

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULAMADAKİ
SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ-BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

Erdal ALGA

Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

**Haziran 2006
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Erdal ALGA tarafından Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU yönetiminde hazırlanan **“Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulamadaki Sorunları ve Çözüm Önerileri-Bir Araştırma”** başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 17.07.2006 tarihinde yapılan tez savunma sınavında başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU
Jüri Başkanı-Danışman


Doç. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK
Jüri Üyesi


Doç. Dr. Muhammet KÖSECİK
Jüri Üyesi

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19.07.2006.... tarih ve13/03... sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Nazım Kadri EKİNCİ
Müdürü

ETİK BEYANI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza

: 

Yüksek Lisans Öğrencisinin Adı Soyadı: Erdal ALGA

TEŐEKKÖR

Başta Tez DanıŐmanım, Değerli Hocam Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU olmak üzere, bu tezin hazırlanmasında emeği geçen herkese teşekkür ederim.

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULAMADAKİ SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ-BİR ARAŞTIRMA

Alga, Erdal
Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD
Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Haziran 2006, 285 Sayfa

Bu çalışma, Türk bankacılık sektöründeki performans değerlendirme sisteminde uygulamada karşılaşılan sorunları tespit edip, bu sorunların çözümü için öneriler sunarak, yeni ve hatalardan daha fazla arınmış bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasına vesile olabilmek için gerçekleştirilmiştir.

Araştırma için kitap, dergi, makale, internet gibi kaynaklar kullanılarak performans değerlendirme sistemleri hakkında literatür taraması yapıldı. Literatür taraması sonucunda, performans değerlendirme sistemi, unsurları ve ilgili kavramlar tanımlandı; performans değerlendirme sisteminin gerekliliği, amaçları, avantaj ve dezavantajları, önemi, performans değerlendirme süreci, yöntemleri, performans değerlendirmede karşılaşılan muhtemel sorunlar, kamuda uygulanan performans değerlendirme sistemi ve bir örnek olarak Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi anlatılarak, araştırmanın teorik çerçevesi ortaya konulmuştur.

Performans değerlendirme sisteminin bankacılık sektöründeki mevcut durumunu analiz etmek, sistemler kurulurken ve uygulanırken karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla, anakütlesini, Denizli'de ticari bankacılık yapan, 16 özel ve 3 kamu bankası ile Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denizli Şubesi; örneklemine ise, bu bankaların şubelerinde çalışan 456 işgörenin oluşturduğu bir tutum araştırması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın verileri, anket yöntemiyle elde edilmiştir. Yardımcı yöntemler olarak, kısmen gözlem ve görüşme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Anket sorularının büyük çoğunluğu, 5'li Likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Veriler, analiz edilirken SPSS programından yararlanılmıştır.

Türk bankacılık sektöründe, performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve uygulanması süreçlerinde sorunlarla karşılaşmaktadır. Bunlar, genelde yönetsel bakış açılarıyla ilgilidir. İşgörenlerin katılımı sağlanmadan, insan kaynakları birimlerince oluşturulan değerlendirme sistemleri ve yöneticilerin öznel bakış açıları, gerçek performansın yakalanmasını engellemektedir.

Demokratik yönetim anlayışına sahip olmayan, dolayısıyla işgörenin katılımı sağlanmayan sistemler benimsenememekte; nesnellikleri ve adillikleri sorgulanmakta; sorgulanan ve inanılıp güvenilmeyen sistemler ise işlevlerini yerine getirememektedir.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık, Performans, Performans Değerlendirme, Başarı, Başarı Değerlendirme.

ABSTRACT**THE PRACTICAL PROBLEMS OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS
IN BANKING SECTOR AND SUGGESTIONS TO SOLVE-A RESEARCH**

Alga, Erdal
M. Sc. Thesis in Management
Supervisor: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

June 2006, 285 Pages

This research is conducted to find out the problems of performance appraisal systems' practice in Turkish banking sector, to suggest solutions to the defined problems and to establish new and more refined performance appraisal systems from errors.

Resources such as books, journals, articles and internet on performance appraisal systems were used for the research as literature review. As the result of literature, performance appraisal systems and their elements and related concepts were defined; the necessity, objectives, advantages and disadvantages, importance, stages, methods of performance appraisal system, the possible problems encountered during performance appraisal, the performance appraisal system applied in public sector and the performance appraisal system of Central Bank of Turkish Republic as an example were described, and thus, the theoretical frame of research was revealed.

To analyse existing conditions of performance appraisal systems in banking sector and to find out the problems of systems at the stages of foundation and practice, aimed size formed by commercial banks in Denizli (16 are private and 3 are public) and the Denizli Branch of Central Bank of Turkish Republic; sample size formed by 456 employees of these branches of attitude research was realized.

The data of research was obtained with questionnaire method. Observation and interview were partially used as secondary (subordinate) methods. Most of the questionnaire questions were prepared according to five scale Likert. SPSS was used to analyse data.

In Turkish banking sector, problems are encountered in the periods of foundation and practice of performance appraisal systems. These are related with managerial understandings. Systems which are constituted by human resources departments without employee participation, and subjective understanding of managers hamper to attain real performance.

Non democratic systems and thus having no employee participation can't be embraced; objectiveness and justice is questioned. Systems questioned and not relied can't function in the way that they have to do.

Keywords: Banking, Performance, Performance Appraisals, Performance Evaluation.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	ix
TABLOLAR DİZİNİ.....	x
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS OLGUSU VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1.PERFORMANS KAVRAMI VE TEMEL NİTELİKLERİ.....	7
1.1.1. Performans.....	7
1.1.2. Performans İle İlişkili Kavramlar.....	8
1.1.2.1. Performans-karlılık.....	8
1.1.2.2. Performans-verimlilik.....	9
1.1.2.3. Performans-etkinlik.....	11
1.1.2.4. Performans-motivasyon.....	15
1.1.2.5. Performans-iş tatmini.....	16
1.1.2.6. Performans-müşteri memnuniyeti (kalite).....	16
1.1.3. Performans Çeşitleri.....	17
1.1.3.1. Kurumsal performans.....	17
1.1.3.2. Takım performansı.....	18
1.1.3.3. Bireysel performans.....	19
1.1.4. Performansı Etkileyen Faktörler.....	19
1.1.4.1. İş özelliklerine ilişkin faktörler.....	19
1.1.4.1.1. İşe uygun yönetim tarzı.....	20
1.1.4.1.2. İşe uygun örgüt yapısı.....	22
1.1.4.1.3. Yetki ve sorumlulukların dağılımı.....	23
1.1.4.1.4. İş ile işgören arasındaki uyum.....	24
1.1.4.1.5. Araç ve gereçlerin sağlanması.....	26
1.1.4.1.6. Uygun çalışma şartları.....	27
1.1.4.1.6.1. Aydınlatma.....	28
1.1.4.1.6.2. İklim.....	28
1.1.4.1.6.3. Gürültü.....	28
1.1.4.1.6.4. Titreşim.....	29
1.1.4.1.6.5. Zararlı gazlar, buhar ve tozlar.....	30
1.1.4.1.6.6. Temizlik ve düzen.....	31
1.1.4.1.6.7. Antropometrik faktörler.....	31
1.1.4.2. İşgören niteliklerine ilişkin faktörler.....	32
1.1.4.2.1. Kişisel faktörler.....	32
1.1.4.2.1.1. Kişilik.....	32
1.1.4.2.1.1.1. Kişiliğin üç yönü: karakter, mizaç, yetenek.....	36
1.1.4.2.1.1.2. Kişiliğin performansla ilgili 5 temel özelliği.....	36
1.1.4.2.1.1.2.1. Dışa dönüklük.....	37
1.1.4.2.1.1.2.2. Duygusal istikrar.....	37
1.1.4.2.1.1.2.3. Uyumluluk.....	38
1.1.4.2.1.1.2.4. Sorumluluk.....	38

1.1.4.2.1.1.2.5. Açıklık.....	39
1.1.4.2.1.2. Kişisel yetkinlik.....	39
1.1.4.2.1.3. Zeka.....	41
1.1.4.2.1.4. Yetenek.....	42
1.1.4.2.1.5. İlgî.....	43
1.1.4.2.2. Psikolojik faktörler.....	43
1.1.4.2.2.1. Stres.....	43
1.1.4.2.2.2. Moral.....	43
1.1.4.2.3. Fizyolojik faktörler.....	44
1.1.4.2.3.1. Yorgunluk.....	44
1.1.4.2.3.2. İşgören sağlığı ve güvenliği.....	44
1.1.4.3. Kültürel faktörler ve grup dinamiği.....	45
1.1.4.3.1. Eğitim.....	45
1.1.4.3.2. Grup dinamiği.....	46
1.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME OLGUSU VE SİSTEMİ.....	48
1.2.1. İş Değerlendirmesinden Performans Değerlendirmesine Geçiş....	48
1.2.2. Performans Değerlendirme.....	48
1.2.3. Performans Değerlendirmesinin İş Değerlendirmesinden Farkları	50
1.2.4. Performans Değerlendirmesinin İş Değerlendirmesi İle Benzerlikleri	51
1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı ve Deming'in Performans Değerlendirmeye Bakışı.....	52
1.2.5.1. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının performans değerlendirmeye bakışı.....	52
1.2.5.2. Deming'in performans değerlendirmeye bakışı.....	52
1.2.6. Performans Değerlendirmenin Türleri.....	53
1.2.6.1. Biçimsel performans değerlendirme.....	53
1.2.6.2. Biçimsel olmayan performans değerlendirme.....	54
1.2.7. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	54
1.2.7.1. Çalıştıran Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi.....	54
1.2.7.2. İşgören Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi.....	55
1.2.7.3. Strajik İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirmenin Önemi.....	55
1.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları.....	56
1.2.9. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler.....	57
1.2.9.1. İşin türü.....	57
1.2.9.2. Yasalar.....	57
1.2.9.3. İşgörenlerin tutum ve tercihleri.....	58
1.2.9.4. Yönetim biçimi.....	58
1.2.9.5. Örgütün içinde yer aldığı kültür.....	59
1.2.9.6. Örgütsel özellikler ve büyüklük.....	61
1.2.9.7. İşin düzeyi.....	61
1.2.10. Performans Değerlendirme Sisteminin Olası Başarısızlık Nedenleri	62
1.2.11. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar Ve Nedenleri	62
1.2.11.1. Değerlendiricilerin olumsuz tutumları ve nedenleri.....	62
1.2.11.2. İşgörenlerin olumsuz tutumları ve nedenleri.....	64
1.2.12. Performans Değerlendirmede Sorumluluklar.....	69
1.2.12.1. İnsan kaynakları biriminin sorumlulukları.....	69
1.2.12.2. Performans değerlendirmede değerlendiricilerin sorumlulukları	69

1.2.12.3. Performans değerlendirmede değerlendirilenlerin sorumlulukları	70
1.2.13. Performans Değerlendirmenin Koşulları.....	70
1.2.14. Performans Değerlendirme Sistemi Kullanım Alanları.....	72
1.2.14.1. Ücret yönetimi.....	72
1.2.14.2. Kariyer geliştirme sistemi.....	74
1.2.14.3. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.....	75
1.2.14.4. İşgücü planlama.....	76
1.2.14.5. Stratejik planlama.....	77
1.2.14.6. Sözleşme yenileme veya işten çıkarma.....	78
1.2.14.7. Ödüllendirme.....	78
1.3.PERFORMANS DEğERLENDİRME OLGUSU İLE İLGİLİ MUHTEMEL SORUNLAR.....	80
1.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar.....	80
1.3.1.1. Teknik hatalar.....	80
1.3.1.2. İlk izlenim etkisi.....	80
1.3.1.3. Halo etkisi.....	80
1.3.1.4. Ters halo etkisi.....	81
1.3.1.5. Merkezi eğilim.....	81
1.3.1.6. Müsamaha etmek.....	81
1.3.1.7. Tolere etmemek.....	82
1.3.1.8. Benzerlik hatası.....	82
1.3.1.9. Kontrast hatası.....	82
1.3.1.10. Son zaman hatası.....	83
1.3.1.11. Pozisyondan etkilenme.....	83
1.3.1.12. Açık görüşmede çatışma.....	84
1.3.1.13. Kontrol alanı.....	84
1.3.1.14. Kişisel önyargılar.....	85
1.3.1.15. İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması.....	85
1.3.1.16. Tek ölçüt kullanma.....	86
1.3.1.17. Atfetme teorisine ilişkin hata.....	86
1.3.1.18. Meyil etkisi.....	87
1.3.1.19. Başarısızlık korkusu.....	88
1.3.1.20. Performans rehberliği sırasında ortaya çıkan hatalar.....	89
1.3.1.21. Yargılama isteksizliği.....	90
1.3.1.22. Geri besleme arama.....	90
1.3.1.23. Değerlendiricilerin (yöneticilerin) tutum ve davranışlarından kaynaklanan hatalar.....	90

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEğERLENDİRME SÜRECİ VE DEğERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1.PERFORMANS DEğERLENDİRME SÜRECİ.....	93
2.1.1. Kriterlerin Belirlenmesi.....	93
2.1.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	97
2.1.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	99

2.1.4. Değerlendiricilerin Eğitimi.....	99
2.1.5. Değerlendirici Ve İşgörenlerin Bilgilendirilmesi.....	100
2.1.6. Değerlendiricileri Belirlemesi.....	101
2.1.6.1. İşgörenin bağlı bulunduğu ilk değerlendirici tarafından değerlendirilmesi.....	101
2.1.6.2. İşgörenin bir veya birden fazla üst değerlendirici tarafından değerlendirilmesi.....	101
2.1.6.3. Özdeğerlendirme.....	102
2.1.6.4. Takım arkadaşlarınca değerlendirme.....	104
2.1.6.5. Astlarca değerlendirme.....	104
2.1.6.6. Müşterilerce değerlendirme.....	105
2.1.6.7. 360 derece (çoklu) değerlendirme.....	105
2.1.7. Geribildirimde Bulunma.....	108
2.2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	110
2.2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	110
2.2.1.1. Grafik ölçüm yöntemi.....	111
2.2.1.2. Kritik(ilginç) olay yöntemi.....	111
2.2.1.3. Zorunlu seçim yöntemi.....	115
2.2.1.4. Tanımlayıcı metin tipi değerlendirmeler (kompozisyon) yöntemi	117
2.2.1.5. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri.....	117
2.2.1.5.1. Sıralama yöntemi.....	118
2.2.1.5.2. Alternatif sıralama yöntemi.....	119
2.2.1.5.3. Adam adama kıyaslama yöntemi.....	119
2.2.1.5.4. Zorlanmış dağılım yöntemi.....	120
2.2.1.6. Derecelendirme yöntemi.....	121
2.2.1.7. Deneme yöntemi.....	122
2.2.1.8. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi.....	123
2.2.1.9. Kontrol listeleri yöntemi.....	123
2.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	125
2.2.2.1. Kendini geliştirme düzeyi.....	126
2.2.2.2. Başarı kayıtları yöntemi.....	126
2.2.2.3. Alan incelemesi yöntemi.....	127
2.2.2.4. Davranışsal beklenti ölçekleri aracılığı ile değerlendirme yöntemi (behaviorialy anchored rating sacle-bars).....	127
2.2.2.5. Amaçlarına göre yönetim değerlendirme.....	128
2.2.2.6. Sonuçlara göre değerlendirme yöntemi.....	130
2.2.2.7. Değerlendirme merkezleri.....	130
2.2.2.8. Başarı ölçeği yöntemi.....	133
2.2.2.9. Görüşme yöntemi.....	135
2.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Değerlendirilmesi.	136
2.3.KAMU KESİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	140
2.3.1. Kamuda Örgütlenmenin Esası: Bürokrasi.....	140
2.3.2. Bürokratik Örgütlerde Performans Değerlendirme.....	142
2.3.3. Türk Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme.....	144
2.3.3.1. Sicil belgeleri.....	146
2.3.3.2. Sicilin niteliği.....	147

2.3.3.3. Sicil notu.....	149
2.3.3.4. Sicil Süreleri.....	150
2.3.3.5. Sicil amirleri.....	150
2.3.3.6. Sicil verilen memurun durumu	151
2.3.3.7. Takdirname ve ödül verilmesi.....	152
2.3.3.8. Performans değerlendirme ve ücret arasındaki ilişki.....	152
2.3.4. Türk Kamu Yönetiminde Personel Reformu Ve Performans Değerlendirme.....	152
2.3.4.1. Personel ve başarı değerlendirme dosyaları ve önemi.....	153
2.3.4.2. Personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi	154
2.3.4.3. Başarının geliştirilmesi.....	154
2.3.4.4. Personel başarı değerlendirmeleri ve bildirilmesi.....	155
2.3.4.5. Takdirname.....	155
2.3.4.6. Performans ödemesi.....	156
2.3.5. Performans Değerlendirme Sistemine Bir Örnek Olarak: T.C. Merkez Bankası Performans Değerlendirmesi.....	157
2.3.5.1. Performans değerlendirmenin dayanağı ve tanımı.....	157
2.3.5.2. Performans değerlendirmenin amacı.....	157
2.3.5.3. Performans değerlendirme zamanı ve kapsamı.....	158
2.3.5.4. Performans değerlendirme amirleri.....	158
2.3.5.5. Performans değerlendirme formları ve kullanımları.....	158
2.3.5.6. Puanlama yöntemi.....	159
2.3.6.7. Performans değerlendirmenin sürekliliği.....	162

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TUTUM ARAŞTIRMASI:İŞGÖRENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN TUTUMLARININ ARAŞTIRILMASI-DENİZLİ İLİ UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI.....	164
3.2. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ.....	164
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ.....	164
3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	164
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	165
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	166
3.7. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI.....	167
3.7.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formları.....	167
3.7.2. Likert Ölçeği.....	168
3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	170
3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	172
3.9.1. Ankete Katılanlarla Ve Performans Değerlendirme Sistemiyle İlgili Tanıtıcı Bilgiler.....	172
3.9.1.1. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı.....	172
3.9.1.2. Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı.....	172
3.9.1.3. Ankete katılanların eğitim durumu dağılımı.....	173
3.9.1.4. Ankete katılanların hizmet yılı dağılımı.....	173
3.9.1.5. Ankete katılanların özel veya kamu bankası işgöreni olup olmamalarına ilişkin dağılım.....	174

3.9.1.6. Ankete katılanların değerlendirici pozisyonunda olup olmamalarına ilişkin dağılım.....	174
3.9.1.7. Performans değerlendirmenin sıklığı.....	174
3.9.1.8. Bankalarda standart bir performans değerlendirme yönteminin varlığı	174
3.9.1.9. Standart Yöntemin Var Deyenlerce Yöntemin Tanımlanması....	174
3.9.1.10. Anket katılanların çalıştıkları bankalarda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri.....	175
3.9.1.11. Anket katılanların fikrinde ideal performans değerlendirme yöntemleri	175
3.9.1.12. Performans değerlendirme kim/kimler tarafından yapıldığına ilişkin dağılım.....	176
3.9.1.13. Performans değerlendirmenin kimleri kapsadığına ilişkin dağılım	176
3.9.2. Hipotezler Ve Hipotezlere İlişkin Bulgular.....	176
3.9.2.1. Performans değerlendirme sistemi ve işgören performansı.....	176
3.9.2.2. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı.....	177
3.9.2.3. Performans değerlendirme sistemi ve geribildirim.....	178
3.9.2.4. Performans değerlendirme ve atamalar.....	178
3.9.2.5. Performans değerlendirme sisteminde hedeflerin belirlenmesi	179
3.9.2.6. Performans değerlendirme eğitimi.....	179
3.9.2.7. Performans değerlendirmede öznellik.....	180
3.9.2.8. Emekliliği hak eden çalışanların performanslarının değerlendirilmesi	182
3.9.2.9. Sınırsız iş güvencesinin performans değerlendirmeye etkisi...	183
3.9.2.10. Performans değerlendirmede komisyon.....	183
3.9.2.11. Performans değerlendirme ve ekip oluşturma.....	183
3.9.2.12. Performans değerlendirmede sabotaj.....	184
3.9.2.13. Performans değerlendirme sistemi ve ergonomi.....	184
3.9.2.14. Performans değerlendirme ve teknoloji kullanımı.....	184
3.9.2.15. Performans değerlendirme ve yönetim tarzı.....	185
3.9.2.16. Performans değerlendirme sisteminin adil olması.....	186
3.9.2.17. Cinsiyet ve performans değerlendirmede öznellik.....	187
3.9.2.18. Kamu-özel ayrımı ve performans değerlendirmede sabotaj...	188
3.9.2.19. Performans değerlendirme ve kamu-özelde teknoloji kullanımı	189
SONUÇ.....	189
KAYNAKLAR.....	204
EKLER.....	214
EKLER DİZİNİ.....	215
ÖZGEÇMİŞ.....	285

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1.Holland'ın Kişilik Modeli	35
Şekil 2.1.360 Derece Değerlendirme Şeması.....	106

TABLOLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1.Kurumsal Performans Ölçütleri.....	18
Tablo 1.2.McGregor'un X ve Y Kuramları.....	20
Tablo 1.3.Örgüt Türüne ve İşin Niteliğine Göre Performans Değerlendirme.....	58
Tablo 1.4.Örgütlerde Performans Değerlendirmenin Kullanımı.....	73
Tablo 1.5.Kariyer Geliştirme Sistemi.....	75
Tablo 2.1.Kişiliğe İlişkin Değişkenler.....	96
Tablo 2.2.Kişisel Nitelik , Çalışma ve İş Tutumuna İlişkin Değişkenler.....	96
Tablo 2.3.Potansiyele İlişkin Değişkenler.....	97
Tablo 2.4.Örnek Özdeğerlendirme Formu.....	103
Tablo 2.5.Grafik Değerlendirme Formu.....	112
Tablo 2.6.Kritik Olaylar Yöntemiyle Başarım Ölçümlemesi	113
Tablo 2.7.Kritik Olay Yöntemi Değerlendirme Formu.....	114
Tablo 2.8.İşgörenin Değerlendirme Ölçütlerine Göre Sıralanması.....	118
Tablo 2.9.Adam Adama Kıyaslama Örneği.....	119
Tablo 2.10.Adam Adama Kıyaslama Örneği Sonuçları.....	119
Tablo 2.11.Zorlanmış Dağılım Yöntemi.....	121
Tablo 2.12.Zorlanmış Dağılım Ölçeği Örneği.....	121
Tablo 2.13.Derecelendirme Tablosu.....	122
Tablo 2.14.Gözetimcileri Değerlendirmede Kullanılan Kontrol Listeleri Örneği.....	125
Tablo 2.15.Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Örnek Formu.....	128
Tablo 2.16.Satış Elemanını Amaçlarına Göre Değerlendirme Örneği.....	129
Tablo 2.17.Amaçlarına Göre Yönetim Sistemi Değerlendirme Formu.....	130
Tablo 2.18.Başarı Ölçeği.....	134
Tablo 2.19.Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Değerlendirilmesi.....	137
Tablo 2.20.Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Genel Değerlendirilmesi...138-139	138-139
Tablo 3.1.Anket Uygulamasına İzin Veren Bankalar.....	169
Tablo 3.2.Anket Uygulamasına İzin Vermeyen Bankalar.....	170
Tablo 3.3.Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı.....	216
Tablo 3.4.Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	216
Tablo 3.5.Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı.....	216
Tablo 3.6.Ankete Katılanların Hizmet Yılı Dağılımı.....	217
Tablo 3.7.Ankete Katılanların Özel veya Kamu Bankası İşgöreni Olup Olmanmalarına İlişkin Dağılım.....	217
Tablo 3.8.Ankete Katılanların Değerlendirici Pozisyonunda Olup Olmadığına İlişkin Dağılım.....	217
Tablo 3.9.Performans Değerlendirme Sıklığı.....	218
Tablo 3.10.Bankalarda Standart Bir Performans Değerlendirme Yönteminin Varlığı.....	218
Tablo 3.11.Standart Yöntemin Var Diyenlerce Tanımlanması.....	218
Tablo 3.12.Anket Katılanların Çalıştıkları Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	219
Tablo 3.13.Anket Katılanların Fikrince İdeal Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	220
Tablo 3.14.Performans Değerlendirme Kim/Kimler Tarafından Yapıldığına İlişkin Dağılım.....	221

Tablo 3.15. Performans Değerlendirmenin Kimleri Kapsadığına İlişkin Dağılım.....	221
Tablo 3.16. Soru 15'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	222
Tablo 3.17. Soru 16'nın Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	222
Tablo 3.18. Soru 17'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	223
Tablo 3.19. Soru 18'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	223
Tablo 3.20. Soru 19'un Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	224
Tablo 3.21. Soru 20'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	224
Tablo 3.22. Soru 21'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	225
Tablo 3.23. Soru 22'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	225
Tablo 3.24. Soru 23'ün Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	226
Tablo 3.25. Soru 24'ün Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	226
Tablo 3.26. Soru 25'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	227
Tablo 3.27. Soru 26'nın Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	227
Tablo 3.28. Soru 27'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	228
Tablo 3.29. Soru 28'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	228
Tablo 3.30. Soru 29'un Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	229
Tablo 3.31. Soru 30'un Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	229
Tablo 3.32. Soru 31'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	230
Tablo 3.33. Soru 32'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	230
Tablo 3.34. Soru 33'ün Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	231
Tablo 3.35. Soru 34'ün Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	231
Tablo 3.36. Soru 35'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	232
Tablo 3.37. Soru 36'nın Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	232
Tablo 3.38. Soru 37'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	233
Tablo 3.39. Soru 38'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	233
Tablo 3.40. Soru 39'un Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	234
Tablo 3.41. Soru 40'ın Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	234
Tablo 3.42. Soru 41'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	235
Tablo 3.43. Soru 42'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	235
Tablo 3.44. Soru 43'ün Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	236
Tablo 3.45. Soru 44'ün Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	236
Tablo 3.46. Soru 45'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	237
Tablo 3.47. Soru 46'nın Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	237
Tablo 3.48. Soru 47'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	238
Tablo 3.49. Soru 48'in Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	238
Tablo 3.50. Soru 49'un Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	239
Tablo 3.51. Soru 50'nin Cevaplarına İlişkin Dağılım.....	239
Tablo 3.52. Soru 27'nin Cinsiyete Göre Cevaplarının Dağılımı.....	240
Tablo 3.53. Soru 28'in Cinsiyete Göre Cevaplarının Dağılımı.....	240
Tablo 3.54. Soru 33'ün Cinsiyete Göre Cevaplarının Dağılımı.....	241
Tablo 3.55. Soru 34'ün Cinsiyete Göre Cevaplarının Dağılımı.....	241
Tablo 3.56. Soru 40'ın Kamu-Özel Ayrımına Göre Cevaplarının Dağılımı.....	242
Tablo 3.57. Soru 44'ün Kamu-Özel Ayrımına Göre Cevaplarının Dağılımı.....	242

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsleri
TCK	Türk Ticaret Kanunu
D.M.K.	657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu
D.M.S.Y.	18.10.1996 tarih, 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT S.İ.S.B.D.H.Y.	Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli İşgören Sicil ve Başarı Değerlendirmesi Hakkında Yönetmelik
K.P.K.T.T.	19 Ekim 2005 tarihli Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı
D.P.B.	Devlet Personel Başkanlığı
TCMB M.Y.	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği
TCMB Ç.P.D.Y	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışanları Performans Değerlendirme Yönergesi
Md.	Madde

GİRİŞ

Ekonomi ve işletmecilik faaliyetlerinin temelinde insan ihtiyaçlarının hiç olmazsa bir kısmının karşılanması arzusu vardır. Başta üretim ve tüketim etkinlikleri olmak üzere, yönetim ve organizasyon faaliyetleriyle birlikte birçok örgütsel faaliyet de böyle bir sürecin sonucudur. İnsan, ihtiyaçlarını karşılamak için üretmek ve tüketmek zorundadır. Üretimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan kaynakların bütününe “*üretim kaynakları*” veya “*üretim faktörleri*” adı verilir. Geleneksel üretim kaynakları toprak, müteşebbis, sermaye ve emekten oluşur. Ancak son zamanlarda iktisatçılar arasında “*bilgi*”nin de başlıca üretim kaynaklarından birisi olduğu konusunda görüşbirliği oluşmuştur. Bu üretim faktörlerinden müteşebbis ve emek, insan faktörünün kendisi; bilgi ise üretimi ve kullanımı açısından insan faktörüyle doğrudan ilgilidir. İnsan olmazsa bilgi olmaz. Üretimse, insan faktörü tarafından bilgi ve beceriyle gerçekleştirilir. Üretim için tek başına hiçbir kaynak yeterli değildir. Kaynak örgütte üretim yapmak için gerekli “*girdi*”ler olarak düşünülebilir. Girdilerin kaliteli olması, “*çıktı*”nın (*ürünün*) da kaliteli ve verimli olması sonucunu doğurur. Bu nedenle bütün üretim faktörlerine ayrı ayrı önem vermek gerekir. Ancak, insan faktörünün üretimde emek, müteşebbis, bilgi olarak ortaya çıkması, diğer üretim faktörlerini hareket ettiren ve bir araya getiren olarak bulunması, insan faktörünü daha da ön plana çıkarmaktadır.

Dünyanın daha uzak ve bilinmeyen yerlerine ulaşmayla birlikte, kar güdüsünün de katkısıyla, daha fazla üretme isteği gündeme gelmiştir. Buharlı makinenin icadıyla başlayan sanayi devrimi ile birlikte, insanın bilek-kol gücünün yerini makineler almıştır. Fabrikaların kurulması ve daha gelişmiş makinelerin icadıyla, kitlesel üretim başlamıştır. Sanayi devriminden sonraki süreç, birçok yeni ve gelişmiş makinenin icadına ve kullanımına tanıklık etmiştir. Bu süreçte, makinelerin yaygın kullanımı, makinelerin egemen olacağı ve insanın öneminin azalacağı bir süreci mi gündeme getirecek derken, gelişmeler hiç de o doğrultuda olmamıştır. Makinelerin önem kazanmalarına karşın, insanın önemi önceleri azalıyormuş gibi gözükmeyle birlikte azalmamış, aksine artmıştır. Makinelerin, yeni makineler üretebilecekleri bir güçlerinin, yani düşünce güçlerinin olmaması, makineleri kullanabilecek ve yeni, daha gelişmiş makineler üretebilecek olan yegane güç olarak insanın önemini daha da arttırmıştır. İnsanın düşünce gücüne sahip olmasının yanı sıra, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bu teknolojilerin üreticisi ve kullanıcısı olan insanı paha biçilmez bir

mertebede konumlandırmıştır. Bilişim teknolojilerini kullanarak, bilgi nerede olursa olsun, nerede ve kim tarafından üretilmiş olursa olsun, bilgiye ulaşmaya çalışanla bilginin bulunduğu yer fiziki olarak ne kadar uzak olursa olsun, insan bilgiye kolayca ulaşabilmekte ve kullanabilmektedir.

Günümüzde, teknolojinin üretilmesi ve kullanılmasının yanında, bilginin üretimi ve kullanımı insanın daha da önem kazanmasına neden olmuştur. Bilim, iletişim, ulaşım teknolojisindeki gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte “küresel köy” diye tanımlanmaya başlayan dünyaki sistemler, insanı üretmenin ve tüketmenin temel unsuru haline getirmiştir. Doğadaki diğer kaynakların kısıtlılığı, insanın ise görünen gücü olan fiziksel gücünün ötesinde, düşünce gücünü barındırıyor olması, insanın, örgütlerin ve işletmelerin temel rekabet aracı haline gelmesini sağlamıştır. Bir insan, düşünce gücüyle aslında görüldüğünden çok daha büyük bir potansiyeli ifade etmektedir.

İnsana verilen önemin katlanarak arttığı günümüz örgütleri, insanın düşünce gücünün kullanılarak daha küçük örgütlerle daha büyük örgütleri alt edebilir hale gelmişlerdir. Günümüzde, üreten ve tüketen olarak insana verilen önem nedeniyle, müşteri memnuniyetinin ve kalitenin esas olduğu bir ortamda, müşteri odaklı mal ve hizmet üretimi, eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan, hareket kabiliyetleri ve performans düzeyleri yüksek insan kaynağına sahip örgüt yapılarını ön plana çıkarmıştır. Örgütlerin küreselleşmenin iyice esas hale geldiği ortamda rekabet gücü taşıyıp, fark yaratabilecekleri en hassas nokta örgüt içindeki insan kaynağına (*çalışan*) ve örgütün dışındaki insana (*müşteri*) bakıştır. En nihayetinde, örgütün amacının müşteri (*insan*) memnuniyeti, örgütün en temel aracının çalışan (*insan*) olduğu bir ortamda, insanın performansının çok daha fazla öneme haiz olması şaşırtıcı olmayacaktır. Örgüt içerisindeki insanın performansının yüksek olması, örgütün performansını yükseltecek ve nihai olarak da örgüt dışındaki insanın memnuniyetini sağlayacaktır.

Örgüt içerisindeki insanın, performansının yüksek olabilmesi koşullarından birisi hatta en önemlisi de, onun da insan olması nedeniyle memnuniyet ihtiyacının olduğunun farkına varılmasıdır. Örgüt içindeki insanın memnuniyetinin, verimlilik, karlılık, etkinlik ve müşteri memnuniyetinde gözlemlenen artışlarla bireysel ve örgütsel performansı artıracığı açıktır. Örgüt içerisindeki insanın memnuniyetinin, performansı

arttırmasının altında yatan temel neden motivasyondur. Memnuniyetinin bir şekilde yöneticilerce önemsendiğini hisseden işgörenler, yaptıkları işe daha bir hevesle sarılırlar ve örgüte katkıları artar. İnsanı düşünce gücü dışında, diğer üretim faktörlerinden ayıran diğer temel özellik, motivasyon kavramıyla açıklanan gönül gücüdür. İşte örgüt içindeki insanın memnuniyetinin artırılması, motivasyonlarını arttıracak; bu da birey ve örgüt performansının artışıyla neticelenecektir. İnsanın memnuniyet ve motivasyonunun artırılması, performans değerlendirme sistemlerinin, kontrol zihniyeti doğrultusunda tasarlanıp uygulanması yerine, işgörenlerin de tasarımına ve uygulanmasına katıldıkları, adil olarak tanımlayıp benimsedikleri bir sistem olmasına bağlıdır. Performans değerlendirme sistemleri, işgören ve yöneticilerin, hatta müşteri, tedarikçi gibi diğer sosyal paydaşların, danışman insan kaynakları şirketlerinin katılımını esas alan sistemler olmalıdır.

Performans değerlendirme, temel insan kaynakları fonksiyonlarından birisidir. Performans ya da başarı, hangi ad altında tanımlanırsa tanımlansın, insanın gerçekleştirmek istediklerini gerçekleştirme derecelerini ifade eder. İnsanların gerçekleştirmeyi istedikleri amaçlara ulaşmaları, başarı ya da yüksek performans olarak tanımlanır. Performans değerlendirmenin odağında yer alan insan, ilk önce biyolojik varlığını sürdürmeye, daha sonra da güvenliğini emniyet altına almaya çalışmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre, ihtiyaçlar, öncelikle karşılanması gerekenden en son karşılanması gerekene doğru, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, takdir ve saygı ihtiyaçları, kendini tamamlama ihtiyacı olarak ortaya konmuştur. Karnı doyurulmamış olan ve güvenliği sağlanmamış bir insanın ait olma ve sevgi, saygı ve takdir edilme, kendini tamamlama ihtiyaçlarından bahsedilemez. Yine aynı şekilde ait olma ve sevgi, saygı ve takdir edilme ihtiyaçları karşılanmayan bir insanın, kendini tamamlama ihtiyacından bahsedilemez. Başarı bir ihtiyaç olarak kendini tamamlama ihtiyacının içinde yer alır; yani başarı üst düzey bir ihtiyaçtır. İnsan, düşünce gücüne sahip olmasının bir sonucu olarak diğer ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra başarılı olma ihtiyacına sahiptir. Başarı, insanın kendini tamamlamasını sağlayan unsurlardan biridir. İnsan, başarılı olduğu ölçüde, kendini tamamlama ihtiyacını karşılamış olabilecektir. Bu nedenle, insanın arzuladığı ve beklenen başarıya ulaşıp ulaşmadığının belirlenmesi gerekir. Başarılı olunamadıysa, başarıya ulaşabilmek için yapılması gerekenler ortaya konulmalıdır.

Başarının veya başarısızlığın, yani gerçek performansın ortaya konulması örgütlerde hem işgörenler hem de yöneticiler tarafından beklenir. İşgörenler başarılarını fark edilmesini isterlerken; yöneticiler ise örgütün ve işgörenlerin performansının yüksek olmasını isterler. Gerçek performansın ortaya konulması, ancak adil bir performans değerlendirme sistemiyle ve adaleti esas alan yöneticilerle olabilir. Dünyada hiçbir sistem, örgüt, kurum ve kuruluş adil olmadıkça meşruiyetini kazanamaz ve varlığını sürdüremez. O nedenle, adalet bütün örgütlerin vazgeçilmezidir. İşgörenler örgütlerde çalışırlar ve örgüte katkı sağlarlar. Ancak, her bir işgörenin örgüte katkısı aynı değildir; bazılarının çok, bazılarının ise azdır. Örgüte katkısı çok olanla az olanın belirlenmesi, katkısı çok olanın ödüllendirilmesiyle, katkının sürekliliği sağlanırken; örgüte katkısı az olanlar da katkılarını arttırmaları doğrultusunda teşvik edilmiş olurlar. İşte bu performansın adil bir şekilde ölçülmesiyle ilgilidir. İşgörenlerin örgüte katkıları kadar değer görmeleri ve hak ettiklerini almaları için , performans değerlendirme sistemleri oluşturulmuştur. Performans değerlendirme sisteminin en önemli işlevi örgüt içi adaletin sağlanmasıdır.

Küreselleşme ile birlikte dünya üzerindeki ekonomik, kültürel, toplumsal ve siyasal sistemler olmak üzere bütün sistemler değişikliğe uğramıştır. Örgütlerin özellikle kar amaçlı örgütlerin ayakta kalabilmeleri rekabet avantajı sağlamalarına bağlıdır. Hiyerarşinin çok katmanlı olduğu, uzmanlaşmanın, işbölümünün ve katı kuralların egemen olduğu büyük işletmelerle rekabet edebilmek için, küçük ve orta ölçekli işletmeler veya örgütler, teknolojinin, özellikle de bilişim ve iletişim teknolojilerinin, bilginin ve insanın esas unsurlar olduğu örgüt yapılarını yoğun olarak benimsemişlerdir. Bilişim ve iletişim teknolojileri, bilgi ve insan, özellikle esnek örgüt yapısına sahip küçük ve orta ölçekli işletmelerin temel rekabet araçları olmuştur. Bu işletmeler sayesinde, müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet kavramları ön plana çıkmıştır. Bilgi, insan, müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti ve kaliteli hizmet kavramları, performansın günümüz örgütleri için önemini iyice arttırmıştır. Performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi hemen hemen bütün örgütler için kaçınılmaz hale gelmiştir. Küresel rekabetin cereyan ettiği bir ortamda, ancak işgören, takım ve kurum performansı daha yüksek olan örgütler, varlıklarını istikrarlı bir şekilde sürdürebileceklerdir. Performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve işletilmesiyle örgütler, içinde buldukları durumu tespit edip, yeni hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmaya yönelirler. Hedeflerini

gerçekleştirme doğrultusunda hangi performans ölçütünü -karlılık, verimlilik, etkinlik veya müşteri memnuniyeti- esas alırlarsa alsınlar, genelde, performans değerlendirme sistemini kurup işleten örgütler, performans değerlendirme sistemine yönelik hiçbir çabası olmayan örgütlere göre rekabet üstünlüğünü ellerinde bulundururlar. Zira performans değerlendirme sistemleri, örgütlere, yöneticilere, işgörenlere sürekli yeni performans hedefleri vererek, onları daha fazla çalışmaya ve başarılı olmaya yöneltir; hedeflere ulaşmadaki başarıyı ölçerek de, belli yönetsel ve stratejik kararların daha kolay alınmasını sağlar.

Performans değerlendirme sistemleri, birey, takım ve örgüt performansının tespit edilip artırılmasını esas almalıdırlar. Örgütlerde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri, genelde işgören katılımından uzak, kontrol amaçlı, yasal ya da dışsal zorunluluklar nedeniyle benimsenmeden uygulanan ve demokratik yönetim tarzından çok uzak bir anlayışla tasarlanmış ve uygulanmakta olan sistemlerdir. Bu nedenle uygulanmakta olan performans sistemleri, bir çok tasarım ve uygulama hatalarıyla sorunlu sistemler olarak mevcudiyetlerini korumaktadırlar. Sektör, hangisi olursa olsun, performans değerlendirme sistemleri daha çok yönetsel bakış açılarından kaynaklanan bir çok sorunun odağıdırlar.

Bu çalışma, Türk bankacılık sektöründeki performans değerlendirme sisteminde uygulamada karşılaşılan sorunları tespit edip, bu sorunların çözümü için öneriler sunarak, yeni ve hatalardan daha fazla arınmış bir performans değerlendirme sistemin kurulmasına vesile olabilme amacını taşımaktadır.

Bu araştırmanın birinci bölümünde, performansın tanımı, ilişkili olduğu kavramları, performansı etkileyen faktörleri, performans değerlendirme ve çeşitlerini, performans değerlendirmeyi etkileyen faktörleri, performans değerlendirmenin amacı ve önemini, performans değerlendirme biçimlerini ve bakışlarını, performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumları, performans değerlendirmedeki sorumlulukları, performansın kullanım alanlarını ve performans değerlendirme sistemlerine ilişkin sorunları belli anabашlıklar altında ortaya konulmaya çalışılacaktır.

İkinci bölümde, performans değerlendirme sürecinin oluşumu, performans değerlendirme sisteminin unsurları, klasik ve çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılmış

olarak performans değerlendirme yöntemleri, kamu kesiminde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ve bir örnek olarak T.C. Merkez Bankası'nda uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin temel özelliklerine yer verilecektir.

Araştırmanın üçüncü bölümünü ise, bankacılık sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin işğören ve yöneticilerce nasıl algılandıklarını ölçmeye çalışan bir tutum araştırması oluşturmaktadır. Bu tutum araştırmasıyla, bankacılık sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin temel özellikleri tespit edilerek, performans değerlendirme sistemlerine ilişkin hipotezlerimizin doğrulanıp doğrulanmadığı ortaya konulacaktır.

Araştırmanın anakütlelerini, Denizli ilinde faaliyet gösteren ticari bankacılık faaliyetinde bulunan özel ve kamu bankaları ile bankacılık isteminin düzenleyicisi ve denetleyicisi konumunda bulunan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, Denizli ilinde ticari bankacılık faaliyeti yapan 3'ü kamuya ait 19 bankanın birer şubesi ile T.C. Merkez Bankası Denizli Şubesi'nde çalışan 456 işğören oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın verilerinin elde edilmesi, anket yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilecektir. Anket formlarındaki soruların çoğunluğu Likert ölçeğine göre hazırlanacaktır. Yardımcı yöntemler olarak da kısmen gözlem ve görüşme yöntemlerinden de yararlanılacaktır. Araştırma verileri analiz edilirken SPSS programından yararlanılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS OLGUSU VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1. 1. PERFORMANS KAVRAMI VE TEMEL NİTELİKLERİ

1. 1. 1. Performans

Performans, en geniş anlamıyla belirli bir hedefe ya da belirli hedeflere ulaşmak için önceden belirlenmiş faaliyetlerin sonucunda ortaya çıkanların, sayısal olarak ve kalite açısından betimlenmesidir. İngilizce "*performance*" kelimesinden gelen performans kavramı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi olduğundan "*iş başarımı*" kavramı ile de ifade edilebilir. Performans, bireyin, grubun veya kurumun, bir işin yapılmasında amaçlanan hedefleri gerçekleştirme düzeylerinin sayısal yönden ve nitelik yönünden göstergesidir. Performans genel olarak, amaçlı ve planlı bir faaliyet sonucunda elde edilenleri belirler. (Bilgin, 2004: 13)

Performans, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranıdır. Örgütlerde bireysel performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür (Erdoğan, 1991: 154).

Performans kavramı genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda, elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bu sonuç, mutlak ya da görel olarak açıklanabilir; bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki sırası, bir üretim biriminde üretim miktarı ya da üretimin planlanan üretime oran gibi. (Akal, 1998) Bankalarda bir gişe görevlisinin veya kredi pazarlama elemanının günlük verimi bir ölçüye bağlanabilirken, bir hukuk danışmanının günlük çalışması aynı ölçülerle değerlendirilemez. (Yıldız, 1989: 154)

Örgütlerde bireysel performansın tespiti için, işgörenin yetenek ve özelliklerine göre kişinin işi gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standartlara ulaşmak kişinin başarısı, standartların altında kalma da başarısızlığı olacaktır. (Erdoğan, 1991: 154)

1. 1. 2. Performansla İlişkili Kavramlar

Performans kavramı, karlılık, verimlilik, etkinlik, motivasyon, iş tatmini ve müşteri memnuniyeti (*kalite*) gibi kavramlarla sıkı bir ilişki içerisinde.

1. 1. 2. 1. Performans-karlılık

Kar, kar amaçlı örgütlerin gelirlerinin giderlerinden fazla olması sonucunda elde ettikleri sonuçtur. O halde karlılık da kar amaçlı örgütlerin karlarının herhangi bir bilanço veya gelir tablosu büyüklüğüne oranlanmasıyla ortaya çıkan sonuç ya da karın miktarıdır.

Örgütler, kar amaçlı örgütler ve kar amacı gütmeyen örgütler olarak ikili bir ayrıma tutulabilirler. Kar amaçlı örgütlerin temel varoluş nedenlerinden biri, hatta en öncelikli olanı kardır. Amacı kar olan örgütlerin kar elde edememiş olmaları ya da hedeflenen kardan daha düşük kar etmiş olmaları, örgütün, birimlerinin ve de işgörenlerinin performanslarının düşük olmasına delalettir. Hedeflenen kara ulaşıldığında ise performansın yüksek olduğuna kanaat getirilebilecektir. Buraya kadarki kısımdan anlaşılacağı üzere, karlılık kar amaçlı örgütlerde performans ölçütlerinden biri olabilmekte; bu örgütlerin performansları için gösterge niteliği taşımaktadır.

Performans anlayışının, sosyal amaçlı kuruluşlar dışındaki örgütler açısından değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu ekonomik performans anlayışıdır. Ekonomik performans anlayışı denildiğinde akla ilk gelen hedef ise karın en çoklanmasıdır. Ancak kar, kar amaçlı örgütlerde yani işletmelerde, bir amaç olarak değil örgütün ekonomikliğini, dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Peter Drucker karı, “*bir neden değil bir sonuç, bir amaç değil bir kısıt*” olarak algılamak gerektiğini ifade etmektedir. Kar ve karlılık bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemlidir. Bir işletme eğer karlı ise topluma olumlu katkı sağlayabilir. Öte yandan bir işletmenin zarar etmesi, iflas

etmesi ise hiç bir kesim ya da görüş açısından arzu edilen bir sonuç değildir. Ekonomik kaynaklarla işletmelerde yaratılan artı değer, vergilerin büyük bir kısmının bu artı değer üzerinden alındığını göz önünde bulundurduğumuzda, bütün toplumlarda sosyal hizmetlerin *-eğitim, sağlık, savunma vb.-* yerine getirilmesini sağlayan temel kaynaktır. Bu nedenle bir toplumun ekonomik-politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır (Drucker, 1984: 56). Karlılık; kar amaçlı örgütlerin en önemli performans boyutlarından biri olarak, örgütün performansının; karlılığa katkıları derecesinde takımların ve işgörenlerin performanslarının, sosyal hizmetlerin yapılmasında sağladığı katkı kadar da toplumun performansının ölçülüp değerlendirilmesinde kayda değer bir göstergedir. Karlılık boyutuyla bakıldığında, karlılığı yüksek olan kar amaçlı örgütlerin performanslarının yüksek olduğundan; karlılığı düşük olanların ise performanslarının düşük olduğundan bahsetmek mümkün olacaktır. Aynı düşünce tarzıyla, bu örgütlerin karlılığına katkıları düşük olan işgörenlerin ve takımların performansları düşük, yüksek olanları ise yüksek olarak değerlendirilecektir.

1. 1. 2. 2. Performans-verimlilik

Verimlilik bir işletmenin, ürün ya da hizmet üretme süreci içinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Verimlilik göstergeleri performans geliştirme sürecinde *“şimdi biz neredeyiz”, “daha iyi nasıl olabiliriz”* sorularına yanıt verme görevini yerine getirirler. Bir işletmede mevcut iç ve dış olanaklar ve kısıtlamalar altında potansiyel kaynaklardan nasıl ve ne düzeyde yararlanıldığını gösterirler; işgücünden, makine kapasitesinden yararlanma oranları gibi.

Verim, etkinlikte olduğu gibi işletmenin çıktıları ile değil, girdileri ile yani kaynak tüketimi ile ilgilidir; amaçlara değil, araçlara yöneliktir. Diğer bir deyişle, işletmenin hedef ve amaçları ile ilgili değildir. Örgütte yapılanlar ne olursa olsun, verimlilik boyutu ile değerlendirilen, yapılanların en iyi ve doğru biçimde: en düşük kaynak tüketimi, en düşük maliyet, en az israf ile gerçekleştirilmiş olup olmadığıdır. Bu açıklama, ilk bakışta etkinlik ve verim arasında bir çelişki izlenimi yaratmakta ise de verim etkinliğe bağımlı bir olgu durumundadır.

Bir örgüt etkin olduğu halde verimli olmayabilir, verimli olduğu halde etkin olmayabilir. Etkin olmadığı gibi verimli de olmayabilir vb. Çok etkin bir işletme verim düşüklüğü nedeniyle yok olabildiği gibi, yüksek verimli bir işletme eğer yanlış işler yapıyorsa (*etkinliği düşükse*) yine bataabilir. O halde bir işletmenin verimi ne kadar yüksek olursa olsun, gerçekleştirdiklerinin örgütün hedef ve amaçlarına katkısı azsa (*etkinliği düşükse*) uzun dönem başarısı riskli demektir.

Verimlilik sadece kullanılan tüketilen kaynaklarla elde edilen çıktı arasındaki ilişkiyi yani bu kaynakların üretim gücünü değerlendirir. Verim analizleri ise nitel boyuttan daha çok nicel üretkenliği artırmaya ve fiziksel, parasal kaynakların en düşük düzeyde kullanımına ağırlık verdiği için hizmet ve bilgi örgütlerinde performansı belirleyici temel değişkenlerden sayılmamaktadır. Ancak üretime yönelik örgütlerde performansı belirleyici temel boyutlardan biri olarak kabul edilmektedir.

Bilindiği gibi en başarılı işletmelerde bile mevcut kaynak potansiyelinden nicel ve nitel anlamda tam olarak yararlanılamaz. İşletme dışı etmenlerin yanında işletme içindeki teknik ve yönetsel nedenlerle (*devamsızlık, arızalar, bilgi eksikliği, enerji kesintisi vb.*) kullanılan kaynak düzeyi, potansiyel kaynak düzeyinden daha düşük olduğu gibi tüketilen kaynakların gerçek üretim güçleri de potansiyel üretim güçlerinden daha düşük gerçekleşir. Ancak buna karşın yine de optimum bir düzey söz konusudur. Bu düzey işletmelerin mevcut kaynaklarında (*girdilerinde*) önlenemeyen nedenlerle ortaya çıkabilecek kayıpları göz önüne alarak hesaplanan bir performans düzeyidir (*genellikle standart performans düzeyidir*). Verimlilik, kaynak kullanımını bu düzeyi temel alarak irdeler. Bu düzeyde tüketilmesi beklenen kaynaklarla (*yararlı girdi*), gerçekte tüketilen (*kullanılan*) kaynaklar arasındaki ilişkiyi ve nedenlerini ortaya koyar.

Verimlilik, her tür girdi için kullanılabilirdiğinden, iş gücü, makine, malzeme, enerji, sermaye gibi üretim kaynaklarının verim düzeylerini ölçebilmek mümkün olmaktadır. Verimlilik basit bir anlatımla bir işletmede belirli etkinliklerin, amaç ya da hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için tüketilmesi istenen; ya da beklenen kaynaklarla, üretim süreci içinde gerçekten tüketilen kaynaklar arasında yapılan basit bir karşılaştırma sonucunu göstermektedir.

Her işletme belli amaçlar ve görevleri gerçekleştirmek için kurulur İşletme yönetimini üstlenenlerin temel görevi ise örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır.

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olan müşterinin doyumu, kalite, yenilik vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü hedefleyen yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilir.

1. 1. 2. 3. Performans-etkinlik

Etkinlik, bir örgütün belirlediği politika, proje ve aldığı önlemlerle, önceden belirlenmiş amaçlara, ne ölçüde ulaşıldığını ve bu amaçların ne kadar gerçekleştirildiğini açıklamaya yarayan kavramdır. Performansın değerlendirilmesinde, özellikle amaçlara göre yönetimde , belirlenmiş hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının tespitinde karşımıza çıkan kavram etkinliktir. Verimliliğin bir ölçüt olarak kullanılmadığı alanlarda ve durumlarda, etkinlik ölçüt olarak kullanılabilir. Etkinliğin esas alınmasıyla, doğru hedeflerin, doğru kaynakların ve doğru faaliyetlerin seçimi mümkün olmaktadır.

Yüksek performans elde edilmek isteniyorsa, üretilen mal ve hizmetlerin üretimine gerçekten gereksinim olup olmadığı ile gereksinim varsa bu gereksinimin hangi miktarda olacağı etkinlik gereği sorulmalı ve cevap aranmalıdır. Bu sayede, hedeflenen performans ile ulaşılan performans arasındaki sapma oranı düşük olacaktır.

Etkinlik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur. Etkinlik bu tanımda görüldüğü gibi “amaçlara” yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini örgütün elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek

belirler. Bu özelliği nedeniyle etkinlik; örgüt düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutudur. Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve işgörenlerin davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür.

Etkinliğin konu aldığı amaçlar genellikle işletmenin uzun dönemli amaçlarıdır. İşletmenin, uzun dönemde yaşamını büyüterek sürdürmesini hedefleyen amaçları ile ilgilidir. Örneğin, kısa dönemli satış ya da kar artışları gibi amaçlar etkinlik boyutu ile irdelenecek amaçlar olmamalıdır. Kazanılan küçük muharebelerin savaşı kazanma garantisi sayılamayacağı gibi, etkinlik kavramı da işletmenin uzun dönemli başarılarını kısa dönem başarılarına göre değerlendirme hatasından yöneticileri uzak tutma yolunu açan bir araç olmaktadır. Böylece yöneticiler işletmenin uzun dönem başarılarını da gözeterik karar verme olanağına kavuşmaktadır. Örneğin; bu yılın karını artırmak için kaynaklardan, özellikle işgücünden aşırı yararlanma yoluna gitmek ya da satışları geleceğın müşterilerini kaybetmek pahasına artırma yollarına gitmek gibi kararlarda daha akılcı düşünme yoluna girerler.

Etkinliğin başka bir tanımı “*doğru şeylerin yapılmasıdır*”. Burada “*şeyler*” kavramı hedefler, amaçlar, etkinlikler anlamında kullanılmaktadır. Bu tanımda etkinlik, işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Burada kalite, üretimde ürünün gözle gözlemlenebilen özelliklerinde aranan kaliteden farklıdır. Burada kalite ürün ya da hizmetten sağlanan yarar (*yararlı çıktı*) ile belirlenir. Örneğin; müşteri beklentilerinin karşılanması, gerçekleştirilen sonucun işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleşmesine yönelik katkısı gibi.

Etkinlikle ilgili tanımlamalara tam bir açıklık kazandırmak için amaç, sonuç, çıktı, görev, etkinlik gibi kavramlar arasındaki bağıntıyı ortaya koymak gerekir. Etkinlik daha önce de verildiği gibi işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği görevlerin sonuçlarının dolaylı bir göstergesidir. Etkinliklerin sonucu çıktı olarak tanımlanan ürün ve hizmetlerdir. Sonuçlar, çıktılarla elde edilen nitel ve nicel değerlerin ifadesidir. Amaçlar ise işletmenin kısa ve uzun dönemli varlığının gereği olarak kabul ettiği ilkeler, hedefler, stratejiler çerçevesinde belirlenenlerdir.

Örneğin, pazar payını artırmak, ürünleri zamanında teslim etmek, hatasız ürün satışını sağlamak vb. gibi.

İşletmenin ürün ve hizmetleri bu tür amaçları karşılama yeteneğine göre değerlendirildiğinde etkinlik söz konusu olmaktadır. Etkinlik bu bağlamda etkinliklerin çıktısı (*sonucu*) ile etkinliklerin amacı arasında ilişki kurarak örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan bir araç olmaktadır.

Çıktı ve sonuç arasındaki bu farklılık etkinliği, ekonomik amaçlı örgütlerin yanı sıra özellikle hizmet ve sosyal amaçlı örgütlerde çok anlamlı bir performans göstergesi olarak kabul ettirmiştir. Hizmet örgütleri gibi çıktıların ölçümünün zor olduğu yerlerde yapılamayan verimlilik ölçümlerinin yeri etkinlik göstergeleri ile doldurulmaktadır.

Etkinlik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime iki büyük olanak sağlamaktadır.

1-Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak: Etkinlik ölçümleri ile “*nasıl daha iyi olabiliriz*” e yanıt olacak davranışların belirlenmesine olanak sağlayan değerlendirmeler elde edilir. Bu amaçla, işletmede gerçekleştirilenler ile eğer kaynaklar daha etkin kullanılabilseydi elde edilebileceklerin karşılaştırılması yapılır. Burada, hedeflenen çıktı söz konusudur.

2-Örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmak: Burada amaç, yeni veya daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmaktır.

Etkinlik ölçümleri ile başka ne yapmalıyız, nerede olmalıyız sorularına en uygun yanıtlar alınabilmektedir.

Etkinlik ölçümleri, en basit açıklama ile işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki, aşağıdaki eşitlik ile gösterilebilir.

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Gerçekleşen (Sonuç)}}{\text{Beklenen (Sonuç)}}$$

Etkinlik, verimlilikte olduğu gibi fiziki bir çıktı/girdi ilişkisini açık ve doğrudan göstermemekte, girdinin çıktıya dönüşümünü kapsayan süreci irdelememektedir. Asıl

olarak, işletmenin amaçları ile etkinlikleri sonucunda oluşturulan mal ve hizmetlerin bu amaçları gerçekleştirme düzeyinin nicel ve/veya nitel değerleri arasında bir karşılaştırma yapmaktadır.

Etkinlik ölçümlerinde en önemli sorun amaçların ölçümüdür. Amaçların nicel olarak ölçülebildiği durumlarda önemli bir sorun çıkmamaktadır. Bununla birlikte yine kimi sorunlarla karşılaşmaktadır.

Örneğin,

-Çok amaçlı örgütlerde hangi amaçların seçileceği

-Amaçlar belirlenirken etkinlik (*birim*) amaçlarının mı yoksa örgüt amaçlarının mı esas alınacağı

-Dış çevre ilişkileri göz önüne alınmadığı takdirde (*kamuya katkı vb.*) ölçümlerin diğer teknik ve ekonomik göstergelerden fazla bir anlam taşımayacağı kuşkusunu gibi.

Amaçlardan söz edilirken burada önemli sayılacak bir noktaya değinmek gerekir. İşletme amaçlarının belirlenmesi genellikle üst yönetimin görevidir. Bu durumda etkinlik göstergeleri işgörenlerin dışında salt yönetim performansının bir göstergesi olarak kabul edilmelidir. Oysa etkinlik toplam örgüt performansının çok anlamlı bir göstergesi de olabilir. Bunu sağlamanın yolu örgüt amaçlarını yöneticiler ve çalışanlar, tüm işletme ve tüm birimler için ortak görüşleri içeren katılımcı bir yönetim anlayışı ile saptamaktır.

Örgütlerde amaç çeşitliliği göz önüne alındığında etkinlikte ölçü olarak alınabilecek çok çeşitli göstergelerin kullanılabilmesi görülecektir.

Göstergelerde elde edilen sonuç eğer birden büyükse, örgüt olması beklenenden daha etkindir. Eğer sonuç birden küçükse örgüt beklenenden daha düşük bir performans göstermiş demektir. Bu tür göstergeler örgütleri kapalı bir sistem olarak kabul eden modellerde sıkça kullanılmaktadır. Örgütleri açık sistemler olarak kabul eden örgütlerde etkinlik iç ve dış çevrenin etkileşimi içinde ele alınmaktadır. Burada işletmenin gerçekleştirdikleri daha çok çevreye ve hizmetin sunulduğu kişilere göre değerlendirilmektedir. Özellikle kamu kuruluşlarının programları ile çevreye yaptıkları katkının değerlendirilmesi önemli bir etkinlik göstergesi sayılmaktadır. Örgütlerin bu tür değerlendirmeler için kullanılacakları etkinlik göstergeleri ise sipariş teminlerine uyum, pazar payının dağılımı, müşteri doyumu, vb. dolaylı göstergelerdir.

1. 1. 2. 4. Performans–motivasyon

Motivasyon (*güdüleme*) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkcı, 2000).

Motivasyon; insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin ortak hedefi insanların çabalarını amaçlarını gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise; insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

Leon'a göre, motivasyon (*güdüleme*), iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir (Yüksel, 2003: 130).

Birisini bir şeyi yapmaya zorlayabilirsiniz, ama o kişiyi bu şeyi yapmak istemeye kesinlikle zorlayamazsınız. İstemek için gereken arzu içimizden gelir ve motivasyon da işten zevk almamızı sağlayan içten gelen en büyük güçtür, kendini iyi hissetme ve verimlilik birbiriyle sıkı sıkıya ilişkilidir.

İşgörenlerin performansını en üst düzeyde tutmayı başaran örgütler, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentilerini düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi örgütün tabanına yayarlar, işgörenlerini problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde sık sık kutlarlar. Bu örgütler, ücretlerin tek başına işgörenlerin performansını arttırmadığını ancak destekleyici bir faktör olduğunu bilirler. Yüksek motivasyonun kaynağı işgörenlerin işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Örgüt ile iyi uyum sağlayan ve örgütün değerlerini destekleyen işgörenlerin performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur ve örgütte kalarak verimi ve iş ahlakını arttırmayı amaçlarlar (www.insankaynaklari.com).

İşgörenlerin yetenek ve motivasyonlarının artırılmasıyla işgören performansı da otomatik olarak yükselecektir. Yeteneğin geliştirilmesi uzun bir sürenin geçmesini gerektirebilirken, motivasyonun artırılması kısa bir sürede gerçekleşebilir. Bu yüzden

motivasyonun iş başarısını etkileme imkanı daha fazladır. (Eroğlu, 2000: 255)

1. 1. 2. 5. Performans-iş tatmini

İş tatmini, basit bir ifadeyle işgörenlerin işi ile ne kadar mutlu olduklarının belirlenmesidir. İşgörenlerin işlerine karşı gösterdikleri duygusal tepkidir. İşgörenlerin duyguları ve tecrübeleriyle işleri konusunda yaptıkları öznel bir değerlendirmedir. Locke göre ise, işgörenlerin iş ve iş tecrübeleri değerlendirme sonuçlarına karşı kullandıkları hoşgiden ve olumlu duygusal ifadelerdir.

Belirli beklentilerle bir örgüte giren işgören bu beklentileri karşılandığı ölçüde işinden ve çalıştığı örgütten memnun olabilmekte; böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. İşgörenin verimlilik ve performansının artmasıyla yer aldığı örgütün verimliliği ve performansı artmaktadır. Gerçekleşen durumun işgörenin beklentilerinin altında olması durumunda ise işgören işten tatmin olamamaktadır. Bunun sonucu ise düşük performans, devamsızlık, işgücü devir oranında artış gibi şekillerde kendini göstermektedir. İş tatminsizliği aynı zamanda işgören sağlığını da bozmaktadır. İş tatmini düşük işgörenlerde sinirsel rahatsızlıklar (*baş ağrısı, uykusuzluk gibi*) ve ruhsal çöküntüler (*stres, hayal kırıklığı gibi*) ortaya çıkmaktadır. Sağlıkla ilgili sorunlar yaşayan işgörenlerin performanslarının düşeceği aşikardır.

İşgörenin performansının artırılması için yönetimin üzerine düşen en temel görev işgörenlerin iş tatminini arttıracak önlemlerin alınmasıdır. Çünkü iş tatmininin artması ile işgörenin işinden hoşnutluğu artacak, işe bağlılığı artacak ve performansı yükselecektir. Ancak iş tatmini ile performans arasındaki ilişki daha çok “*İş tatmini performansı getirir şeklinde değil, performansa zemin hazırlar*” şeklindedir.

1. 1. 2. 6. Performans-müşteri memnuniyeti (kalite)

Müşteriler, ürün ve hizmetlerin kaliteli olması şartıyla en yüksek faydayı sağlamaya çalışan kişilerdir. Arz ve talebin piyasa dengesini sağladığı bir ortamda esas olan taleptir; talebi ortaya çıkaransa müşterilerin istek ve ihtiyaçlarıdır. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının kuramsal olarak bir sınırı yoktur. O halde müşterinin esas alınması; örgütlerin, özelde de işletmelerin kendilerini sürekli yenilemelerine, yeni mal ve hizmetler üretmelerine, eski mal ve hizmetleri geliştirmelerine, yani verimlerini ve

performanslarını arttırmalarına yol açar. Müşteri memnuniyeti, işletmeler için motivasyon aracı, amaç ve aynı zamanda performans kriteridir.

Müşteri memnuniyetinin ancak “*mükemmel*” olduğu düzeyde müşterilerin sadakati garanti altına alınabilir. Müşteri memnuniyet anketleri; genelde üç ayda bir yapılmakta ve işgörenlerin performansları için gösterge niteliği taşımaktadır. Bu anketlerde müşteri memnuniyeti düşük olan ürünlerin geliştirilmesinden, üretilmesinden, satımından, müşteriye tesliminden sorumlu bütün unsurların performanslarının düşük olması ihtimali üzerinde durulur. Aynı şekilde bu anketler; müşteri memnuniyeti yüksek çıkan ürünlerin tasarımından, üretimine, satışına, teslimine kadar geçen süreçte yer alan bütün unsurların performansının yüksek olmasına gösterge teşkil eder.

1. 1. 3. Performans Çeşitleri

Performans denilince aklımıza 3 çeşit performans gelmelidir (Bilgin, 2004: 43):
1-Kurumsal Performans, 2-Takım Performansı, 3-Bireysel Performans.

1. 3. 1. Kurumsal performans

Vizyondan stratejiye ve stratejiden iş hedeflerine giden süreçte, örgütlerdeki iş birimlerinin, kendi içinde ve diğer birimlerle oluşturulan sinerjinin kurumsal başarıyı gerçekleştirme düzeyidir. Bir diğer tanımla kurumsal performans, kurumun stratejik bir planlama yaparak, belirlediği öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve işgörelere kadar yayarak istenen sonuçların başarılması derecesidir.

Örgütlerde saydamlık, hesap verebilirlik ve verimliliğin ön koşulu olan kurumsal performans, örgütü oluşturan birimlerin, takımların ve işgörenlerin performans toplamlarından daha yüksek bir performansı ifade eder. Kurumsal performans için belirlenmiş ölçütler aynı zamanda örgütlerin ürettikleri mal ve hizmetler anlamında birbirleriyle rekabet edebilme unsurlarıdır. Riggs’in (1986) yaptığı bir araştırmaya göre, kurumsal performans ölçütleri ve önem dereceleri *Tablo 1.1*’de verilmiştir (Akdeniz ve Durmaz, 1998: 86).

Tablo 1.1. Kurumsal performans ölçütleri

No	Kurumsal Performans Ölçütleri	Önem Dereceleri %
1	Kalite Ölçütü	20
2	Maliyet Ölçütü	20
3	Zaman Ölçütü	20
4	İşgücü Ölçütü	15
5	Güvenirlilik Ölçütü	15
6	Hizmet Ölçütü	10
	Toplam	100

1. 1. 3. 2. Takım performansı

Takım, farklı beklentileri, farklı alt yapıları ve farklı uzmanlıkları olabilen birden çok insan kaynağının belli bir amacı ve görevi, gerçekleştirmek üzere bir çalışma biriminde bütünleşmeleridir.

Takım performansının belirlenmesinde, performansı doğrudan ortaya koyan 3 faktöre bakmak gerekir (Dengiz, 2000: 124):

- Takımın kurulmasını gerektiren proje hedeflerinin öngördüğü teknik başarının varlığı,
- Söz konusu projenin öngörülen sürede bitirilip bitirilmediği,
- Projenin baştan belirlenen bütçe ile tamamlanıp tamamlanmadığı.

Takımın, üyeleri tarafından güven verici, ilginç ve çekici görülmesi, deneyimli ve uzman diğer insanlarla bütünleşme isteği, takımın başında, hataları azaltan ve performansı arttıran, üyelerin mümkün olduğunca hızlı ve verimli bir biçimde takım çalışmasını öğrenebilecekleri uygun bir teknik yönetici ve liderin olması, takım olarak başarılı olmanın özendiriliciliği ve çabayı arttırıcılığı, takımda bulunmanın mesleki gelişmeye katkısının olacağı düşüncesi, takım performansını olumlu yönde etkileyen faktörlerdir. (Dengiz, 2000: 127)

Takımın kurulmasını gerektiren proje hedeflerinin açık olarak belirlenmemiş olması, takım üyelerinin, yapısının ve çalışma ortamının, takım olarak çalışmaya uygun olmaması, takım üyeleri arasında çatışma ve iletişim sorunlarının olması, takım üyelerine dağıtılan rollerin yanlışlığı ile yetki ve görev çatışması, üyelerin takım içindeki görevlerine ilişkin sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmemeleri ve takım

dışındaki üst yönetimin ilgisiz kalması, destek vermemesi veya diğer birimlerin takım başarısına engel tutum takınmaları, takım performansını engelleyen faktörlerdir.

1. 1. 3. 3. Bireysel performans

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmek için istihdam ettikleri işgörenlerin yetkinlik, özellik ve işi başarma güçleridir.

İnsan kaynağı olarak birey, hem kurumların hem de takımların oluşmasındaki çekirdek unsur olduğu içindir ki; kurumsal performansın ve takım performansının belirlenmesi açısından temel oluşturacak olan bireysel performansın ölçülmesidir. Bundan dolayı, bu çalışmada bireysel performans kavramı üzerinde odaklanılmıştır.

Performans genel anlamda; amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.

Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç örgütün amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. O halde performans; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir.

1. 1. 4. Performansı Etkileyen Faktörler

İş özelliklerine ilişkin faktörler, işgören niteliklerine ilişkin faktörler ile kültürel faktörler ve grup dinamiği, performansı etkileyen başlıca faktörlerdir.

1. 1. 4. 1. İş özelliklerine ilişkin faktörler

İş özelliklerine ilişkin faktörleri, işe uygun yönetim tarzı, işe uygun örgüt yapısı, yetki ve sorumlulukların dağılımı, işle işgören arasındaki uyum, araç ve gereçlerin sağlanması ve çalışma koşulları olarak sıralayabiliriz.

1. 1. 4. 1. 1. İşe uygun yönetim tarzı

İşe uygun yönetim tarzı, öncelikle yönetsel anlayış olarak yöneticilerin işgörenleri sevk ve idare ederken işgörelere nasıl bir davranış tarzını benimsedikleriyle

ilgilidir. İç ve dış güvenliği ilgilendiren kolluk işlerinde nasıl ki otokratik yönetim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması yararlı olacaksa, diğer bir çok işte de demokratik yönetim anlayışının benimsenmesi işgörenlerin performanslarını artıracaktır.

İşin niteliğine göre, işgörenler ile işgörenlerin sevk ve idaresine bakış değişir. Yönetim teorilerinin gelişimine bakıldığında belli bir süreçte herhangi bir yönetim anlayışının ya da liderlik anlayışının ağırlıklı olarak benimsendiği görülmektedir. Bu örgüt yapılarının gelişimiyle belli bir paralellikte olmaktadır.

Tablo 1.2. McGregor'un X ve Y kuramları

X Teorisi	Nötr		Y Teorisi
	Koruyucu	Katılımcı	
Otokratik			Arkadaş Canlısı
“Düşünme; sadece dediğimi yap.” Çalışanların kafasının çalışmadığını ve tembel olduklarını düşünür. Bu yüzden onları devamlı kontrol etmek ister; hatta daha verimli olmaları için tehdit ve cezalandırmaya yer verir.	“Biz sana bakarız. Sen dediklerimizi yap yeter.” Otokratik yaklaşıma oranla bu yaklaşım daha yumuşaktır. Çalışanlar için neyin iyi olduğunu yönetimin bildiğini savunur.	“Gel birlikte çalışalım. Senin de katkıda bulunmanı istiyoruz. (ama yine de veto hakkımız var.)” Olumlu motivasyon (yani ödüllendirme) ve çalışanın kendini geliştirme içgüdüsünün üretkenliği artıracağını savunur.	“Gel, eşit bireyler gibi birlikte çalışalım. Senin de katkıda bulunmanı istiyoruz ve ast üst ilişkisini çok nadir kullanırız.” Olumlu motivasyon (yani ödüllendirme) ve çalışanın kendini geliştirme içgüdüsünün üretkenliği artıracağını savunur.

Dr. Mayo'nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol'un geliştirilmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır. McGregor göre X kuramının varsayımları şunlardır.

a) Ortalama (*vasat*) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b) İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır. Hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

c) Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidir.

d) İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

e) Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

f) İnsanlar parlak zekalı değildir; kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Klasikleri bu biçimde betimleyen McGregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuramın koşullarına sadık kalan yöneticiler işgörene saygıyı, kendi kendine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamaz. Çünkü klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamaktadır. İnsanı duyu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. İşin aşırı derecede bölünmesi ve uzmanlaşma monotonluk nedeni olmaktadır. Zaten rasyonel çalışma kurallarının verdiği fiziksel yorgunluğa bir de monotonluk sakıncası eklenince, bireyin yaratıcı gücü ve girişim arzusu ortadan kalkmaktadır. İnsan, iş arkadaşlarını sever ve örgütü benimserse, yönetim yetki ve sorumluluğunu yüklenmeye hazırdır.

McGregor, daha sonra "*bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması*" adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir;

a) İş yerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş bir başarı ve tatmin kaynağıdır.

b) Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c) Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödül psiko-sosyal ve benliği doyurma (*self-actualization*) gereksinmelerinin karşılanmasıdır.

d) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

e) Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan tahayyül=imgeleme ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.

f) Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Böylece McGregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insan bilmecesini çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini açıklıkla ortaya çıkarmış bulunmaktadır.

Mcgregor'un örgütlerde insan ilişkilerine yönelik yaptığı katkıların ışığında, işin niteliğine, örgütün yapısına ve işgörenlerin niteliklerine göre en uygun yönetim anlayışının uygulamaya geçirilmesi gerekir. İnsanın öneminin giderek arttığı günümüz örgütlerinde işgörenlerin eğitim-kültür düzeyleri ve uzmanlıkları artmış, işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonu; örgüte ve toplumsal yaşama katkıları adına daha da önem kazanmıştır. İnsanın duygusal ve düşünsel yönünü ihmal eden X-teorisi yaklaşımından ziyade Y-teorisinin ağırlıklı olarak yer bulması bir çok iş kolunda işgören, takım ve örgüt performansını artırır.

1.1.4.1.2. İşe uygun örgüt yapısı

Kitle üretimi (*seri üretim*) yapılan, işgörenlerin eğitim-kültür düzeyi ve uzmanlık dereceleri düşük olan, müşteri tatminin ve kalite beklentileriyle ilgili duyarlılığın düşük olduğu iş kollarında performansı en yüksek örgüt tipi, dikey ve hiyerarşik örgüttür. Buna karşın, kitle üretimin yapılmadığı, işgörenin eğitim-kültür düzeyi düşük olan, müşteri tatmin ve kalite beklentisinin yüksek olduğu iş kollarında performansın en yüksek olduğu örgüt tipi ise yatay ve demokratik örgüttür. Bu açıklama doğrultusunda işgörenlerinin eğitim-kültür düzeyi, uzmanlık derecesi, kalite beklentisi yüksek olan ve T.C. Merkez Bankası örneğini ele aldığımızda esas işlevi üretmek değil de hizmet olan bu kurumun daha çok demokratik bir örgüt yapısını benimsemiş olması

gerekir. Ancak T.C. Merkez Bankası'nın dikey ve hiyerarşik bir örgüt yapısını benimsediği görülmektedir. Yatay ve demokratik örgütlenmesi gereken bir örgütün dikey ve hiyerarşik örgütlenmiş olması kaçınılmaz olarak örgütün performansını düşürecektir.

Örgütün yapısının nasıl olacağını belirlemede en önemli konulardan birisi, hatta birincisi örgütün uğraştığı işin nitelikleridir. Örgütler ve örgütlerin alt birimlerinden her biri, bir veya birden fazla ihtiyaçtan doğar. Örgütlerin görevi olan konuyla ilgili gerekli alt örgüt ve birimleri kurup işletmemeleri görevlerini yerine getirmelerini engeller ya da görevin gerektiği gibi yapılamamasına yani örgüt performansının düşük olmasına neden olur. Örneğin; Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tek elden para basma yetkisine ve görevine sahip olan bankadır ve bu yetkiyi kullanmak, görevi yerine getirmek amacıyla T.C. Merkez Bankası birimleri arasında Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü yer almaktadır. Gene benzer şekilde paranın dolaşımı sağlamak amacıyla gerekli talimatları çıkarmak ve düzenlemeleri yapmak için Emisyon Genel Müdürlüğü'nü ve 21 ildeki şubelerini kurmuştur. T.C. Merkez Bankası'nın şubelerinin olmadığını farz ettiğimizde belki paranın dolaşımı bir şekilde sağlanabilecektir örneğin başka bir kamu bankasına bu görev verilerek fakat bu davulla tokmağın ayrı kişilerde olduğunda davuldan çıkan seslerin yeterince uyumlu olmamasına benzeyecektir. Yani paranın dolaşımını sağlamada yaptığı işle örgüt yapısı uyumsuz olduğundan belirgin bir performans düşüşü gözlenecektir.

1. 1. 4. 1. 3. Yetki ve sorumlulukların dağılımı

Örgütlerde genelde yönetmelik, talimat, yönerge ve her ne ad altında olursa olsun belli düzenlemelerle veyahut da iş tanımlarıyla işgörenlerin görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Sorumluluklar ve yetkilerin önceden belirlenmesiyle hangi işlerin hangi işgörenlerce yapılacağı belirlenerek çıkabilecek kargaşa ve performans düşüklükleri önlenmeye çalışılır. Bir banka şubesini örnek olarak ele aldığımızda, fiş kesen ve onaylayan işgörenin aynı olduğunu düşünürsek, kendi yaptığı işi onaylayan işgören kestiği fişi zaten özenle ve dikkatli kestiği yanılığına kapılarak ikinci kez ciddi bir şekilde incelemeyi onay verebilir ve bu durum o bankanın ciddi bir şekilde zarar etmesine ve o işgörenin de işini kaybetmesine neden olabilir.

Başka bir örnekle, teknik bilgisi olmayan bir işgörene teknisyen yetki ve sorumluluklarını yüklediğinizde; yaşanan ilk teknik sorunda çok ciddi bir çözümsüzlükle karşılaşılması kaçınılmazdır. Yetki ve sorumluluklar doğru bir şekilde dağıtılmadığında işgörenlerin ve örgütlerin işlerini yapabilmeleri veya gerektiği gibi yapabilmeleri mümkün olmayacağından performans düşecektir. Aynı banka şubesinde aynı yetkilere sahip 2 tane müdür görevlendirildiğinde kararların alınıp uygulanmasındaki sürecin uzamasından tutun da uzlaşmazlığın yaşandığı tıkanıklıkların olduğu süreçte işgörenlerin ve örgütün performansı düşecektir.

1. 1. 4. 1. 4. İş ile işgören arasındaki uyum

Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranış, merak ve yeteneklere sahiptirler. Bu karşılık örgütlerde yapılan işler arasında da farklılıklar vardır. Mevcut işlerle farklı yapıya sahip bireyler arasında uyumun sağlanması, işgören bulma ve seçme süreciyle başlar ve işgörenin performansını etkiler. Verimlilik ve etkinlik amacı taşıyan örgütler için, işe yeni alınacak işgörenlerin, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklere sahip olup olmadıklarının güvenilir bir biçimde belirlenmesi gerekir (Bingöl, 1997: 112).

İş ile işgören arasındaki uyumun sağlanması için, öncelikle işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin neler olduğunu belirlemek gerekir. Bunlar, iş analizleri sonucunda geliştirilen iş şartnamelerinde belirtilmiş olmalıdır. Bu iş şartnamelerinde öngörülenleri, ölçütler olarak kabul edip, işgören adayları arasından bu ölçütleri en fazla karşılayanların belirlenmesi, iş ile işgören uyumunu sağlama yolunda bir sonraki aşama olacaktır. Titizlikle yapılacak işgören seçimiyle iş ile işgören arasındaki uyum ya da işgörenin işe uyumu sağlanmış olacak; böylece örgütün amaçlarına ulaşmasına ve işgörenin performansının yüksek olmasına ve tatminine yol açacaktır.

Bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde söz konusu olabilecek sonuçları bazı başlıklar altında toplamak mümkündür. (Erdoğan, 1994: 266-276) Bunlar;

- Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını arttıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik

sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.

- Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurulacak olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecek ve davranışları ile grup üyeleriyle ilişkileri arasında yönetsel etkinliği artıracak bir ilişki kurulacaktır.
- Grup normlarının bireylerin davranışlarını belirleme açısından önemli etkisi olduğu bilinmektedir. Beklenen kurallara uyma, bireyin kişiliğine göre değişebilir. Grup üyeleri tarafından dışlanmak istemeyen bir kişi grubun baskısına uygun davranacak, ilişkilerini uyumlu bir biçimde yürütecektir. Aksi halde kişilik faktörü ortaya çıkacaktır. Konu Freud'un kişilik yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde grup normlarının kişi tarafından benimsenmesinde süperegonun önemli etkisi olacaktır.
- Kişinin beklentisi ile örgütün amaçları arasında istenen bağın kurulması örgütün devamlılığı açısından da son derece önemlidir. Bu da büyük ölçüde çalışanların kişiliğine bağlıdır.
- İşyerindeki tüm grup üyeleri ile kurulacak olan olumlu etkileşim, örgüt iklimini oluşturacak böylece örgüt üyeleri arasında sıkı bir bağ oluşacaktır.
- Bireyler, buldukları sosyal yapı içinde kişiliklerine uygun başka bireyler bulurlarsa ve bu bireylerle olan ilişkileri örgütün belirlediği kalıplar içerisinde yürürse, örgütsel etkinlik sağlanmış olacaktır.
- Bireyin kişiliği liderlik davranışının ortaya çıkmasında da son derece önemlidir. Gerçekten de bir liderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, liderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır.
- Liderin kişilik özellikleri, bazen gruplarına da yansımaktadır. Özellikle hırslı, yıkıcı veya kırıncı tutumları grup üyelerince benimsenirse, grubun olumsuz etkileri ortaya çıkacaktır.
- Örgüt içinde resmi olmayan grupların oluşumu ve gelişimi, bu grupları oluşturan kişilerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır. Her şeyden önce bu grupların karşılıklı etkileşimi olumlu ilişkiye bağlıdır. Bireylerin grup ilişkilerinden beklentileri, gruba karşı tutumları, değer yargıları, bir diğer ifade ile bireyin benlik duygusu ile grup amaçları birbirine benzer ise etkileşim gücü o ölçüde fazla olacaktır. Aksi halde birey grubun dışında kalmayı tercih edecektir.

- Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel faktörü kişisel tatmin olacak ve tatminsizliğin kaynağı da kişinin beklemeyle ilgili olarak örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa “ait olma” ihtiyacını birey işyerine bağlılığını göstererek karşılayacaktır.
- Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği arttıracaktır. Çalışanlar arasındaki haberleşme eksikliği ve düşmanlığın artışı, esas itibarıyla haberleşme zincirindeki bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireylerin farklı tepkiler göstermesi kişilik faktörüyle ilgili olduğuna göre, benzer mesajlar karşısında da farklı tepkiler beklenebilir. İyi bir haberleşme mesajı gönderen bireyin, mesajı alan bireyle kişilik faktörlerinin örtüşmesine bağlıdır. Aksi halde yanlış anlaşılabilir sözlü veya sözsüz mesajlar çatışmayı artıracak, örgütsel verimlilik azalacaktır.

İş ile işgören uyumunun sağlanamaması durumunda, örgüt de işgören de olumsuz yönde etkilenecektir. Örgüt açısından maliyetli bir süreç olan işgören seçim süreci tekrarlanmak zorunda kalınacak; işgören açısından ise seçildiği görevde başarısız olan işgören, çeşitli açmazlara girecek, tatminsizlik duyacak ve şansını başka bir yerde denemek üzere işinden ayrılmak zorunda kalacaktır.

1. 1. 4. 1. 5. Araç ve gereçlerin sağlanması

İşgörenler, işlerini yaparken bazı araç ve gereçlere ihtiyaç duyacaklardır. İş yapmak için gereken araç ve gereçlerin olmaması, eksik olması, yıpranmış olmaları, yavaş çalışmaları ya da günün gereksinimlerini karşılamıyor olmaları gibi nedenlerle işgörenler kendilerine verilen işleri ya hiç ya gerektiği gibi ya da zamanında yapamıyor olabilirler. Bu nedenle gerekli araç ve gerecin olmaması sonucu işgörenin performansı düşecektir. Ancak burada dikkate edilmesi gereken husus, araç ve gereçlerin eksikliğinden kaynaklanan performans düşüklüğünün sorumlusu olarak onları kullanarak işlerini ifa edecek olan işgörenlerin görülmemesi gereğidir.

Günümüzde, teknolojinin ve teknik ilerlemenin neticesinde iş yerlerinde işgörenlerin işlerini daha hızlı ve kolay yapabilmeleri için bir çok araç-gereç ve makine üretilmiştir. Bu araç-gereç ve makineler sayesinde değişik iş kollarında verimlilik, etkinlik, karlılık ve müşteri memnuniyetinde artış sağlanmıştır. Hizmet sektöründe büro işlerinden yazışmaların yapılışını örnek verecek olursak; yazışmaların el yazısıyla, yani kağıt ve kalem kullanılarak yapıldığı süreçte bir bankada günde 100 yazışma yapılabilirken, daktilonun devreye girmesi ve on parmak daktilo kullanabilen işgörenlerin yetiştirilmeleriyle aynı bankada şubesinde günde 200 yazışma yapılabilir hale gelmiş, daha sonra bilgisayarın kullanımının yaygınlaşmasıyla ise aynı banka şubesinde bilgisayarın hızı ve bilgisayarda düzeltme yapabilme olması ve yeni çıktı alabilme kolaylığıyla aynı banka şubesinde 400 yazışma yapılabilir olacaktır.

Başka bir örnekle, yol yapım çalışmaları sırasında açılması gereken bir tüneli 50 işgören 6 aylık sürede tüneli açabilecekken, 2 grayderle aynı tünel 1 ayda açılabilir. Teknolojik araç-gereç ve makinelerin kullanılmasıyla hem zamandan hem de azaltılan maliyetten tasarruf yapılabilmektedir. 6 ayda yapılabilir işin teknoloji ürünü araç-gereç ve makinelerin kullanılmasıyla 1 ayda bitirilebiliyor olması performans artışının göstergesidir.

İşgörenlerin, takımların ve örgütlerin performanslarının artırılması için yapılacak işin gereklerine uygun araç-gereç ve makinelerin temini küreselleşme sürecindeki dünyada nerdeyse birincil öneme sahiptir. Zira nasıl ki, bir tenisçi raket, tenis topu, tenis kortu olmadan tenis oynayamıyorsa, belli araç-gereç ve makineler olmadan işgörenlerin bazı işleri yapabilmeleri mümkün olmayacak ve performansları düşecektir.

1. 1. 4. 1. 6. Uygun çalışma koşulları

İşgörenin performansını etkileyen faktörler içinde çevre faktörlerinin önemi her geçen gün artmaktadır. İşyerinde çevre koşulları, aydınlatma, sıcaklık-soğukluk, nem, gürültü, titreşim, havalandırma, temizlik-düzen, zararlı gazlar ve buharlar tozlar konularını kapsamaktadır.

4. 1. 6. 1. Aydınlatma

İnsan faaliyetlerinin % 80'ni gözle kontrol edildiği, gözünde yorulabildiği, zorlandığı takdirde hatalara düşebileceği ve kaza tehlikesinin artacağı düşünüldüğünde işletmelerde aydınlatmanın ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Aydınlatmanın performans üzerinde %14-40 oranında etkisi olduğu araştırmalar sonunda bulunmuştur. Yapılacak işlere göre aydınlatma düzeyi seçilmelidir.

Aydınlatma ve işgören performansı üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların sonucunda, iyi ve yeterli aydınlatmanın iyi görmeyi sağlayarak bir işin daha kısa sürede, daha kaliteli yapılmasını sağladığı ve performansı yükselttiği tespit edilmiştir. İyi aydınlatmayla, işgörenler görme rahatlığına binaen daha az yorulurlar; yorgunluğun azalmasıyla kazalar azalır ve performans artar. (Şimşek, 2002: 277-278)

1. 1. 4. 1. 6. 2. İklim

Çalışma ortamının sıcaklığı ve soğukluğu işgören performansını etkileyen önemli çevresel faktörlerden biridir. Vücutta ısı dengesi konfor ve sağlık bakımından fizyolojik bir sorundur. Bu denge sıcaktan veya soğuktan bozulduğu zaman insanlar dengeyi ve konforu sağlayacak korucu önlemlere başvururlar. Konforsuz ortam ve istenmeyen çalışma koşulları üretim kaybı, devamsızlık ve performansın düşmesine neden olmaktadır. İşyerlerini iyi ısıtmak verimlilik, sağlık ve psikolojik ortam gibi nedenlerden dolayı çok önemlidir. Normal ortam ısı koşullarında havanın nemlilik derecesinin önemli bir etkisi olmamaktadır. Ancak bu koşullarda dahi aşırı nemden kaçınılmalıdır. İklim etkilerinden korunma, fizyolojik korunma önlemleriyle (*bol sıvı madde alma, beslenmeye dikkat etme*), kişisel koruyucu önlemlerle (*koruyucu giysiler*), işyerinde alınacak önlemlerle (*gerekli yerlerin yalıtılması*) kısmen dengelenebilir.

4. 1. 6. 3. Gürültü

Genel olarak, maddenin titreşimi ve bu titreşimin, hava, su gibi bir ortam içinde iletilerek kulağa gelmesi “ses”, hoş gitmeyen ve rahatsız edici sesler ise “gürültü” olarak tanımlanır. Başka bir tanımla, çeşitli seslerden, insan üzerine bedensel ya da ruhsal yönden olumsuz etkileri olanlar, gürültü olarak adlandırılırlar.

Endüstride gürültü üç nedenden dolayı önemlidir: İşgörenlerin gürültüden rahatsız olması, işitme kayıplarına neden olması ve işgörenin performansı üzerinde

olumsuz etkiler yaratmasıdır. İşgörenleri rahatsız edecek gürültü koşullarında insan hatalarına bağlı gecikmeler, aşırı malzeme kayıpları, işgörenin uyarılara geç cevap vermesi, makine hatalarını fark etmede yavaşlık ve iş kazaları olasılığının artması durumları ortaya çıkmaktadır.

Teknolojinin gelişmesi sonucu artan gürültü, çalışanlar üzerinde birçok sakıncalar doğurmaktadır. İşgücünün fiziki ve ruhi sağlığını bozmakta, belli bir sınırı aşınca da kulakta onarılmaz hasarlara sebep olmaktadır. Gürültü sonucu meydana gelen işitme kayıpları gittikçe artmaktadır. İşgücünün ruhi ve fiziki sağlığını bozan gürültü önemli ölçüde işyerlerinin değil, tüm toplumun problemi haline gelmiştir. Bu yüzden gürültüyü doğru bir biçimde ölçmeli, değerlendirmeli ve gerekli tedbirler vakit geçirmeden alınmalıdır.

Gürültü arttıkça, dikkatin toplanması zorlaşmakta, beceri isteyen el işlerinde ve zihinle çalışmada verimlilik ve performans düşmektedir. Hawthorne deneylerinden birinde, gürültünün verimlilik üzerindeki etkisi araştırılırken, 80 birim üreten bir üretim bölümünde 60 hata yapıldığı tespit edilmesine karşılık, aynı bölümde gürültüyü azaltıcı önlemler alındıktan sonra 110 birim üretim düzeyinde hata sayısının 7'ye düştüğü görülmüştür. Devamlı dikkat isteyen işlerde, göstergedeki işaretlerin az belirli ve sinyallerin sık verildiği gözetleme işlerinde, çabukluk gerektiren işlerde ve düşüncenin ve dikkatin bir noktada toplanması gereken zihinle yapılan işlerde, gürültünün performansı olumsuz etkilemesi yanında iş kazaları yönünden de önemi büyüktür.

Artan gürültü düzeyi beceri gerektiren el işleri ile zihinle ilintili çalışmalarda, dikkatin toplanamaması yüzünden başarı yüzdesini düşürmektedir. Yapılan araştırmalarda, 110 dB şiddetindeki gürültüde bir saat kalan bir işgörenin karar alma yeteneğinde otuz saniyeye kadar bozukluk olabilmektedir. Almanya'da yapılan bir başka araştırmaya göre ise, bir mekanik konstrüksiyon atölyesinde gürültünün 25 dB düşürülmesi sonucu, hatalı parça sayısı oranında % 52'lik bir zamlarla tespit edilmiştir.

1. 1. 4. 1. 6. 4. Titreşim

Titreşimden cismin sistematik hareketi anlaşılmaktadır. İşgören üzerinde olumsuz etki yapan titreşim, belirli bir eksene göre yer değiştirme, hız ve ivme özelliklerine göre anlam kazanır. Kullanılan makinelerin güçleri arttıkça titreşimleri de artmaktadır. Yüksek frekanslı titreşimler işgörenin fizyolojik sağlığını etkilediği gibi

zihni faaliyetleri de etkiler. Titreşimin azaltılması ya da ortadan kaldırılması için iletme ve yayılmalarının engellenmesi gerekir.

Titreşim işgörenin performansını, sağlık ve güvenliğini olumsuz yönde etkiler. Titreşim vücuttaki birçok bozukluğun nedeni olabilmektedir. Özellikle sinir sistemi, dolaşım sistemi ve sindirim sistemi üzerindeki etkileri işgörenin performansı açısından son derece önemlidir. Titreşimli ortamda çalışan işgörende çok kısa bir süre sonra, zihinsel ve bedensel yorgunluk belirtileri başlar.

Titreşimin insan sağlığı üzerindeki rahatsız edici etkisi, doğrultusuna, frekansına (*cismin belli bir süre içindeki hareket sayısı*), şiddetine, süresine bağlıdır. Düşük frekanslı titreşim hava ve deniz tutması şeklinde etki eder. Esas itibariyle rahatsızlık veren titreşimin frekans aralığı 1-100 Hz. dir.

1. 1. 4. 1. 6. 5. Zararlı gazlar, buhar ve tozlar

Zararlı gazlar, buhar ve tozlar işgören üzerinde aşağıda belirtilen etkileri göstererek performanslarının düşmesine neden olurlar.

-İmalat düzeni, hammadde ve mamullerin gazının toksit etkisiyle zehirlenmeler, organik zedelenmeler, gizli sağlık ve zihinsel uyanıklık kayıpları

-Genel sağlık sorunları

-Solunum fonksiyonu kayıpları

Atmosferin kirlenmesinin insan organizmasındaki en önemli etkilerinden biri, akciğer kanseridir. Doğanın dengesinin bozulmasıyla birlikte atmosfer kirlenmesi, diğer kanser türlerinin oluşumunda da etkilidir. Atmosferin kirlenmesiyle astım, nefes darlığı, çeşitli öksürükler, çeşitli alt ve üst solunum yolları enfeksiyonları ortaya çıkmaktadır. Bunlardan başka, havaya karışan zararlı maddeler ve kötü kokular, baş ağrılarına, kusma ve bulantılara, iştahsızlığa baygınlığa, fiziksel ve zihinsel etkinliğin azalmasına, kızgınlık ve öfkeliğe, çeşitli uyumsuzluk ve dikkatsizliklere, hatta kazalara bile sebebiyet vermektedir. (Eroğlu, 2004: 390)

Sağlığı bozulan işgörenlerin devamsızlıkları artacak, dikkatsizlik ve kazalar sonucu, stres, fiziksel ve zihinsel etkinliğin azalması nedenleriyle işgörenin çalıştığı örgüte katkısı azalacak; yani performansı düşecektir.

1. 1. 4. 1. 6. 6. Temizlik ve düzen

Çalışılan ortamın temiz ve düzenli olması işgören üzerinde göz ardı edilemeyecek olumlu etkileri vardır. İşgören etrafın temiz ve düzenli olmasını kendine gösterilen saygı olarak yorumlayıp kendisi de mümkün olduğu kadar bu temizliğe katkıda bulunmaya çalışacaktır. Bu durum, onun çalışma hevesinin yükselmesine, değerlendiricilere karşı saygılarının artmasına, yaptığı işe saygı duymasına yol açacak, dolayısıyla da işgörenin performansı artacaktır.

1. 1. 4. 1. 6. 7. Antropometrik faktörler

Antropometri insan vücudunu ölçülerini saptama ve uygulama bilimidir. İnsanların makine ve araçları kolay kullanabilmeleri için bunların insanın anatomik, fizyolojik ve psikolojik özellik ve kapasitelerine uygun olarak tasarlanmaları gerekir. Örneğin göstergenin rahatça okunabilmesi için belli büyüklükte, belli uzaklıkta, belli düzende olması, uyarıyı alan işgörenin denetimi hızlı ve kolay bir şekilde yapabilmesi için kumanda araçlarının belli uzaklık ve düzende olması gereklidir.

Günümüz endüstriyel tasarımcısının, yapımcısının, üretim sorumlusunun, mimarının ya da ergonomi ile uğraşan uzmanın çabası, üretilen makine araç ya da gereçlerin mevcut çalışma koşullarında işgörenlerin bedensel ve zihinsel faaliyetlerini kolaylaştırmasıdır. Böylece insanın aşırı yüklenmesi ve zorlanması, çalışma koşullarından kaynaklanan olumsuzluklar nedeniyle insan sağlığının tehlikeye düşmesi ve performansının olumsuz etkilenmesi engellenir. En ideal çalışma biçimi işçinin bazen oturarak bazen ayakta kalarak çalışmasıdır. İşin niteliği buna elverişli ise böyle değişmeli çalışma idealdir. Buna uygun değilse ya sürekli oturarak olan ya da sürekli ayakta kalarak olan tercih edilmelidir. Fakat sürekli oturma sindirim bozukluklarına yol açtığı için işçi aralarda gezinmelidir. Bir kişiyi yerleştirirken kişinin harcayacağı beden gücü dikkate alınmalıdır. Bu sebeple işleri fiziksel yönden ağır ve hafif işler olarak ayırmalı ve ona uygun yerleştirme yapılmalıdır. Endüstriyel ürün tasarımcısının elinde yeni bir ürün geliştirme sürecinde, ürünü kullanacak kitleye ilişkin ergonomik veriler bulunmalıdır.

Çalışma yerlerinin düzenlenmesinde insan ölçüleri göz önüne alınırken, insan yeni baştan tasarlanamayacağına göre onun ölçülerinin bilinmesi, makinelerin ve dolayısıyla makine sistemleri tasarımının ön şartıdır.

Ölçümlendirmenin, işgörenlerin büyük bir kısmına uygun olması gerekir. Ergonomiye ait kaynaklarda genellikle işgörenlerin %90 oranındaki bir bölümüne uygun bir ölçümlendirme esas alınmaktadır. (Şimşek, 2002: 304)

Makine ve montaj bantlarında kumanda elemanları, (lövyeye, düğme, çark vb.) göstergeler, her türlü düşey ve yatay ölçüler mühendislik antropometrisi verilerine göre düzenlenme mecburiyetinde olduğuna göre konunun ülkemizdeki makine imalatı, koruyucu araç, gereç, mobilya, konfeksiyon vb. sanayiler için büyük önemi olduğu açıktır.

1. 1. 4. 2. İşgören niteliklerine ilişkin faktörler

İşgören niteliklerine ilişkin faktörleri, kişisel, psikolojik ve fizyolojik faktörler olarak 3'e ayrılabilir.

1. 1. 4. 2. 1. Kişisel faktörler

Kişisel faktörler, kişilik, kişisel yetkinlik, zeka, yetenek, ilgi gibi faktörlerdir ve bu başlıklar altında aşağıda ayrı ayrı ele alınacaktır.

1. 1. 4. 2. 1. 1. Kişilik

Kişilik, kavram olarak "*ferdin yaşama biçimi*" şeklinde tanımlanabilir ve bir kişinin bütün özelliklerini yansıtır. Kimi özellikler bütün fertlerde aynıken, kimi özellikler ise fertten ferde değişir. (Eroğlu, 2000: 138-139) İnsanlar arasında birtakım benzerlikler olsa bile, kişilik kavramı insanlar arası farklılıklar üzerine kurulmuş bir olgudur. İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktör kişiliktir. Onun kendisi ve çevresiyle, başkalarına benzemeyen kendine özgün biçimde geliştirdiği ilişkilerin yapısıdır. Bir diğer ifade ile kişilik, bireyin belirgin, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerinin tümünü ifade eder.

Kişilik; dinamik, her zaman hareket halinde olan bir yapı olmakla birlikte, oldukça sürekli ve kararlı bir nitelik taşır. Özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmekte ve bireyler için sakin, atak, uyumlu gibi değerlendirmeler yapılabilmektedir.

Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen (*kalıtsal*) özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir. (Tınar, 1999: 93)

İnsan davranışlarına etki eden faktörler, aynı zamanda kişilik faktörleridirler. Kişiliği oluşturan faktörlerin çok boyutlu olması nedeniyle, her birini tek tek saymak mümkün olmamakla birlikte, genel olarak kalıtım ve bedensel yapı faktörleri, sosyo-kültürel faktörler, aile, sosyal sınıf, coğrafi ve fiziki faktörler ve kitle iletişim aracı gibi faktörleri içeren diğer faktörler kişiliğin oluşmasında etkili olmaktadır.

Her şeyden önce çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamı içinde önemli bir yere sahiptir. Çalışan insanlar, yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedirler. Çalışma hayatına atılan bir insan ilk olarak kendi kişilik yapısıyla örgüt içinde yerini alır. Kendi kişilik yapısıyla yapacağı iş ve içinde yer aldığı örgüt uyum içinde olduğu takdirde bireyin iş yaşamındaki başarısı yükselir. Aksi halde işin sonucunda bireyin beklentisi yerine getirilememiş olur. Kişi, iş yaşamında üstleneceği rolü benimseyerek sosyalleşme sürecinde çalışma hayatına hazırlıklı olduğu takdirde, örgüt amaçları ile bireysel amaçları arasında bütünlük sağlamak kolay olacaktır. Zira bu süreçte bireye kazandırılan yeni yetenekler, bilgi ve beceriler sadece bireyin çalışma hayatında değil, özel yaşamda da kullanabileceği ve davranışlarını şekillendirebileceği hususlardır. Bu doğrultuda bireyin kişiliğinin gelişimine de katkıda bulunur. Kısaca iş çevresi, bireyin kişilik üzerindeki etkilerini artırmaktadır. Örneğin kariyer elde etmek isteyen bir kişi, işinde ona bu kariyer imkanı sağlayacak fırsatları arayarak ve değerlendirerek geçirir. Kariyer amacına ulaşabileceği imkanlar işyeri tarafından tanınırsa bu onun işindeki başarısını artırır. Bu çerçevede işletmenin, işgörenlerin kişisel eğilimlerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap veren motivasyon etmeni olarak kişiliğin oluşmasına etkide bulunduğu kadar, iş alışkanlıkları yaratarak, hiyerarşik

kurallar koyarak kişilik üzerinde ve davranışlarda da büyük ölçüde katkıda bulunduğu görülmektedir.

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Karşılaştırmalı psikoloji bu konu üzerinde durmaktadır. Bireyin davranışları, onun içinde yaşadığı ortam ve çevresindeki bireyler arasındaki sürekli etkileşim sonucu oluşması nedeniyle bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda da birey kişiliği ile iş çevresini etkiler. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını ve çalışma barışını olumsuz etkiler.

Her insanda kişiliğinin gereği olarak hırsların, arzuların ve ihtiyaçlarının şiddeti farklıdır. Kimileri fazla sorumluluk almaktan korkar, hırslı değildir. Belli bir mevkiye terfi etmeleri, onlar için yeterliyken kimileri de sürekli yükselmek, sorumluluk almak, ödüllendirilmek ve en iyi sosyo-ekonomik koşullara ulaşabilmek için çalışırlar. Bütün bu davranışlar insanın kişiliği ile ilgilidir. Nitekim yönetim tarafından işgörenlere kişilik yapılarına uygun işlerin yaptırılması, işin kısa sürede bitirilmesini ve iş başarısına ulaşılmasını sağlayacaktır. Örneğin insanlarla çalışmaktan hoşlanan ve kişilik yapıları dışı dönük, diğer bir ifade ile sosyal olan insanların, halkla ilişkiler ve personel departmanlarında görev yapmaları, performanslarını arttıracaktır. İçer dönük kişilerin muhasebe bölümünde veya bilgisayar başında çalışmalarını da bu kişilerden elde edilecek başarıyı olumlu yönde etkileyecektir. Farklı işler, farklı davranışları gerekli kıldığından, uygun kişilik yapısındaki insanların bu işleri üstlenmesi başarı şanslarını arttıracaktır. Aksi halde kişiliğine uygun bir işi üstlenmeyen işgörenlerin, iş yerinde huzursuz olacağı, hatta bunalıma girebileceği söylenebilir. Nitekim işgörenin yaptığı iş ile kişiliği arasında ilişki olduğunu belirten Holland'ın teorisi bu konuda önemli bir göstergedir.

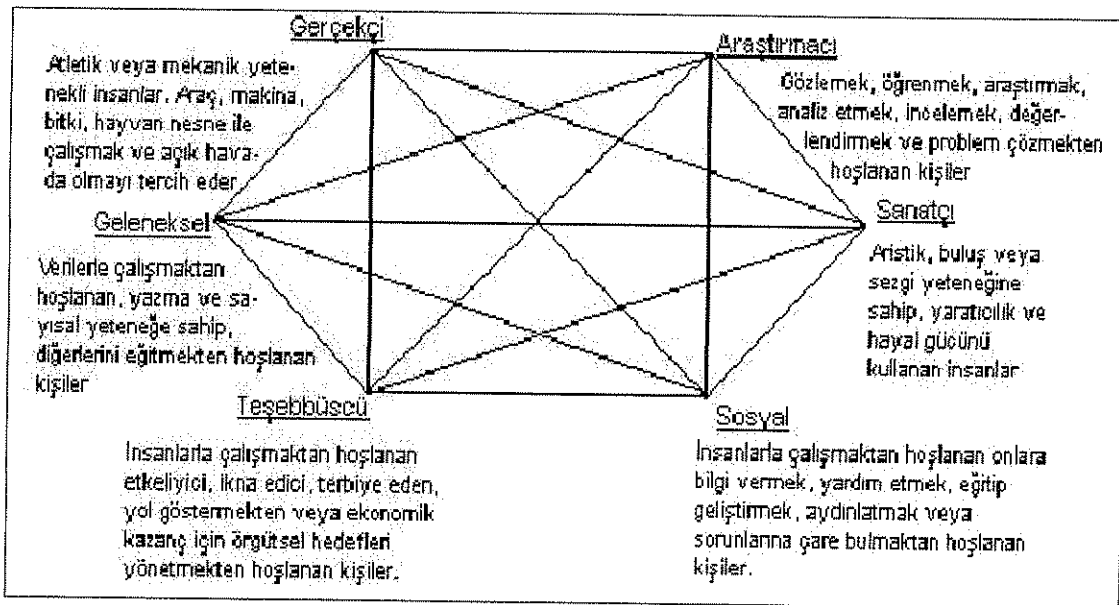
Holland'a göre, kişilik özelliklerine uygun işlere yönelen bireylerin başarısı yükselecektir. Örneğin gerçekçi kişilik yapısındaki bir birey, çiftçilik veya ormancılık yapabilir. Geleneksel kişilik tipinde olanlar, finans, muhasebe, yönetim işlerine daha yatkındır.

Holland'a göre, yapılan iş ile kişilik arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Holland'a göre; bireyin değerleri, ihtiyaçları ve motivasyonunu içeren kişiliği, iş seçiminde önemli bir etmendir. (Dessler, 1988: 530) John Holland'ın meslek tercihi teorisi, üç temel özellik içermektedir. (Robbins, 1994: 25-27)

- İnsanlar farklı mesleki tercihlerde bulunmaktadırlar.
- Kişilikleriyle uygun işlerde çalışanlar, uygun olmayan işlerde çalışanlara göre daha başarılı ve daha mutludurlar.
- İnsanlar arasında doğuştan gelen kişilik farklılıkları, mesleki ilgilerini belirlemektedir.

Holland, her insanın kişilik yapılarının farklı olması doğrultusunda, ilgi, istek, amaç, tutum ve yeteneklerindeki farklılık ölçüsünde iş seçimlerini yapmaları gerektiğini belirtmektedir. (Osipow, 1973: 41-49) Holland, altı temel kişilik tipi ve mesleki eğilimden söz etmekte ve her kişilik türünün hangi mesleğe veya işe eğilimli olduğunu göstermektedir. (Cenzo ve Robbins, 1996: 276) Holland'a göre, kişilik ve yaptığı iş uyumlu olduğunda, iş tatmini yüksek, işgören devir hızı düşüktür. (Robbins,1994: 27) Bu nedenle, birey kendini, değerlendirme süreci içinde ilgilerini, değerlerini, yeteneğini, bir diğer ifadeyle kişiliğini tanıdığı nispette, seçeceği mesleğe veya yapacağı işe yönelik kararını da sağlıklı vermiş olacaktır.

Holland'a göre, altıgen şeklindeki iki alan birbirine ne kadar yakın ise, o kadar birbirine uygundur. Bitişik kategoriler tamamen benzeşmekte, zıt taraflar, köşeler ise birbiriyle hiç benzeşmemektedir. Örneğin; gerçekçi ile araştırmacı, teşebbüsçü ile sosyal eğilimler birbirine benzemekte; ancak teşebbüsçü ile araştırmacı, sanatçı ile geleneksel eğilimler birbiriyle hiç benzeşmemektedir. (Brown ve Brooks, 1990: 46)



Şekil 1.1. Holland'ın kişilik modeli

Holland'ın modeli üzerinde yapılan araştırmalar, yalnız kişiliğin meslek veya iř seşiminin en iyi belirleyicisi olmadığını, aynı zamanda kişilik ile iř arasında iyi bir uyumun bulunması durumunda işgörenlerin kariyerlerini değiştirme olasılığının çok dūřuk olduğunu da gōstermiřtir. Őrneđin; girişimci kişilik tipinin hem yōnetsel işlere girme hem de bu gōrevlerde uzun sūre kalma olasılığı yūksektir. (Can vd., 1995: 116)

1. 1. 4. 2. 1. 1. 1. Kiřiliđin ũç yōnū: karakter, mizaç, yetenek

Kiřiliđi belirleyen birçok faktōr vardır ve bu faktōrlerin tūmū “*kiřilik*” denen olguyu ortaya çikarmaktadır. Kiřiliđi tek bir olgu olarak dūřünmek yerine birçok olgunun özel bir řekilde bütūnleřmesi řeklinde algılamak daha dođru olacaktır. Bu olguları ũç ana bařlık altında toplamak mōmkündür: karakter, mizaç ve yetenek.

Karakter kavramı, kişiliğin sosyal ve ahlaki özelliklerini; mizaç (*huy*), ferdin duygusallık ve hareketlilik özelliklerini; yetenek ise, zihinsel ve bedensel beceri özelliklerini ifade eder.

1. 1. 4. 2. 1. 1. 2. Kişiliğin performansla ilgili 5 temel özelliği

Birçok psikolog, bireyin kişiliğinin temel yapısının beř boyuttan oluştuğuna inanmaktadır. Bu boyutlar şunlardır: 1-Dışa dōnūklük (*extroversion*), 2-Uyumluluk (*agreeableness*), 3-Sorumluluk (*conscientiousness*), 4-Açıklık (*openness*), 5-Duygusal İstikrar (*emotional stability*). Bireyler bu boyutların bir kısmını kalıtsal olarak, bir kısmını ise yaşadığı çevrenin etkisiyle oluşturmaktadırlar. Bu boyutların hepsinin iř performansıyla ilişkisi olduğu bir çok araştırma ile ortaya konulmuştur. (Dubrin, 1994: 57)

Bireyler tarafından bilinmesi durumunda kişisel gelişimde de fayda sağlayacak bu özelliklerin tanımları şu şekilde yapılabilir (Thoms, 1996: 349):

1. 1. 4. 2. 1. 1. 2. 1. Dıřa dōnūklük

Bu boyutla ilgili temel özellikler, iddialı ve giriřken olma, sosyal olma, enerjik olma ve konuřkan olma řeklinde sıralanabilir. Dıřa dōnūk bireyler, grup içinde diđer bireylerle kolay iletiřim kurarlar, kaynakların bulunması ve kullanılmasında öncūluk ederler. Kısaca dıřa dōnūk bireyler dıř dūnyaya açık bireylerdir. Bu boyutun tam karřıtı “*içe dōnūklük*” tür.

Dışa dönük işgörenler, çoğu işte diğerlerinden daha fazla başarılı olmaktadır. Özellikle yönetsel işler ve takım çalışması gibi diğerleriyle aktif ilişkiler kurmayı gerektiren işlerde performansları yüksektir.

1. 1. 4. 2. 1. 1. 2. 2. Duygusal istikrar

Bireyin sinirli olup olmaması, kendine güven derecesi, iyimser veya kötümser olması, sıkılgan olması, duygusal olması ve endişeli olması gibi özellikler bu boyutun kapsamındadır. Birçok araştırmacı; örgütlerde yönetim görevi üstlenen bireylerin, mutlaka duygusal istikrar boyutunda olumlu nitelikler taşıması gerektiğini ileri sürmektedir.

Duygusal açıdan istikrarlı olan işgörenler, kontrollerini hemen kaybetmedikleri ve mantıklı hareket edebildikleri için aşırı stres altında ve güç koşullarda da normal zamanlarda gösterdikleri performanslarını sürdürebilirler veya yüksek performans gösterebilirler. İşgörenler hiyerarşide yükseldikçe duygusal istikrarın önemi artar. Çünkü hiyerarşik pozisyonun yükselmesi, işgörenin üstlendiği görevlerin de aşama aşama, operasyonelden taktiksele ve daha sonrada stratejik görevlere geçmesi anlamına gelir. Operasyonel görevlerden stratejik görevlere geçildikçe, yani yönetsel görevler ve üst düzey yönetsel görevler alındıkça bu görevleri üstlenen işgörenin verdiği kararların etkilediği işgören sayısı, birim sayısı, müşteri ve ilgili sayısı da artacaktır. Stratejik görevlerde bulunanların verdikleri bir karar örneğin bir işletmenin çok büyük zararlar etmesine hatta batmasına bile neden olabilir. Bu nedenle özellikle stratejik görevler ifa edenler, duygusal açıdan istikrarlı olduklarında performansları yüksek olacaktır.

1. 1. 4. 2. 1. 1. 2. 3. Uyumluluk

Uyumlu bireyler, arkadaşça davranırlar, birlikte çalışmayı severler, kibardırlar, hoşgörü sınırları geniştir, güven vericidirler ve yumuşak kalplidirler. Bu özelliklere sahip bireyler, değerlendirici olarak astlarını iyi motive eder, onların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik çalışır ve iyi iletişim kurarlar.

Sorumluluk duygusuna sahip ve uyumlu olan bir işgören, bir çok işi yaparken performansı yüksek olur. Özellikle başkalarıyla birlikte çalışmayı gerektiren işlerde, uyumsuz kişilerin başarılı bir işbirliğini yakalamaları mümkün olmayacaktır. Ancak, uyumlu bir işgören olmanın bir sınırı olmalıdır; şöyle ki, müşterisine karşı çok kibar

olan bir satış elemanı fazlaca uyumlu olması nedeniyle sattığı ürünü daha düşük kar marjıyla sattığı zaman çalıştığı işletmenin hedeflerine fazla katkısı olmayacaktır.

1. 1. 4. 2. 1. 1. 2. 4. Sorumluluk

Azimli olma, güvenilir olma, başarı kazanma güdüsü kuvvetli, dikkatli, temkinli, sorumluluğunun bilincinde, planlı ve programlı olma gibi özellikler bu boyutun içinde yer alır. Bu boyuttaki özelliklere sahip bireylerin hem otonom hem de hiyerarşik yapı içerisinde her türlü görevde başarı kazanma olasılıkları kuvvetlidir. Bu özellik ile otonom görevlerdeki değerlendiricilerin başarıları arasında yüksek düzeyde korelasyon tespit edilmiştir.

Barrick ve Mount (1991) ile Robertson ve Kinder'in (1993) yaptıkları araştırmalarda, sorumluluk ile işgören performansı arasında yüksek derecede pozitif ilişki çıkmıştır. Yani sorumluluk duygusu yüksek olan işgörenlerin de performansı, sorumluluk duygusu düşük olanlara göre yüksek olmaktadır. Eğer bir işgören sorumluluk duygusuna sahipse, kendilerine verilen işi ya da yapmayı planladıkları işi kararlılıkla yapar ve bitirmek için çok çalışır. Bu tarz işgörenlerin çalışmalarını sağlamak için, sürekli denetlenmelerine gerek yoktur. Hiç denetim olmasa dahi kendi kendilerine yapılması planlanan işi kararlı bir biçimde hareket ederek, zamanında bitirme çabasında olurlar.

1. 1. 4. 2. 1. 1. 2. 5. Açıklık

Bu boyut, kültürlü olma, meraklı olma, orijinal fikirlere sahip olma, geniş düşünceli olma, sanatsal düşünme, hayal gücü kuvvetli olma gibi genellikle entelektüel özellikleri bünyesinde toplamaktadır. Bu özelliklere sahip bireyler özellikle değişim yaşayan örgütlerde yaratıcılıkları ile oldukça fazla fonksiyonel fayda sağlarlar.

Deneyim kazanmaya açık olan işgörenler, kendilerini sürekli geliştirirler, sürekli bir şeyler öğrenmeye çaba harcarlar, diğer işgörenlerden veya unsurlardan geribildirim alabilirler. Sadece çok öğrenmekle kalmayarak, aynı zamanda kendileriyle çalışmak isteyenler tarafından da olumlu olarak algılanırlar. Şüphesiz bu, deneyim kazanmaya açık olan işgörenlerin performanslarının yükselmesine neden olur.

Yapılan işlerin niteliklerine bağımlı olarak kişilikle ilgili bu beş boyuttan bir tanesi veya birkaçı bireylerin başarısı için ön plana çıkmaktadır. Örneğin, değerlendirici konumundaki bireyler için “*dışa dönük olma*”, reklam sektöründe görev yapan bireyler için ise “*açıklık*” boyutu diğer boyutların bir adım önüne geçmektedir. Bu beş boyutun liderlik performansı ile doğrusal ilişki içinde olduğu çeşitli araştırmalarda tespit edilmiştir. (Thoms, 1996: 349)

Kişilik ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen 117 araştırmada, 5 büyük faktör esas alınmış ve “*sorumluluk*” boyutunun diğer boyutlara kıyasla iş performansı ile daha yüksek düzeyde olumlu ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. (<http://www.apa.org>: Which Traits Predict Job Performance)

1. 1. 4. 2. 1. 2. Kişisel yetkinlik

Kişisel yetkinlik, bireyin bilişsel potansiyeline, davranışa yönelme yeteneğine ve çevrenin isteklerine yanıt verebilme kabiliyetine olan inancı şeklinde tanımlanabilir (Gist ve Mitchell, 1992: 183-211). Bu tanıma göre, kişisel yetkinliğin üç yönünden bahsedilebilir. Birinci yönüyle kişisel yetkinlik, bir işi başarmaya ilişkin yargıdır. Bu yargı, örgütsel bağlamda bireyin kendisini değerlendirmesine, işe ve iş çevresine bağlıdır. İkinci olarak kişisel yetkinliğin dinamik bir yapılaşma olduğu söylenebilir çünkü yetkinlik algısı zaman içinde alınan yeni bilgilere ve edinilen deneyimlere göre değişir. Üçüncü yönüyle kişisel yetkinlik harekete geçme unsurunu içerir, şartları değiştirmeye ilişkin genel ve karmaşık bir süreci yansıtır (Bandura, 1982: 191-215).

Bireyin yetkinlik inancı, psikososyal işleyişin niteliğine farklı açılardan katkıda bulunur. Kişisel yetkinlik ile ilgili yargılar, bireylerin davranışsal ve çevresel seçimlerini etkiler. Bireyler hakim oldukları yetenekleri ile ilgili etkinliklere rahatça girer, yeteneklerinden emin olmadıkları etkinliklerden ise kaçınırlar (Bandura, 1982: 122-147). Yetkinlik duygusu arttıkça davranış ve sosyal ortam seçimlerinde artma görülür. Artan deneyim de yetkinliği geliştirir. Düşük yetkinlik algısı, bireyin seçimlerinde kendini kısıtlamasına neden olur. Böylelikle potansiyelini açığa çıkarmakta kendini engelleyen birey, olası başarı fırsatlarını kaçırmaz. Yetkinliğin gelişimi başarılı eylem seçimlerine bağlıdır. Güçlü yetkinlik algısı bireyi mücadeleci işlere götürür ve kendini geliştirmesini sağlar (Bandura, 1986: 407-415).

Bandura ve Schunk, kişisel yetkinlik ve iç motivasyon arasında pozitif bağlantı olduğunu saptamıştır (Bandura ve Schunk, 1981: 586-598). Dışsal ödüllerin az olduğu veya sürekli olmadığı koşullarda bireyler kendi kendilerini motive etmeyle ilgili etkenlerden yararlanır. Kendi kendini motive etme, bilişsel temellidir ve bireyin kendi davranışlarını değerlendirme ve amaç oluşturma süreçlerine bağlıdır. Bu değerlendirme, performansla ilgili kişisel standartları gerektirir. Birey içsel standartlara uyacak performansı göstermek için kendi kendine motive olur. Amaç geliştirme, bireyin kendi kendini motive etmesinde diğer önemli bir faktördür. Bireyin kişisel amaç ve standartlara sahip olması, kendini değerlendirme sürecini otomatik olarak harekete geçirir. Bireyin amaçlarının açıklığı ve birbirine yakınlığı bireyin kendi kendisini motive etmesini etkiler.

Yetenekli olmalarına karşın bireylerin kötü performans göstermeleri mümkündür ve bu ancak kişisel yetkinlik kavramıyla açıklanabilir. Pek çok araştırmada kişisel yetkinlik ile iş performansı arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Stajkoviç ve Luthans, 1998: 240-261). Silver ve arkadaşlarının araştırması sonucunda hem kişisel yetkinliğin performans hem de performansın kişisel yetkinlik üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Silver vd., 1995: 286-299). Yani yüksek performans kişisel yetkinliğe neden olmakta, kişisel yetkinlik de iyi bir performans gösterilmesini sağlamaktadır.

Kişisel yetkinlik, değerlendirici performansı üzerinde de etkili olur. Değerlendiricinin önemli rollerinden biri karar vermedir ki, burada bilişsel süreç karar kalitesini etkiler. Değerlendirici, işi ve kendi kapasitesini algılaması sonucunda değerlendirme yaparak karar verir. Bu süreç içinde bireyin kendine olan inancı, duygusal engelleri aşmasını sağlayarak bir karara yönelmeyi sağlar. Kişisel yetkinliğin güçlü olması, bu sürece hem bu şekilde doğrudan hem de dolaylı yansımaktır. Dolaylı etki ise, kişisel yetkinliğin getirdiği amaç oluşturma ve analitik düşünme ile ortaya çıkar (Wood ve Bandura, 1989: 361-384). Ayrıca kişisel yetkinliğin risk algısı üzerindeki etkisi yönetsel performansı etkileyecektir; kişisel yetkinliği güçlü olanlar, riskleri büyütme yerine bunu aşmak için gerekli yetenekleri üzerinde durmaktadırlar (Sitkin, 1992: 9-38). Bunun yanısıra, kişisel yetkinliğin kontrol mekanizmasını geliştirip stresle başa çıkmayı kolaylaştırdığı (Schaubroeck ve Merrit, 1997: 738-754) ve tükenme

duygusunu engellediği de (Van Yperen, 1988: 29-33) düşünülürse yönetsel performans üzerindeki etkisi şüphe götürmez.

1. 1. 4. 2. 1. 3. Zeka

Zeka ile ilgili olarak aşağıda belirtilen tanımlamalar yapılmaktadır: Zeka, yeni durumlara uyabilme kapasitesidir. "... araç ve gereçleri kullanma veya kullanabilme yeteneğidir." "Kişinin karar vermede, karşılaştırma yapabilmeye, sorunları çözümlenebilmeye ve yaşantısını düzenlemedeki tecrübelerini kullanabilme yeteneğidir." "Kişilerin çevreye uyumunu sağlayan, olayları karşılaştırma ve kavrama yeteneğini oluşturan zihinsel bir yapıdır." (Erdoğan, 1980: 52-53). Ayrıca, benzer bir tanımla "Zeka, anlama, düşünme, öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir." (Graham ve Bennett, 1989: 48)

Zeka; idrak, düşünsel özellikler, ifade düzgünlüğü, bellek, uyum çabukluğu, mantık, öğrenme, sayı sayma kolaylığı, algılama hızı, kavrayış gücü vb. gibi zihinsel yeteneklerdir. (Bingöl, 1997: 132)

Bir seri meslek ve görevle ilgili olarak yapılan bir çok araştırmada genel zihinsel yetenek testleriyle iş başarısından elde edilen puanlar arasında anlamlı derecede olumlu bağlantılar bulunmuştur. (Tiffin, 1958: 116-122) Araştırmalar, zeka ile kazanma gücü arasında olumlu bir bağlantının var olduğunu; zekanın başarı için önemli bir etmen olduğunu; zeka ile kıdem arasında olumlu yönde birbiri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Zeka kullanımıyla çok az ilişkisi olan fiziksel güce dayanan işlerle rutin işler için, zekanın işgörenin performansında etkili olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır. Ancak zihinsel ve yönetsel işlerde çalışan işgörenlerin zeka düzeylerinin yüksek olmasının performanslarını olumlu yönde etkileyeceği kesindir.

Hunter (1984) ve Schmidt'in (1992) araştırmalarını da içeren birçok araştırma, zeka ile işgören performansı arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Bunun anlamı, zeki işgörenlerin işlerinde daha başarılı olmasıdır. Zeki işgörenler onlardan istenenleri başarıyla yapabilirler. Ayrıca, sosyal faktörler gibi işle ilgili faktörler dışındaki faktörleri de kolayca kavrayabilirler.

1. 1. 4. 2. 1. 4. Yetenek

Yetenek, “*Kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümlenebilme, sonuca varabilme gibi zihinsel özellikleri ile bazı olguları gerçekleştirebilme biçimindeki bedensel özelliklerinin tamamıdır.*” (Erdoğan, 1980: 87) Bu durumda yetenek, bireylerin halihazırda kazanmış buldukları becerileri ile bir beceriyi kazanma veya öğrenme kapasitesi olarak düşünülebilir. Öte yandan yeteneğin, eğitim, deneyim ve çalışmayla elde edilen veya geliştirilen zihinsel ve fiziksel bir güç olduğu belirtilmektedir.

İşverenler, işgören seçiminde eğitimin gerekli olduğunu kabul ederler, adayların eğitim için uygun olmasını, yani öğrenme veya gelişme kapasitesinin bulunmasını isterler. Aynı zamanda işgören adayının, işin gerektirdiği özel becerinin geliştirilebileceği temel zihinsel ve fiziksel niteliklere sahip olup olmadıklarını bilmek isterler (Graham ve Bennett, 1989: 54-55). Çünkü sahip oldukları yetenekler, işgörenlerin performanslarını etkilemektedir.

Bireylerin yetenek ve becerilerinin farklılığı, performanstaki farklılığın en önemli nedeni gibi gözükmektedir. Yeteneklerin bir kısmı doğuştan getirilirken, diğer kısmı da eğitim ve tecrübe yoluyla sonradan kazanılır. Her birey için veri olan yetenek, işgören performansının doğrusal bir fonksiyonudur. Motivasyonla birlikte işgören performansının temel belirleyicisi olan yetenek, iş yapabilme gücünü ifade eder. Motivasyon ise, iş yapma istek ve arzusuyla ilgilidir. İşgörenlerin performanslarının artırılması için ya motivasyonlarının yükseltilmesi ya da yeteneklerinin geliştirilmesi gerekir. İşgörenlerin yetenekleri eğitimle geliştirilebilir fakat bu uzun zaman alabilir. (Eroğlu, 2004: 330-331)

1. 1. 4. 2. 1. 5. İlgi

Bir insan ilgilendiği, sevdiği bir işi ilgisini çekmeyen işe göre daha iyi yapar ve performansı yüksek olur. Yapılan araştırmalar, performans düşüklüklerinin yetenek eksikliğinden olduğu kadar, ilgi eksikliğinden de kaynaklandığını açığa çıkarmıştır. İlgi alanlarına uygun bir işte çalışan işgörenin performansı olumlu etkileneceğinden, mesleğe yöneltme çalışmalarında ilgi testleriyle, ilgi alanları tespit edilmeye çalışılır. Öte yandan, bir insanın ilgi duyduğu işler için yeteneği olmayabilir. Örneğin; bir kişi

müzisyen olmak için can atar; ama bu konuda yeteneği yoksa, bu alanda başarılı olması mümkün değildir. İlgi, işgören performansını olumlu etkileyen bir unsur olmakla birlikte, yeteneklerle örtüşmeyen ilgiler yüksek performansa yol açmayacaktır.

1. 1. 4. 2. 2. Psikolojik faktörler

1. 1. 4. 2. 2. 1. Stres

Genel olarak bakıldığında stres, işgörenin iş başarımını olumlu yönde etkileyip, artırabilir. Stresin olmadığı durumda iş başarımı arzusu olmamakta, stres arttıkça başarı önce artma eğilimi göstermekte, kişinin istekleri yerine getirme arzusu yükselmektedir. Şüphesiz bir noktadan sonra stresin artması başarıyı arttırmayacak, stres daha da büyürse, başarı zamanla azalacaktır. Hatta iş stresi işgörenin katlanamayacağı ölçüde artarsa, kişi işi başarma yeteneğini kaybedecek, işe bağlılığı azalacak, böylece stresin artması başarıyı olumsuz yönde etkilemiş olacaktır.

1. 1. 4. 2. 2. 2. Moral

Tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biri olan moral, bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak tanımlanabilir (Eren, 2004: 197). İşgörenlerin işletme içinde ya da dışında karşılaştıkları olaylar onların morallerini etkiler. İşgörenlerin işe iyi moralle başlaması çalışma azmini ve isteğini artırırken daha çok çıktı elde edilmesini ve performansın yükselmesini sağlar. Moralsız başlanan iş ise dikkat ve ilginin toplanamaması, kişinin kendini işe verememesi şeklinde gözlemlenir.

Moral seviyesinin düşüklüğü, işgörenin fikri, emeği ve yeteneği işin görülmesinde etkin ise işgören performansının düşmesine neden olur. Diğer yandan işgörenler fikri emek ve yeteneklerini işin görülmesinde kullanmıyorlarsa, performans etkilenmeyecektir. Düşük moral, işgören üzerinde bedensel rahatsızlıklara neden olacak iş kazalarını artırarak, işten ayrılmalarla işgücü devrini yükselterek ve iş yerinde devamsızlıkla izin istemlerini artırarak performansın düşmesine neden olur. (Eren, 2004: 200)

1. 1. 4. 2. 3. Fizyolojik faktörler

1. 1. 4. 2. 3. 1. Yorgunluk

Yorgunluk, belli bir işi yapan insanın fizyolojik nedenlerle işi daha fazla devam ettiremeyeceği bir psikomatik tükenme noktasına gelmesidir. Yorulan insanın performansı düşer. Yorgunluk psikolojik ve fizyolojik olarak iki aşamadır. Fizyolojik olanı gözlemlenebilir ve de genelde aynı ya da benzer tepkilerle kendini gösterirken, psikolojik olanı ölçülemez ve kişiden kişiye değişebilen tepkilere sahiptir. İster psikolojik, ister fizyolojik olsun, yorgunluk performansın düşmesine neden olacaktır.

1. 1. 4. 2. 3. 2. İşgören sağlığı ve güvenliği

Dünya Sağlık Örgütü (*WHO*), sağlığı şöyle tanımlamaktadır: Sağlık yalnız sakatlık veya hastalığın olmaması değil; fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden tam iyi olma halidir. İş güvenliği ise, iş yerlerinde işin yürütülmesi ile ilgili olarak oluşan özel tehlikelerden ve sağlığa zarar verecek koşullardan korunmak amacıyla yapılan çalışmalardır. Uygulama aşamasında işgören sağlığı ve iş güvenliği konusundaki çalışmalar beraber yürütülmektedir. İşyerinde yapılan iyileştirmeler büyük ölçüde işgörenin sağlığına ve güvenliğine yönelik olmaktadır. Burada amaç işgörenin fiziksel ve ruhsal dengesinin korunması yolu ile performansın artmasıdır. İşyerlerindeki kötü çalışma ortamı ve sağlık, güvenlik önlemlerinin alınmaması, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına yol açmaktadır. Bunun sonucunda da birtakım psikolojik, sosyolojik, fizyolojik ve ekonomik sorunlar ortaya çıkmaktadır. İş kazasına ya da meslek hastalığına maruz kalan işgören iş ortamından uzaklaşır veya hayatını kaybeder. Bu durum işgöreni ve ailesini psikolojik ve ekonomik açıdan zarara uğratar ve performans düşer.

1. 1. 4. 3. Kültürel faktörler ve grup dinamiği

1. 1. 4. 3. 1. Eğitim

Eğitimin en açık, bilinen ve kolayca akla gelen tanımı, yeteneklerin gelişmesinde bir araç olmasıdır (Viargues, 1999: 88). Örgüt açısından bakıldığında, işgörenlerin performanslarının yükseltilmesi için çeşitli eğitim programları devreye

sokularak, işgörenlerin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmeler sağlanması amaçlanır.

Eğitim, başka bir anlatımla bireylerin bilgi, düşünce, yetenek ve davranışlarında görülen olumlu değişim, yani gelişmedir. Örgütler, canlı bir organizma gibi dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Ekonomik, sosyal, teknolojik ve örgütsel alanda gerçekleşen değişime uyabilmenin en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir.

Eğitim, bireylerin ya da onların oluşturdukları grupların örgütlerde yüklendikleri veya ilerde yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eylemlerin tümüdür.

Örgütlerde insan unsurunun değerlendirilmesini amaç edinen eğitim, işgörenin sadece belirli konularda bilgili kılınmasını değil, aynı zamanda da ruhsal yönden yani moral yönünden de bilgili kılınmasını sağlamalıdır. Örgütteki işgörenlerin eğitilmesi ve geliştirilmesi çabalarının amacı, işgörenlerin işlerinde buldukları tatmini, işgörenlerin performansını ve bütün olarak örgütün performansını yükseltmek oluşturur (Aytaç, 2000: 51). Çalışılan örgütün, istenilen amaca erişmesi için, işgörenlerin buna inanması, birbiriyle dayanışması, işbirliği yapması ve anlayış birliğinin olması gereklidir (Tortop, 1994: 237). Bu durum, işgörenlerin eğitim seviyesinin artırılması ile doğru orantılıdır.

Eğitim, işgörelere işe ilişkin beceri ve yetenekleri kazandırarak, buna binaen de morallerini arttırarak işgörenlerin performanslarının artmasını sağlar. Eğitime yeterli önemin verilmediği örgütlerde ise değişen bir dünyadaki değişime uyum sağlayamama nedeniyle işgörenlerin ve örgütlerin performansları düşecektir.

1. 1. 4. 3. 2. Grup dinamiği

Grup, birbiri ile ilişkide bulunan iki veya daha çok kimsenin belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmesiyle oluşturdukları birlikteliktir. Her bir grup üyesi, grubun öteki üyeleri için bir değer ve role sahip ve aynı zamanda her grup üyesi bu grubu oluşturan diğer kişilerle çeşitli ilişkilerde bulunmaktadır. Böylece her üye, grubun davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış ve özellikleri ile grubu etkileyebilir. Karşılıklı etkileşme süreci dinamik kavramıyla ilintilidir. Buradan grup

dinamiği kavramını, grubun herhangi bir kısmında ortaya çıkan değişmelerin grup üyeleri üzerinde ve grubun yapısında meydana getirdiği etki ve tepkiler olarak tanımlayabiliriz. Grup dinamiğinde, psikolojik etkileşmelerin hepsi her grup üyesinin kendi içinde meydana gelir ve etkilenen bireylerin nitelikleri tarafından koşullandırılır.

Grup dinamiği, grubun kendi içindeki kişiler arası etki ve tepkileri ele aldığı gibi, grubun bir birim olarak dış koşullara bağlılığını ve bir grubun başka bir grupla ilişkilerini de içerir.

Grup dinamiği açısından, grup kendi içinde karmaşık bir durum arz etmesine karşın bazı toplumsal amaçlar açısından grup kendisini meydana getiren bireylerden ayrı bir birim olarak ele alınır. Grup kendini oluşturan hiçbir bireyin kişisel arzu, istek ve amaçlarını yansıtmaz. Fakat grup üyelerinin ortak arzu, gereksinim ve çıkarlarından ortaya çıkan hedefleri yansıtır.

Örgütlerde işgörenlerin oluşturdukları gruplar, ya örgütün genel amaçlarını ya da örgütün genel amaçları doğrultusunda ara hedeflerini gerçekleştirmek için, oluşturulurlar. İşgörenlerin her birinin kendini gerçekleştirmek, yükselmek, hayatını idame ettirmek, iş tatminine ulaşmak gibi birçok bireysel hedefleri vardır. Bu bireysel hedeflerin örgütsel hedeflerle uzlaşması gruplarla olur. Bireyler kendi hedeflerini grubun hedefleriyle ve örgütün hedefleriyle uzlaştırdığı ölçüde gerçekleştirmeye çalışır. Grup ve örgütler de buna kendi hedeflerine zarar vermediği sürece müsaade ederler veya destek olurlar.

Grup dinamiği, grubun veya örgütün hedeflerini gerçekleştirirken grup performansının işgörenlerin tek tek performanslarından daha farklı olmasına neden olan bir kavramdır. İşgörenlerin birbirleriyle ya da diğer işgörenlerin oluşturdukları gruplarla olan etkileşimleriyle grupların birbirleriyle olan etkileşimleri grup dinamiğinin örgüt içindeki anlamını ortaya koyar. Grubun hedefleri doğrultusunda uzlaşmış işgörenler, birbirlerini hedefe doğru iterek, grup performansının grubu oluşturan işgörenlerin bireysel performanslarından daha yüksek bir performansa ulaşılmasını sağlar ki buna pozitif sinerji diyebiliriz. Öte yandan grubun hedefleri doğrultusunda bir uzlaşmanın yakalanamadığı gruplarda ise işgörenlerin birbirleriyle olan aşırı uyumsuzlukları, çatışmaları ve işbirliğini engelleyen yaklaşımları halinde ise grubun performansı işgörenlerin bireysel olarak sahip oldukları performans potansiyellerinin toplamının çok

altında oluşur; bu da negatif sinerji olarak adlandırılabilir. Grup dinamiği kavramı, grupların ayrı hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik ayrı psikolojik, sosyal kimliklerinin olduğunu ifade eder.

Üniversite sınavına hazırlanan aynı zekaya, aynı potansiyele, aynı gelir düzeyine sahip iki öğrencinin performansı söz konusu olduğunda, bu öğrencilerden birisi sürekli sınavlara hazırlanan hedefe odaklanmış bir arkadaş grubunun üyesi olsun; diğeryise sürekli eğlenmeyi, gezmeyi ve bilgisayarda oyun oynamayı seven bir arkadaş grubunun üyesi olsun. İki öğrencinin de başlangıçta ders çalışmayı ve soru çözmeyi seven yapılarının olduğunu farz edelim. Gruplara üyelikleri başladıktan sonra sınava yönelik hazırlanan grubu üyesi olan öğrencinin daha fazla motive olarak performansının arttığı, diğer grubun üyesi olan öğrencinin ise sınava yönelik olarak performansının düştüğü görülecektir. Bu örnek, grup dinamiğini olumlu ve olumsuz yönüyle vurgulamaktadır. Benzer şekilde başarıya odaklı ve çalışmayı ibadet gibi gören ve düstur edinen gruplara veya örgütlere yeni katılan bir işgörenin performansı yüksek olurken, “*Aman be, çalış çalış hep aynı*”, “*Bu ülkeyi sen mi kurtaracaksın be Selo*” gibi serzenişlerin ve benzer anlayışların olduğu gruplara ve örgütlere yeni katılan bir işgören normalde sahip olduğu potansiyeli kullanamayacak; buna bağlı olarak da performansı düşecektir.

1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME OLGUSU VE SİSTEMİ

1.2.1. İş Değerlendirmesinden Performans Değerlendirmesine Geçiş

İş değerlendirmesinden performans değerlendirmesine geçiş, işletmenin bilimsel bir olgu durumuna gelmesinden günümüze kadar devam eden bir süreçtir. Sanayi devrimiyle birlikte önem kazanan seri üretim anlayışı, özellikle istihdamın fazla olduğu büyük endüstri kuruluşlarında çalışan işgücüne tahsis edilecek ücretler konusunda önemli sorunları beraberinde getirmiştir. Endüstri devrimiyle verimlilik artışı sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesi örgütlerin en önemli amaçlarını oluşturur olmuştur. F. Winslow Taylor'un (1856-1919) ortaya koyduğu "*bilimsel yönetim*" anlayışı, verimliliğin artması, maliyet düşürülmesi ve işgücünün etkin kullanılması üzerinde durmuştur. Bu gelişmenin paralelinde, F. Gilberth ve L. Gilberth ile L.H.C. Tippet özellikle işgücüne yönelik hareket ve zaman etütleriyle zaman standartlarının belirlenmesine yönelik ilk istatistiki çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmalar ile birlikte günümüzde kullanılmakta olan iş kavramı gerçek anlamını bulmaya yakınlaşmış ve işe ilişkin standartların belirlenmesine yönelik temel adımlar atılmıştır.

Performans değerlendirme ile iş değerlendirmesi birbirlerini bütünleyen iki önemli kavramdır. Başlangıçta yapılan iş analizi çalışmalarıyla iş tanımlarının ortaya konulması ve gerekli standartların belirlenmesi ile performans değerlendirme mümkün hale gelmiştir. Üretim yönetimi tekniklerinin istatistik ve yöneylem teknikleriyle birlikte kullanılması, iş analizi bünyesinde hareket ve zaman etütleri ile iş ölçümü kavramı gelişmiştir. Bunlar sonucunda da, iş değerlendirmesi ve performans değerlendirme kavramları ortaya çıkmıştır. Günümüz örgütlerinde ise, ücretlendirmeden, verimlilik ölçümlerine, kıyaslamadan performans değerlendirmeye kadar her alanda yararlanılan performans göstergeleri, bu teknik çalışmalar temel alınarak ortaya konulmaktadır.

1.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, işgörenlerin işi başarabilme becerisi ve kabiliyetinin ölçülerek, kişinin o dönemdeki kapasitesinin değerlendirilmesidir. (Kaya, 2000: 3)

İşgörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. (Kaynak, 2000: 206)

Performans değerlendirme, örgütte görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. (Fındıkçı, 2000: 297)

Performans değerlendirme, bir örgütte yer alan işgörenlerin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. (Fındıkçı, 2000: 297)

Performans değerlendirme, bir işgörenin, iş performansı ve potansiyelinin örgüt içindeki değerinin belirlenmesine yönelik öznel bir süreçtir. Bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili güçlü ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlar. (Cascio, 1992: 267)

Performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını vb. niteliklerini diğer işgörenlerle karşılaştırarak yapılan sistematik ölçmedir. (Ataay, 1985: 243)

Performans değerlendirme, kişinin başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir. (Tutum, 1979: 167)

Performans değerlendirme, işgörenin iş başarımını saptamak ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çalışmaların örgütlenmesidir. Adeta işgörenin iş başarımının fotoğrafının çekilmesi olayıdır. (Erdoğan, 1991: 165)

Örgütlerde, her bir işgörenin belirli dönemlerde elde ettikleri sonuçlar onun başarısı, bu sonuçların değerlendiriciler tarafından analiz edilmesi de başarısının değerlendirilmesidir. (Erdoğan, 1991: 156)

Performans değerlendirme, bir değerlendiricinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir. (Palmer, 1993: 9)

Performans değerlendirme kavramı, statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak işgörenlerin performanslarını planlamayı,

değerlendirmeyi amaçlayan ve bu konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan sistem olarak adlandırabiliriz. (Uyargil, 1994)

Performans değerlendirme, işgörenlerden beklenen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğinin belirlenmesi süreci veya bir görevlinin, görev kapsamına giren işlerde, belirli bir dönem için öngörülen hedefleri gerçekleştirebilmekte ne kadar başarılı bir çalışma yaptığının eleştirisi ve değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle performans değerlendirme, gerçek başarı ile istenilen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 1998: 162).

Yukarıda geçen tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirmenin birçok tanımı yapılabilmektedir. Bütün bu tanımların ışığında performans değerlendirmesini yeniden ve kapsamlı olarak şu şekilde tanımlayabiliriz: Performans değerlendirme, işgörenlerin yeteneklerinin, davranışlarının, özelliklerinin, iş başarıma gücünün ve gelecekteki performans potansiyelinin belirlenmiş amaçlar veya planlanmış bir süreç içerisinde dönemsellik kriterine de uygun olarak nitel ya da nicel olarak ölçümlenmesidir.

Performans değerlendirmesi yapılırken işgörenin performansı ile ilgili olarak sadece; yüksek-orta-düşük seviyede, başarılı-başarısız, başarısız-orta-iyi-çok iyi (*pekiyi*) gibi ibarelerle yapılan ölçümlemeler nitel niteliklidir. Öte yandan 0-59 puanları arası, iş gereklerini yerine getiremiyor; 60-89 arası, işin gereklerini yerine getiriyor; 90-100 arası, iş gereklerinden fazlasını yapıyor şeklindeki sayısal verilerle ortaya konulan ölçümlemeler ise nicel niteliklidir.

1.2.3. Performans Değerlendirmesinin İş Değerlendirmesinden Farkları

Performans değerlendirme çalışmalarını iş değerlendirmesinden ayıran önemli özelliklerinden birisi, performans değerlendirme çalışmalarının periyodik olarak yapılma zorunluluğudur. İş değerlendirmesinde çalışmalar, ancak yeni ve farklı bir iş alanının ortaya çıkması durumunda veya makro değişimler sonucu yapıldığından, uzun aralıklar ile yapılmaktadır. Performans değerlendirme çalışmaları, yılda bir ya da iki kez olmak üzere daha sık yapılmaktadır.

İş değerlendirmesi sisteminin eleştirisi aldığı konulardan biri de, sistemin standart değer ve örnekler getirmesi konusudur. Bir işin yapılış şekli ve yapılması ile ilgili

olarak getirilen bu standart tanımlar, performans değerlendirmesindeki esnekliğe ulaşamamaktadır. Bununla birlikte, her iki sistemin ücretlendirme sistemine temel olarak kullanılması durumunda, performans değerlendirme sistemlerinin çok daha adil bir ücretlendirme yöntemi oluşturulmasına olanak sağladığı kolaylıkla görülebilmektedir. İşlerin standartları belli de olsa, özellikle günümüzün yönetim anlayışı içerisinde önemli yeri olan gelişmiş örgütsel yapılarda iş değerlendirme sistemleri yetersiz kalabilmektedir.

Takım bazlı örgütler, matriks ve yalın örgütler klasik anlamdaki iş değerlendirme sistemlerinin yetersizliğini açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle esnek iş koşullarının bulunduğu ve giderek gelişen hizmet sektöründe nesnel bir iş değerlendirme sisteminin kurulması giderek zorlaşırken, performans değerlendirme sistemlerinin gelişen yapısı, her türlü örgütte uygulanabilir nitelik kazanmaktadır.

1.2.4. Performans Değerlendirmesinin İş Değerlendirmesi İle Benzerlikleri

İş değerlendirme çalışmalarında olduğu gibi performans değerlendirme çalışmaları da uzman bir ekibin çabasını gerektirmektedir. Nesnel bir değerlendirme çalışması için, değerlendiricilerin belirli özelliklerde olması gerekmektedir. Bunun için de, öncelikle bir eğitim sürecine gereksinim vardır. Performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hatalar en aza indirilmelidir. Bununla birlikte performans değerlendirme çalışmaları, genelde, işgörenler üzerinde bir gerilim yaratmaktadır. Bu gerilimin gereksiz verim ve motivasyon kayıplarına neden olmasını engellemek için, sürecin açık olması ve çalışmalar ile ilgili olarak, işgörenlerin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

İş değerlendirme ve performans ölçümü sadece bireysel anlamda değil, kuruluşların bütünü için de kullanılmaktadır. Özellikle kıyaslama (*benchmarking*), değişim mühendisliği (*re-engineering*) ve mali analizlerde örgütsel anlamda iş değerlendirme ve performans değerlendirmeleri yapılmaktadır.

1.2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışı ve Deming'in Performans

Değerlendirmeye Bakışı

1.2.5.1. İnsan kaynakları yönetimi anlayışının performans değerlendirmeye bakışı

İnsan kaynakları yönetimi anlayışında, işgören performansının değerlendirilmesi birçok varsayıma dayandırılmıştır. Bunlar:

-İşgörenler, örgüte katkıları açısından ayrılırlar (Carson ,1991: 143-159).

-Bireysel performans, ağırlıklı olarak bireyin yetenek ve çabasının bir fonksiyonudur.

-Performans farklılaşmasının kısmi nedeni işgörenin bireysel yetenek ve motivasyonudur (Seddon, 1987: 47-54).

-Değerlendiriciler, performans farklılıklarının nedenlerini ve işgörenin kontrolü dışındaki etkilerle (*araç-gereç kalitesi veya eşit olmayan iş akışı gibi*) ortaya çıkan performans düşüklüklerini ayırmaya istekli ve ayırabilecek güçte olmalıdır (Carson, 1991: 143-159).

-Değerlendiriciler, işgören performansını doğru bir şekilde değerlendirebilirler.

-Performans, önemlidir ve nesnel olarak ölçülebilir veya değerlendirilebilir (Scheinder, 1988: 231-246).

-Bireyler, aldıkları geribildirim etkisiyle nesnel ve akılcı bir şekilde hareket ederek geçmiş performanslarını geliştirirler (Seddon, 1987: 47-54).

-Geribildirim elde eden bireyler, performansla ilgili dış etkenlere ya da olaylara sığınmak yerine kendilerini değerlendirmeye daha istekli olurlar (Schneider, 1988: 231-246).

-Performans değerlendirme, işgörenlerin sisteme verdikleri değer en iyi göstergesidir (Seddon, 1987: 47-54).

-Gelecek önemlidir ve günümüzün ya da geçmişin bilgisi gelecek davranışları şekillendirir (Schneider, 1988: 231-246).

1.2.5.2. Deming'in Performans Değerlendirmeye Bakışı

Deming'e (1986) göre, performans değerlendirme Amerikan yönetim uygulamalarıyla ilgili yedi "*ölümcül hastalık*" tan biridir. Performans değerlendirmede, yöneticiler yanlış bir şekilde performansı bireysel farklılıklara atfetmekte; fakat yönetim kontrol sistemi problemlerine atfetmemektedir. Deming'e göre, bu yanlış anlayış,

işgörenler arasında etik problemlere yol açmaktadır. Deming'in performans değerlendirmeye ilişkin varsayımları şunlardır (Carson, 1991: 143-159):

-İşgörenler iş performansında bireysel olarak çok büyük farklılıklar göstermezler.

-İşgören performansı ile ilgili olarak gözlenen farklılıklar, rastlantısaldir ve bu nedenle birer örnekleme hatasıdır.

-Bütün performans farklılıkları, işgörenin kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklanmaktadır.

-Değerlendiriciler, işgörenden ve sistemden kaynaklanan performans farklılıklarını ayıramazlar.

1.2.6. Performans Değerlendirmenin Türleri

Bir örgütte, biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere iki tür performans değerlendirmeden söz edilir.

1.2.6.1. Biçimsel Performans Değerlendirme

Biçimsel performans değerlendirme ya da resmi performans değerlendirme, örgüt içinde belirli aralıklarla ve sistemli bir şekilde işgörenlerin performanslarının değerlendirilerek örgütsel ve kişisel gelişim amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. Biçimsel performans değerlendirmeyi biçimsel olmayandan ayıran temel özellik, planlı ve sistematik olmasıdır. Örgütlerde belli yönergeler, kurallar çerçevesinde değerlendirme zamanının, değerlendiricilerin, değerlendirme sürecinin önceden değerlendiriciler ve değerlendirilenler tarafından bilindiği performans değerlendirme, biçimsel performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme sistemini planlayan, kuran ve işleten insan kaynakları müdürlükleri veya genel müdürlüklerinin hazırladıkları performans değerlendirme yönerge ve formları doğrultusunda yapılan performans değerlendirmeleri, biçimsel performans değerlendirmelerinin örnekleridir. Kamu personelinin performansını değerlendirmek üzere kullanılan sicil/tezkiye sisteminde değerlendirme bir sicil yönetmeliği çerçevesinde önceden hazırlanmış değerlendirme formlarıyla sicil amirlerince ve memurlarca önceden bilinen bir zamanda yani her yılın Aralık ayında yapılan değerlendirmeler de biçimsel değerlendirmedir. Önceden zaman ve kullanılış amacı işgören ve değerlendiriciler tarafından bilinen düzenli olarak yapılan performans görüşmeleri de biçimsel değerlendirmelerdendir.

Ataay'a (1990) göre, örgütlerde işgörenlerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D. 'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir.

1.2.6.2. Biçimsel olmayan performans değerlendirme

Gayri resmi performans değerlendirme olarak da bilinen biçimsel olmayan performans değerlendirme, performans sonuçlarını değerlendiricilerin ihtiyaç duydukları anda gerçekleştirdikleri değerlendirmedir. Planlı, sistematik ve zamanı işgörenler ve değerlendiriciler tarafından bilinerek performans değerlendirme faaliyeti olduğu her haliyle belli olan değerlendirme görüşmeleri biçimsel performans değerlendirme iken, amir ve yönetici pozisyonunda olan değerlendiricilerin başka başka bahanelerle işin yapıldığı ortamda gezinerek, işgörelere performans değerlendirme yapıldığı hissiyatı verilmeden yapılan değerlendirmeler ya da sohbet havasında ayaküstü yapılan değerlendirme görüşmeleri biçimsel olmayan performans değerlendirmelerdir.

Performans değerlendirme, biçimsel ve biçimsel olmayan değerlendirmelerin bir bütünüdür. Örgüt genelinde bir ya da iki kez gerçekleştirilen bir etkinlik olmayıp, süreklilik ve her düzeydeki işgörelerden, müşterilerden, tedarikçilerden, denetçilerden, değerlendiricilerden gelen bütün bilgilerin değerlendirildiği bir süreçtir.

1.2.7. Performans Değerlendirmenin Önemi

Performans değerlendirmenin önemi çalıştıran, işgörel ve stratejik insan kaynakları açısından ayrı ayrı değerlendirilebilir.

1.2.7.1. Çalıştıran açısından performans değerlendirmenin önemi

Bir örgütte işgörel hakkında neden bir yargıya varılmak istenir? Çalıştıran açısından bunun yanıtı şu olabilir: Her girişimci, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımını, çalıştırdığı kimselerin "ne" yaptıklarını ve "nasıl" yaptıklarını öğrenmektir. Böylece çalıştıran, bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği bazı kararlar alacaktır.

1.2.7.2. İşgören açısından performans değerlendirmenin önemi

Değerlendirme işgören açısından da önemlidir. İşgören, her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle, bir örgütte çalışanla çalışmayan, başarılı olanla başarılı olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Öte yandan başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi, kendisini düzeltmek ve geliştirmek olanağı da bulur.

1.2.7.3. Stratejik insan kaynakları açısından performans değerlendirmenin önemi

Stratejik yönetim açısından performans değerlendirmenin önemini aşağıdaki hususlar ele alınarak açıklamak mümkündür (Örücü, 2003: 23-24):

1-Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yardımcı olur. Diğer bir deyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidir.

2-Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (*örneğin; terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar*) etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur.

3-Performans değerlendirmenin bir amacı da insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak örgütler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilir.

4-Performans değerlendirme yeni stratejilerin oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Konunun bu yönü, yapılan araştırmalarda stratejilerin uygulanması yönü kadar ele alınmamıştır. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin örgütler için stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Bütün bunlar, ilk bakışta değerlendirme işleminin ussal dayanakları olarak ileri sürülebilir. Bununla birlikte değerlendirme işleminin gereğinden kuşku duyan kimseler de vardır. Değerlendirmenin güç ve uygulamanın ise yetersiz oluşu bazı uygulayıcıları resmi değerlendirme sistemlerinin gereksiz olduğu yanılgısına sürüklemektedir. Bu

yönde ileri sürülen görüşler çoğu kez değerlendirmenin kendisinden çok uygulamasına yönelmiş eleştirilerdir.

1.2.8. Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları

Performans değerlendirme sisteminin amaçları, genel olarak, değerlendirme ve geliştirme olmak üzere iki ana başlıkta toplanabilir. Değerlendirme amaçları ücretlendirme, ödüllendirme, yükseltme, rütbe düşürümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. Geliştirme amaçları ise, değerlendirici geliştirme, performansın geliştirilmesi, geribildirim, insangücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir. (Can vd., 2001: 170)

McGregor'a göre, performans değerlendirmenin amaçları üç grupta toplanabilir (Anderson, 1993: 13):

-Yönetmel Amaçlar: İlerleme, transfer ve maaş artışlarına karar vermede düzenli bir yol sağlar.

-Bilgilendirici Amaçlar: İşgörenlerin performansı, kişiliklerinin ne kadar güçlü ya da zayıf olduğu konusunda yönetime bilgi sağlar.

-Güdüleyici Amaçlar: İşgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını arttırmaları için yöntemler geliştirir.

Örgütleri performans değerlendirme çalışması yapmaya yönelten ve değerlendirmeden beklenen amaçlar maddeler halinde şöyle sıralanabilir (Örücü, 2003: 25-26):

-Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek,
-Yükselme ve başka işe geçme (*transfer*) için kaliteli elemanlar seçmek,
-İşgörenin işine son vermek ve bulunduğu durumun yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek,

-İnsan gücü planlaması için işgören envanteri hazırlamak,
-İşgörenin eğitim gereksinimini saptamak,
-Üyeler arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek ekip çalışmasını arttırmak,

-Değerlendirici ile işgören arasındaki iletişimi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmasını sağlamak,

- İşgörenin iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak,
- İşgöreni yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak,
- İşgörenin, örgüte yaptığı görelî katkıyı belirlemek,
- Deneme sürecindeki işgörenlerin denetiminde ve bilgi toplama kaynaklarından biri olarak çeşitli sorunların çözümünde yararlı olmaktadır (Ataay, 1990: 236),
- Dürüstlük, şeffaflık, katılım ve fırsat eşitliğine dayalı bir yönetim biçiminin oluşturularak benimsenmesini amaçlar (Bektaş, 1992 : 62),
- İşgörenlerin, kısa vadede yaptıkları iş, uzun vadede de çalıştıkları örgüt için değerlerinin artırılmasını amaçlar.

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi sistemin asıl amacı işgörenin bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi verilerek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.

1.2.9. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler:

Performans değerlendirmeyi etkileyen en önemli faktörler şunlardır: İşin türü, yasalar, işgörenlerin tutum ve tercihleri, yönetim biçimi, örgütün içinde yer aldığı kültür, örgütsel özellikler ve büyüklük, işin düzeyi.

1.2.9.1. İşin türü

*Tablo 1.3'*de büro tipi işlerin (*hizmet ve bilgi kullanımına dayalı işler*), üretim işlerine (*sanayi ve imalat sektöründeki işler*) göre daha çok değerlendirildiği görülmektedir. İşin türü, kullanılacak performans değerlendirme yönteminin seçilmesini etkiler.

1.2.9.2. Yasalar

Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi, toplu sözleşme düzenleri, performans değerlendirmeyi doğrudan etkileyen faktörlerdendir.

Tablo 1.3. Örgüt türüne ve işin niteliğine göre performans değerlendirme

ÖRGÜT TÜRÜNE VE İŞİN NİTELİĞİNE GÖRE PERFORMANS DEĞERLENDİRME		
ÖRGÜT TÜRÜ	İŞGÖRENİN TÜRÜ	
	OFİS HİZMETLERİ	ÜRETİM
İmalat	%87	%47
Hizmet	%83	%53
Kazanç Amacı Olmayan	%80	%75
Tüm Örgütler	%84	%54

Kaynak: Shuler, 1984.

1.2.9.3. İşgörenlerin tutum ve tercihleri

Özellikle çalışkanlığı ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören işgörenler için performans değerlendirme son derece önemlidir. Kendi performansını görmek isteyen kişilere bu fırsat verilmediğinde, sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır. Diğer taraftan, çalışmayı araç olarak gören işgörenler için performans değerlendirme fazla önem taşımamaktadır. Bu tarzdaki insanlar daha fazla sorumluluk almamak için terfi bile etmek istemezler.

1.2.9.4. Yönetim biçimi

Yöneticiler, performans değerlendirmeyi çeşitli biçimlerde kullanabilir. Örneğin, eğer bir yönetici ceza vermeye meyilli ise ödüllerle güdülenebilecek bir işgöreni küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilir. Otorite isteyen işgörelere de liberal veya demokratik yaklaşımlar istenilen sonucu vermeyebilir.

Klasik örgüt teorilerinde, hiyerarşik yapı ve bürokratikleşme düzeyi yüksektir. İşgörenlerin çalışma konusundaki tavırlarının ise kaytarma yönelimli olduğu düşünülmektedir. Bu düşüncenin ışığında işgörenlerin ne kadar fazla kontrol edilirse verimlerinin o kadar artacağı ve performanslarının yükseleceği öngörülmektedir. İşgörelere sadece verimlilikleri anlamında önem verilmekte, sosyal birer varlık oldukları göz ardı edilmektedir. Hatta bakış açısı odur ki; sosyal iletişimin işgörenlerin

işlerine ayırdıkları zamanı azalttığı düşüncesiyle, performansı azaltacağı savunulmaktadır.

Neoklasik örgüt teorisi ile işgörenlerin insan olduklarına vurgu yapılarak, örgüt içinde resmi grupların yanısıra resmi olmayan grupların varlığı kabul edilmiş ve işgörenlerin resmi gruplar içerisinde varoluşlarının işgörenlerin performanslarını arttırdığı değişik araştırmalarca da ortaya konmuştur. Ayrıca sosyal olanaklar ve çalışma koşullarında iyileşmenin performansı arttırdığı gözlemlenmiş ve bu bağlamda belli düzenlemeler yapılmıştır.

Modern örgüt teorisiyle örgütün bir çevrede faaliyet gösterdiği vurgulanarak, bu çevrede varolabilmek için güçlü olunması gerektiği ileri sürülmüştür. Varolabilmenin ön koşulu değişen koşullara ayak uydurabilmek, eğitim, insana yani işgörene verilen önem ve stratejik yönetim kavramlarıyla ilintilidir. İnsan yani işgörene ve eğitime yapılan vurguyla bireysel performans ve takım performansı ayrı bir önem kazanmıştır. Stratejik yönetimle kurumsal performans ve kurumsal performansla giden yolda bireysel performansın ve takım performansının verilerinin kullanılması ön plana çıkmıştır.

1.2.9.5. Örgütün içinde yer aldığı kültür

Kültürlerin toplulukları etkileyip onları farklı davranış biçimlerine yönelttikleri bilimsel bir gerçektir. Farklı kültürlerde yaşayan insanların, benzer konu ya da koşullar altında farklı tepkiler verdikleri gözlenmektedir. Kültürel farklılıklar, tek bir yönetsel-örgütsel davranış kalıbından yola çıkarak birtakım yönetim stilleri ve insan kaynaklarının yönetimine ilişkin stratejiler geliştirmenin yanıltıcı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle ekonomik sınırların hemen hemen ortadan kalktığı, çokuluslu şirketlerin ve iletişim teknolojilerinin dünyayı küçük bir küresel köye dönüştürme çabasına giriştiği çağımızda, kültürel farklılaşmaların bireysel davranışlara, işgören davranışlarına, yönetim ve örgütlenme modellerine yansımadığını söylemek mümkün değildir.

Örgütler; kültürün, değişik toplumlardaki işgörenlerin işe ilişkin tavır ve davranışlarını biçimlendirmede oynadığı önemli rolü gözler önüne serer. Kültürel değer ve tavırlar, bir toplumdaki diğer topluma değişen ölçülerde farklılaşmaktadır. Örgütsel yapılar, içinde ve dışında yaşayan insanların sosyokültürel özelliklerinden etkilenerek

şekillenmektedir. Kültürel değerlerle örgütsel yapıların özellikleri arasındaki bilimsel ilişki kolaylıkla kurulabilir (Sargut, 2001: 139).

Kültürün bireyci ve toplumcu niteliğe sahip olmasına göre farklı örgütsel yapılar oluşturulmaktadır. Bireyci toplumlarda rekabet, içsel kontrol, düşük güç mesafesi yani esnek hiyerarşik yapı, dar bağlamli dil (*açık iletişim*), rasyonellik esas iken, toplumcu toplumlarda işbirliği, dışsal kontrol, yüksek güç mesafesi yani katı hiyerarşik yapı, geniş bağlamli dil (*imalı-mecazlı iletişim*), duygusallık esastır. Bu farklı kültürel özellikler nedeniyle bireyci ve toplumcu toplumlar için farklı örgüt modelleri ve buna bağlı olarak da farklı performans değerlendirme sistemleri gündeme gelir.

Bireyci toplumlarda yatay örgütlenme kolaylıkla uygulanabilecekken ve örneğin 360 derece performans değerlendirme sistemi başarıyla uygulanabilecekken, toplumcu toplumlarda bunların uygulanması kolay olmayacaktır. Bunların yerine dikey örgütlenme ve üstlerin (*yöneticilerin*) değerlendirici durumda olduğu performans değerlendirme sistemi, uygulama alanı bulacaktır. Bireyci toplumlarda rekabeti esas alan performans sistemleri örgüte fayda sağlarken, toplumcu toplumlarda rekabetin duygusallığın esas alınmasına binaen yıkıcı etkileri daha fazla olabilecektir. Bireyci toplumlarda bireysel performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması daha anlamlı olabilecekken, toplumcu toplumlarda takım bazlı performans sistemlerinin uygulanmaları anlamlı olabilecektir.

Seddon (1987), gelişmekte olan ülkelerin yöneticileri ile batılı yöneticilerin, işgörenleri nasıl değerlendirileceği ve hangi motivasyon araçlarının kullanılacağı konusunda farklı inançlara sahip olduklarını belirtir. Kenya'da işgören performansı değerlendirilirken, işgören hem işte hem de iş dışındaki yaşantısıyla değerlendirilmektedir. Hatta işgörenlerin bağlılıkları ve her konudaki her türlü davranışları, işteki performanslarından daha önemli görülmekte ve değerlendirmeye konu edilmektedir.

Örücü'nün (2003) Türkiye'de K.İ.T. işgörenleri için uygulanabilecek performans değerlendirme sistemi önerisinde, Polonya kamu kuruluşlarında uygulanan performans değerlendirme standartlarının Avrupa Birliği'ne uyumlu hale getirmesi için pilot bölgelerde uygulanan değerlendirme sistemi, performans yönetim prensipleri, Uluslar arası devlet hizmetleri komisyonu tarafından Birleşmiş Milletler ortak sistemi

için tavsiye edilen ve birçok devletin kullandığı değerlendirme sistemi, Uluslararası Telekom Birliği'nin kullandığı değerlendirme sistemi ve İngiltere'nin kamu kurumlarında kıdemli devlet memurlarını değerlendirmek amacıyla kullanılan değerlendirme sisteminin yanısıra, Türk kültürünün temel özelliklerini sayarak Türk kültürüne uygun bir model geliştirilmesi gereği vurgulanmıştır. (Örücü, 2003: 98)

1.2.9.6. Örgütsel özellikler ve büyüklük

Örgütsel özellikler (*büyüklik, güç mesafesi, yapısı gibi*), işgörenlerle ilgili uygulamaları belirler (Landy ve Farr, 1980: 72-107, Zedeck ve Cascio, 1984: 461-518). Landy ve Farr (1983), performans değerlendirmenin hem unsurlarının hem de sürecinin örgütsel özelliklerden etkilendiğini ileri sürerler.

Yönetim teorisyenleri ve örgüt araştırmacıları, büyük ve küçük örgütler arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır. Samuel ve Mannheim'a (1970) göre, örgütün büyüklüğünün artışı, işgörenlerin ilk yöneticileri tarafından uygulanan kontrolün azalıp örgüt kural ve süreçlerince uygulanan kontrolün artması anlamına gelmektedir. Mintzberg (1973), büyük örgütlerin daha çok kurallar ve süreçlerle düzenlendiğini, resmi iletişim modellerinin esas olduğunu ve genelde küçük örgütlere göre daha resmi bir çalışma ortamının olduğunu söyler. Etkinliği arttırmak için büyük örgütlerde iş bölümü ve uzmanlaşma küçük örgütlere göre daha belirgindir. Galbraith'e (1977) göre, performans değerlendirme sistemleri açısından baktığımızda, küçük örgütlerin büyük örgütlere göre resmi olmayan performans değerlendirme metotlarını daha fazla kullandıkları görülür.

1.2.9.7. İşin düzeyi

Farklı iş düzeyleri başarılı olunması için farklı davranış tarzlarını gerektirir. Yönetimsel bir iş için gereken davranış biçimi ve özellikler ile üretimle ilgili bir iş için gereken davranış biçimi ve özellikler birbirinden farklı olacaktır. (Gomez-Meija vd., 1985: 147-154). Yönetimsel görevleri yapanların aldıkları kararlar tüm örgütü ve örgüt dışındaki diğer unsurları etkileyebilecek derecede önemli olduğu için bu görevleri ifa edenlerin birçok alanla ilgili genel de olsa bilgi sahibi olması gerekir. Yani makro bakış açısına sahip olunup konuların her boyutunun düşünülüp bütün veriler gözden geçirilerek hareket edilmesi gerekir. Oysa üretim işini yerine getirenlerin birçok alanda bilgi sahibi olmak yerine ihtiyaç duydukları sadece kendi alanlarında derinleşmek,

uzmanlaşmaktadır. Üretimle ilgili görevleri yapan işgörenlerin performansları değerlendirilirken örneğin üretim miktarı performans değerlendirme kriteri olarak kullanılabilirken, yönetsel görevleri ifa edenlerin performanslarını değerlendirirken böyle bir kriterin kullanılmayacağı açıktır. Bir başka ifadeyle, üretimde çalışanlar için verimlilik kriteri daha gerçekçi bir değerlendirme için esas teşkil edebilecekken, yönetsel görevdekiler için verimlilik yerine etkinlik anlamlı bir kriter olabilecektir. Lounsbury (1980) ve Medland (1974) araştırmaları, farklı iş düzeyindeki işgörenlerin çeşitli değerlendirmelere kaynaklarına karşı farklı tutumlar sergilediklerini ortaya koymuştur. Yönetsel görevler yapan ve değerlendirici pozisyonunda bulunanların genelde kendi ile aynı pozisyonda bulunanlar ve üstlerca performanslarının değerlendirilmesine pek hoş bakmadıkları bilinmektedir.

1.2.10. Performans değerlendirme sisteminin olası başarısızlık nedenleri

Performans değerlendirme sistemi aşağıdaki temel nedenlerden dolayı başarısız olabilir (Örücü, 2003: 98):

- Üst yönetimin sözleriyle olduğu kadar davranışlarıyla da performans değerlendirme sistemini desteklememeleri,
- Orta kademe yöneticilerinin sistemin gerçekleştirilme çalışmalarına dahil edilmemeleri ve bu sebeple hedef koymanın zaman kaybı olduğunu düşünmeleri,
- Yönetici (*değerlendirici*) ve işgörelere yeterli eğitim ve sürekli rehberlik verilmemesi,
- Uygulama sonuçlarına göre sistemin etkinliğinin ölçülmemesi ve güncelleştirilmemesi.

1.2.11. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar Ve Nedenleri

1.2.11.1. Değerlendiricilerin olumsuz tutumları ve nedenleri

Değerlendiricilerin performans değerlendirmesine çeşitli nedenlerden kaynaklanan olumsuz tutumları aşağıda kısaca açıklanmaktadır. (Uyargil, 1994: 13)

- 1-Değerlendiricilerin çoğu, performans değerlendirme faaliyetlerini zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememektedirler.

2-Değerlendiricilerde performans değerlendirmenin karmaşık ve birbiriyle çelişen amaçları tedirginlik yaratmaktadır. Ancak sözkonusu amaçların çatışması sürecin doğal sonucudur. Değerlendiriciye düşen çatışma alanlarını iyi tanımaktır. Eğer değerlendirici çatışma alanlarını iyi bilirse, çatışmayı yöneterek sorunların üstesinden gelebilir.

3-Bazı değerlendiriciler performans değerlendirme ve sonuçlarına inanmadıklarından, ücretlendirme ve ödüllendirme kararları vermek için onları kullanmamakta ısrar etmektedirler. Bu tarz değerlendiriciler, sistemin yarar sağlamanın aksine, gereksiz bürokrasi yarattığını düşünmektedirler.

4-Performans değerlendirmenin süreklilik arz eden bir süreç olması da değerlendiricilerin bu konudaki olumsuz tutumlarının bir nedenidir. Performans değerlendirmeyi belirli değerlendirme dönemlerinin sonunda yapılan bir form doldurma işlemi olarak gören örgütlerde, sistemin başarısızlığa uğradığı görülmektedir. Bu nedenle, değerlendiriciler, performans değerlendirmeyi bir süreç olarak kabul ederler, astları ile iletişimlerini sürekli koruyarak, onların performansını planlar, bu planlar doğrultusunda onları yönlendirir, dönem sonunda değerlendirmeyi tamamlayıp, elde edilen sonuçlara göre işgörelere geri bildirim sağlayarak uygularlarsa daha başarılı olacakları kesindir.

5-Değerlendiriciler, çeşitli zaman dilimleri içinde faaliyet göstermekte, çoğunlukla başlangıcı ve sonu belirli olaylarla ilgilenmek durumundadırlar. Performans değerlendirme gibi süreklilik arz eden bir faaliyet, onların alışlageldikleri tarzlardan farklı bir çalışma biçimi ve anlayışı getirdiği için çoğu değerlendirici, bundan rahatsız olmaktadır.

6-Performans değerlendirme, bazı değerlendiricilerin yeni bir yönetim tarzını benimsemelerini gerektirir. Özellikle değerlendirici ile işgörelenin, dönemsel performans hedeflerini birlikte görüşerek saptadıkları performansın planlanması aşaması, katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzının uygulanmasını öngörmektedir. Yönetim tarzı olarak, katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzını benimsemiş değerlendiriciler için önemli bir sorun oluşturmamaktadır. Öte yandan, değerlendirmenin bir gereği olarak otoriter bir değerlendirici bu olağan yönetim tarzını değiştirip, daha demokratik bir yaklaşım benimsese de, bu kez işgörelenler değerlendiricilerinin yönetim tarzındaki değişiklikten etkilenmektedir ve yönetim tarzı farklılıkları özellikle sürecin bu aşamasında güçlükler yaratmaktadır.

7-Performans değerlendirmesinin hazırlık gerektiren bir süreç olması da değerlendiricilerin konuya ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Değerlendiriciler planlama, değerlendirme, yönlendirme, geri bildirim sağlama gibi faaliyetleri gerçekleştirirken çeşitli konularda hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Örneğin iyi bir değerlendirme görüşmesi yapılabilmesi için değerlendiricinin bu konularda belirli becerilere sahip ve hazırlıklı olması beklenmektedir. Bu tür hazırlıklar, değerlendiricilerin bazı ek çabalar sarf etmelerini gerektirmekte, bu durumda zaten günlük işleriyle aşırı yüklü olan değerlendiricinin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır.

8-Performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasına, değerlendiricilerin katılmaması da önemli bir noktadır. Performans değerlendirme sisteminin kurulması, örgütlerde genellikle insan kaynakları biriminin sorumluluğundadır. Bu çalışmalar sırasında işletmenin diğer birimlerinde bulunan ve değerlendirmenin uygulayıcısı olan değerlendiricilere, çoğunlukla değerlendirmeye ilişkin görüşleri sorulmaz. Değerlendirmenin kurulması çalışmaları sona erdikten sonra, değerlendirme sisteminin uygulayıcılara tanıtımı yapılır ve eğitim verilir. Kuruluş sırasında herhangi bir katılımları olmayan değerlendiriciler, bu nedenle performans değerlendirmeyi kendilerine zorla empoze edilmeye çalışılan bir faaliyet olarak algılama eğilimindedirler. Bu şekilde bir algılama, değerlendiricilerin uygulama sırasında değerlendirmeye gereken desteği göstermemelerine neden olur.

1.2.11.2. İşgörenlerin olumsuz tutumları ve nedenleri

Performans değerlendirme sürecinin önemli bir boyutu değerlendirilenin psikolojisini anlamak ve yapıcı bir işbirliği içinde olmasını sağlamaktır. Bunun sağlanamadığı durumlarda, performans değerlendirme yarardan çok sorunlar yaratan bir sürece dönüşmekte güvensizlik, gerilim, endişe gibi olumsuz duyguların yaygınlaşmasına neden olmaktadır. (Barutçugil, 2002: 219)

İşgörenlerin, performansının değerlendirmeye ilişkin olumsuz görüş ve tutumlarının nedenleri araştırıldığında ortaya çıkan faktörler şöyle sıralanabilir:

1-Değerlendirme amacının belli olmaması:

İşgörenler öncelikle performans değerlendirmenin hangi amaçlarla kullanılacağını net olarak bilmek isterler. Değerlendirmenin amacının işgörenler

tarafından tam olarak anlaşılabilmesi ve genellikle değerlendirilenin gelişmeye ve ödüllendirmeye yönelik yönlerinden çok cezalandırıcı özellikleri üzerinde durulması, işgörenlerin sisteme karşı güvensizlik duymalarına yol açar. Bu bakımdan değerlendiriciler kadar değerlendirilenlere de performans değerlendirme ile ilgili eğitim verilmeli ve bu eğitimlerde performans değerlendirmenin amaçları ve yararları anlatılmalıdır. Böylece, değerlendirmeye ilişkin kuşku ve olumsuz düşüncelerin azalması ya da tamamen ortadan kalkması sağlanacaktır. (Uyargil, 1994: 16-17)

2-Değerlendirmenin adil olmadığı kuşkusunu:

İşgörenler, performans değerlendirme sürecine mesafeli yaklaşmakta, her zaman doğru ve adil olmadığını düşünmektedirler. Bu kuşku bir çok nedenden kaynaklanır. Birçok işgörenin değerlendirmeyi yapacak değerlendiriciye güvensizlik duyması bunlardan birisidir. Değerlendiricilerin önyargılı ve öznel değerlendirme yapacaklarını düşünürler. Yapılan değerlendirmelerde başardıkları işlerin ve gerçekleştirdikleri sonuçların değil, kişilik özelliklerinin dikkate alınacağını düşünürler. Öte yandan, kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine de pek fazla güvenmedikleri için, performans ölçümünde de hatalar olabileceğine ilişkin kaygıları vardır.

Performans değerlendirme sisteminin adil olduğuna inanılması için, her şeyden önce bireyler arası performans farklılıkları, performans değerlendirme sistemine yansımaları ve bu durum bireyler tarafından algılanmalıdır. İşgörenler, kendileri ile aynı işi veya benzeri işleri yapmakta olan işgörenlerin işlerindeki başarıları ve örgüte katkıları hakkında fikirler oluştururlar. Performanslar arasında algılanan farklılıklar, performans değerlendirme sonuçlarına işgörenin beklediği şekilde yansımıyorsa, işgörenin kendisinin işine harcamakta olduğu çaba ve aldığı performans değerlendirme puanını diğer işgörenlerle karşılaştırıldığında kendini dezavantajlı görmekteyse, sistemin adil olmadığı duygusuna kapılacak, işine ve değerlendiricisine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilecektir.

Adalet algısı, öznel olduğundan, işgörenler arasındaki gerçek performans farklılıkları, performans değerlendirme puanına yansıtılmış olsa bile, işgörenin algıları hatalı olabilir. İşgörenin motivasyonu nesnel gerçeklikler tarafından değil, nesnel algıları tarafından belirleneceği için, bireysel adalet algısı önemlidir ve bu nedenle işgörenlerin performans değerlendirme sisteminin nesnelliği konusundaki bireysel düşünceleri bilinmeli, bireysel algılar doğru ise devamlılığı için gerekli önlemler

alınmalı; hatalı bir algılama söz konusu ise algıların düzeltilmesi cihetinde çalışmalar yapılmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanabilmesi için, performans değerlendirme kriterlerinin seçimi büyük önem taşımaktadır (Szilagyi ve Wallace, 1987: 434). Performans değerlendirmede, iş ile doğrudan ilişkili performans değerlendirme kriterlerinin kullanılması, performans değerlendirmenin adil olduğunun düşünülmesine katkıda bulunmakta ve sistemin her bir işgören tarafından kabul edilmesini sağlamak kolaylaşmaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında, iş analizinden yararlanılması, gerçekten performansla ilgili kriterlerin kullanılması ve işgörenlerin de kullanılmakta olan kriterlerin iş ile ilişkili olduğu yolunda ikna edilmeleri önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme kriterlerinin işgörenler tarafından performans değerlendirme dönemi başından itibaren bilinmesi de performans değerlendirme sisteminin adil olduğunun düşünülmesine katkıda bulunmaktadır. İşgörenlerin daha önceden bilmedikleri ve önemsemedikleri kriterler üzerinden değerlendirildikleri takdirde sistem hakkında olumsuz düşünceler edinmeleri muhtemeldir. Performans standartları zaman içinde ve işgörelere uygulanışı açısından tutarlılık göstermeli, aynı işi yapmakta olan tüm işgörenler aynı kriterler üzerinden ve aynı ağırlıklar kullanılarak değerlendirilmelidir. (Taylor vd., 1995: 498)

İşgörenlerin sistemin adil olduğunu algılayabilmeleri için, değerlendiricinin gerçekten kendi performanslarını gözleme şansı olan kişiler olduğuna inanmaları gerekmektedir. Değerlendirme yapacağı konu ve kriterler, değerlendirici tarafından gözlemlenir olmalıdır. Aksi takdirde, performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz bir düşünce oluşması ihtimali büyüktür.

3-Değerlendiricilerin gerekli desteği vermemesi:

Olumsuz tutumların oluşmasının bir diğer nedeni ise, değerlendirmelerde değerlendiriciler ile işgörenler arasında açık ve düzenli iletişimin olmaması ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılmamasıdır. Görüşmenin gergin ve uzlaşmacı olmayan bir ortamda gerçekleşmesi, değerlendiricinin işgörenin performansını geliştirecek önerilerde bulunarak kendisine destek vermemesi, işgörende olumsuz duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumda işgören, değerlendirici

ve yönetimin kendisine karşı olduğunu ve cezalandırmak veya işten atmak için bir neden arayışı içerisinde olduklarını düşünmektedir. Eğer bir değerlendirici gerekli desteğin verilmesi konusunda dikkat gösterirse, işgörenlerin gözünde kendi değerini de arttırmış olur. İşgörenin “*Bana karşı kayıtsız değil; Ben gerekliyim*” düşüncesi içinde olması, kendi performansını geliştirmek konusunda istekli olmasına ve değerlendirmeye ilişkin olumsuz düşüncelerin ortadan kalkmasına neden olacaktır. (Uyargil, 1994: 17)

4-Yeterli geri bildirim olmaması:

Değerlendirmede geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Değerlendirme sırasında verilen geri bildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetin ve gösterdiği çabanın örgüt için önemli olduğu mesajını içerir. Performans değerlendirme aracılığıyla işgörenin takdir edilmemesi, performansına ilişkin olumlu-olumsuz görüşlerin bildirilmemesi, işgörende endişeye yol açar ve uzun dönemde de değerlendirmeye duyulan güveni azaltır.

5-Değerlendirme sonucunda değişen bir şey olmaması:

Performans değerlendirmesinin birbiri ile çelişen amaçları zaman zaman işgörenleri sistemden beklentileri konusunda hayal kırıklığına uğratabilir. Özellikle ödüllendirmeye yönelik bir değerlendirmenin yapılmadığı örgütlerde, işgörenler, performans değerlendirme çalışmalarının gereksiz olduğu kanısına kapılabilirler. (Uyargil, 1994: 17)

6-Performans puanı konusunda değerlendiricisiyle aynı fikirde olmama:

Performans değerlendirme sistemine karşı tutumu belirleyen bir faktör de, performans değerlendirme sonucunda alınan puan ya da değerlendirme sonucunun kendisidir. İşgörenin aldığı puanla ilgili yaptığı değerlendirmede, kendisinin daha fazla puanı hak ettiğini düşünmesi, değerlendirmeye karşı olumsuz tutumlara neden olur. Bu konuda yapılan araştırmalar, işgörenlerin kendi performanslarını genellikle değerlendiricilerin yaptığı değerlendirmeye oranla daha iyi değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. (Blakely, 1993: 58) Sözkonusu fikir ayrılığının sebebi olarak, değerlendiricinin, değerlendirilenin performansı hakkında gerekli tüm bilgilere sahip olmaması, değerlendirici ile değerlendirilenin farklı bakış açılarına sahip olmaları, değerlendiricinin kullanmakta olduğu değerlendirme standartlarının farklı olması gibi faktörler sayılabilmektedir (Shrader, 1996: 813).

Değerlendirici ve astların birbirlerinden farklı değerlendirmeler yaptıkları durumlarda, işgörenler üzerinde çeşitli olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. İşgören, savunmacı davranışlar gösterme eğilimine girebilmekte, işine daha az önem vermeye ve işinden soğumaya, değerlendiricisine karşı olumsuz duygular beslemeye başlayabilmektedir. (Blakely, 1993: 58) Bu nedenle değerlendirici ve astın performans değerlendirme puanı üzerinde bir anlaşmaya varmaları oldukça önemlidir. İşgörenin kendi performansı hakkındaki düşüncelerinin değerlendiricisinin yaptığı değerlendirmeden önemli ölçüde farklılık göstermemesi için, bireyin performans değerlendirme kriterlerini iyi bilmesi, kendi performansının her bir kriter açısından durumunu dönem içinde öğrenmesi gereklidir. İşgörene performans değerlendirme dönemi içinde performansı hakkında sürekli olarak geri besleme verilmesi, işgörenin kendi performansı hakkında gerçekçi fikirler taşıması açısından büyük öneme sahiptir.

İşgörenin performans değerlendirme puanının yönü de puanın algılanmasını önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenlerin kendilerine saygıları ve ego tatmini açısından, örgütün kendileri hakkındaki düşünceleri büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sonuçları, örgütün işgörene verdiği değeri yansıttığından, işgörenin kendisine saygısını etkileyen bir faktördür. Bir örgütte çalışmakta olan tüm işgörenler, söz konusu örgüt için önemli olduklarını hissetmek isteyeceklerdir. Bu nedenle “ortalamanın altı” ve hatta bazım durumlarda “tatminkar” performans gösterdiği belirtilen işgörenler bile performans değerlendirme sonucundan olumsuz yönde etkilenebilmekte, örgüte karşı tutumları olumsuzlaşabilmekte ve işten ayrılma eğilimine girilebilmektedir. (Pearce, 1991: 566)

7-Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler:

İşgörenler performanslarını etkileyen tüm değişkenlerin kendi kontrolleri altında olmadığını ancak yönetimin bunun tersi bir varsayım ile hareket ederek, kendilerinden sürekli olarak daha çok çalışarak performanslarını yükseltmelerini istediklerini düşünürler. “Çok çalışandan, çok iş istenir” endişesi ile performans değerlendirmenin bu amaçla kullanılacağını düşünerek, değerlendirmeye ilişkin bu tür olumsuz tutumlar geliştirirler. (Uyargil, 1994: 17)

8-İşgörenlerin kendi görüşlerini belirtme fırsatı bulamamaları:

Örgütler, işgörenlerin değerlendirme sürecine katılmasını ve desteklemesini sağlamak için başından sonuna kadar onları bu sürece dahil etmelidir. Hiçbir hazırlık yapılmadan, bilgi verilmeden, incelenip incelenmeyeceği bile belli olmayan formların işgörenlere dağıtılması, işgörende olumsuz duygular uyanmasına neden olur. İşgörenlerin, süreci tartışması ve iş hedeflerinin saptanmasına katılması, onların değerlendirme çalışmalarını gerekli bir çalışma olarak görüp benimsemelerine yol açacaktır. (Palmer, 1993: 14)

1.2.12. Performans Değerlendirmede Sorumluluklar

Performans değerlendirme sürecinin işleyişinde insan kaynakları biriminin, değerlendiricilerin ve değerlendirilenlerin sorumlulukları olmak üzere üç unsurun sorumluluğundan bahsedilir.

1.2.12.1. İnsan kaynakları biriminin sorumlulukları

- Performans değerlendirme sisteminin etkin işleyişini sağlar.
- Sürecin akışını düzenler. (*Başlangıç ve bitiş tarihleri, uygulama prosedürü vb.*)
- Uygun şekilde düzenlenmiş formları sisteme girerek, bir veri tabanı oluşturulmasını sağlar ve bu doğrultuda ilgili analizleri yapar.
- Sistemi sürekli olarak gözden geçirerek, iyileştirir.
- Temel yetkinliklerin gelişmesi amacıyla, gerekli eğitim programlarını hazırlar ve eğitim taleplerini, örgütün kaynaklarına uygun olarak cevaplandırmaya çalışır.

1.2.12.2. Performans değerlendirmede değerlendiricilerin sorumlulukları

- Değerlendirilene, sürekli ve anında yardımcı, yönlendirici davranır.
- Değerlendirme toplantısı zamanını önceden saptar.
- Değerlendirilenin görüşlerini rahatlıkla belirtebilmesi için gerekli zaman ve uygun ortamı yaratır.
- İşgörenin yakın geçmişteki başarı ve başarısızlıklarını dikkate almaksızın, belirlenen dönemdeki çalışmalarını göz önünde tutar.
- Her temel yetkinliği, işgörenin değerlendirme dönemindeki görevleri ile ilişkilendirerek değerlendirir.

- Yetkinliklerden her birini kendi içinde düşünür, genelleme yapmaz, belirsizliklerden kaçınır ve tutarlı olur.
- İşgörenleri yaptıkları işin önemine göre değil, performanslarına göre değerlendirir.
- Değerlendirilenin performansı ve potansiyeli hakkında geri bildirim sağlar.
- Yapıcı ve gelişmeye yönelik eleştirilerde bulunur.
- Değerlendirilenin gelişme ve ilerleme imkanlarına yönelik gerçekçi planlar hazırlar.
- Formun görüşler kısmında, değerlendirilenle ilgili genel görüşlerini belirtir.

1.2.12.3. Performans değerlendirmede değerlendirilenlerin sorumlulukları

- Değerlendiriciden sürekli ve anında geri bildirim almak için çaba gösterir.
- Görüşmelere, performans değerlendirme sistemi esasları çerçevesinde yapacağı özdeğerlendirme ve değerlendirme sürecindeki performansına ilişkin somut verilerle, hazır olarak gelir.
- Görüşme sırasında fikirlerini açıkça belirtir, etkin ve katılımcı olur.
- Değerlendiriciler tarafından yöneltilen eleştiri ve önerileri kendisini geliştirmek için kullanır.
- Değerlendiricilere kendi gelişme planları hakkında önerilerde bulunur.
- Değerlendiricilerin fikirlerine karşı yapıcı eleştiriler ve öneriler getirir.
- Formun görüşler kısmında değerlendirme ile ilgili genel görüşlerini belirtir.

1.2.13. Performans Değerlendirmenin Koşulları

Beklenen yararları sağlaması ve etkili sonuçlar vermesi açısından değerlendirme sisteminin bazı özelliklere sahip olması gereklidir. Başarı değerlendirme sisteminin aşağıda sayılan özellikleri taşıması gereklidir (Can vd., 2001: 214):

1-Performans Değerlendirme Sistemi Adil Olmalıdır: Her şeyden önce performans değerlendirme sisteminin kesinlikle adil olması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olması zorunludur. İlgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil olmayan bir performans değerlendirme, yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratır. Bu durum, doğal olarak işgörenlerde

tatminsizliğe yol açar ve istenmeyen davranışlar ortaya çıkarır. Kuşkusuz adil bir performans değerlendirmeden tüm işgörenleri aynı başarı düzeyinde göstermesi değil, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenir.

2- Performans Değerlendirme Sistemi Geliştirici Olmalıdır: Performans değerlendirme sisteminin verimliliği artırma yanında işgörenlerin gelişme ve yetkinleşmesi için de yol gösterici olması beklenir. Performans değerlendirme, işgörelere kendini geliştirmesi yönünde gerekli verileri sağlamalıdır. Bu ise değerlendirme sonuçlarının astlara bildirilmesi ve açıklanması ile olanaklıdır. Eğer işgörenlerin performans değerlendirmesi bu tür bir nitelik taşıyorsa, işgörenler, performans değerlendirme sürecini, yapılması gerektiği için yapılan bir işlem gibi görebilir.

3- Performans Değerlendirme Sistemi Güdöleyici Olmalıdır: Performans değerlendirmesi işgörelerde kuşku ve kaygı yaratmamalıdır. İşgörelere performans değerlendirmenin gerekliliği ve yararları açıklanmalıdır. Performans değerlendirme ile çok iş yapan işgörenin ödüllendirilmesi sağlandığından işgörenler güdülenir.

4-Performans Değerlendirme Sistemi Durumlara Uygun Olmalıdır: Performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunların başında, işgörenin, değerlendirmenin çok genel olduğunu ve iş ile fazlaca ilgili olmadığını düşünmesi gelmektedir. *"Benim işimi gerçekten bilmiyorsunuz", "Bana daha somut örnekler vermelisiniz" veya "Benim çalışma biçimim sizin düşündüğünüz gibi değil"* türünden ifadeler, bu sorunu yansıtan yakınmalara örnektir. Değerlendirme sisteminin iş çevresinin tüm niteliklerini dikkate alacak tarza düzenlenmesi bu yakınmaların azalmasını sağlayabilir.

5-Performans Değerlendirme Sistemi Geçerli ve Güvenilir Olmalıdır: Performans değerlendirme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek karşılığı olmasına yakınlık olarak düşünölmelidir. Örgüte uygun olarak düzenlenen ölçüm yöntemi uygulamasıyla elde edilenler ideal ve gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Geçerli bir performanstan, işgöreni başarı derecelerine göre ayırması beklenir. Geçerliliğin bir diğer yönü de değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun olması ve değerlendirici tarafından anlaşılır ve kullanılır olmasıdır.

6-Performans Değerlendirme Sistemi Kapsamlı Olmalıdır: Performans değerlendirme sistemi, işi, işgörenleri ve çalışma ortamını bütün olarak ele almalıdır. İşgörenlerin performansını etkileyen etmenleri göz ardı eden bir değerlendirme sistemi yararlı olmaz.

7-Performans Değerlendirme Sürekli Olmalıdır: Performans değerlendirme çalışmaları, belirli bir süre içinde başlayıp biten çalışma değildir. İşgörenlerin iş başarımına ilişkin gözlem ve kayıtlar düzenli ve sürekli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir.

8- Performans Değerlendirme Sistemi İşgörenlerin Katılımına Olanak Tanınmalıdır: Performans değerlendirme sisteminin örgüt üst kademe değerlendiricileri tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak üzere alt kademelere empoze edilmesi, genellikle sistemin tepkiyle karşılanmasına yol açmaktadır. Sistemden etkilenecek orta ve alt kademe değerlendiriciler ile tüm işgörenin değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları, kendi geliştirdikleri sistemi daha çok benimsemelerine ve daha içtenlikle uygulamalarına yol açabilir.

1.2.14. Performans Değerlendirme Sistemi Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sisteminin sonuçları, örgütler tarafından bir çok alanda kullanılmaktadır. 1984'te Shuler tarafından A.B.D.'de resmi performans değerlendirme yapan örgütlerde performans değerlendirmenin kullanıldığı alanlarla ilgili olarak gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçları *Tablo 1.4*'te gösterilmektedir.

Buna göre, performans değerlendirme sistemleri sonuçlarının en çok ücret artışlarında ve terfi kararlarının alınmasında kullanıldığı görülmektedir. Ardından eğitim gereksinimi ve daha güvenilir seçim sistemi geliştirmek gibi kullanımlar önemli yer tutmaktadır. Fakat, performans değerlendirme sistemin sonuçlarının kullanım alanlarını sadece yukarıda sayılanlarla sınırlamak mümkün değildir.

1.2.14.1. Ücret yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örgütlerin çoğunda

doğrudan ya da terfiler yoluyla (*dolaylı olarak*) performans değerlendirme sonuçları işgören ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Tablo 1.4. Örgütlerde Performans Değerlendirmenin Kullanımı

ÖRGÜTLERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME KULLANIMI		
PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN HANGİ AMAÇLAR İÇİN KULLANILDIĞI	İŞGÖRENİN TÜRÜ	
	OFİS HİZMETLERİ	ÜRETİM
Ücret Artışları	%85	%83
Terfi Kararları	%83	%67
Eğitim Gereksinimlerini Saptamak	%62	%61
Daha Güvenilir Seçim Sistemi Geliştirmek	%24	%30
Diğer	%8	%9

Kaynak: Shuler, 1984.

Sistemin bu amacı, oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağ/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. 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 yapılması, performansı yüksek olanların ise maaşına daha yüksek bir artış yapılması tercih edilmelidir. Bu konuda “*enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı*” uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir .

1.2.14.2. Kariyer geliştirme sistemi

Kariyer yönetimi, işgörenin örgüt içerisindeki statüsü itibarıyla yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorunlu bir uğraştır. Modern yönetim anlayışında örgütlerin insan kaynaklarından etkin bir şekilde yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek örgütsel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından büyük önem taşımaktadır. Her işgörenin bireysel tarihi, yani doğumundan bulunduğu sürece kadar geçen sürece kadar yaşadıkları, başarıları veya başarısızlıkları vardır. İşgörenlerin bireysel performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden elde edilen neticeler, işgörenin şu anki performansını gösterdiği için, önemli olmakla birlikte, bundan daha çok işgörenin gelecekteki muhtemel başarı ve başarısızlıklarını tahmin etmek açısından, yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir.

Örgütlerde yükseltilmesi gerektiği halde yükseltilmeyen veya yükseltilip de bulunduğu statüyü benimseyip de mutlu olamayan işgörenlerle karşılaşmak mümkündür. İşte tam bu noktada performans değerlendirme sistemleri devreye girerek, başarıları olabildiğince nesnel ölçütlere ve standartlara göre tescillenmiş işgörenlerin daha üst yönetim kademelerine hazırlanmalarında kullanılabilir.

Tablo 1.5.'te görüldüğü gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile performans değerlendirme sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin örgüt içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir.

Örgütte işgörenlerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sistemi verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır. Bununla birlikte sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan örgütlerde ise terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, performans değerlendirme sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağını oluşturmaktadır.

Tablo 1.5. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi,değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi • Organizasyon içi-dışı kariyer olanaklarını tanımlaması • Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması • Planlarını hazırlaması • Planlarını uygulaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi • Kariyer yollarının belirlenmesi • Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması • İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi • Astlara kariyer danışmanlığı yapılması • İş deneyimlerinin artırılması • Eğitim programları düzenlenmesi • Yeni işgören politikalarının oluşturulması

Kaynak: Uyargil, 1994: 6.

1.2.14.3. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

Örgütlerde yetiştirme/geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama örgütlerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. Eğitim planlamasının yapılmasında anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları kullanılır. Fakat eğitim planlama çalışmalarında daha sağlıklı sonuçlara varabilmek adına performans değerlendirme sistemlerinden yararlanmak anlamlı olacaktır. Zira performans değerlendirme sonuçları, işgörenlerin başarılı olduğu yönlerinin ve işlerin yanı sıra, başarısız oldukları yönlerin ve işlerin tespit edilmesini sağlar. İşgörenlerin başarısız olduğu yönleri ve başarısız olduğu işler, işgörenlerin yetersizliklerini gösterir ki; bu yetersiz olunan alanlar işgörenin eğitim ihtiyacının olduğu alanlardır.

Örgütler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve işgörenlerin katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, değerlendirici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim, ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Örgütler bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Diğer bir deyişle, performans değerlendirme sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı örgütlerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendiriciler ile değerlendirilenler arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflikle ortaya çıkacağı düşünülebilir.

1.2.14.4. İşgücü planlama

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki işgörenin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan işgörenlerin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile işgören planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan işgörenin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan işgörenler olabilir. Sorunları bir iki dönem devam edenlerin örgüt için vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen işgörenler olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları

sağlanabilir. Rotasyonla aynı kurumun farklı bir görevinde işgörenin daha başarılı olması sağlanabilir.

İşini yetersiz gören yetenekli işgörenlerin işleri, yeni görev ve sorumluluklar verilerek genişletilebilir veya zenginleştirilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonunda işgörenlerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir.

1.2.14.5. Stratejik planlama

Stratejik planlama, hemen her örgütte tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir (Budak, 2004: 323). Bazı işletmeler, tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak değerlendirici ve astlara iletilmesi amacıyla biçimsel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için örgütte araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planlar belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her örgütsel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, örgütün stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Örgütler tarafından belirlenen stratejik amaçlar insan kaynağı tarafından gerçekleştirileceğinden amaçların işgörenlerle paylaşılması gerekmektedir. Örgütlerin yapıları birbirlerinden farklı olduğundan doğal olarak her bir örgütün belirlediği stratejik amaçlar da birbirlerinden farklı olacaktır. Bu amaçların, örgütün işgörenleriyle paylaşılmasına aracılık eden sistem, performans değerlendirme sistemi olduğu için her bir örgüte göre özel olarak geliştirilerek uygulanır. Örgütlerin gerçekleştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu modeller içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, ifadeler vb. örgütlerin stratejilerinin bir uzantısıdır.

Performans değerlendirme sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, örgütlerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır. Performans değerlendirme uygulamaları, kurumların stratejik anlamda önem verdiği noktaları işgörenlere duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.

1.2.14.6. Sözleşme yenileme veya işten çıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Örgütlerin performansları yüksek işgörenlerle çalıştırmak istemesi ne kadar doğal ise, performans düşüklüğü süreklilik arz eden işgörenlerle çalışmak istememesi de o kadar doğaldır. Ancak sadece performans değerlendirme sonuçlarına göre verilecek işten çıkarma kararları sakıncalı olabilir. İşten çıkarma kararları verilmeden önce birçok faktörün değerlendirilerek, hakkında işten çıkarılma kararı verilmesi planlanan işgörenin, öncelikle performansının düşük olma nedenleri araştırılmalı, hayatında olağanüstü yaşanmışlıkların olup olmadığı tespit edilerek, öncelikle performansının iyileştirilmesine çalışılmalıdır. En nihayetinde değerlendirilen insandır ve insan kaynakları kavramına bu kadar ciddi vurgular yaparken, insan kaynakları departmanları işten çıkarma kararlarını en son seçenek olarak düşünmelidirler.

1.2.14.7. Ödüllendirme

İşgören, performansının beklenen oranda olmasını sağlayıcı yönde ödüllendirilir. Dolayısıyla, ödüllendirmenin amacı öncelikle performans artışını sağlamak, daha sonra ise uygun elemanları kuruluştta tutmaktır. O halde, yüksek performans için, temel ücret üzerine artı ücret, ücret dışı haklar ve teşvikleri gerekli davranışları pekiştirecek bütünleştirici bir ödüllendirme sistemine sahip olmak gerekmektedir. Ödüllendirme kurumsal performans gereksinimlerine uymak zorunda olmasına ilaveten, işgörenlerin de gereksinimlerini motive edici olmalıdır. “*Ödüllendirilen davranışlar yinelenir*” ilkesi gereği, işgörenlerin yüksek performansını betimleyen üstün hizmet, özel başarılar ile buluş ve önerilerin özendirilmesi için ödüllendirilmeleri gerekir. Etkin yönetici olabilmenin önemli şartlarından birisi ödüllendirmedir. Yöneticiler ödüllendirmeyi kullanarak çalıştıkları örgütün performansına hem kendilerinin hem de işgörenlerin katkı sağlamasına vesile olur.

Gelecek performansı artırabilmek için, mevcut performans değerlendirme sisteminin uygulanması sonucu elde edilen veriler kullanılarak ödüllendirilmede bulunulur. İşgörenin performansına göre iyi bir ödüllendirme sisteminin kurulması ve işletilebilmesi için sistemin şu temel özellikleri taşıması gerekir (Demir, 1998: 56):

- Ödüllendirme, örgütün değer yargılarıyla ve kültürüyle koşturmalıdır,
- Örgütün kuruluş amaç ve stratejileriyle kuruluş amaçlarına hizmet etmelidir,
- Ödüllendirilme sadece işgörenlerin bireysel performansıyla değil, kurumsal performansla da ilişkilendirilmelidir,
- İstenen tutum ve davranışları olumlu yönde yönlendirici olmasının yanı sıra, yeni bilgi, görüş ve öneriler ile üstün çaba gösterilmesini destekleyici olmalıdır,
- Performansa göre ödüllendirme yönetici olsun ya da olmasın bütün işgörelere uygulanmalıdır,
- Ödüllendirmede, önemli bir gösterge olarak alınan işgörenlerin performans gösterge ve hedefleri ulaşılmaz olmamalı, işgörenler hedeflere ulaştıklarında ödülün verileceğinden emin olmalıdırlar,
- Ödülün niteliği, çeşidi ve miktarı, performansla orantılı olmalıdır.

1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME OLGUSU İLE İLGİLİ MUHTEMEL SORUNLAR

1.3.1. Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendirici kişilerin nesnel ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat uygulamada nesnelliği yakalamak çok zordur. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır.

1.3.1.1. Teknik hatalar

Performans değerlendirme formunun sağlıklı hazırlanmaması, aceleyle gelmesi, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılabilmesi gibi hataları kapsar. Ayrıca, değerlendiricinin konuyla ilgili olarak eğitilememesi de teknik hataların ortaya çıkmasına neden olabilir. (Budak vd., 2004: 312-313) Başarı standartlarının iyi tanımlanmaması da sorunlara yol açar. Başarı standartlarının iyi tanımlanmaması durumunda, değerlendiriciler kuşkuya kapılabilir.

1.3.1.2. İlk izlenim etkisi

Değerlendiricinin, ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada işgören, değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen değerlendirici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

1.3.1.3. Halo etkisi

Halo etkisi, değerlendiricinin işgörenin performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Kaynak, 1998: 222).

Halo etkisi, işgörenin belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak "olumlu" değerlendirilmesidir. Örneğin, bir işgörenin çok iyi

planlama yaptığını ancak iletişim becerisinin düşük olduğunu varsayalım. Bu işgörenin değerlendiricisinin, kişinin sadece planlama becerisini dikkate alarak bu başarıyı genelleme ve kişiyi “olumlu” değerlendirmesi, halo etkisi olarak adlandırılmaktadır. Bu tür değerlendirme hatalarından kaçınmak için, değerlendirme yaparken somut örneklerin üzerinden gitmek faydalı olacaktır. Değerlendirmeler, kanıtlarla desteklenebildikleri sürece objektif olurlar.

1.3.1.4. Ters halo etkisi

İngilizcesi “*horn effect*” olan ve Türkçe’ye boynuzlama etkisi olarak çevrilen ters halo etkisi, işgörenin belirli bir özelliği ve/veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle, genel olarak “olumsuz” değerlendirilmesidir. Halo etkisinin tam tersi yönünde yapılan bir değerlendirme hatasıdır. Bir işgörenin başarısız olduğu bir iş ya da başarısız olarak değerlendirildiği bir özelliği nedeniyle, diğer başarılı olarak değerlendirilebileceği iş ve özelliklerin görülememesi ya da gözardı edilmesi şeklinde ortaya çıkan bir değerlendirme hatasıdır.

1.3.1.5. Merkezi eğilim

Ortalama değerlendirme hatası olarak da adlandırılan merkezi eğilim hatası, bazı değerlendiricilerin, bütün işgörenleri ortalamada değerlendirme eğiliminde olması; gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (*çok düşük veya çok yüksek*) değerlendirmeler yapmaktan kaçınmasıdır. Genellikle, kendisine bağlı işgören sayısı yüksek olan ve işgörenlerin performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan değerlendiriciler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir.

1.3.1.6. Müsamaha etmek

Değerlendiricinin, tartışma ortamından kaçındığı için, bir çalışanı veya bir grup çalışanı olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Bu durum değerlendiricinin, işgörenleri tarafından sevilme istemesi, kendisine bağlı işgörenleri daha başarılı göstermek ve korumak istemesi, işgörenlerini motive etmek istemesi ve genel olarak örgütteki standartların çok düşük olmasından kaynaklanır.

1.3.1.7. Tolere etmemek

Değerlendiricinin, gerçek başarı seviyesini dikkate almaksızın, bir işgöreni veya bir grup işgöreni olduğundan daha düşük değerlendirmesidir. Genellikle, deneyimsiz olan ve performansı etkileyen faktörlerin tam olarak farkında olmayan, kendine güveni düşük olan ve kendisi de düşük değerlendirmeler alan değerlendiricilerde bu eğilim görülür. Bunun yanı sıra, kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir değerlendirici olarak gösterme arzusu ve örgütteki standartların çok yüksek olması da, bu tarz değerlendirmelerde rol oynar.

1.3.1.8. Benzerlik hatası

Bazı değerlendiricilerin, işgörenleri yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle kendilerine benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir.

1.3.1.9. Kontrast hatası

Kontrast kelimesi, İngilizce “*contrast*” olarak yazılıp karşıtlık ve kıyaslama anlamlarına gelmektedir. Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin kullanıldığı durumlarda kontrast hataları ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan “*çok başarılı*” algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan “*çok başarısız*” algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve işgörenlerin performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir. Bazen işgörenleri karşılaştırmak uygun olsa da, derecelendirmeler, diğer işgörelere göre değil, işin gerektirdiği performansa göre yapılmalıdır (Crane, 1986: 423).

Bu tür hatalar, değerleyiciden kaynaklanmadığı için, ancak yöntemin değiştirilmesiyle ortadan kaldırılabilir. İşgörenleri topyekün değerlendiren karşılaştırmalı yöntemler yerine, tek tek değerlendiren derecelendirme yöntemlerinin kullanılması, kontrast hataların etkisini en aza indirecektir.

1.3.1.10. Son zaman hatası

Genellikle değerlendirmelerde ilk akla gelen değerlendirmesi yapılan kişinin en son gösterdiği davranışlardır. Geçmişteki olumlu davranışları unutarak yalnız en son olumsuz davranış üzerinden değerlendirme yapmak sakıncalı olabilir. Örneğin 11 ay boyunca hiç devamsızlık göstermemiş birisi, 12.ayda devamsızlık gösterince, kişiyi sanki kronik devamsızmış gibi değerlendirmek hatalı olur. Değerlendiriciler de bu etkinin farkında olduklarından özellikle değerlendirme zamanı yaklaştığında sürekli etrafta olmaya, verimli, ilgili ve işbirlikçi gibi gözükmeye çaba harcamaktadırlar. (Budak vd., 2004: 312-313)

Son zaman hatasını önlemenin bir yolu olarak değerlendiricilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma, bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, değerlendiriciler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu değerlendiricilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada, değerlendiricilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece değerlendiricisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda değerlendiriciler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz önünde bulundurmalıdırlar.

1.3.1.11. Pozisyondan etkilenme

Genellikle değerlendirmeyi yapan değerlendirici değerlendirdiği işgörenden çok, yüksek pozisyonundan etkilenerek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191). Özellikle, sıralama yönteminde bu hatanın yapılma olasılığı yüksektir. Tüm işgörenleri bir potada toplayıp genellemeyle, tek bir kriterle veya birkaç kriterle değerlendiren yönetici/değerlendirici, genellikle üst düzey pozisyonda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, daha alt düzey pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Performans değerlendirmede, ayrıntılı iş tanımlarından yararlanmak ve bütün işgörenleri kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı unvandaki işgörenlerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın oluşumunu önleyecektir.

1.3.1.12. Açık görüşmede çatışma

Gerek hedeflerin belirlenmesinde gerekse değerlendirme sonuçlarının iletilmesinde değerlendirilen kişi memnun değilse, sevimsiz bir tartışma ve çatışma ortamına girilebilir. (Sabuncuoğlu, 2000: 191) Gerek değerlendirici ile değerlendirilen işgörenin performansını birlikte değerlendirdikleri sistemlerde olsun gerekse değerlendiricinin performans değerlendirmesini kendisinin yapıp daha sonra işgörene geribildirimde bulunduğu performans değerlendirme sistemlerinde olsun, değerlendirici değerlendirilen işgörenle bir görüşme yapar. Bu görüşmede, değerlendirici ile değerlendirilen işgören arasında değerlendirme puanı, değerlendirmenin adil olup olmaması, tarafların iyi niyetli olup olmamaları, değerlendirme biçimi vb. konularda çatışma çıkabilir. Bu çatışma, değerlendiriciyi, işgörenin performansını olduğundan daha düşük değerlendirmeye yol açabilir. Çatışmanın devam etmesi halinde değerlendirici ile işgören arasındaki gerginlik işyerinde huzursuzluğa neden olabilir. Bu durumda da işgörenin daha sonraki performansında düşüşler olabileceği gibi işgören başarılı bir işgören de olsa, değerlendiricinin işgörenle aralarındaki husumete istinaden daha sonraki dönemlerde de işgörenin performansını olduğundan daha düşük değerlendirmesine sebep olur.

1.3.1.13. Kontrol alanı

Değerlendiricinin kendisine bağlı ast sayısı arttıkça onları yakından izleme ve değerlendirme becerisi azalır. (Sabuncuoğlu, 2000: 191) Altında 5, 50, 500 işgören çalıştıran 3 ayrı yönetici olduğunu ve performans değerlendirme yaptıklarını varsayalım. Altında 5 işgören çalışan yönetici, 5 işgörenin tek tek bütün özelliklerini ve performans sürecindeki katkılarını detaylı bir şekilde gözlemlemiş olacaktır. Altında 50 işgören çalışan yönetici ise, bazı işgörenlerin özellik ve katkılarını detaylı gözlemleyebilmişken çoğu işgören hakkında sadece üstünkörü bir performans değerlendirmede bulunabilecektir. Altında 500 işgören çalışan yönetici ise bırakın

işgörenlerin performansını değerlendirmeyi çoğu işgörenlerinin isimlerini bile bilmiyor olacaktır.

1.3.1.14. Kişisel önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtırlar. Özellikle iki kişinin (*değerlendirici ile değerlendirilen*) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, bölge, ülke, sınıf, merkez, taşra, köylü, kentli, ideoloji ve sosyal görüş, yaşama biçimi, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da işgörenlerin bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirici kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendirici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, örgüt kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (*sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde*) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

1.3.1.15. İşler arasındaki bağımlılığın dikkate alınmaması

Modern örgütlerde işbölümünün artmasıyla, işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında, kendisinden önceki işgörenin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir işgören başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir işgörenin çıktılarını işleyen bir işgören, başarılı olsa da kendisinden önceki işgören kadar başarılı olmayabilir ve bu da o işgörenin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bunun tersi de olabilir. Bu tür hata, performans değerlendirmenin kapsamlı olmamasından kaynaklanır. Bu nedenle performans değerlendirmesi işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak yapılmalıdır. (Can vd., 2001: 175)

1.3.1.16. Tek ölçüt kullanma

İşgörenlerin işi bir çok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle değerlendirici tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur. Böyle bir değerlendirme yapıldığı durumda, işgören işinin en önemli parçasının o görev olduğuna inanır ve işin içeriğindeki diğer görevler önemini yitirir.

1.3.2.17. Atfetme teorisi'ne ilişkin hata

Atfetme teorisi, kişilerin kendilerinin ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklamalarıdır. Bazen bu varsayımlarda, söz konusu davranışların nedeni kişiliğe (*içsel atf*); bazen de dış çevreye (*dışsal atf*) dayanır. (Palmer, 193: 81) Bu teoriye göre, işgörenin performansının kendi kontrolünde olduğuna inanan ile inanmayan yöneticinin değerlendirmeleri farklı olacaktır.

Atfetme teorisi, işgörenin kontrolünde olan şeylerle işgörenin kontrolünde olmayan şeyleri ayırt etmeye kalkışmaktır. Örneğin, bir işgören 6 ay içinde bitirmesi gereken bir projeyi bitiremezse, bu durum yönetici tarafından işgörenin zamanını ve projeyi iyi düzenlemediği düşüncesiyle olumsuz değerlendirir. (*Kontrolü dahilinde*) Eğer proje üst yönetimin isteği ile başka bir işe öncelik verilmesi için, geciktirirlerse, yönetici tamamlanmayan projenin koşullarına daha olumlu bakabilir. (*Kontrolü dışına*)

Atfetme teorisini destekleyen iki kilit genelleme şöyledir:

-Değerlendiriciler, işgörenlerin düşük performanslarını onların kontrolleri dahiline atfettikleri zaman, aynı düşük performansa dış faktörlere atfettikleri zamana göre daha sert hüküm verirler.

-Bir işgören olumlu bir performans gösterdiği zaman, değerlendiriciler, performansı işgörenin kendi çabasına atfettiklerinde, dışardaki güçlere atfettikleri durumlara nazaran işgören hakkında daha olumlu değerlendirmede bulunurlar.

1.3.1.18. Meyil etkisi

Matheww etkisi olarak da bilinen meyil etkisi, işgörenlerin kendi performans sonuçlarını aynı düzeyde tutmalarıyla ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu tip hatalar değerlendirme sonuçlarından kişisel olarak tatmin olan işgörenlerin, iyi veya kötü olması farketmeksizin, aynı performansı göstermeleriyle ortaya çıkar. (Gabris ve Mitcell, 1989, www.performance-appraisal.com/bias.htm)

Meyil etkisinin bulunduğu yerlerde, işgörenler ne kadar gayret gösterirlerse gösterebilirler, geçmişteki değerlendirme kayıtlarının gelecek için gösterilebilecek gelişmeleri olumsuz olarak etkileyebilecek bir önyargı oluşturduğu savunulmaktadır. Düşük seviyede performans gösterenlere bunu geliştirebilmeleri için adil şans verilmediği sonucuna ulaşılabilmektedir.

Heneman, Greenberger ve Anonyou'nun (1989) 40 farklı örgütte değerlendiriciler üzerinde yaptıkları araştırmada alt düzey işgörenler, grup-içiler ve grup-dışılar olmak üzere 2 gruba ayrılmışlardır. Grup-içiler, değerlendiriciler tarafından favori görülmekte ve aralarındaki ilişkide yüksek derecede güven, etkileşim, destek ve ödüllendirme bulunmaktadır. Öte yandan grup-dışılar değerlendiricilerce favori olarak görülmedikleri gibi kendilerine sürekli güvenilmemekte ve ağır eleştirilerin yükünü taşımak zorunda kalmaktadırlar.

Meyil etkisi performans değerlendirme sürecinin bozulmasına yol açabilir. Aynı zamanda işgörenler arasındaki birlik ve beraberliğin olumsuz etkilenerek işgörenlerin performanslarının azalmasına neden olabilir. Diğer istenmeyen bir sonuç da, işgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarından yararlanamamaları ve hayal kırıklığına uğramalarıdır.

Gabris ve Mitchell tarafından yapılan diğer bir araştırmada da meyil etkisiyle ortaya çıkan hayal kırıklığının boyutları incelenmiştir. Bir örgüt üzerinde 3 aylık performans sistemiyle çalışarak işgörenleri sürekli olarak yüksek performans gösterenler ve sürekli olarak düşük performans gösterenler olarak, 2 gruba ayırmıştır. Araştırma sonucunda belirlenen gruplara performans değerlendirme sisteminin adil olup olmadığı sorulduğunda yüksek performans gösterenlerin % 63, düşük performans gösterenlerin ise sadece % 5'i sistemi adil bulmuştur. Gruplara yöneticilerin kendilerine

ait fikirleri değerlendirip değerlendirmedikleri sorulduğunda ise, yüksek performans gösterenlerin % 69'u, düşük performans gösterenlerin % 5'i "Evet" cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılanlara yöneticilerin kendilerini destekleyip desteklemedikleri sorulduğunda ise, yüksek performans gösterenlerin yarısı "Evet" cevabı verirken, düşük performans gösterenlerin neredeyse hiçbiri "Evet" cevabı vermemiştir. Sonuç olarak araştırma, meyil etkisinin işgörenlerde hayal kırıklığına yol açarak olumsuz sonuçlara neden olduğunu göstermektedir.

1.3.1.19. Başarısızlık korkusu

Değerlendirilen işgörenlerin aynı zamanda refakatçileri olan değerlendiriciler, zayıf performans sonuçlarının kendi başarısızlıklarının da bir göstergesi olabileceğine dair bir şüpheye düşebilirler. Bunun sonucu olarak, çoğu, işgörenleri kağıt üzerinde olduğundan daha iyi bir seviyede görme isteği içinde bulunabilir ve yargılamada nesnel davranmayarak yüksek notlar verebilirler.

Bir çok örgütte karşılaşılabilen bu hata, genelde örgüt kültüründen kaynaklanmaktadır. Başarısızlığa hoşgörülü davranamayan bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, bu değerlendirme hatasının ortaya çıkması ihtimali yüksektir.

Longenecker, yöneticilerin gerçekleri görmezden geldikleri zaman bilinçli bir şekilde sayıları abarttıklarını iddia etmektedir. Ona göre, değerlendiriciler ne tür bir sorundan kaynaklanırsa kaynaklansın, işgörelere verdikleri sorunları bilinçli bir şekilde saptıracaklardır. (Longenecker, 1989, www.peformans-appraisal.com/mistakes.htm)

Değerlendiriciler, yapılan bu hatayı etkin bir yönetim için kullanılan bir taktik olarak ifade ederek savunmuşlardır. Örneğin işgörenlerin daha iyi performans gösterebilmeleri için abartılı ve olumlu değerlendirmeyi itici güç olarak gören değerlendirici, fazlaca iyimser bir rapor hazırlayabilmektedir. Ancak bu gerçek performans durumunu yansıtmadığından zararlı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Değerlendirici hoşuna gitmeyen bir karşılaştırmadan kaçınmak, sevdiği bir çalışanın zayıflıklarını yöneticisinden gizlemek, işgörenleri ödüllendirmek ve cezalandırmak gibi amaçlarla abartmada bulunabilir.

1.3.1.20. Performans rehberliği sırasında ortaya çıkan hatalar

Performans rehberliğinin başarıyla uygulanabilmesi özel yönetim becerilerine dayandığından bu alanda ne tür hataların ortaya çıkabileceğinin önceden bilinmesi faydalı olacaktır. Bu hatalar (Palmer, 1993: 99):

-Sadece sorun çıktığı zaman rehberlik etmek: Yöneticiler, rehberliği sadece düşük performansın yükseltilmesine, aksaklıkların giderilmesine ve işğörenlerin disipline edilmesine yönelik bir araç olarak görebilirler. İşğörenler, rehberliğin sadece düşük performansın yükseltilmesine, aksaklıkların giderilmesine ve disipline edilmesine yönelik bir araç olarak görürlerse, rehberliğin verimliliği azalır ve işğörenler savunmaya çekilirler; oysa gelişme sağlamanın bir aracı olarak görürlerse, işğörenler rehberlik bağlamında gösterilen çabalara değer verirler.

-Rehberlik etmek yerine ders vermek: Rehberlik, yöneticilerin işğörenlerle diyalog içerisinde olmalarını ve kararların birlikte alınmasını gerektirir. Rehberlik, işğörenlerin yeni beceriler kazanmaları ve performanslarını yükseltmeleri amacıyla onlarla birlikte çalışılması demektir. Yapılanların anlamlı ve değerli olduğunu hissetmeleri için işğörenlerin de bu sürece katılmaları sağlanmalıdır. İşğörenler rehberlik etme sürecine dahil edilmediğinde, değerlendiriciler/yöneticiler işğörenlere daha çok ders verme tavrıyla yaklaşarak performansın arttırılamamasına ve işğörenlerin performansa yönelik davranışlar geliştirmemelerine neden olur. İşğörenlere nasıl davranmaları gerektiğini söylemek veya emretmek rehberlik değildir.

-Sorunlarla genel olarak ilgilenmek: Rehberliğin en güç yönlerinden birisi, her sorunun kendi özgünlüğüne göre ele alınmasıdır. İşğörenlere tek tek rehberlik ederken yöneticinin elinin altında işle ilgili konularda somut örneklerin olması faydalı olacaktır. İşyerinde meydana gelen olaylar ve işğörenlerden elde edilen bilgiler, daha sonra kullanılmak üzere kayıtlara geçirilmesi yerinde olacaktır. Somut örnekler olmadığı zaman, yöneticiler sorunları genellemelerle ele almak zorunda kalırlar. Bu da, rehberlik kapsamında görüőülen işğörende, o görüşmenin sadece kendisi için değer de bütün elemanlara yönelik yapıldığı şeklinde yanlış bir düşüncenin oluşmasına neden olur.

-Varsayımlarda bulunmak: İnsan ilişkilerinde temel kurallardan birisi, hangi sebeple olursa olsun başkaları hakkında varsayımlarda bulunmamaktır. Cinsel

farklılıklara, davranışsal beklentilere, kişiliğe ya da başka bir özelliğe dayanan varsayımlar, geri teperek zamanın ve enerjinin boşa harcanmasına neden olabilirler. Rehberlik kapsamında yapılacak görüşmelerde, sorunun neden kaynaklandığı hususunda hiçbir varsayımda bulunmadan, nesnel bir tarz izlenir ve ilgili işgörenin gerekli bilgiyi vereceğine inanılır. Benzer şekilde, rehberlik sürecinin nasıl işlediğinin bütün işgörenler tarafından bilinmesi de önemlidir. Bu yüzden, sürecin her adımı işgörelere net olarak anlatılır. Rehberlik süreci konusunda, işgörelere ne kadar çok bilgi verirse, rehberlik üzerindeki olumsuz varsayımlar da o kadar az ortaya çıkacaktır.

1.3.1.21. Yargılama isteksizliği

Birçok değerlendirici, yargılayıcı bir rol oynayarak işgörenin kariyerini etkileyebilecek kayıtlamalar yapmaya karşı, doğal bir isteksizlik içinde bulunabilir. Özellikle olumsuz değerlendirme sonuçlarının bildirilmesinde karşılaşılan bir hatadır. Yapıcı ölçüm tekniklerinin kullanılması, bu duruma yardımcı olabilir. Ancak, işgörelerin problemlerinin kontrolsüz bırakılması, problemlerin önceden saptanıp çözümlenmesinden daha zararlı olacaktır. (Okutan, 2002: 97-98)

1.3.1.22. Geri besleme arama

Geri besleme arama, düşük performans gösterenlerin gerçekleştirdikleri sosyal bir oyun olarak tanımlanmıştır. Yapılan araştırmaların sonuçları, bazı durumlarda değerlendiricilerin bu tür bir oyuna maruz kalabildiklerini göstermiştir. Bu problem, düşük performans gösteren işgörelerin refakatçilerinden uygunsuz anlarda bilinçli bir şekilde resmi olmayan bir övgü beklemeleriyle ortaya çıkar. (Larson, 1989, www.performance-appraisal.com/mistakes.htm)

1.3.1.23. Değerlendiricilerin (yöneticilerin) tutum ve davranışlarından kaynaklanan hatalar

Performans değerlendirme çok kolay ve eğlenceli bir uğraş değildir. Değerlendirmeyi yapan yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanarak performans değerlendirme sürecine zarar veren hatalar şunlardır (Bacal, 1999: 67):

-Performans değerlendirmeye performans planlamadan daha fazla vakit ayırmak:
Performans değerlendirme, devamlılık gösteren bir sürecin son aşamasıdır. Bu süreç,

işgören ile yönetici arasındaki iyi iletişime dayanır. Bu nedenle, performans sorunlarının engellenmesine yıl sonundaki değerlendirmeden çok daha fazla zaman harcanmalıdır. Bu şekilde değerlendirmeler, daha kolay ve rahat olur; rahatsızlık yaratan sonuçlar ile karşılaşılmaz.

-İşgörenleri birbirleri ile karşılaştırmak: İşgörenleri birbirleriyle karşılaştıran, birbirlerini rakip olarak görmelerini ve bir takım olarak çalışmamalarına neden olan yöneticiler, işgörenler arasında olumsuz duygular yaratılmasına ve moral düşüşüne sebep olurlar. Böylece, yönetici işgörenler arasında bölünmeler yaratmakla kalmaz, kendisini de gerilimin merkezinde hedef haline getirir.

-Performans değerlendirmenin sadece yargılamak için değil, gelişim için olduğunun unutulması: Performans değerlendirme, performansı iyileştirmek için yapılır; bir günah keçisi bulup onu suçlamak için değil. Bunu unutan yöneticiler, bir süre sonra kendilerine güvenmeyen ve motivasyonları düşük işgörenler bulurlar. Performans değerlendirmenin anlamlı ve yararlı olması isteniyorsa, bunun işgören ve yöneticinin birlikte çalışmasıyla sağlanabileceği unutulmamalıdır.

-Önemsiz olan bir şeyin ölçülmesi veya değerlendirilmesi: Gerçekte ölçülmesi ya da değerlendirilmesi en kolay olan şeyler, o işin yapılmasıyla ilgili olarak en az önem taşıyanlardır. Örneğin, yöneticiler, müşteri hizmetinin kalitesini “*telefonun üç kez çalmadan cevaplanması*” veya bunun gibi bir kriter ile tanımlamada çabuk davranırlar. Eğer istenirse bunun ölçülmesi kolaydır. Ölçülmesi zor olan, müşteri bulma ve elde tutmayı sağlayacak olan hizmetin genel kalitesidir. Müşteri hizmetinin kalitesini genel anlamda ölçmek ve değerlendirmek zordur. Bu nedenle, çoğu yönetici bunu yapmaz ve boş-anlamsız şeyleri ölçmeyi sürdürürler.

-Değerlendirme sırasında işgörenlerin şaşırtılması: İşgörenlerle yıl içerisinde konuşmayan, işleri karıştırdığında ve sorun yaşandığında ilgilenmeyen yönetici, bütün bunları biriktirip, değerlendirme görüşmesinde hepsini işgörenin önüne sunduğunda, işgören kötü bir sürpriz ile karşı karşıya kalmış olur. Değerlendirme, yıl boyunca devam etmesi gereken bir işlem olmalıdır.

-Bütün işgören ve işlerin aynı yöntemlerle ve aynı şekilde değerlendirilmesi gerektiği inancı: Tüm işgörenler, performanslarını iyileştirmek için aynı şeylere ihtiyaç

duymazlar;bazıları belirgin geribildirime ihtiyaç duyarken, bazıları duymaz. Bütün işlerin şüphesiz farklı boyutları vardır. Bir genel müdür ile santral görevlisinin performansı aynı yaklaşımla değerlendirilemez. Bu durumda, farklı işler için aynı yöntem ve kriterlerin kullanılmasında ısrarcı olunmaması gerekir.

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Örgütün yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir.

Performans değerlendirme süreci ana hatlarıyla aşağıda belirtilen aşamalardan oluşmaktadır:

- İş analizlerinin yapılarak, iş tanımlarının ve iş gereklerinin oluşturulması
- Değerlendirme kriterlerinin (*ölçütlerinin*) saptanması
- Değerlendirme standartlarının belirlenmesi
- Değerlendirme periyotlarının belirlenmesi
- Değerlendiricilerin belirlenmesi
- Değerlendiricilerin eğitimi
- Değerlendirici ve değerlendirilenlerin bilgilendirilmesi
- Örgüt için en uygun değerlendirme yönteminin seçilmesi
- Geribildirimde bulunma

2.1.1. Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle iş analizinin yapılmış, iş tanımlarının yapılarak iş gereklerinin belirlenmiş olması şarttır. Daha sonra işgörenlerin ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Performans değerlendirme sistemleri oluşturulurken cevaplanması gereken sorulardan biri hatta ilki, işgörenin iş gereklerini yerine getirmenin ötesinde kişiliğinin de performans değerlendirme uygulamalarına konu edilip edilmeyeceğidir. Klasik performans değerlendirme yaklaşımları, kişilik özelliklerinin işgörenin iş yapmasına ve başarımına yansıtacağı varsayımıyla kişiliğe büyük önem vermişlerdir. Diğer taraftan, çağdaş performans değerlendirme yaklaşımları, işgörenin işteki başarısının, işgören performansının belirlenmesinde yeterli olacağını savunarak, kişilik özelliklerine önem atfetmemişlerdir .

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle neyin başarı olduğu ve neyin ölçülmesi gerektiği belirlenir. Performansın ölçülebilmesi için değişik kriterler belirlenir. Çünkü, işgörenlerin performans düzeylerinin ne olduğuna, çalışma koşulları ve diğer özellikleri önceden belirlenmiş bu kriterlerle karşılaştırılarak karar verilir. Belirlenen kriterler doğrultusunda yapılan performans değerlendirmede, işgören her bir kriter için belirlenmiş ölçüte (*standarta*) ulaşmış ise performansı yüksek veya olumlu; ulaşamamış ise performansı düşük veya olumsuz olarak nitelendirilecektir. Kriterlerin ve standartların önceden belirlenmediği bir durumda, performans değerlendirmenin yapılması mümkün değildir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilir. En azından işçi, büro elemanları ve değerlendiriciler için farklı kriterler kullanılması faydalı olacaktır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınır.
- Kriterlerin açık ve anlaşılır olması istenir
- Kriter sayısı sınırlandırılır ve 10'u geçmemesi beklenir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye doğru sıralama yapılır. Örneğin;

İş Bilgisi :

Yetersiz	yeterli	Orta	İyi	Çok İyi
----------	---------	------	-----	---------

İş yeteneği:

Yetersiz	yeterli	Orta	İyi	Çok İyi
----------	---------	------	-----	---------

Kriterlerin sayısal değerlendirmesi yanılırlara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse, 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlendirmeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler, kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel kriterinin alt kriterleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir değerlendirici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.

Bankalarda yapılan bir araştırmada, işgörenlerin kişiliklerine ilişkin (Tablo 2.1), kişisel nitelik, çalışma ve iş tutumlarıyla ilgili (Tablo 2.2) ve potansiyellerine ilişkin (Tablo 2.3) birtakım kriterler ortaya konmuştur. Bu kriterler, işin nitelik ve gereklerine göre daha da artırılabilir veya azaltılabilir.

Tablo 2.1. Kişiliğe İlişkin Değişkenler

KİŞİLİĞE İLİŞKİN DEĞİŞKENLER	
Sıra No	Değişkenler
1	Kendisinin veya karısının memuriyet şeref ve haysiyetini ihlal edici fiil ve hareketleri
2	İçkiye düşkünlüğü
3	Kumara düşkünlüğü
4	Amirlerine karşı terbiye, nezaket ve tavrı hareket
5	Arkadaşlarına karşı tavrı
6	İş sahiplerine karşı tavrı
7	Ağır başlılığı
8	Disipline riayeti
9	Hürmet celbine başarı derecesi
10	Ketum ve güvenilir olma
11	İstikameti ve kişisel çıkarına düşkünlüğü
12	Savurganlığı
13	Kinciliği, garezkarlığı
14	Yalan söyleme-dedikodu yapma
15	Görünüştü
16	Kendini kontrol yeteneği
17	İkiyüzlülüğü
18	Mevki ve makama düşkünlüğü

Kaynak: Türkel, 1980: 100.

Tablo 2.2. Kişisel Nitelik , Çalışma ve İş Tutumuna İlişkin Değişkenler

KİŞİSEL NİTELİK, ÇALIŞMA VE İŞ TUTUMUNA İLİŞKİN DEĞİŞKENLER	
Sıra No	Değişkenler
1	Yaş ve sağlığın işleri yapmaya engel olup olmadığı
2	Zeka ve kavrayış derecesi
3	Göreve bağlılığı çalışkanlığı ve verim derecesi
4	İşine dikkat ve düzeni izleme fikri
5	Bağımsız iş görme kabiliyeti ve girişim fikri
6	Yasa ve düzenlere vukuf ve riayeti
7	Cesaret azim ve sebatkarlığı
8	Maiyeti üzerindeki nüfusu, sevk ve idare kabiliyeti
9	Maiyetini yetiştirme kabiliyeti
10	İşin bütün bölümleri ile ilgili bilgisi
11	Normal sayılabilecek iş ölçümlerine göre yaptığı iş
12	Zamanında ve yerinde makul karar verme
13	İşgöreni eğitime onlara yol gösterme
14	Öğrenme ve adaptasyon yeteneği
15	Kavrayış derecesi
16	İşine heves ve devamlılığı
17	İfade yeteneği
18	Yeniliklere uyum
19	Önderlik
20	Yaptığı iş veya hizmetin kalitesi
21	Yaptığı iş veya hizmetin miktarı
22	Muhakeme ve basireti
23	İş bilgisi
24	Bağlılığı ölçmek için hizmet süresi
25	Yetki ve sorumluluk devri, sorumluluk alma
26	Maiyetin yaptığı işin miktar ve güvenilirliği
27	Verilen işi tamamlama süresi

Kaynak: Türkel, 1980: 100.

Tablo 2.3.Potansiyele İlişkin Değişkenler

POTANSIYELE İLİŞKİN DEĞİŞKENLER	
Sıra No	Değişkenler
1	Hangi göreve muktedir olduğu
2	Öğrenme ve yeni durumlara uyma
3	Özel yetenek ve nitelikler
4	Olağanüstü durumlarda ani ve isabetli karar verme
5	Ek kabiliyeti
6	Değerlendirici olabilme yeteneği
7	Yaratıcılık yeteneği
8	İş kontrol yeteneği
9	Temsil yeteneği
10	Planlama ve örgütlenme yeteneği

Kaynak: Türkel, 1980: 100.

2.1.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “*neyin yapılması gerektiğidir*”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise, “*nasıl yapılması gerektiğidir*”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif (*nicel*) ve kalitatif (*nitel*) olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.

Standartlar işgörenin ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değerlendirilen bir çalışan için ayık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Örgütler standartlarını belirlerken hareket ve zaman etüdleri, iş örneklemeleri, işgörenin geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilir:

-Standartların spesifik olması: Her işgören kendinden neler beklendiğini tam olarak bilebilir.

-Standartların ölçülebilir olması: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Sözkonusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirilmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

-Standartların ulaşılabilir olması: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan işgörenler, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, işgörenler için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat işgörenler de katılır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

-Standartların bireyin durumuna ve örgütsel amaçlara uygunluğu,

-Standartların istikrarlı ve güvenilir olması: Bu özellik, standartların değişik zamanlarda farklı değerlendirmelere yol açmaması gerektiğini ifade eder.

-Standartlar, az çalışanlar ile çok çalışanları, yetersiz olanlar ile yeterli olanları ayırt etmeye olanak vermelidir. Bir başka ifadeyle, işgörenler arasında iyi, orta, zayıf veya az iş yapanlar varsa, o zaman değerlendirme standardı, bunları iyi bir biçimde ayırt eder.

-Standartlar; uygulanabilir, değerlendirici ve değerlendirilenlere bazı şeyleri ifade eder nitelikte olmalıdır. (Özcan, 1992: 92-93)

Etkin bir performans değerlendirme sistemi için yukarıda telaffuz edilen genel özellikler dışında, kullanılacak standartlarda şu özellikler de bulunabilir:

Standartlar;

-İşgören ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilir, yöneticilerin tek yanlı kararlarıyla saptanır.

-İşlerden beklenen sonuçların somut anlatımlarıdır.

-Ölçü araçlarına,yöntemlere gönderme yapar, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülür.

-Ulaşılan performansın nitelik, nicelik ve süresini gösterir.

-Bilimsel yöntemlerle saptanır, gerçekçidir ve normal yeteneklere sahip her işgören tarafından verilen süre içerisinde gerçekleştirilebilir.

-Sürekli olarak gözden geçirilir ve gerekli düzeltmeler yapılır. (Dicle, 1982: 38)

Bu doğrultuda hareket eden bazı örgütlerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara değerlendirici ve değerlendirilen işgören imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen işgören kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

Standartlar; çıktının niceliği ve/veya niteliği, sonuçların zamanlılığı, performans tarzı, kaynakların kullanımındaki etkinlik dikkate alınarak oluşturulur. Standartların belirlenmesi ile tüm işgörenler, beklenen performans düzeyinin ne olduğunu anlayacaklar ve belirsizlik ortadan kalkacaktır (Bingöl, 1997: 224).

2.1.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Çağdaş örgütleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlendirmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.

2.1.4. Değerlendiricilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim niteliği

taşıdığı belirtilir. Değerlendiricilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlendirmeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.

2.1.5. Değerlendirici Ve İşgörenlerin Bilgilendirilmesi

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan değerlendiriciler ile üst düzeydeki değerlendiriciler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunur. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustahklar ve işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural işgörenin değerlendirilmesinde de çok önemli bir rol oynar.

Oysa bazı değerlendiriciler işgörenlere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez işgörenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, örgütlerde düzenlenecek bir anket çalışması işgörenlerin birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her değerlendirici işgörene bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunu bilincindedir.

Performans değerlendirmesi oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda işgörenlere yeterli bilgi verilmezse örneğin, bazı primlerin kaldırılacağı ya da belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusunu taşınabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak işgörenlere gerekli bilgiler verilir ve onların işbirliği sağlanır.

İşgörenlere internet, broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak işgören değerlendirmesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlendirmesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi işgörenin sisteme desteğini ve katkısını da sağlar.

2.1.6. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmesinin etkin olabilmesinde en önemli etkenlerden birisi de değerlendirmeyi kimlerin yapacağıdır. Değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı sorusunun cevabını değerlendirme planını uygulayanlar verebilir. Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan etmenlerin başında değerlendirecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan işgörenin performansını önceden belirlenmiş ölçütlere göre nesnel olarak değerlendirebilecek durumda olmaları gerekmektedir.

Değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunulabilir.

2.1.6.1. İşgörenin bağlı bulunduğu ilk değerlendirici tarafından değerlendirilmesi

En yaygın uygulama, işgörenin ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin %95'i ilk üst tarafından yapılmaktadır (Mount, 1984). İlk üst tarafından değerlendirmenin faydası, birinci derecedeki amirin değerlendirilecek işgörene yakın olması nedeniyle, onu en iyi şekilde izleyebilecek ve değerlendirebilecek durumda olmasıdır. İlk üst tarafından değerlendirmenin sakıncası, amirin işgörene yakın olması nedeniyle, kişisel ilişkilerden ve öznel öğelerden etkilenmesi ihtimalidir. Belirtilen sakınca nedeniyle performans değerlendirmenin aşağıda belirtilen değerlendiriciler tarafından gerçekleştirilebileceği gündeme gelmiştir.

2.1.6.2. İşgörenin bir veya birden fazla üst değerlendirici tarafından değerlendirilmesi

Bir değerlendirici işinde başarılı olan bir işgöreni, aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız gösterebilir. Bu nedenle birçok değerlendirici tarafından ortak değerlendirme yapılması daha uygundur. (Barutçugil, 2002: 185) İlk değerlendiricinin öznel olma ihtimalini azaltma amacı ile ilk

değerlendiricinin kendi ilk amiri, departman ya da birim değerlendiricisi vb. de değerlendirmelere katılabilir. Değerlendiriciler ayrı ayrı, birbirlerinin değerlendirmelerini görmeden, değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak grup olarak da değerlendirme yapabilirler. (Uyargil, 1994: 32)

Bazen de performans değerlendirme için örgüt dışı uzmanlardan yararlanılır. Değerlendiricilerin sayısı arttığında, daha fazla gerçekçi bilginin edinilmesi olasılığı da artar ve böylelikle büyük grupların ortalaması bulunur. Eğer bir işgörenin 10 değerlendiricisi varsa ve 9'u onu mükemmel, biri ise zayıf olarak değerlendirirse, o bir kişiyi öyle karar almaya iten sebepleri araştırmak gerekir. Belki o değerlendirici, işgörenin eğitilmesi gereken zayıf bir yönünü veya gelecekteki iş görevlerinden sakınılması gereken bir yönünü belirlemiştir. Bunun sonucu olarak örgütte daha yararlı ve doğru değerlendirmeler yapabilme olasılığı artar. (Zalensny, 1990: 274)

Yukarda belirtilen örnekte, işgören hakkında 9 değerlendirici olumlu değerlendirme yaparken, olumsuz değerlendirme yapanın, bu değerlendirmeyi nesnel olmayan, duygusal nedenlerle yapmış olabileceğine dikkat çekilmiş olur.

2.1.6.3. Özdeğerlendirme

Değerlendiricinin (*İşgörenin*), kendi kendisinin performansını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme yönteminde değerlendirici ile değerlendirilen işgörenin kendisidir. Bunun anlamı şudur; nesnellik sorunu değerlendirmenin en önemli sorunudur. Kişisel planlama yapmayı özendirmesine rağmen özdeğerlendirmenin duyarlı bir performans değerlendirme programı çerçevesinde kullanılması çok zordur.

İşgörenlerin kendi performansını değerlendirmesindeki amaç, onların kendi yapmış oldukları işlerden duydukları memnuniyetin arttırılması ve değerlendirme sürecinin kabullenilmesini sağlamaktır.

Özdeğerlendirme, davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri, amaçlara göre yönetim ve kritik olaylar yöntemi gibi farklı yöntemlerle kullanıldığında daha etkili sonuçlar verebilmektedir. Bu gibi uygulamalar, her bir işgörenin performansına ilişkin kişisel düşüncesini ortaya çıkarılmasını sağlayacak ve değerleyicilere, performans değerlendirme süreci boyunca büyük bir anlayış gücü kazandırabilecektir. Periyodik olarak uygulanan biçimsel performans değerlendirmeden farklı olarak, ara dönemlerde

de çalışanların özdeğerlendirme de bulunmalarının teşvik edilmesi, özellikle belirli bir konu üzerinde geri beslemeye ihtiyaç duyulduğunda yararlı olacaktır. (Palmer, 1993, 52-54)

Özdeğerlendirme ile işgörenlerin kendi performansları hakkındaki düşüncelerini öğrenerek onları teşvik eden başlıca faktörlerin neler olduğu belirlenmek istenir. Bunları bilen bir değerlendirici, işgörenlerin performansını daha doğru bir şekilde değerlendirebilecektir. *Tablo 2.4*'te örnek bir özdeğerlendirme formu almaktadır.

Basset ve Meyer'in (1968) çalışmalarında, özdeğerlendirmenin, yalnız yöneticilerin değerlendirici olduğu geleneksel değerlendirme yaklaşımına göre daha kolay kabul edilebilir olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunun yanı sıra, Farh, Werbel ve Bedeian (1988), özdeğerlendirmenin performans değerlendirme sürecinde, işgörenin kendini gözden geçirmesi açısından faydalı olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 2.4.Örnek özdeğerlendirme formu

Örnek Özdeğerlendirme Formu	
İş performansının kapsamlı bir değerlendirmesini yapabilmek için, sizin kendi performansınız hakkında ne düşündüğünüzü bilmek önem taşıyor. Sorumlu olduğunuz iş alanlarına göre düzenlenen bu form, yorumlarınızı sürekli olarak ifade etmede size yardımcı olacaktır. Lütfen aşağıdaki sorulara cevap vererek önemli gördüğünüz noktaları ekleyin.	
-Taşıdığınız sorumluluklar ?	
-İş arkadaşlarınız ve yöneticilerinizle ilişkileriniz?	
-İşinizin çeşitli yönleriyle ilgili problemlerinizi?	
-Performansınızın daha iyi olması için yapılması gerekenler?	
-İşinizin daha iyi yapılması için fikirleriniz?	
-Örgütteki rolünüzün ve çalışma ortamının sizin üzerinizde bıraktığı izlenimler?	

Kaynak: Palmer, 1993: 53.

2.1.6.4. Takım arkadaşlarınca değerlendirme

Aynı birimde çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlendirmesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilir.

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir (Uyargil, 1994: 32).

Kane ve Lawler (1978) işgörenin takım arkadaşlarınca değerlendirilmesinin güvenilir, geçerli ve hatalara yol açmadığını belirtirken, Love (1981), adil ve doğru olmadığını belirterek özellikle terfi kararlarının verilmesinde kullanılmaması gerektiğini söyler.

Cederblom ve Lounsbery'ye (1980) göre, işgörenin performanslarının takım arkadaşlarınca değerlendirilmesi, sadece geribildirim amaçlı kullanılabilir. McEvoy ve Buller (1987) ise, değerlendirme amacından ziyade performans değerlendirme sistemini ve performansı geliştirme amaçlı kullanılması gerektiğini desteklemektedir.

2.1.6.5. Astlarca değerlendirme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca değerlendiriciler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak,

işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

2.1.6.6. Müşterilerce değerlendirme

İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle, hizmet sektöründe işgörenlerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi, müşterinin değerlendirmesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, örgütün amaçlarıyla tam olarak uyumda da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi işgören kararları için önemli bir girdi olabilir.

2.1.6.7. 360 derece (çoklu) değerlendirme

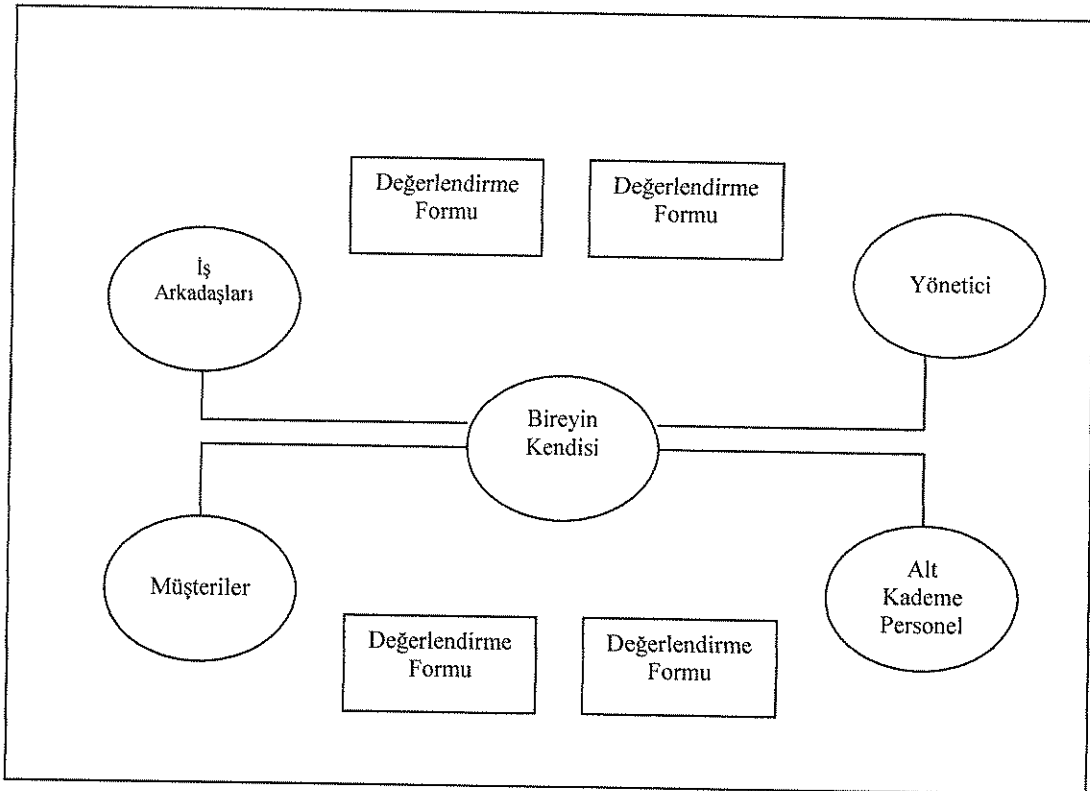
Performans değerlendirmenin geleneksel yaklaşımlarında sadece değerlendiricilerin işgörenleri değerlendirebileceği savunulur. İşgörenin performansına ilişkin anahtar noktaların değerlendirilmesinde işgörenin bağlı bulunduğu ilk değerlendirici ve işgörenin bir veya birden fazla üst değerlendirici tarafından değerlendirilmesi de değerlendirmede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için örgütler, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili değerlendiriciler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir. (Sabuncuoğlu, 2000: 169)

Bu değerlendirme yöntemi, insan kaynakları yönetimi için, verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlüğü sağlamaktadır. Örgütsel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte değerlendiricilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak değerlendiricinin işgörenler hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de, organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 derece değerlendirme yönteminde birçok örgüt, geleneksel yöntemden farklı olarak

bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve işgörenlerinin zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir.

Örgütlerin insan kaynakları yönetimi, sistem olarak zayıf ve yetersiz ise, 360 derece değerlendirme yöntemi bu örgütlere gerektiği kadar faydalı olmaz. Ayrıca; örgütte belirlenen hedeflerden ziyade, örgütlerin performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanılması gerekir. (Walters, 1995: 76-78) Modelinin işleyişi Şekil 2.1' de gösterildiği gibidir.



Şekil 2.1. 360 Derece değerlendirme şeması (Sabuncuoğlu, 2000: 169)

360 derece performans değerlendirme, davranışları yargılamaktan çok, tanımlamaya yöneliktir. Bu yüzden sadece değerlendiriciler ya da üstler tarafından yapılan değerlendirme ile yetinmek yerine çevredeki herkesten yararlanmaktadır. Performansın çok geniş ve farklı bakış açılarından değerlendirilerek daha sağlıklı sonuçlara ulaşmayı sağlar. Nihai amacı ise, işgörenin kendini geliştirmesidir. Bir işgörenin kendini geliştirmesi demek, örgütün de gelişimine katkı sağlaması, diğer işgörenleri de güdülemesi ve üretimin artması demektir. O halde, bir işgörenin kendini geliştirmesi ve bu gerekliliğin farkında olması örgüt için olumludur. 360 derece

performans değerlendirme, liderlik gelişimi, işe alma, başarı planı ve kariyer yönlendirme de kullanılabilecek güçlü bir yöntemdir.

360 derece performans değerlendirmede, örgütsel stratejinin bir yönü olarak, bir grup insana işgörenlerin beceri ve performanslarını tanımlamalarını sağlayan sorulardan oluşmuş bir anket uygulanır. Biriktirilen veriler, işgörene, kendisiyle ilgili açık bir görüş ortaya koyan bir raporla iletilir. Rapor, hem işgörenin güçlü yönlerini nasıl sürdüreceğine hem de açıklarını nasıl kapatacağına dair yol gösterir.

360 derece performans değerlendirmede şu adımlar yer alır:

-Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya uygun düşen işgörenle ilgili özel bir anket hazırlanır.

-Seçilmiş grup, anketleri doldurur. (*değerlendirici, iş arkadaşları, kendisi, astlar ve/veya müşteriler*)

-Son anket döner dönmez, anketler işgörenin anlayabileceği düzeyde bir rapora dönüştürülür.

360 derece performans değerlendirmenin daha etkin uygulanabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar (Edwards ve Ewen, 2000: 38):

- Değerlendirmenin ve geribildirim keskinlikle isimsiz ve gizli olması gerekir. İsimsiz olması değerlendiricilerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar; böylelikle daha derin bilgilere ulaşılabilir.
- Değerlendirilenin o pozisyonda ne kadar süredir çalıştığı göz önünde bulundurulur. Yeterince uzun bir süredir çalışmıyorsa, örneğin; altı haftadan daha az bir süre olmuşsa, işgörenin değerlendirilmesi bir sonraki döneme dahil edilir.
- Değerlendirici geribildirimleri nasıl yapacağını önceden açıklar. Geribildirim aşamaları kimi zaman karışık olabilir ve çoğu işgören anlamadığı konularda hareket edemeyeceği için sağlıklı sonuçlar alınamaz.
- 360 derece değerlendirme yöntemi, maaşların belirlenmesinde kullanılabilir.
- Değerlendiricilere, sayısal değerlendirme yapabilmenin yanısıra, yazılı tanımlar yapabilme olanağı sağlar.
- Değerlendirmelerin takibi de sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İşgörenlerin eksik olan taraflarını giderici etkin planlar yapar ve eksiklerini

gidermeye çalışırlar. Altı hafta sonra durumu takip etmek açısından anketlerin hazırlanmasında ve değişiklikleri gözlenip değerlendirilir.

- 360 derece değerlendirmenin, bir seferde çok fazla sayıda işgörene uygulanması sağlıklı değildir ve güvenilir sonuçlara ulaşılamaz.
- Geribildirim araçları güvenilir, geçerliliği olan ve istatistiki metotlardan oluşturulur.

2.1.7. Geribildirimde Bulunma

Geribildirim (*geri besleme*), haberleşme sürecinin bir unsuru olarak, göndericinin mesajının tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmesini sağlayan alıcının göndericiye bir çeşit cevabıdır. Geribildirimle haberleşme çift yönlü bir boyut kazanmış olur.

Geribildirimde bulunmanın yararları şunlardır (Koçel, 1999: 387):

- Haberleşme sürecinin etkinliğini artırır,
- Haberleşme sürecinin çalışmasının düzenli ve sürekli olmasını sağlayan bir çeşit kontrol mekanizması rolü oynar,
- Önemli bir motivasyon ve ödül aracıdır,
- Takım çalışması sağlamanın ilk şartıdır,
- Davranışları pekiştirme aracıdır,
- Verimliliğin artmasına yardımcı olur,
- Fiilen elde edilen sonuçlar ile haberleşmenin hedeflediği sonuçların aynı olup olmadığını kontrol etmeye yarar.

Performans anlamında geribildirim sözkonusu olduğunda işgörenler, işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Bu görev yöneticilerindir (*değerlendiriciler*) ve yöneticiler performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak işgörenlere geribildirimde bulunurlar. Geribildirim alan işgören örgüt içindeki durumunu ve yöneticilerin kendisi hakkındaki düşüncelerini öğrenmiş olur. Yaptığı iş anlamında zayıf ve güçlü olduğu yönlerini öğrenerek, zayıf yönlerini güçlendirmeye ve güçlü olan yanlarını daha yararlı hale getirmeye çalışır. Geribildirim işgörenin kendi kendisini geliştirmesini teşvik eder.

Performans değerlendirmeye ilişkin bir araştırmada (Zweig, 1991: 109), performansı belirli aralıklarla değerlendirilen iki grup işgörenden birine geribildirimde

bulunmuş diğere ise geribildirimde bulunulmamıştır. Ulaşılan sonuçlara göre, performansı hakkında düzenli bilgi almış olan grubun performansının diğere gruba kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Geribildirim olumlu ya da olumsuz olmasından daha çok yapılmış olması önemlidir. Olumsuz olsa bile, hem kişisel hem de örgütsel yarar açısından geribildirimde bulunulmalıdır. İşgören olumsuz bir performans sergilediğinin farkında olmayabilir. Belki edindiği bu geribildirimle kendisini gözden geçirerek olumlu bir performansa ulaşabilir.

Geribildirim sürekli olması da işgören motivasyonu açısından önemlidir. İşgörenin performansının değerlendirilmesinden hemen sonra kendisine geribildirim yapılmalıdır. Araya zaman girdiğinde geribildirim etkisi azalır ve geribildirimden beklenen fayda sağlanamaz.

Geribildirim doğru ve etkin olduğunda performans değerlendirme insan kaynağının gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunur. Bazı yöneticiler doğru bir geribildirimde bulunabilmek adına işgören davranışlarını dönem içerisinde gözlemleyerek gerekli notları alır. Bu yöntem, performans görüşmeleri sırasında tüm dönem boyunca işgörenin sergilediği davranışlarının hatırlanamayacak olması nedeniyle oldukça pratiktir. Ancak yönetici bu durumu işgörelere hissettirerek, bir baskı aracı oluşturmaktan kaçınmalıdır. Görüşmelerin düzgün bir şekilde gerçekleşmesiyle işgörelere eksik yanlarını görerek geliştirmeye heveslendirilir, takdir edilme ihtiyacı içindeki işgörelere de bu beklentileri karşılanarak motivasyonlarında devamlılık sağlanmış olur.

Geribildirimde bulunurken, ölçü her zaman performans kriterleri olmalıdır. İşgörenin çok çeşitli etkinlikleri dikkatle gözlemlendiğinde ve kaydedildiğinde, geribildirim verilmesi ve bunların işgören tarafından kabul edilmesi daha kolay olacaktır. (Barutçugil, 2002: 105)

Geribildirim, resmi veya resmi olmayan yöntemlerle yapılabilir. Haftalık satış cetvelleri resmi geribildirime örnek oluştururken, yönetici ile işgören arasındaki kısa konuşmalar resmi olmayan geribildirim örnekler.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle örgütler kullanacakları performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır (Acar, 2000: 65). Çalışmamızın bu bölümünde uygulamada kullanılan çeşitli yöntemler incelenilecektir.

2.2.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar (Yücel, 1999: 113). İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmenin daha çok yargıya ve denetime dayandırılarak ele alması gibi sakıncaları vardır.

Bu yönetime göre yapılan değerlendirmeler, işgörenler açısından korku, yıldırma, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Kitle üretimi yapan ve vasıf düzeyi düşük elemanlar çalıştıran işletme ve örgütlerde genellikle bu yöntem kullanılır. Bu yönüyle, klasik yöntemlerin gelişmiş yöntemlere yol göstermesi en önemli olumlu yanını oluşturur. Klasik yöntemler, bireysel ve grup değerlendirme yöntemleri olarak ele alınabilir.

Bireysel değerlendirme yöntemleri, tek değerlendirici tarafından, sayıca az işgörenin çalıştığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Yöntemler, daha çok iş ağırlıklı olup, uygulaması kolay ve basittir.

Grup değerlendirme yöntemleri, birden çok katılımcı ile yapılan değerlendirmeleri kapsar. Oluşturulan grupta, değerlendiricinin yanı sıra yardım ve düzenli kayıt için işgören bölümünden bir temsilci de bulunabilir. Değerlendirmeler, bireysel yöntemlere göre uzlaşmayı gerektirdiğinden, karmaşıklık gösterebilir. Bu konudaki yazın incelendiğinde yöntemler; iş başında değerlendirme, amirlerin değerlendirmesi, astların değerlendirmesi, akranlar ve iş arkadaşlarının değerlendirmesi olarak ele alınabilir.

2.2.1.1. Grafik ölçüm yöntemi

Grafik ölçüm yöntemi, en eski ve en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür. Bu yöntem, çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Fakat başlıca özelliği, bir değerlendirme ölçeği boyunca yer alan bazı noktalar üzerine bir işaretin konulmasıdır. Ölçekler, bir nitelikler listesine ve her bir nitelik için derece kolonlarına sahip bir grafik veya çizelge sağlar. Bu yönteme göre değerleyiciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlendirmesi istenir. Grafik ölçüm yöntemi, belirli bir işin başarı ile yürütülmesi bakımından “*en önemli*” görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde, en kötüden en iyiye veya en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler, A, B, C v.s. harflerle veya rakamlarla simgelenebilir. Çok kere form üzerinde yer alan satırlar, basit nitelendirici kelime veya ifadelerle doldurulur. Bunun için, örneğin; “*sağlık*” niteliğinin bulunduğu satıra “*pekiyi*”, “*orta*” ve “*zayıf*” kelimeleri eşit olarak bölünmüş aralıklarla yerleştirilir veya “*yargı*”, “*mükemmel*”, “*çok iyi*”, “*orta*”, “*zayıf*” olarak nitelendirilebilir. Bu biçimde tanımlanmış değişen derecelere genellikle sayısal ağırlıklar verilirken, bazı uygulamalarda form üzerine bu tür sayısal değerler konulmaz. Yaygın olarak kullanılan bu tür ölçek, *Tablo 2.5*'te gösterilmiştir. (Bingöl, 1997: 228)

2.2.1.2. Kritik (ilginç) olay yöntemi

Bu yöntemde üç önemli aşama vardır. Birinci aşamada, bir jüri veya işgören uzmanları ve değerlendiricilerinden oluşan bir grup değerlendirmeye tabi tutulacak işgörenin işini inceledikten sonra başarılı veya başarısız davranışları içeren ifadeleri hazırlar. Gözlemlenmiş davranışlara dayanan bu ifadeler “*kritik boyutlar*” adı verilmektedir. Kritik olmalarının nedeni işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmamalarıdır. İkinci aşamada, bu ifadeler gruplanır. Kircher ve Dunnette 3M örgütündeki satış elemanlarının başarılarını değerlendirirken 100'ün üzerinde kritik boyut bulmuşlar ve 13 grup altında toplamışlardır. Her grupta başarılı ve başarısız davranışlar yer almaktadır. Üçüncü aşamada ise, gruplanmış ifadeler değerlendirmeciye verilir ve değerlendirmesini yapacağı kişinin başarılarını bu grupta yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlendirmesi istenir. (Budak vd., 2004: 307)

Tablo 2.5. Grafik değerlendirme formu

GRAFİK DEĞERLENDİRME FORMU										
İşgörenin Adı ve Soyadı :					Ünvanı :					
Bölümü :					Departmanı :					
Değerlendirme Tarihi :					Değerlendirmeyi Yapan :					
<p>Şimdi ifa ediyor işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5'den 1'e kadar olan derecelerden birine (√) işaretini koyarak belirtiniz.</p> <p>5 Pekiyi ; 4 İyi ; 3 Orta ; 2 Ortaya yakın ; 1 Zayıf</p>										
BAŞARI NİTELİKLERİ	Değerlendiricinin					Denetleyicinin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğrenim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
İşin niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar.										
İşin niteliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenirliliği.										
Yeni görevleri öğrenme yeteneği: Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı; bu bilgiyi										
İnisiyatif: katkıda bulunma eğilimi; yeni fikirler veya yöntemler geliştirme yeteneği.										
İşbirliği: İş ilişkilerini yürütme tarzı										
Yargı ve sağduyu : İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıki kararlar alıyor mu?										
Planlama ve örgütlenme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği										

Kaynak: Bingöl, 1997: 228.

Kritik boyutlar (*olay*) yöntemi, hazırlanış aşamasında çok zaman almasına karşılık değerlendirilmesi yapılan kişiye güvenilir geri bildirim sağlaması açısından yararlıdır. Değerlendirilen işgören eksik ve zayıf yönlerinin neler olduğunu, belirgin ifadelerle öğrenme imkanına sahip olduğundan daha nesnel ve etkin bir yöntem olduğu ileri sürülebilir.

Tablo 2.6. Kritik boyutlar yöntemiyle başarımlar ölçümlemesi

MÜHENDİSLİK YETERLİLİĞİ		
(Teknik yeterlilik ve becerilerini kullanabilmesi)		
Dikey eksenindeki uygun gördüğünüz bir noktaya(X) işareti koyunuz		
Değerlendiricinin ismi.....		
YÜKSEK BAŞARIM	2	Bu mühendis konusunda uzmandır,başkalarına yardım eder ve takım çalışması yapar
	1,75	
	1,5	Bu mühendis işe ilişkin hemen her şeyi bilmektedir,bazı güç sorunları çözebilmektedir.
	1,25	
ORTA DÜZEYDE BAŞARIM	1	Bu mühendis normal projelerde gayretle çalışıyor ve verilen görevi zamanında bitiriyor.
	0,75	Bu mühendis görevini yerine getirmek için gayret gösteriyor, ancak zamanında bitiremiyor.
	0,5	Bu mühendis, alışlagelmiş projelerin bazılarını ve alışlagelmemiş projeleri yerine getirmekte güçlük çekiyor
	0,25	
DÜŞÜK BAŞARIM	0	Bu mühendis teknik yetersizliği nedeniyle projeleri tamamlayamıyor.

Kaynak: Budak vd., 2004: 38.

Tablo 2.7. Kritik olay yöntemi değerlendirme formu

KRİTİK OLAY YÖNTEMİ DEĞERLENDİRME FORMU	
Açıklama: Elamanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi yada kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.	
GÖREVLERİ :	
1 Etkililik	
a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.	
b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.	
c) Görevlerini anladığı görülüyor.	
d) Kendi görevlerinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlatıyor.	
Olay:	
2 İş Bilgisi	
a) İşyle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip	
b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.	
c) Alanında güncel gelişmelerden haberdar	
d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlara üyedir.(İsimleri...)	
Olay:	
İNSAN İLİŞKİLERİ :	
1 İletişim	
a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı,pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.	
b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi	
c) Örgütsel konularda becerikli	
d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.	
e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.	
Olay:	
2 Başkalarıyla İlişkiler	
a) Diğer işgörenlere karşı saygılı	
b) Diplomatça davranıyor.	
c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.	
d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.	
Olay:	
DİĞER :	
Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin.Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.	

2.2.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Geleneksel grafik değerlendirme sisteminde olumlu değerlendirme (*yüksek puan verme*) eğilimini önlemek amacıyla değerlendirmeciye hangisinin daha yüksek puana sahip olduğunu kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilmekte ve işgöreni değerlendirirken bu ifadelerden en uygununu seçmeye zorlamaktadır. (Vasu,1990: 349, Budak vd., 2004: 306)

Ölçütler, genellikle insan kaynakları uzmanı tarafından geliştirilmekte, değerlendiriciler ve diğer uzmanlar seçilen ölçütlerin arzu edilebilirlik ve ayrımcılık özelliklerini kontrol etmektedirler. Bundan sonra, performans değerlendirmesi yapan kişiler değerlendirmelerini yapmakta, puanlama işini ise işgören bölümü uzmanları gerçekleştirmektedir. Zorunlu seçim yöntemi, üstler, astlar, çalışma, arkadaşları veya işgörenin kendisi tarafından kullanılabilir. (Budak vd., 2004: 306, Örucü, 2003: 47)

Bu yöntemin temelini şu ilkeler oluşturur (Can vd., 2001: 180-181):

- Bir işgörenin üstlendiği bir görevde çeşitli davranışları vardır; bu davranışların bazıları iyi bazıları kötüdür.
- İyi davranışların bir kısmı başarı ile yakından ilgili ve önemlidir; ancak diğer iyi davranışlar iş başarısı için önemli değildir.
- Kötü davranışların bir kısmı iş başarısı ile ilgili ve önemlidir; öte yandan diğer kötü davranışlarla meşgul olmak özellikle arzu edilmez, fakat bunlar gerçekten iş başarısını olumlu yada olumsuz yönde etkilemez.

Bu varsayımdan hareketle işgörenin iyi ve yetersiz yönleri belirlenebilir. Yöntemde ilgilenilen özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılır. Bu ifadeler aynı derecede iyi ve kötü olarak hazırlanacağından değerlendirici işgörene az mı yoksa fazla mı değer verdiğiinden emin olamaz. Böylece değerlendirici etki altında kalmadan, taraf tutmadan ve kişisel önyargıları devreye girmeden değerlendirme yapabilir. Yöntemde tipik olarak ikisi iyi ikisi kötü (*istenmeyen*) özellik ve davranışları içeren dördlükler hazırlanır. (Can, 2001:181, Bingöl, 1997:236, Canman, 2000: 175)

Örneğin:

I.Dörtlük

- a) Ani görevleri başarabilir.
- b) Yeni fikirleri açıklamaktan çekinir.
- c) Amaçlarını iyi belirler.
- d) Baskı ile karşılaştığında şaşırır.

II.Dörtlük

- a) Yapıcı eleştiride bulunur
- b) Hatalara karşı hoşgörülüdür.
- c) Diğerlerinin fikirlerini dikkate almaz
- d) Astlarını taciz eder.

Değerlendiriciye bu şekilde düzenlenen dörtlükler verilir ve değerlendirilen işgörene en çok uyan ve uymayan özellikleri işaretlemesi istenir. Dörtlüklerdeki cümleler eşit tercih değerinde olmalıdır. Örneğin birinci dörtlükte a ve c cümleleri istenilen, b ve d cümleleri de istenilmeyen özellikler olarak eşit değerdedir. Böylece değerlendirici cümlelerin birbirinden iyi ve kötü olmalarına göre değil, değerlendirilen işgörenin bu cümlelerin hangisine daha çok uyduğuna karar verir. Değerlendiriciler dört cümleden kişinin durumuna en çok uyan 2 tanesini belirler. (Can vd., 2001: 181) Her cümlelerin değeri ayrı ayrı ölçülür ve cümlelerin birim değerleri değerlendiriciye söylenmediğinden etki altında kalmaları, adam kayırma ve taraf tutması önlenir. Değerlendiriciler tarafından doldurulan değerlendirme formlarını sayısal değerlere dönüştürme işlemi insan kaynakları birimi tarafından yapılır. Değerlendiricinin görevi, işgörenleri birtakım beyanlardan yararlanarak tanımlamaktan ibarettir. Beyanlar, psikoloji testine benzer şekilde puanlandırılır. Puanlamada yüksek not alanların performansı yüksek, düşük alanların performansı ise düşük olarak değerlendirilmiş olacaktır. (Canman, 2000: 175)

Zorunlu seçim yöntemi, tarafsızlığı sağlamanın yanında, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir (Özgen vd., 2000: 226). Araştırmalar ayrıca, bu yöntemin değerlendiricilerin uç değerlendirmelerden kaçınma ve değerlendirmelerini daha orta noktalar yoğunlaştırma eğilimlerini de geniş ölçüde azalttığını ortaya koymuştur. (Dicle, 1982: 52)

Yöntem, uygulamada yöneticilere kendilerine güvenilmediği duygusunu vererek yöneticileri gücendirebilmektedir (Canman, 2000: 175). Bu yöntemin en olumsuz yanı ise, bazı ifadelerin işin yapılmasıyla doğrudan ilgili olmaması ve bazı durumlarda değerlendiricileri şüpheye düşürmesidir (Özgen vd., 2000: 226).

2.2.1.4. Tanımlayıcı metin tipi değerlendirme (kompozisyon) yöntemi

Değerlendirici, değerlendireceği işgörenin niteliklerini, yeteneklerini, başarılı (*güçlü*) ve başarısız (*zayıf*) yönlerini bir veya birkaç paragraflık bir kompozisyon yazarak ifade etmektedir. İşgöreni yakından bilen amir, işveren, öğretmeni, iş arkadaşları gibi kişilerden doğru ve açıklayıcı bilgiler toplamak, çoğu zaman biçimsel değerlendirmeler kadar geçerli bir yol olduğu varsayımına dayanmaktadır. (Canman, 2000: 173, Oberg, 1972: 79) Grafik değerlendirmeler kadar eski bir yöntem olup birçok örgütte kullanılmaktadır. Üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir. İşgören seçiminde, özellikle de mesleki nitelikteki görev yerlerine, satış ve yönetim alanındaki görev yerlerine atanacak işgörenlerin seçiminde kullanılır. Kimi örgütler değerlendirme yapan kişiden özellikle kimi ölçütler üzerinde açıklama yapmasını istemekle birlikte büyük bir çoğunlukla değerlendirme ölçütleri tümüyle değerlendirici tarafından saptanmaktadır. Bu, standartlarda çeşitliliğe neden olarak değerlendirme sonuçlarının farklı yönlerden yanlış yorumlanmasına yol açabilmektedir. (Vasu, 1990: 348)

Önemli sakıncaları şunlar olabilir (Budak vd., 2004: 307):

-Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur.

-Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği önlemenin herhangi bir önlemi yoktur.

-Her değerlendirici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir.

2.2.1.5. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemlerinde, işgörenlerin performansları, kişisel özellikleri, mesleki yetkinlikleri ve örgüte katkı düzeyleri dikkate alınarak birbirleriyle kıyaslanarak değerlendirilir. İşgörenler mukayese edilerek en iyi işgörenden en kötü işgörene doğru bir sıralama yapılır. Bu yöntemler, çoğunlukla insan kaynakları

değerlendiricileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılır. (Örücü, 2003: 48)

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, takım çalışmasının arzu edildiği bir ortamda işgörenler arası tatsız rekabete ve çekişmelere yol açabilir. Mesleki yeterlilik ve örgüte katkının yerine kişisel üstünlüklerin vurgulanması nedeniyle değerlendirme sonuçlarının açıklanması mümkün olmayacaktır. Bunun sonucu olarak, bu grupta yer alan yöntemler işgörene değerlendirme sonuçlarının tartışıldığı ve eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği açık performans değerlendirme sistemine dayandırılmaz. (Onat, 2002: 59)

Asıl performans değerlendirme yönteminin alternatifi olarak ve yapılan esas değerlendirmenin geçerliliğini sınamaya yarayan karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, sıralama, alternatif sıralama, adam adama kıyaslama ve zorlanmış dağılım yöntemlerini içerir.

2.2.1.5.1. Sıralama yöntemi

İşgörenin genel başarı durumlarına, yaptıkları işlerin gerektirdiği belirli özellik ve niteliklere veya değerlendiricinin genel izlenimlerine göre yapılan bir değerlendirmedir (Sabuncuoğlu, 2000: 172). Özellikle, az sayıda işgörenin çalıştığı işyerlerinde uygulanma olanağına sahip olunan bir değerlendirme yöntemidir.

Sıraya koyarak değerlendirmede, değerlendirmeyi yapacak olan kişi, değerlendireceği işgörenlerin isimlerini, ad ve soyadı sırasına göre ya da gelişigüzel olarak alt alta sıralar. Değerlendirici, en başarılı gördüğü işgöreni işaretleyerek, onun ismini en başa; en başarısız olarak değerlendirdiğini ise en alta yazar. Diğer işgörenler de en başarılı ve başarısız işgörenin tespitinde kullanılan ölçütlere göre, en başarılı ve en başarısız işgörenlerin yazıldığı kağıtta başarılı değerlendirilme derecelerine göre sıralanırlar.

Tablo 2.8. İşgörenin değerlendirme ölçütlerine göre sıralanması

Değerlendirilen İşgören	Değerlendirme Sıralaması
A	1.D
B	2.C
C	3.A
D	4.E
E	5.B

Kaynak: Taymaz, 1997: 171.

2.2.1.5.2. Alternatif sıralama yöntemi

Bu yöntemde değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız alan işgöreni saptayarak sıralama işlemi ortaya doğru ilerletir. Bu yöntemde de ortada yer ala işgörenlerin başarılı mı başarısız mı oldukları, bu ayrımın nasıl yapılacağı ve ne derece sağlıklı olduğu yolundaki sorular kolaylıkla cevaplanamamaktadır. Örneğin 14. ile 15. sıradaki işgörenler arasında yapılacak ayırım. Alternatif sıralama tipi değerlendirme, çoğunlukla üsler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve astların bu tip bir değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır. (Örücü, 2003: 49)

2.2.1.5.3. Adam adama kıyaslama yöntemi

Adam-adama kıyaslama yöntemi, kesin bir sıralama ortaya çıkarır ve sadece bir bireyin başka birine göre üstünlüğünün, özen, doğruluk, hız, işbirliği gibi nitelikler açısından yargı yoluyla oluşturulmasını öngörür. Bu yöntemde göre, bir seri çifte karşılaştırmalardan sıralamalara gidilir. Tekniğin yapısı basit bir biçimde *Tablo 2.9*'da gösterilmektedir.

Tablo 2.9. Adam adama kıyaslama örneği

İŞGÖREN	A	B	C	D	E
A		+	+	+	-
B	-		+-	-	-
C	-	-		-	-
D	-	+	+		-
E	+	+	+	+	

Tablo 2.9'da, 5 işgören amir tarafından değerlendirilmekte, görece olarak performansı iyi olan için "daha iyi" değerlendirilmesi yapılmaktadır. "daha iyi" değerleri toplanırsa, *Tablo 2.10*'daki sonuçlar ortaya çıkar.

Tablo 2.10. Adam adama kıyaslama örneği sonuçları

En İyi İşgörenden En Kötüye Doğru Sıralama	Daha İyi Olduğu Kişi Sayısı
İşgören E	4
İşgören A	3
İşgören D	2
İşgören B	1
İşgören C	0

Bu verilere göre, bu grup içerisinde en etkili işgören 4 “*daha iyi*” değerlendirmesiyle İşgören E iken, en az etkili işgören ise 0 “*daha iyi*” değerlendirilme puanı ile İşgören C’dir.

Kısaca bu yöntemde değerlendirilecek işgörenlerin isimleri ayrı kartlara yazılır. Sonra ele alınanın niteliğine veya toplam başarı derecesine göre, her bir işgörenin ismi ayrı ayrı diğer işgörenleriyle karşılaştırılır. Bu yöntemin sıralamadan farkı, bir defada sadece iki bireyin ele alınmasıdır. Bu yüzden daha kolay ve daha doğru karar verilebilir. Ancak sorun, değerlendirilmeye tabi tutulacak grup sayısal olarak büyüdükçe karşılaştırma sayısının geometrik olarak artacağı konusundadır.

$n = \text{değerlendirilecek kişi sayısı}$ ysa, karşılaştırma sayısı, $[n(n-1)] / 2$ formülü ile bulunacaktır. Örneğin; 20 işgören değerlendirilmeye alınmakta ise, karşılaştırma sayısı $[20.(20-1)] / 2 = 190$ olacaktır.

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da bir kaçına en iyi sahip olan işgören belirlenir. Öteki işgören önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir

2.2.1.5.4. Zorlanmış dağılım yöntemi

Değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Süreklilik gösteren olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerlendiriciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en üst noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte zorlanmış dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir. (Bingöl, 1997: 232-233)

Değerlendiricilere, önceden belirlenmiş oranlara göre, işgörenleri her bir boyut üzerindeki bölümlere yerleştirmeleri talimatı verilir. En yaygın dağılım kalıbı *Tablo 2.11*’deki gibidir.

Tablo 2.11. Zorlanmış dağılım yöntemi

En Düşük	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	En Yüksek
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Bu dağılıma göre; ön koşul olarak işgörenlerin %10'u çok yetersiz grubunda, %20'si yetersiz grubu içerisinde, % 40'ı orta başarı grubunda, %20'si iyi grubunda ve sonra gelen %10 en iyi grubu içerisinde yer alacaktır. Bu bağlamda bir işletmede değerlendirilmesi yapılacak 10 işgören bulursa ve bunların başarılarına göre sıralanması *Tablo 2.12*'de görüldüğü gibi olacaktır. (Erdoğan, 1991: 207)

Tablo 2.12. Zorlanmış dağılım ölçeği örneği

Çok Yetersiz	Yetersiz	Ortalama	İyi	Çok İyi
%10'luk Grup	%20'lik Grup	%40'lık Grup	%20'lik Grup	%10'luk Grup
Tunç	K.Kaftan T.Değerli	M.Acar N.Özlu K.Demir M.Şafak	T.Kaya İ.Şen	N.Şeker

Kaynak: Erdoğan, 1991: 207.

2.2.1.6. Derecelendirme yöntemi

Derecelendirme yöntemi en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumlarına göre, işgörenler önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle beş yeterlilik derecesi kullanılır. Bunlar çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleridir. İşgörenin nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dahil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında da azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir. (Topaloğlu, 2002: 93)

Derecelendirme yönteminde, her işgören; bağlı olduğu değerlendiricisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Bu yöntemin uygulanmasının çok kolay olması ve az zaman harcaması ile kullanılabilmesi tüm işgörelere uygulanabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, değerlendiricinin kişisel değerlendirmesine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin

uygulanmasında değerlendiriciler taraflı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir. (Özgen vd., 2000: 224)

Tablo 2.13. Derecelendirme tablosu

DERECELENDİRME TABLOSU					
İş görenin Adı Soyadı			Toplam Puan		
Bölümü			İlk Amiri		
Değerlendirmeyi yapan:			Değerlendirme tarihi		
İşin Kısa Tanımı					
Başarı Ölçütleri	Çok yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok yeterli
İş bilgisi: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği					
Karar verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Planlama ve örgütlenme: Kendi işini planlaması ve düzenlemesi					
Kaynak kullanımı: İş gücü ve araçların doğru kullanımı					
Liderlik: İnisiyatif kullanma, öncü olma					
Sözel iletişim: İkna edici olma kendisini dinletebilme					
Yazılı iletişim: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
Mesleki özellikler giyim, tutum, iş-birliği anlayışı					
İnsan ilişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2000: 176.

2.2.1.7. Deneme yöntemi

Bu yöntem, özellikle yüksek sorumluluk gerektiren mevkiler için kullanılan bir yöntemdir ve daha çok işgörenin yükselmesi gereken durumlarda kullanılır. Buna göre,

aday önce geçici olarak atanır ve belli bir süre o mevkide denenir. Ancak hemen belirtelim ki, bu yöntemin kullanılma alanı ve olanağı sınırlıdır. Bir kez bir çok yüksek mevkiler uzun süre vekaletle idare edilmeye uygun değildirler. Öte yandan bir mevki için uygun aday sayısı birden çok olabilir. Bu takdirde her birinin denenmesi güçlükler yaratır. (Örücü, 2003: 50)

Tüm bunların yanı sıra, deneme yönteminin kolaylıkla kullanılabileceği durumlar da vardır. Örneğin, amirin izinli bulunduğu sırada, astların sıra ile ona vekalet etmeleri uygun bir deneme fırsatı yaratır. Öte yandan emekliye ayrılmak üzere bulunan bir amire astlarından birinin vekalet ettirilmesi de mümkündür. (Tutum, 1979: 167)

2.2.1.8. Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi

Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi, çok kere değerlendirici ve amirlere değerlendirmede ihtiyaç duydukları mesleksel yardımı sağlar. Bu yöntem ismini, bir işgören bölümü temsilcisinin masasından ayrılarak, bireysel işgörenlerin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için amirin görev alanına girmesinden almaktadır. İşgören uzmanı, amire her bir işgörenin başarısı hakkında ayrıntılı sorular sorar ve sonra değerlendirme raporlarını hazırlamak için ofisine döner. Bundan sonra, hazırlanan raporlar, gerektiğinde tekrar gözden geçirip düzeltecek olan amire gönderilir ve kesinlik kazanır. Bu yöntem, sadece değerlendiriciye ve amirlere mesleksel yargı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda değerlendirme sürecinde daha fazla standartlaşmaya yol açar. Her değerlendirici, bağımsız olarak çalıştığı zaman, ortaya çıkacak sorunların bazılarında kaçınılmasına da yardımcı olur. (Chruden ve Sherman, 1972: 269-270)

2.2.1.9. Kontrol Listeleri Yöntemi

Değerlendiricinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için, kontrol listesi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar .

Kontrol listeleri yönteminde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle *EVET-HAYIR* biçiminde yanıtlanır. Değerlendirici, işgören hakkında bir soruya yanıtının *EVET* veya *HAYIR* olduğunu göstermek için (√) işaretini koyar. (Tablo 2.12) Bir başka biçimde de işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece

tanımları kullanılır. Değerlendirici, işgörenin durumunun tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (√) işareti koyar veya en uygun olanını seçer (Tablo 2.12) daha sonra işaretlenen ifade tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Bunun dışında eğer ağırlıklı kontrol listesi tekniği kullanılıyorsa, tanımlara önceden bir ağırlık verilmesi gerekir. Değerlendirici, işgörenin durumuna uyan tanımları işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse tartılar puanlarla çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır. (Ataay, 1985: 260)

Çoğu durumlarda, değerlendirici, her ağırlık değerinden haberdar değildir, fakat olumsuzdan olumlu sorulara doğru ayırt edebilir ve isterse eğilim hakkında yargıda bulunulabilir. Bu durumda değerlendiricinin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlayabilmek için aynı soru iki kere fakat farklı tarzlarda sorulur. Aynı sonuç elde edildiği takdirde değerlendiricinin görüşünde samimi olduğu anlaşılır. (Bingöl, 1997: 235)

Özetle, yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanıtımsal deyimlerin ağırlıklı ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla işgörenin başarı derecesi bulunur.

Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında, güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlık kazanması önemli bir sorundur. Bunun yanı sıra, uygun bir soru ve tanıtımsal deyimler listesinin hazırlanması ve her iş kümesi için bir liste hazırlanması zor ve zaman alıcıdır. Bu, daha fazla zaman ile para harcanmasını ve istatistikçi ile psikolog istihdam edilmesini gerektirir. Sonuçların değerlendirilmesi oldukça zordur ve işgörelere pek geribildirimde bulunulmaz. (Sabuncuoğlu, 2000: 186)

Tablo 2.14. Gözetimcileri değerlendirmede kullanılan kontrol listeleri örneği

Gözetimcileri Değerlendirmede Kullanılan Kontrol Listeleri Örneği			
	İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:	
	Bölümü :	Departmanı :	
	Değerlendirme Tarihi :	Değerlendirmeyi yapan :	
	ÖZELLİKLER :	Evet	Hayır
1	Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	—	—
2	İşe dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	—	—
3	Tüm astlara eşit işlem yapmış mıdır ?	—	—
4	Astlarını genellikle desteklemekte midir?	—	—
5	Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mıdır?	—	—
6	Yeterince iyi bir iş bilgisine sahip mi?	—	—
7	İş sözleşmesinin hükümlerine tamamiyle uymaya çalışıyor mu?	—	—
8	Astları ona saygı gösteriyorlar mı?	—	—
9	İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	—	—
10	Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	—	—
11	İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	—	—
12	Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	—	—
13	Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	—	—
14	Duygularını denetleyebiliyor mu?	—	—
15	Sorumluluğu genellikle bir üst değerlendiricinin üzerine atar mı?	—	—
16	Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	—	—
17	Gözetimcinin emirleri genellikle yerine getirilir mi?	—	—
18	Çok iyi iş yapana takdir eder mi?	—	—
19	Programlara genellikle uyulur mu?	—	—
20	Hiç hata yapar mı?	—	—

Kaynak: Flippo, 1976: 269.

2.2.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır.

Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri götürülerek; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Koçel, 1982: 354-358).

Çağdaş yöntemlere göre, performans değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadır.

2.2.2.1. Kendini geliştirme düzeyi

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar hayatta kalabilmektedir. Kısaca, kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır. (Örücü, 2003: 51)

Bir işgörenin kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlendirmeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. çalışmalarda aktif olmak, yeni bir takım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği geliştirmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için hazırlamak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir. Bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem bir çok sektörde kullanılabilir.

2.2.2.2. Başarı kayıtları yöntemi

Başarı kayıtları yöntemi, genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir bu bilgiler, değerlendiricinin bir yıl içindeki işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir.

Ancak bu kayıtların en büyük dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır. (Örücü, 2003: 52)

2.2.2.3. Alan incelemesi yöntemi

Öznel performans ölçütleri kullanıldığı zaman, değerlendiricilerin bazı elemanlarının tarafını tuttuğu sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon için “alan incelemesi yöntemini” kullanmaktadır. Bu yöntemde insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde, değerlendirilmesi yapılan kişinin ilk değerlendiricisi ile birlikte değerlendirmeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili değerlendiriciden işgörenin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra, bu değerlendirme notları, ilgili değerlendirici ile insan kaynakları uzmanı arasında tekrar tartışılmakta ve sonuçta varsa, gerekli değişiklikler yapılarak, değerlendiricinin de onayı alınmakta ve böylece işgörenin performans değerlendirme işlemi tamamlanmış olmaktadır. Bu yöntem, yüksek maliyetli olması ve kullanım açısından pratik olmaması nedeni ile, örgütler tarafından fazla tercih edilmemektedir. (Özgen vd., 2000: 228)

2.2.2.4. Davranışsal beklenti ölçekleri aracılığı ile değerlendirme yöntemi

Davranışsal beklenti ölçekleri, işgörenin performansını çeşitli kriterlere göre değerlendirmeye çalışır. Ancak işgörenleri kişilik özelliklerine göre değil, belirlenmiş iş gereklerini ne ölçüde yerine getirip getirmediğine göre değerlendirir. (Uyargil, 1994: 46)

Davranışsal beklenti ölçekleri aracılığı ile değerlendirme yöntemi, kritik olayları genelleyerek performansın davranışsal boyutlarını geliştiren bir yöntemdir. Dolayısıyla, davranışsal beklenti ölçekleri, kritik olay yöntemi ve grafik ölçümlene yönteminin birleşiminden oluşur. Değerlendirici, işgörenleri genel tanımlamalar ve tutumlardan çok, yapılan işe göre beklenen davranışlardan oluşan maddelerin yer aldığı bir ölçek üzerinde değerlendirir.

-Davranışsal beklenti ölçeklerinde gözlenebilir ve ölçülebilir iş davranışları açıkça belirtilir.

-İşle ilişkili davranışlar ve performans boyutları, katılımcılara her performansa ilişkin olarak verilmiş örnekler üzerinde etkili ve etkisiz davranışların neler olduğu

sorulmak suretiyle genellenerek buradan elde edilen davranışsal örnekler aracılığı ile davranışsal boyutlar oluşturulur.

-Boyutları en iyi temsil eden etkili davranışlar belirlendikten sonra, bir ölçek üzerinde rakamsal olarak kodlanır. Bu sürecin sonunda beklentiler, planlar, uygulamalar, öncelikle ele alınması gereken durumlara ait davranışsal tanımlamalar elde edilebilir. (Cenzo ve Robbins, 1996: 235)

Davranışsal başarı değerlendirme sonuçlarının, astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. (Can vd., 2001: 182)

Her bir iş ve iş ailesi için ayrı ölçeklerin geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır (Uyargil, 2000: 216).

Tablo 2.15. Davranışsal değerlendirme ölçeği örnek formu (satış elemanı için)

7	Müşterileri tanır, çoğunun ismini bilir ve onlarla kurallara uygun iyi ilişki kurar.
6	Müşterileri tanımaya çalışır. Tanımadığı müşteriye karşı çok dikkatlidir.
5	Tanımadığı müşteriye başkasına sorar kendi başına karar vermez.
4	Çevre ile ilgilenmeden işini yapmaya başkaları ile ilgilenmemeye çalışır.
3	Önünde bekleyen müşteriler olduğunda hızlı çalışmaktan hoşlanmaz.
2	Anlamadığı işi müşteriden öğrenmek ister, kendisine ters gelen konuları müşteri ile tartışır.
1	Mesai saati sonuna doğru geciken müşteri işini dikkate almaz, gün içinde başkaları ile sürekli sohbet eder.

Kaynak: Erdoğan, 1991: 194.

2.2.2.5. Amaçlarına göre yönetim değerlendirmesi

Amaçlar, genellikle performans standartları ve sonuçları içinde tanımlanır. Amaçlarına göre yönetim ise, işgörenler tarafından standartların belirlendiği bireysel bağlantıların değerlendirmesini sağlar. Amaçlara göre yönetim değerlendirmesi, kişisel

amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için çok uygun bir yöntemdir. Bu yöntem, yetenek ve zaman gerektirmektedir. Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratmasının şüphe verici bir duruma neden olması, yöntemin olumsuz yanlarını oluşturur. (Vasu, 1990: 349-355)

Amaçlarına göre yönetim, örgütsel amaçları bireysel amaçlara dönüştüren bir süreçtir. Dört aşamadan oluşur: 1) Amaçları belirleme 2) Eylem Planlama 3)Öz-denetim ve 4) dönemsel gözden geçirmeler. (Drucker, 1984: 301)

Hellriegel ve Slocum (1992), ise amaçlarına göre yönetimin 5 adımdan oluştuğunu söyler: 1)Yönetici ve ast iş gerekleri üzerine konuşurlar. 2) İşgören performans amaçlarını geliştirir. 3) Yönetici ve işgören amaçları tartışır ve amaçlar konusunda uzlaşırlar. 4) Yönetici ve işgören birlikte performans sürecinde, 1 veya 2 kontrol noktası belirlerler ve 5) Yönetici ve işgören amaçlara ulaşma derecelerini değerlendirmek üzere bir araya gelirler.

Amaçlarına göre yönetimin sağladığı yararlar (Palmer, 1993: 48-50):

-Amaçlarına göre yönetim uygulaması, amaçlara ulaşmaya odaklandığından, işgörenin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.

-Amaçlarına göre yönetim uygulaması, bütün işgörenleri aynı kefeye koymak yerine her işgöreni tek başına değerlendirir.

-Amaçlarına göre yönetim, işgörenlerin gelecek performansları üzerine de odaklanır. Yönetici ve işgörelere performansın yükseltilmesi ve geliştirilmesi için nelerin yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Tablo 2.16. Satış elemanı amaçlarına göre yönetim değerlendirme formu

Amaçlar Seti	Amaçlar	Gerçekleşmeler	Başarı (%)
Satış randevuları sayısı	100	104	104
Müşteri sayısı	20	18	90
A ürününü stoklayan toptancı sayısı	30	30	100
A ürününün satışı	10.000	9.750	92.5
B ürününün satışı	17.000	18.750	110
Müşteri şikayetleri	35	11	66.3
İştirak edilen satış kursları	4	2	50
Satış raporları sayısı	12	10	80

Kaynak: Yüksel, 2003: 191.

Tablo 2.17.Amaçlara göre yönetim sistemi değerlendirme formu

AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM SİSTEMİ DEĞERLENDİRME FORMU	
Değerlendirilen :	Unvanı :
Değerlendirici :	Unvanı :
Değerlendirme Dönemi :	
Performans Alanları :	Performans (1'den 5'e kadar) :
1.	
2.	
3.	
4.	
İş Hedefi :	Performans (1'den 5'e kadar) :
1.	
2.	
3.	
4.	
Gelişmesi Gereken Alanlar :	Yorumlar :
Değerlendirici :	
Değerlendirilen :	
Tarih :	

Kaynak: Budak vd, 2004: 329.

2.2.2.6. Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

İşgörenlerin elde ettikleri somut sonuçlara göre değerlendirilmesidir. Bu yöntem amaçlara göre yönetim yaklaşımının bir uzantısıdır. Bu yöntemde işgörenlerin elde ettikleri sonuçlar, daha önce doğrudan yönetimce veya işgörenlerle beraber saptanan somut hedeflere göre ölçülür. Bu amaçla bir dizi iş ölçütleri geliştirilir. Bu, bir tür “*verimlilik*” değerlendirmesidir. Yöntemin üstünlüğü, örgüt içinde çalışma hedeflerinin ve standartlarının saptanmasına ve çoğu kez saptama sürecine işgörenlerin katılmalarına olanak vermesidir. Sakıncası ise örgüt içinde elverişli verimlilik ölçütlerinin saptanması güçlüğüdür. (Tutum, 1979: 167)

2.2.2.7. Değerlendirme merkezleri

Değerlendirme merkezleri uygulaması, işgörenlerin geçmişteki performansından çok gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu yöntemde, işgörenlerin bireysel performanslarının değerlendirilmesi uzman bir değerlendirme merkezi tarafından yapılır. Merkezi değerlendirmede, işle ilgili boyutlara ve çok kaynaklı işgörenlerle ilgili kayıtlara bakılarak, işgörenler hakkında geleceğe yönelik değerlendirmeler yapılır (Thornton ve Morris, 2001: 57) Değerlendirme merkezleri yöntemi, hizmet içi eğitim ve işgören seçme amaçlarıyla da kullanılır.

Değerlendirme merkezleri uygulamasında, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre hazırlanmış testler kullanılır. İşgörenlerden verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgiler ışığında karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve işi başarıyla tamamlamaları istenir. Yöntemin başarılı olabilmesi, çok yönlü değerlendirme tekniklerinin kullanılmasına ve çok sayıda değerlendiricinin çalıştırılmasına bağlıdır (Ataay, 1988: 137). İşgörenlerin çabalarını gözlemleyen değerlendiriciler, değişik tekniklerle onları değerlendirerek sonuçları ilgililere açık bir biçimde bildirirler.

Bir insanın geçmiş yaşantısındaki iş başarımının, onun gelecekteki performansının en güçlü belirtisi olduğu varsayımına dayanılarak, daha önce hiç değerlendiricilik ve amirlik yapmamış bir adayın seçiminde, değerlendirme merkezleri yöntemi bir çok örgüt tarafından kullanılmaktadır. Yöntem, adayın gelecekteki iş başarımı ve iş görme yeteneğinin önceden doğru ve tutarlı biçimde belirlenmesini sağlar. Örgütlerin değişik hizmet birimlerinden seçilmiş değerlendiriciler, 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezlerinde bir araya getirilmektedir. Çoğu kez sıralama veya ikili karşılaştırma yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Değerlendiricilerin hep birlikte vermiş oldukları yargılar, değerlendirmeye tabi olan işgörenler hakkında yeterlilik değerlendirilmesi yapılmasına imkan tanır. Bu çalışmalar sırasında, öznel ve daha az yapısal nitelik taşıyan birtakım yargılara da varılabilir. (Canman, 2000: 179)

Değerlendirme merkezleri yöntemi, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalar yapar. Örneğin, işgörenlerden oluşan bir grup, birkaç günlüğüne çevreden soyutlanarak karşılaştırılıp değerlendirilebilecekleri bir mekana getirilebilir. Bu süreçte işgörenler örgüt değerlendiricileri ve gerekli eğitimi alan değerlendiricilerce değerlendirilirler. (Dessler, 1988: 242)

Değerlendirme merkezleri yöntemi, pahalı bir yöntem olduğu için paket programlar geliştirilmiştir. Yaygınlaşan paket programları nedeniyle uygulama kolaylığı sağlamak adına bazı ön inceleme ve çalışmalar yapılması gerekmektedir:

-İş analizleri ile program öncesi pozisyonların görevleri saptanarak paket programın amaçlara uygunluğu denetlenmelidir.

-Beceri gerekleri iş analizi yoluyla elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanmalıdır.

-İşin niteliğine ve örgütteki düzeyine göre alıştırma ve örnek olaylar geliştirilmelidir.

-Değerlendiricilerin eksiksiz biçimde eğitilmeleri sağlanmalıdır.

-Merkezi bir yöntem gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlendirmeler, merkezde yetiştirilmiş gözletmenlerce yürütülmelidir.

-Geri bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sistemin tasarımında kullanılmalıdır.
(Ataay, 1988: 139)

Yöntemin faydaları (Sabuncuoğlu, 2000: 180):

-Yöntem değerlendiricilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.

-Yöntem işgörenin stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.

-Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduklarından daha az gergin kılar.

-Değerlendirme merkezleri işgörenler için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.

-Yöntem, daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.

-Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır.

-Daha etkin iletişim sağlanır.

-Kültürel değişim sağlanır. Değerlendirme merkezleri örgütün çalışma tarzını değiştirir. Çünkü işgörelere bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma öğretilir (Goss, 1994: 58).

Yöntemin sakıncaları (Sabuncuoğlu, 2000, 180):

-Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, örgütün özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,

-Değerlendirme merkezleriyle sınılandığında inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi

-Değerlendiricilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,

-Yöntemin yönetimce benimsenme zorluluğu,

-Değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesidir.

2.2.2.8. Başarı ölçeği yöntemi

Bu yöntemde (Yüksel, 2003: 196), işgörenin performansının yeteneklerinden ve güdülenme düzeyinden kaynaklandığından hareketle, bir başarı ölçeği geliştirilmiştir. Ölçekte, yatay ekseninde düşükten yükseğe doğru sıralanan yetenek ölçümü, dikey ekseninde ise yine düşükten yükseğe doğru sıralanan güdülenme ölçümü yer almaktadır. Amirden en başarılı işgören ile en başarısız işgöreni güdülenme ve yeteneklerine göre ölçek üzerine yerleştirmeleri istenir. Burada 0 en kötüyü, 2 ise en iyiyi göstermektedir. Örneğin işe yeni giren bir işgören düşük bir yetenek düzeyinde, fakat yüksek bir güdülenme düzeyinde olabilir. Böyle bir işgören ölçeğin sol üst köşesinde yer alacaktır. Bu şekilde süreç devam ettirilerek ikinci en iyi ve en kötü; üçüncü en iyi ve en kötü vb. şeklinde işgörenler ölçek üzerine yerleştirilir. Değerlendiriciye faydalı olmak için bazı anahtarlar hazırlanıp kullanılabilir.

*Tablo 2.18'*de başarı ölçeğinde davranışların değerlendirilmesi adına kullanılan anahtarlar:

Yetenek Boyutu:

0 = Hiç bilgi ve yetenek yok.

0,5 = Biraz bilgi ve yetenek varsa da işi istenilen standartta yapmaya yeterli değil.

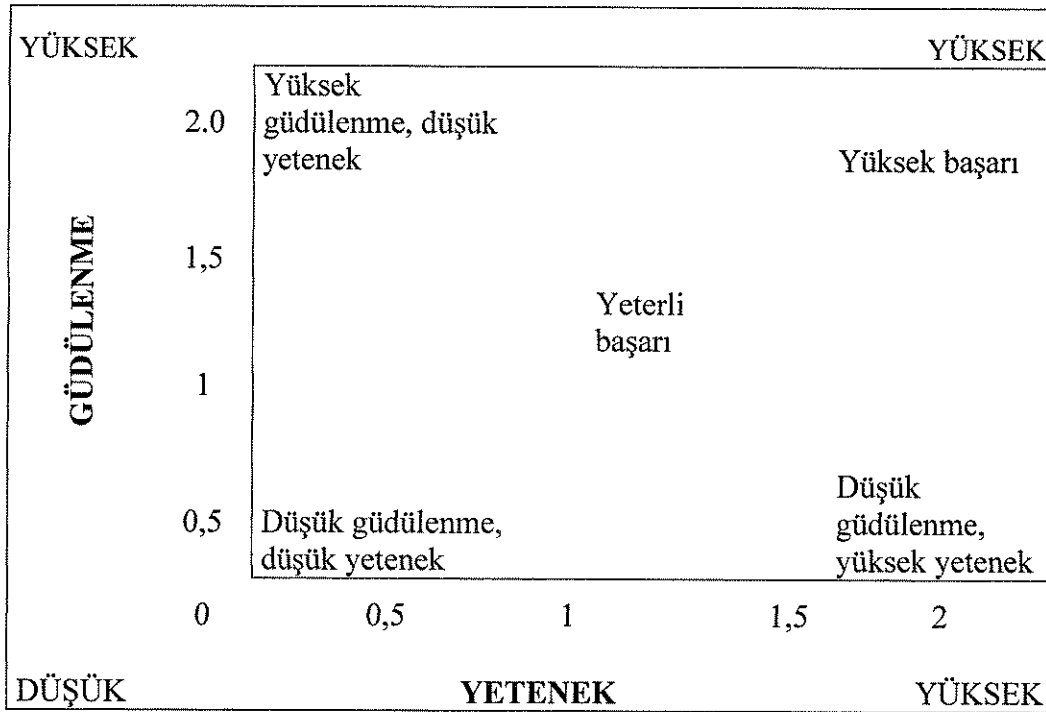
1 = İş istenilen standartta yapmaya yeterli bilgi ve yetenek var.

1,5 = İş istenilen standartlardan daha yüksek düzeyde yapmak için yeterli düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip.

2 = Üst düzeyde bilgi ve yeteneğe sahip ve işi çok yüksek bir standartta yapabilir.

Güdülenme Boyutu:

- 0 = İşe ilgisi yok, güdülenmesi yok, bu nedenle yeterli başarıya ulaşamıyor.
- 0.5 = Bazen işe ilgi duyuyor, dikkatini yoğunlaştırıyor, fakat işi tamamlayabilmek için daha fazla enerji ve isteğe sahip.
- 1 = İş yapabilmek için yeterli güdülenmeye sahip.
- 1.5 = Çoğunlukla yüksek düzeyde güdülenmeye sahip, enerji ve istek dolu, istenildiğinde diğerlerini de güdüleyebilir.
- 2 = Yüksek derecede güdülenmeye sahip, çok istek, enerji ve azim gösteriyor, diğerlerini güdüliyor.

Tablo 2.18. Başarı ölçeği

Kaynak: Yüksel, 2003: 196.

Normal dağılımda, işgörenlerin çoğunluğu sol alt köşeden sağ üst köşeye çizilecek bir doğru üzerinde toplanmaktadır. 10-20 kişilik küçük bir grupta bu normal dağılım görülmeyebilir ve işgörenler ölçeğin belirli bir tarafında toplanabilir. Bu anormallikler grubun özelliğini yansıtır. İşe yeni girenlerin sol alt köşede toplanması, yalnızca yetenek eksikliğine değil, aynı zamanda güdülenme eksikliğine işaret eder. Bu

durum, işgören bulma, seçme ve işe alma anlayışının yeniden gözden geçirilmesi gereğini ortaya koyar.

2.2.2.9. Görüşme yöntemi:

Bu değerlendirme yönteminde, amirlerin astların performanslarıyla ilgili bilgileri, astlarıyla görüşerek ve birlikte tartışarak değerlendirmeleri esastır (Sherman ve Bohlander, 1992: 291). Görüşme açık bir görüşme olmalıdır; böylelikle geribildirim süreci olarak işler ve çok büyük yararlar sağlar. Değerlendirilen işgören başarılı ve başarısız olduğu konuları ve yönleri öğrenir, gelişim gereksinimi olan konuların altı çizilir, işletmede yükselme ve kariyer geliştirme yolları gösterilir, eksik kalan niteliklerin nasıl geliştirilebileceği belirlenir. Değerlendirme görüşmelerinde temel amaç, değerlendirilen işgörenin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır.

Değerlendirme görüşmelerinin amaçları şöyle özetlenebilir (Hampton, 1994: 62):

- İşgörenin performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- İşgörenin değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf ve güçlü yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- İşgörene gündelik iş sorunlarını çözmeye yardımcı olmak,
- İşgörene; performansını ve kariyer yönünü etkileyen değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı vermek,
- İşgörenin bugünkü durumunu, transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Değerlendirme yönteminin başarısı için, amirlerin, konuşmaktan çok dinlemeyi ve gerekli farklı sorular sormayı bilmesi, astını küçük görme, aşağılama gibi bir tutum içine girmemesi, yıkıcı olmak yerine yapıcı olma yönünde çaba harcaması yerinde olur. Bir yandan geçmişin sorgulaması yapılırken, bir yandan da gelecek dönemin hedefleri gözden geçirilir ve sürekli iyileştirme amaçlanır. Yöntemin başarısı, değerlendirme görüşmesi sürecinde elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır (Sherman ve Bohlander, 1992: 293).

2.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Değerlendirilmesi

Hangi yöntemin kullanılacağına karar vermek gerçekten güçtür. Performans değerlendirme sistemlerinin örgütlere zaman açısından ve maddi açıdan yük getirdiği bilinen bir gerçektir. Eğer performans değerlendirme bireylerin ve örgütlerin verimliliğini arttırmıyorsa, performans değerlendirme sistemine kaynak israfı ve zaman kaybı gözüyle bakılır. Bu da değerlendiricilerin motivasyonunu azaltır. İşgörenler ise sistemin etkisiz olduğunu hissederek sistemi benimseyip ona göre kişisel gelişim planları tasavvur etmezler. Etkin bir performans değerlendirme sistemi için değerlendiricilerin ve işgörenlerin motivasyonunu arttıracak bir yöntemin seçilmesi önemlidir.

Her örgütün kendisine has bir örgüt kültürü ve yapılanması vardır. Kullanılan yöntemler örgütten örgüte değişiklik göstermektedir. Bir örgütte etkin olan bir yöntem başka bir örgütte etkin olmayabilmektedir. Örgüt kültürünün yanı sıra, ülke kültürü, işin türü ve düzeyi, örgütün büyüklüğü, işkolu, üretim tarzı, işgörenlerin düzeyi gibi diğer performans değerlendirmeyi etkileyen faktörleri ve *Tablo 2.20'* de gösterilen performans değerlendirme yöntemlerinin avantaj ve dezavantajlarını da göz önünde bulundurarak en uygun yöntem seçilebilir.

Evrensel anlamda her durum için uygulanabilecek bir performans sisteminden bahsedilemeyeceği için, her örgüt kendi koşul ve ihtiyaçlarına göre bir yöntem seçer veya oluşturabilir. Gerek mevcut bir yöntemin seçiminde, gerekse örgütün koşul ve ihtiyaçlara uygun bir yöntemin geliştirilmesinde, aşağıdaki sorunlara ne ölçüde cevap verebildiği dikkate alınmalıdır (Broody, 2000: 211-212):

-Performans değerlendirme yöntemi, örgütsel değer ve amaçları kapsamakta mıdır?

-Performans değerlendirme yöntemi, nitel ve/veya nicel standartlara uygun mudur?

-Performans değerlendirme yöntemi, öncelikle performansın analiz edilmesi için mi, yoksa ücret belirleme, disiplin uygulamaları ve işten çıkarma vb. amaçlar için mi kullanılmaktadır?

-Performans standartları, yöneticiler ve işgörenler açısından kabul edilebilir bir düzeyde midir?

-Performans değerlendirme yöntemi, güvenilir (*birim veya örgüt açısından zaman açısından tutarlılığı*) ve geçerli (*ölçmeyi amaçladığı şeyi gerçekten ölçebilme; uzunluğun metreyle ölçülmesi vb*) midir?

-Performans değerlendirme yöntemi, istenen davranışları güdüleyebilme özelliğine sahip midir?

Budak'a (2004) göre, uygun performans değerlendirme yöntemi seçilirken aşağıdaki kriterler göz önüne alınabilir:

-*Gelişme Amacı*: Geribildirim vererek astların daha başarılı olmasını sağlayarak örgüte bağımlılığını arttırmak.

-*Yönetmel Amaçlar*: Terfi, ücret artışı, transfer, işten çıkarma gibi kararları verebilmek.

-*Etkinlik*: Performans değerlendirmenin yapmak istediği şeyi tam olarak yapabilmesi.

-*Ekonomiklik*: Yöntemin geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgili maliyetlerin hesaplanması.

-*Hatalardan Korunma*: Halo etkisi, tolere etmek, müsamaha etmeme, ortalama eğilim, yöntemin geçerliliği ve güvenilirliği.

Tablo 2.19'da yukarıda sayılan kriterler ışığında performans değerlendirme yöntemleri değerlendirilmiştir.

Tablo 2.19. Performans değerlendirme yöntemlerinin değerlendirilmesi

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN							
	PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ						
Değerlendirme Kriteri	Grafik Ölçüm	Zorunlu Seçim	Kompozisyon	Kritik Boyutlar	Sıralama	Adam Adama	Zorunlu Dağıtım
Gelişme Amacı	1	2	3	3	1	1	1
Yönetmel Amaçlar	2	2	1	1	3	3	2
Ekonomiklik (Geliştirme Maliyeti)	2	3	1	2	1	1	1
Ekonomiklik (Uygulama Maliyeti)	1	1	3	3	1	1	1
Hatalardan Korunma	1	2	1	3	1	2	3

1= En az

2= Orta

3=En Yüksek

Kaynak: Budak vd., 2004: 311.

Tablo 2.19' dan da anlaşılacağı üzere, en uygun performans değerlendirme yöntemleri:

İşgörenin gelişme amaçları açısından: Kompozisyon ve Kritik Boyutlar,

Yönetimsel amaçlar açısından: Sıralama ve Adam Adama Kıyaslama,

Hatalardan Korunma açısından: Kritik Boyutlar (*en iyi*), Zorunlu Seçim, Adam Adama Kıyaslama ve Zorunlu Dağılım.

Ekonomiklik açısından: Sıralama, Adam Adama Kıyaslama ve Zorunlu Dağılım.

Türkiye'deki örgütlerde ekonomiklik ve kolay geliştirilebilme gerekçeleriyle en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri, grafik ölçüm yöntemi ve kompozisyon yöntemidir. Zorunlu dağılım, zorunlu seçim ve kritik boyutlar gibi diğer yöntemler geliştirme masraflı olması ve zaman almasından dolayı pek kullanılmamaktadır. (Budak vd., 2004: 310-311)

Performans değerlendirme sistemlerinde örgüt, yönetici ve işgörenlerin farklı beklentileri olduğu için beklentiler bazen çelişebilmektedir. İşte bu çelişen beklentiler, değerlendirme yönteminin seçimini zorlaştıran bir başka unsurdur. Örneğin, sıralama ve klasik değerlendirme skalaları örgütsel beklentileri etkin bir şekilde karşılarken; amaçlarına göre yönetim, yönetici ve işgörenlerin beklentilerine daha iyi cevap verir. Bu yüzden örgütler, yöntemlerin avantaj ve dezavantajlarına bakarak en uygun olanları karma bir yaklaşımla uygularlar. (*Tablo 2.20*) (Hatipoğlu, 1995: 78)

Tablo 2.20. Performans değerlendirme yöntemlerinin genel değerlendirmesi

Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Genel Değerlendirmesi		
Yöntem	Avantajları	Dezavantajları
Sıralama (Doğrudan Ve Alternatif Sıralama)	Basittir.	Değerlendirme için öznel kriterler kullanılabilir
	Anlaşılması ve uygulaması kolaydır.	Halo etkisine ve son zaman hatasına çok rastlanır.
		Değerlendirmeler geneldir.
Zorlanmış Dağılım	Tolere etmek, müsamaha etmemek ve ortalama eğilimi hatalarını ortadan kaldırır.	Değerlendirmeler geneldir.
		Değerlendirme için öznel kriterler kullanılabilir.
İkili Karşılaştırma	Az sayıda işgöreni olan örgütler için anlamlıdır.	Çok fazla çalışan olduğu zaman karşılaştırma imkansızlaşır.
	Basittir.	Halo etkisi
		Son zaman etkisi

Grafik Ölçüm Yöntemi	Geliştirilmesi ve uygulanması basittir.	Uç sayılardaki ölçümler, ortalama eğilimi hatasını teşvik eder.
	Puanla ilişkilendirilmiş ölçümler ücret artışlarında kullanılabilir.	Özellikler üzerine odaklanmış ölçümler halo etkisi ihtimalini güçlendirir.
		İşgörenin gelişimi için çok az bilgi sağlar.
Davranışsal Beklenti Ölçeği-Bars	İşle ilgili davranışlara odaklanır.	Çok fazla vakit alır.
	Değerlendirme standartları açıktır; bu nedenle halo etkisinin olması ihtimali azaltılmıştır.	Geliştirilmesinin maliyeti yüksektir.
	İşgörenin zayıf olduğu noktaları tespit etmede faydalıdır; bu nedenle geliştirme amaçları için kullanılabilir.	İş özelliklerindeki değişime göre güncellenmelidir.
Kontrol Listeleri	Kullanılması basittir.	İşgörenin özelliklerini ve işle ilgili davranışlarını ölçmekten çok kayıtlar.
	Daha az zaman alır.	
Zorunlu Seçim	Pratiktir.	Geliştirme amaçları için uygun değildir.
	Standartlaştırılmıştır.	Listedeki ifadeler işle ilgili olmayabilir.
Alan İncelemesi	Çok değerlendirici kullanıldığı için güvenilirdir.	Çok fazla vakit alır.
Kompozisyon	İşgörenlerin bireysel özelliklerini belirlemede kullanışlıdır.	Çok fazla vakit alır.
Değerlendirme Merkezleri	İşgörenlerin iş ve pozisyonla ilgili gelecek potansiyellerini belirlemede çok kullanışlıdır.	Maliyeti yüksektir.
Amaçlarına Göre Yönetim	Performans kriterleri nesnelidir.	Sadece sonuçlar üzerine odaklanır.
	Üstlerle astların iletişim ve ilişkilerini geliştirmeye yardımcı olur.	Daha çok yönetsel pozisyondakiler için uygundur. Diğer alt pozisyonlar için değil.
	Transfer, terfi ve işten çıkarma gibi personelle ilgili kararların daha nesnel bir şekilde verilmesini sağlar.	
Kritik Olaylar	İş hakkında zengin bir bilgi bankası sağlar.	Sadece performans ve davranışlar değerlendirilir, kişilik değil.
		Çok fazla vakit alır.
		Kontrast hatasına neden olabilir.

2.3. KAMU KESİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.3.1. Kamu'da Örgütlenmenin Esası: Bürokrasi

1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkıları olmuştur. Weber'e göre, eski örgütler sanayileşen ve modernleşen batı dünyasında yetersiz olmaya başlamışlardır. Bunların yerini, gerek *kamu* kesiminde gerekse *özel* kesimde "*bürokrasi*" denen büyük çaplı örgütler almaktadır. Bürokrasi, Fransızca "*bureaucratie*" kelimesinden gelmekte olup, "*devletle ilgili işlerin yürütülmesinde gereksiz kural ve işlemler, kırtasiyecilik, devlet kurumlarında çalışan üst düzey yöneticiler topluluğu ve kamu yönetimi*" anlamlarına gelmektedir. Büyük çaplı bu örgütlerin özellikleri işgörenlerin yarı nitelikli ya da niteliksiz oluşu, basit bir kitle üretim teknolojisi kullanarak basit ürünler sunmalarıdır. Weber'e göre, bürokrasilerde aşırı bir iş bölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmakta açıkça belirtilmiş siyaset, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedirler. Bu kuralcılık, keyfi davranışları önleyerek tekdüze, kişilik-dışı ve önceden kestirilebilen davranışlar ortaya çıkarmak içindir. Weber, kurduğu kuramda bürokrasinin, her zaman ve her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı olan "*ideal tip*" olduğunu ileri sürmektedir. (Güney vd., 2001: 14)

Weber'e göre, bürokratik örgüt, yetkinin ortaya çıkış biçimini simgeler. Weber'e göre geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tip yetkiden söz edilebilir. Kişisel olan ve doğuştan kazanılan geleneksel yetkide, emirler geleneklere uyduğu sürece yasallıklarını korur. Kişisel olan karizmatik yetkiden, önderin kutsallık ve kahramanlık gibi Allah vergisi özelliklerine dayanır. Bu yetki kaynaklanan emirlere, geleneklere uygun olduğu için değil, öndere inanç ve onun arzusu olduğu için uyulur. Ussal-yasal yetki, yetkinin kişisellikten çıktığı, liderlerin seçim ya da benzeri bir mekanizmayla bu yetkiyi elde ettikleri ve emir verenlerin de kural ve yasalara uygun davranmak zorunda oldukları bir yetki tipidir.

M.Weber bürokrasisi ussal-yasal yetkiye dayanan bir örgüt tipini simgelemektedir. Bu yetki, yönetimde sürekliliği sağlayan bir örgüt tipini simgelemektedir. Bu yetki, yönetimde sürekliliği sağlayan, yönetsel görevleri

dolduranların yeteneklerine göre ussal olarak seçilmelerini gerekli kılan, nitelik ve sınırları açıkça çizilmiş ve üstlere yetkilerini kullanabilmeleri için yasal olanaklar ve araçlar sağlamıştır.

İdeal bürokraside çalışanlar, bütün güçlerini işgal ettikleri makamın gerektirdiği görevlere ayırırlar. Yani memuriyet bir meslektir. İşgören ya da memur, mesleğin gerektirdiği uzmanlık bilgilerini eğitim ve deneyimle kazanmıştır.

Weber'in ideal yetke ve toplum düzeni olarak ortaya attığı akılcı kural ve kaidelere dayanan meşru düzenin yönetim biçimi olarak bürokrasi modelinin temellerini açıklığa kavuşturmuştur. Bürokrasinin özellikleri şunlardır (Eren, 1984:20-21):

a) Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiştir.

b) Bu örgütte görevlilerin faaliyetleri yerine getirebilmeleri için gerekli olan maddi, beşeri araç ve kaynakları kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir.

c) Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak zorlayıcı önlemler (*cezalar*), kademeli olarak açıklanmış, görevlerin hacmi ve zorluk derecesi göz önüne alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi geliştirilmiştir.

d) Her mevkiinin taşıdığı yetkiler, biçimsel ve bir hiyerarşi piramidinin belirli bir kısmına ilişkindir. Bu nedenle işe göre adam (*yönetici*) seçme zorunluluğu vardır. Gerekirse görevlendirileceklere özel eğitim yaptırılır.

e) Her alt mevki, kendisinin bağlı olduğu üst mevki tarafından denetlenecektir.

f) Astlar üstlerinin emirlerine daha akılcı, mantıksal olduğu ve düzenin hukuksal yapısına uygun buldukları için uyacaktır. Üstün kişisel özellik ve yeteneklerinin oluşturduğu yetkeye dayanan itaat yasaklanmıştır. Bu nedenle keyfi yönetime yer yoktur.

g) Hiyerarşik mevkiler arasında kurulacak ilişkiler yazılı haberleşmeye dayandırılır ve bu evraklar ispat aracı olarak dosyalarda saklanır.

h) Görevler önceden saptanmış ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış olan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Bu kuralların dışına çıkılamaz.

ı) Görevleri yerine getirirken, hiçbir kimse emrine tahsis edilen araçları ve personeli kendi kişisel ihtiyaçları için kullanamaz.

İlgililere kaynakları kullanmak için tanınan yetkiler sadece örgütün amaçları ile sınırlandırılmıştır.

Bürokrasi modeli; bir yönetim için akılcı, güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam bir örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin, kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel (*objektif*) ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirilecek yöneticilerin bilgi yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri ile model bilimsel ve ideal bir niteliğe sahiptir.

Ancak, aşırı şekilci olması, görev, yetki ve sorumluluklarda katılık ve değişmezliği ile yaratıcı insan davranışlarına aykırı düşmekte, örgütlerde esnekliği azaltmaktadır. Belirli görevler içinde robotlaşma, insan ruhunun kabul edemediği bir husustur. Ayrıca yazılı haberleşmeye dayanan ilişkiler, hem gecikmelere ve gereksiz masraflara hem de insanlarda güvensizlik duygusunun yerleşmesine neden olmaktadır. Ayrıca aşırıya kaçan denetimler, ast üst arasındaki güvensizlik duygusunu artırmakta ve görevlileri tedirgin etmektedir. Bürokratik model bu sakıncalarının yanı sıra kişisel yetke özelliklerinin kullanılmasının yasaklanması, uygulamada bürokrasi modelinin gerçekçiliğini azaltmakta, uygulanma olanaklarını zayıflatmaktadır. Büyük ölçüde kişisel güç niteliğini taşıyan yetke (*otorite*), sadece onun özel bir türü olan biçimsel yetki ile sınırlandırılmaz. Bu nedenle, bazı üstler, astlarına örgüt amaçları dışında iş, görevler verebilmekte ve bu konularda içten bir itaat sağlatabilmektedir. Bu kuram, insan psikolojisi ve davranışına aykırı mantığı ve yönetimin duygusal tarafına önem veremediği için, eleştirilmiş, örgüt ve yönetim psikolojisinin doğmasına yardımcı olmuştur.

Cascio'ya (1992) göre, bürokratik örgüt anlayışında, piramit tarzı bir yapılanma söz konusudur. Bu örgüt yapısının bir gereği olarak da geleneksel performans değerlendirme sistemleri katı, yapıldırlar ve esnekliğe çok az yer vermektedirler.

2.3.2. Bürokratik Örgütlerde Performans Değerlendirme

Bürokrasinin gelişimi, kamu ve özel sektördeki örgütlerin yapılanmasında önemli bir rol oynamıştır ve oynamaktadır. Bu bürokratik örgütler, performans değerlendirmeyi, işgörenlerin iş yerlerindeki kontrollerinin sağlanması veya otoritenin

tesis edilmesi aracı olarak kullanmışlardır. Kamu yönetiminde uygulanan performans değerlendirme birçok bürokratik işlem ve süreci gerektirmektedir.

Bürokraside katı hiyerarşi esas ve yönetici ile işgörenlerin/astların karşılıklı etkileşim içinde birlikte çalışmamaktadır. Kamuda yapılan geleneksel performans değerlendirme işlemleri, işgörenlerin/astların yöneticilerin kendilerine verdikleri emirlerin yapılmasıyla ilgilidir.

Bürokrasi, endüstri devrimiyle birlikte ortaya çıkan kitle üretimiyle 19. yüzyılda en etkin sistem kabulü görmüştür. IBM, Dupont ve diğer işletmeler, Weber'in bürokrasisinin ilkelerinden yararlanarak büyümeyi gerçekleştirmişlerdir. Büyük örgütler, hiyerarşik ast-üst ilişkisiyle bir düzen oturtmuşlardır. Büyük örgütler, alt birimler oluşturmuşlar; üst yöneticiler, politikaları, bazı standart kurallar ve süreçler belirleyerek, orta ve alt yöneticilerin bunlar doğrultusunda işgörenleri ve birimlerini yönetmelerini istemişlerdir. Bu sistemde performans değerlendirme, işgörenlerin kurallara uyma kabiliyetine dayanmakta, yaratıcılıklarını ise esas almamaktadır.

Bürokratik örgütlerde, yöneticiler koordinasyonu sağlamakta, işgörenler kendi kendilerine hareket etme ve karar alma davranışı içine girememektedir. İşgörenler/astlar, yenilikçi yaklaşımlar ve yaratıcı olmak için, motive olamamakta ve istek duymamaktadırlar. Bürokratik örgütler içerisinde, işgörenlerin duyguları ve moralleri önemsenen unsurlar değildir.

İşgörenlerin/astların yöneticilerle işbirliği içinde olmaları mümkün değildir; Çünkü yöneticilerin işgörelere tutumları zalimanedir. İşgörenler/astlar, yöneticilerinden eşit derecede saygı görmek isterler. Yöneticilerin zalimane tutumları, işgörenlerin kendilerine saygılarını ve kendilerini geliştirme isteklerini yitirmelerine, motivasyon kaybına ve performanslarının düşmesine neden olur.

Kamu, bürokratik örgütleri saf şekliyle uygulamaya devam etmektedir. Klasik hiyerarşik ast-üst ilişkileri ve iletişim modeli devam etmektedir. Kamunun geliştirdiği performans değerlendirme sisteminde de, bürokrasi yaklaşımı egemendir. Kontrol amaçlı bir performans sistemi uygulanmakta, bazı kamu kuruluşlarında, performansla (*sicile*) göre ücretlendirme motivasyon amaçlı olarak *-bu amacı pek yerine getiremese de-* kullanılmaktadır. KİT'lerde uygulanmakta olan sicil sistemi, kamuda uygulanan

performans değerlendirmenin, ücretlendirmede kullanılmasına örnek teşkil etmektedir. Kamuda hala yönetici, işgören/ast arasındaki ilişki performansı artırmaya yönelik işbirliğini oluşturabilecek düzeyde değildir. Her yılın Aralık ayı içerisinde sicil raporları doldurulmakta ve sicil sonuçları gizli tutulmaktadır. Ancak işgörelere geribildirim verilmediğinden performanslarının ne düzeyde olduğunu anlamaları mümkün değildir. Kamuda çalışan işgörelenler, motivasyonları düşük bir şekilde, iş güvencesine endeksli şükür felsefesiyle çalışmaktadırlar.

2.3.3. Türk Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme

Kamu kesiminde performans değerlendirme, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun (D.M.K) 109-121. Maddeleri ve 18.10.1996 tarih, 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği (D.M.S.Y.) ile düzenlenmiştir (Derdiman, 2003: 36). Kamu kesiminde çalışan insan kaynağının genel adı, "memur", yapılan performans değerlendirme işlemlerine ise "sicil" denir.

Memur, kamu kesiminde çalışanların genel adı olmakla birlikte, Türk hukuk sistemi içerisinde değişik memur tanımlarına rastlanmaktadır. Anayasa, Devlet Memurları Kanunu, Türk Ceza Kanunu ve Askeri Ceza Kanunu her biri kendi yönlerinden memuru tanımlamışlardır. Bu tanımlardan en geniş kapsamlısı Türk Ceza Kanunu tarafından yapılmış olandır. 1982 Anayasası, "Devletin kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişiliklerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür" der. (1982 Anayasası Md.128) Devlet Memurları Kanunu'nda devlet memuru, "Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memurdur" şeklinde tanımlanmıştır. (D.M.K. Md. 4) Türk Ceza Kanunu'nda, "devamlı ve muvakkat, ücretsiz veya ücretli, ihtiyari veya mecburi olarak teşrii, idari veya adli bir amme vazifesi gören kimseler memur sayılır" denmektedir. (T.C.K. Md.179) 1632 Sayılı Askeri Ceza Kanunu'na göre, memur, bir askeri vazifeyi yapmakla yükümlü olan kimsedir. (Gözübüyük, 1996: 165-167)

Devlet Memurları Kanununa göre, kamu kesiminde hizmetler 3'e ayrılmıştır:

- 1-Asli ve sürekli hizmetler,
- 2-Yardımcı hizmetler ,

3-İşçiler tarafından görülen hizmetler.

Kamu kesiminde, bu üçe ayrılan hizmetlerden ilk ikisini (*asli ve sürekli hizmetler ile yardımcı hizmetleri*) yerine getirenler, Devlet Memurları Kanunu'na göre memur sayılırlar.

Devlet Memurları Kanununa göre kamu kesiminde 4 çeşit çalışan vardır:

1-Memurlar: (*Yukarıda tanımlandı*)

2-Sözleşmeliler: Bir meslek bilgisine ve uzmanlığına gerek gösteren, zorunlu ve istisnai hallerde, geçici veya istisnai olarak devamlı çalıştırılan görevlilerdir.

3-Geçici Görevliler: Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmetlerde, sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan görevlilerdir.

4-İşçiler: Kara Yolları, Devlet Su İşleri gibi kuruluşlarda, Devlet Memurları Kanunu'na tabi olmayan, özel hukuk kuralları tabi işçiler çalıştırılır.

Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'nin amacı, devlet memurlarının mesleki yeterliliğinin belirlenmesi için,

-Sicilinde bulunacak bilgileri,

-Ayrılış sicilinin verileceği durumları,

-Sicil raporlarının biçimini, taşıyacağı soruları,

-Sicil raporlarının doldurulmasında uygulanacak not yöntemini, notların derecelendirilmesini, düzenlenme zamanını,

-Uyarılan memurlarca yapılacak itirazları ve bunları inceleyecek makamları,

-Sicil raporlarının korunması ile görevli makamlara dair esasları,

-Sicil amirlerini,

ve diğer konuları düzenlemektir.

Devlet Memurları Kanunu'nda kamu işgöreninin değerlendirilmesinin nedeni şu şekilde belirtilmiştir : “*Değerlendirme, memurların ehliyetlerinin (yeterliliklerinin) saptanmasında, kademe ilerlemesinde, derece yükselmelerinde, emekliye ayrılma veya görevle (kamu hizmetiyle) ilişkilerinin kesilmesinde temel dayanaktır.*” (Akgüner, 1998: 127)

2.3.3.1.Sicil Belgeleri

Türk kamu yönetiminde sicile ilişkin olarak insan kaynağının bireysel değerlendirilmesi için 4 sicil belgesi düzenlenmektedir. (Tortop, 1986: 7, Bilgin, 2004: 69, D.M.K. Md. 109-111)

1-Memur Kütüğü : Düzenlenen ilk sicil belgesi olan memur kütüğü, memur kuruluşun bir üyesi olarak atandığında, kendisine verilen bir numara ile kayıt olduğunu gösterir. Kütükte kayıt olan memurun, adı ve soyadı, cinsiyeti, doğum tarihi ve yeri, öğrenimi, kadrosu, işe başlama ve işten ayrılma tarihleri ve sebebi yer alır. Memur kütüğü kurumda kalır. (D.M.S.Y., Md. 4)

2-Memur Cüzdanı: Kütükte yer alan numaranın bulunduğu memur cüzdanı, memura verilen bir kimlik belgesidir. Bu cüzdanda, memurun adı, soyadı, doğum yeri ve tarihi ile görevinin ne olduğu yazılıdır. Memur cüzdanı, memurun herhangi bir sebeple kurumdan ayrılması durumunda geri alınır. (D.M.S.Y., Md. 5)

3-Özlük Dosyası: Memurun adı ve soyadından başlayarak, medeni hali, eğitimi ve aldığı ceza ile ödüller gibi pek çok özel bilginin yer aldığı bir sicil belgesi ise özlük dosyasıdır. Ayrıca, bu dosyada memurun askerlik durumu, sağlık durumu, görevden uzaklaştırma, aldığı izinler, hakkında yapılan disiplin soruşturmaları ve açılmış davalar ile sonuçları, fahri hizmetleri, bildiği yabancı diller, varsa yayın ve eserleri, sınıf derece ve kademesi ve bakmakla yükümlü olduğu kimseler de yer alır. (D.M.S.Y., Md.6)

4-Sicil Dosyası: Diğer sicil belgeleri ilgili insan kaynağı tarafından bilinen bilgilerden oluşurken, sicil dosyasında, insan kaynağı tarafından verilen mal bildirimlerinin yanısıra, gizli sicil raporları, varsa müfettiş raporları ve vali ve kaymakamca verilmiş ek sicil raporları bulunmaktadır. (D.M.S.Y., Md. 7)

Ülkemizde, Devlet Memurları Kanunu kapsamı dışında kalan Kamu İktisadi Teşebbüslerinde (*KİT'ler*), değerlendirici olmayan sözleşmeli işgören ile değerlendirici işgörenin değerlendirilmesi, 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (*KHK*) ile bu kararnameye dayanılarak çıkarılan 13.09.1990 tarih, 90-915 Sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilmiş Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli İşgören Sicil ve Başarı Değerlendirmesi Hakkında Yönetmelik (*KİT S.İ.S.B.D.H.Y.*) (Canman, 2000: 181, Özücü, 2003: 79-96) hükümlerine göre yapılır.

Bu yönetmelikte yer alan değerlendirme usul ve esasları, geniş ölçüde Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği'ndeki usul ve esaslara benzerlik ve paralellik göstermektedir. Yalnız, başarı düzeyinin belirlenerek başarı ücreti ödenmesi vb. noktalarda bazı farklılıklar vardır.

Yönetmelik, değerlendirici olmayan sözleşmeli işgörenle değerlendirici durumda olanlar için iki ayrı Sicil ve Başarı Değerlendirme Raporu öngörmüş ve bunların birer örneğini de yönetmelik metnine ekli olarak vermiştir.

2.3.3.2.Sicilin Niteliği

İnsan kaynakları yönetiminin çeşitli aşamalarında yararlanılan bireysel performans değerlendirmenin, ülkemizdeki uygulamasında sicil ve sicil dosyasında bulunan ve insan kaynağı hakkında bir değerlendirmenin yapıldığı "gizli sicil raporu" kastedilmektedir (Bilgin, 2004: 70).

Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulunun 05.07.2004 tarih, 2004/12 sayılı kararına göre ise " 'Bu kanunun (4982 Sayılı Kanun) yürürlüğe girdiği tarihten itibaren diğer kanunların bu kanuna aykırı hükümleri uygulanmaz' amir hükmünü göz önünde Kurul, 4982 Sayılı Kanun ile çelişen Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği hükümlerinin uygulanmasında (özlük dosyaları ve sicil raporlarının) üçüncü kişilere karşı yine gizlilik prensibi içinde muhafazasının gerektiği, ancak ilgili kamu görevlisine karşı 4982 Sayılı Kanun çerçevesinde açık olması gerektiğine oybirliği ile karar verilmiştir. "

Bilgi Edinme Değerlendirme Kurulunun yukarıda tarih ve sayısı yazılı kararına göre, sicil belgeleri ilgisine karşı açık olmalıdır. Bu karara rağmen sicil raporları uygulamada gizliliğini muhafaza etmektedir. Ancak sicil raporlarını öğrenmek isteyen kamu görevlisi Bilgi Edinme Hakkı Kanunu çerçevesinde kurumuna başvurarak sicil raporlarını öğrenebilmektedir.

Sicil Raporu, toplam 4 bölümden oluşmaktadır. (Bilgin, 2004: 70-71, D.M.S.Y. Eki Rapor) Raporun birinci bölümünde, sicil amirlerinin memurun şahsiyeti hakkındaki düşünceleri, kompozisyon yöntemiyle yer almaktadır. Bu bölümde sicil amirleri, memuru dış görünüşü, zekası, kavrayış yeteneği, azim ve sebatkarlığı, dürüstlüğü, insan ilişkileri konusundaki başarısı, varsa alkol ve kumar gibi kötü alışkanlıklarını memuriyetle bağdaşmayacak şekilde sürdürmesi, şahsi çıkarlarına aşırı düşkün olması, yalan söylemesi, kıskançlık ve kin tutması gibi kötü huy ve davranışlarına göre bir

değerlendirmeye tabi tutmaktadırlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve gözlemlerden yararlanılarak yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre, memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlendirilmesine ait bölümüne ayrı, açık ve gerekiyorsa ayrıntılı olarak yazılır. Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not verilirken dikkate alınır.

Sicil amirleri, raporun 2. bölümünde memurun görevi başında iken gösterdiği başarısına ve mesleki ehliyetine ilişkin olarak şu ölçütlere göre hazırlanmış sorulara cevap verecek şekilde, 100 puan üzerinden bireysel performans değerlendirmesinde bulunurlar :

- Sorumluluk duygusu? *(Görev ve sorumluluk alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru olarak yapma; takip edip sonuçlandırma)*
- Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri?
- Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti?
- Özen ve dikkati?
- İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı?
- Tarafsızlığı? *(Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)*
- Disiplinli hareket etme?
- Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı?
- Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği?
- Yurtdışı görevlerde temsil yeteneği, mesleki ehliyet ve yabancı dil bilgisi?
(sadece yurtdışı teşkilatı olan kurumlar için)

Gizli sicil raporunun 3. bölümünde, memur aynı zamanda bir değerlendirici ise, değerlendiriciliği hakkında yaptıklarına ilişkin olarak aşağıdaki ölçütlere uygun olarak hazırlanmış sorulara göre, bireysel ve yönetsel performans değerlendirme yapılmaktadır:

- Zamanında, doğru ve kesin karar verme kabiliyeti?
- Planlama, örgütlenme ve koordinasyon kabiliyeti?
- Temsil ve müzakere kabiliyeti?
- Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti?

- Mevzuat ve teknolojik gelişmelere uyum kabiliyeti?
- Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı?
- İş hakimiyeti ve kendine güveni?
- Sosyal ve insani ilişkileri?

Raporun sonuncu bölümü olan 4. bölümünde ise, memur eğer yurtdışında ise, ülkeyi temsilde ve çıkarlarını korumada gösterdiği başarısına ilişkin olarak aşağıdaki kriterlere uygun olarak hazırlanmış sorulara göre bireysel performansı notlandırılarak değerlendirilir:

- Yabancı dil bilgisi?
- Gerekli ilişkileri kurma ve geliştirmedeki başarısı?
- Ülke çıkarlarını korumada gösterilen özen ve duyarlılık?
- Temsil gereklerini yerine getirmedeki başarısı?
- Görevli olduğu ülkenin koşullarına uyum kabiliyeti, Türk ülku ve kültürüne bağlılığı?

2.3.3.3. Sicil notu

Memurlar için düzenlenen Gizli Sicil Raporunda, sicil amirleri, bireysel performanslarını değerlendirdikleri memurlara sicil notu adı altında bir not verirler. Sicil amirleri, memurun bireysel performansının değerlendirilmesine ilişkin olarak hazırlanan soruların her birini, 100 tam puan üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını, soru sayısına bölerek memurun sicil notunu belirlerler. Her bir sicil amirince verilecek notların ortalaması alınarak memurun sicil notu ortalaması belirlenir. Sicil notu ortalaması 100 puan üzerinden şu şekilde değerlendirilmektedir (Can, 2001: 191, D.M.S.Y., Md.16):

- * 0-59 puan arası ----- yetersiz
- * 60-75 puan arası ----- orta
- * 76-89 puan arası ----- iyi
- * 90-100 puan arası ----- çok iyi

Memurun kurumunda başarılı kabul edilebilmesi için sicil notunun en az 60-orta olması gerekir. Bu durumda memur olumlu sicil almış sayılır. 59 ve daha aşağı not alan memurlar ise, yetersiz görülerek olumsuz sicil almış kabul edilirler. (D.M.K., Md. 119)

2.3.3.4. Sicil süreleri

Sicilde süre ile, bir memura sicil verebilmek için gerekli olan süre, sicil doldurma zamanı kastedilmektedir. Buna göre, memurlar hakkında verilecek sicil yılda bir defa düzenlenir. Ancak, memur, sicil amiri ile bir yıllık bir süre birlikte çalışmamışlarsa, değerlendirme yapacak amirlerin yanında memurların en az 6 ay çalışmış olması şartı aranır. Bu süreye memurun aldığı her türlü izin ve hizmet içi eğitim sürerli dahildir. Ancak, böyle bir durumda memurların en az üç ay fiilen aynı amirle çalışması gerekir. Bu sürenin de söz konusu olmaması halinde ise, memurların son üç yıllık sicil not ortalaması esas alınır. (D.M.S.Y., Md. 13)

Memur hakkında verilecek sicilin doldurulma zamanı ise, her yıl Aralık ayının ikinci yarısı ile 31 Aralık tarihleri arasındadır. Aday memurların sicil raporları ise, adaylık sürelerinin dolmasından sonraki 15 gün içinde hazırlanmak zorundadır. (D.M.S.Y., Md.12).

2.3.3.5. Sicil amirleri

Sicil amirleri, memura sicil vermeye yetkili kişilerdir. Sicil amirleri, merkezde memurların kendi kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığı'nın olumlu görüşü alındıktan sonra çıkarılacak bir yönetmelikle belirlenir. (D.M.K., Md. 112) Buna göre, memurların ilgili yönetmelikle belirlenen üç sicil amirleri vardır. (D.M.S.Y., Md. 3) Sicil notu bu üç amirin verdiği notların ortalamasından oluşur. Ancak, üç sicil amirinden herhangi birisinin bulunmaması halinde 2. sicil amirinin değerlendirmesi yeterlidir. Sadece, 1 sicil amirinin bulunması halinde de, bu amirin verdiği sicil yeterli görülür. (D.M.S.Y., Md. 20)

Memurlar hakkında hazırlanan sicil raporlarında yapılan değerlendirmeler birbirinden bağımsız, etkili ve geçerlidir. Memurların sicil notu ise sicil amirlerince takdir edilen notların aritmetik ortalamasına göre tespit edilir. Ancak 1. ve 2. sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu ya da olumsuz olmasına etki etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 puan ve daha fazla fark olması halinde, varsa 3. sicil amirinin kanaatine başvurulur ve 3. sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır. (D.M.S.Y., Md. 20)

Sicil amirlerinin sicil raporlarını doldururken, şu ilkeleri göz önünde bulundurmaları Yönetmelik gereğidir (Canman, 1993: 179):

- Memurun devlete sadakat ve bağlılığı,
- Memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar,
- Hizmetlerin hızlı ve ekonomik biçimde yürütülmesi,
- Güvenilir ve yetenekli memurların yükseltilmesi,
- Yeteneksiz olanların, kamu hizmetinden uzaklaştırılmalarının gerekliliği.

Sicil amirlerinin memurlar hakkında verdikleri sicil raporları özenli, doğru ve tarafsız bir biçimde doldurmaları gereklidir. Çünkü, verilen sicil ile devlete sadık ve bağlı, memuriyet sıfatının gerektirdiği onur ve saygınlığı hizmetleri ile gösteren güvenilir ve yetenekli memurların olumlu değerlendirilmesi ve yükseltilmesi söz konusudur. Sicil amirlerinin sicil sisteminin işleminde önemli bir rolü bulunduğu için, garez veya kin gibi kişisel amaçlarla sicili gerçeğe aykırı olarak düzenleyen sicil amirlerinin, bunun anlaşılması halinde cezai sorumlulukları bulunmaktadır. (D.M.S.Y., Md. 19)

2.3.3.6. Sicil verilen memurun durumu

Haklarında sicil verilen memurlar, eğer olumlu sicil almışlarsa bu onların görevlerine devam etmelerini sağlarken, olumsuz sicil alan memurlar, yetersiz oldukları için bir ay içinde gizli bir yazıyla atamaya yetkili amirlerce uyarılırlar. (D.M.K., Md.117 , D.M.S.Y., Md. 21)

Olumsuz sicil ile uyarılan memurlar, uyarı tarihinden itibaren 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilirler. (D.M.K., Md. 118, D.M.S.Y., Md.22) Memur itirazını, sadece uyarı yazısında belirtilen konular hakkında yapabilir. İtirazın yapıldığı makamın, incelemesini iki ay içerisinde bitirerek ilgili memura bildirmesi gerekir. (D.M.S.Y., Md. 23)

İdarenin her türlü eylem ve işlemleri yargı denetimine tabidir. (T.C. Anayasası Md. 125) Olumsuz sicil alan memur; itiraz üzerine verilen kararın kendisine tebliğinden itibaren 60 gün içinde olumsuz sicilin iptali için idari yargıda iptal davası açabilir. (2577 Sayılı Kanun Md. 7 ve Md. 12)

İtirazlarına karşın, memur iki (*yıl*) kez üst üste olumsuz sicil alırsa, başka bir sicil amirinin emrine atanır. Memur bu sicil amirinden de olumsuz sicil alırsa, memuriyetle ilişkisi kesilir ve hakkında Emekli Sandığı Kanunu'nun ilgili işlemleri yapılır. (Günday, 2002: 523, D.M.K., Md.120)

2.3.3.7. Takdirname ve ödül verilmesi

Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile emsallerine göre başarı sağlayan memurlara, sicillerine geçirilmek üzere takdirname, atamaya yetkili veya mülki amirlerce verilmekte ve belirli kurallar dahilinde 1 ya da 2 aylık tutarında ödemeye ödüllendirme yapılabilmektedir. (D.M.K., Md. 122-123)

2.3.3.8. Performans değerlendirme ve ücret arasındaki ilişki

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümlerine tabi işgörenlerin performans değerlendirme sonuçları ücretlerine yansıtılmazken, Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nde (KİT) çalışan sözleşmeli işgörenler için ise, performans değerlendirme puanı (KİT S.İ.S.B.D.H.Y., Md.13 , 399 Sayılı KHK, Md 43):

-*(60-75 puan)* C düzeyinde olanlara, buldukları görevin temel ücretine bu ücretin % 2'si oranında başarı ücreti ödenir.

-*(76-89 puan)* B düzeyinde olanlara, buldukları görevin temel ücretine bu ücretin % 4'ü oranında başarı ücreti ödenir.

-*(90-100 puan)* A düzeyinde olanlara da, buldukları görevin temel ücretine bu ücretin % 8'i oranında başarı ücreti ödenir.

-*(0-59 puan)* D düzeyinde performans değerlendirme puanı alan KİT sözleşmeli işgörenlerine başarı ücreti ödenmez.

2.3.4. Türk Kamu Yönetiminde Personel Reformu Ve Performans Değerlendirme

Türk kamu yönetiminde personel reformu kapsamında başarı değerlendirmesi, 19 Ekim 2005 tarihli Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı'nın (*K.P.K.T.T.*) 3.Kısım 11. Bölüm altında "*Personel ve Başarı Değerlendirmesi*" başlığı altında yer almaktadır. (www.ttb.org.tr, www.memurlar.net, www.yok.gov.tr)

Kamu personel reformuna ilişkin Kamu Personeli Kanun Tasarısı Taslağı'nın performans değerlendirmeye yönelik düzenlemeleri, 3. Kısım 11. Bölümü "*Personel ve*

Başarı Değerlendirmesi” başlığı altında “Personel ve Başarı Değerlendirme Dosyası, Özlük ile Personel ve Başarı Değerlendirme Dosyalarının Önemi, Personel ve Başarı Değerlendirme Amirleri, Personel ve Başarı Değerlendirme Formlarının Düzenlenmesi, Başarının Geliştirilmesi, Personel ve Başarı Değerlendirmeleri ve Bildirilmesi, Personel ve Başarı Değerlendirme Genel Yönetmeliği ve Takdirname” başlıklarını taşıyan maddelerden (70.-77. Maddeler) oluşmaktadır.

Personel ve başarı değerlendirme formunu düzenlemeye yetkili personel ve başarı değerlendirme amirleri, kurumlarınca, Devlet Personel Başkanlığı'nın (D.P.B.) olumlu görüşü alınmak suretiyle genel yönetmeliğe uygun olarak çıkarılacak yönetmeliklerde belirlenir. (K.P.K.T.T., Md. 72)

Personel ve başarı değerlendirme formunun şekli, içereceği sorular, düzenleneceği hâller ve düzenlenme zamanı, bunlarda bulunacak bilgiler, ayrılma sebebiyle düzenleneceği hâller, muhafaza ile görevli makamlara dair esaslar ile itiraz ve bunu inceleyecek merciler; vali ve kaymakamların hangi memurların ve sözleşmeli personelin birinci, ikinci ve üçüncü personel ve başarı değerlendirme amirleri olduğu, hangi memurlar ve sözleşmeli personel hakkında da ek personel ve başarı değerlendirme formu düzenleneceği ve personel ve başarı değerlendirmesiyle ilgili diğer hususlar Devlet Personel Başkanlığı'nca hazırlanacak genel yönetmelikle düzenlenmesi öngörülmektedir. (K.P.K.T.T., Md. 76)

2.3.4.1. Personel ve başarı değerlendirme dosyaları ve önemi

Her memur ve sözleşmeli personele ait bir personel ve başarı değerlendirme dosyası bulunur. Personel ve başarı değerlendirme amirleri tarafından düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formları, mal bildirimleri, varsa inceleme, soruşturma veya denetim raporları, disiplin cezaları ile takdirname verilmesine ilişkin bilgi ve belgeler, personel ve başarı değerlendirme dosyalarına konulur. (K.P.K.T.T., Md. 70)

Memurların ehliyetlerinin tespitinde, ilerleme ve yükselmelerinde, emekliye ayırma veya görevle ilişkilerinin kesilmesinde; sözleşmeli personelin ise ehliyetlerinin tespitinde, yükselmelerinde, sözleşmelerinin yenilenmesi veya feshinde özlük ile personel ve başarı değerlendirme dosyaları, başlıca dayanaktır. (K.P.K.T.T., Md. 71)

2.3.2.2. Personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi

Personel ve başarı değerlendirme amirleri, düzenleyecekleri personel ve başarı değerlendirme formlarında, memurların ve sözleşmeli personelin görevlerinde başarılarını, bilgilerini, yöneticilik ehliyetleri ile temsil kabiliyetlerini, kişiliklerini, yaratıcılıkları, girişimciliklerini, çalışma disiplinlerini, genel ehliyet ve liyakatlerini değerlendirir. Personel ve başarı değerlendirene amirlerinin adil ve tarafsız davranmaları zorunludur.

Memurların ve sözleşmeli personelin başarılarının değerlendirilmesinde, performans değerlendirme sonuçları ile varsa, kurum çalışanlarının ve kurum hizmetlerinden yararlananların, genel kabul görmüş bilimsel yöntemlerle belirlenen hizmete ilişkin değerlendirmelerinden de yararlanılır.

Personel ve başarı değerlendirme amirleri hakkında, daha üst amirlerce düzenlenecek personel ve başarı değerlendirme formlarında, maiyetlerinde çalışanların başarılarını değerlendirme düzeyi de göz önünde bulundurulur.

Personel ve başarı değerlendirme formları, her yıl Aralık ayı içinde, aday memurların personel ve başarı değerlendirme formları adaylık süresinin bitiminden önceki on beş gün içinde, ilk defa göreve alınan sözleşmeli personelin, personel ve başarı değerlendirme formları ise, bir yıllık sözleşme süresinin bitiminden önceki on beş gün içinde düzenlenir. Bu formun düzenlendiği yıl için başka bir personel ve başarı değerlendirme formu düzenlenmez.

2.3.2.3. Başarının geliştirilmesi

Personel ve başarı değerlendirme formlarının düzenlenmesi ve personelin izlenmesi sonucu, olumsuz davranışların, kusur veya noksanlıkların ya da teknik veya davranışsal yetersizliklerin tespiti halinde;

- a) Kurumun hedefleri,
- b) Yöneticilerin hedefleri,

c) Çalışanların kurumdan beklentileri ve amaçları ile üretim veya hizmetin kalitesinin yükseltilmesine yönelik görüş ve önerileri dikkate alınarak, personelin bireysel gelişimi, kurumsal ilerleme ve kuruma yapacakları katkı için ihtiyaç duydukları eğitim ve alt yapı olanaklarının sağlanması esastır. (K.P.K.T.T., Md. 74)

2.3.4.4. Personel başarı değerlendirmeleri ve bildirilmesi

Memur ve sözleşmeli personelden, 100 tam not üzerinden yapılan değerlendirme sonucu, personel ve başarı değerlendirme notu ortalaması 0-59 olanlar “yetersiz”, 60-69 olanlar “geliştirilmesi gerekli”, 70-79 olanlar “yeterli”, 80-89 olanlar “iyi”, 90-100 olanlar “çok iyi” kabul edilir. Personel ve başarı değerlendirmesinde yetersiz kabul edilenlerin değerlendirmeleri “olumsuz”, diğerleri “olumlu” sayılır.

Memurlar ve sözleşmeli personel hakkındaki personel ve başarı değerlendirmeleri kişiye özel bir yazı ile kendilerine tebliğ edilir.

Kendilerine tebligat yapılan memurlar ve sözleşmeli personel, buna karşı tebliğ tarihinden itibaren, en geç otuz gün içinde atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerine itiraz edebilir. İlgililer hakkında personel ve başarı değerlendirme formunu düzenlemiş olan en üst amirler, atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirlerce kendilerine intikal ettirilen itirazla ilgili kararlarını, itiraz tarihinden itibaren altmış gün içinde, yazılı olarak ilgiliye ve atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amire bildirir.

Personel ve başarı değerlendirmesi iki defa üst üste olumsuz olan memurlar, başka bir personel ve başarı değerlendirme amirinin emrine atanır. Burada da değerlendirmesi olumsuz olan memurlar ile on yıl içinde toplam dört defa olumsuz değerlendirme alan memurların görevlerine son verilir ve bunlar bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez.

Personel ve başarı değerlendirmesi olumsuz olan sözleşmeli personelin sözleşmeleri yenilenmez. Bu şekilde sözleşmesi yenilenmeyenler, bir yıl geçmedikçe memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez. İkinci kez olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler, beş yıl geçmedikçe; üçüncü defa olumsuz değerlendirme alması nedeniyle sözleşmesi yenilenmeyenler ise bir daha memur veya sözleşmeli personel olarak istihdam edilemez.

2.3.4.5. Takdirname

Görevlerinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara ve sözleşmeli personele, merkezde atamaya veya sözleşme imzalamaya yetkili amirler, il

ve ilçelerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname verilenler ile takdirname verme gerekçesi uygun araçlarla ilan edilir. (K.P.K.T.T., Md.77)

2.3.4.6. Performans ödemesi

Personelin yıllık performans değerlendirme sonuçlarına göre, temel görev aylığının veya temel görev ücretinin yüzde beşini ve ilgili kurum bütçesine memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personel için konulan toplam personel giderleri ödeneğinin yüzde birini geçmemek üzere, öngörülen performans ödeneğinden karşılanmak suretiyle, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin üst yöneticilerinin, belediyelerin kurdukları birliklerde birlik meclisinin, kamu iktisadî teşebbüsleri ile bağlı ortaklıklarında yönetim kurulunun onayı üzerine, değerlendirmeyi takip eden yılda aylık olarak performans ödemesi yapılabilir. Bu şekilde bir malî yıl için ödenmesi öngörülen performans ödemesi toplam tutarının, kurum bütçesinde öngörülmüş olan performans ödeneği tutarını geçemeyeceği öngörülmüştür. (K.P.K.T.T., Md.111)

Yıllık performans değerlendirmesine esas olmak üzere kurumlarda ve bunların birimlerinde uygulanacak performans kriterleri, Devlet Personel Başkanlığı'nın görüşü üzerine, ilgili kurumlarca belirlenerek performans değerlendirmesinin yapılacağı malî yılın ilk ayı içinde kurum personeline duyurulur.

Performans ödemesine esas teşkil edecek kriterlerde, personelin yıl içinde yaptığı fazla çalışma süreleri de göz önünde bulundurulur.

Kurumlarda, varsa en çok üyeye sahip kamu görevlileri sendikası temsilcisinin katılımıyla ilgili kurumun üst yöneticisinin belirleyeceği beş kişilik performans değerlendirme komisyonu veya komisyonlarınca, Haziran ve Aralık aylarında yapılacak değerlendirme sonuçlarına göre, memurlar, diğer kamu görevlileri ve sözleşmeli personelin yıllık performans değerlendirme sonuçları, uygun araçlarla ilan edilir.

Performans değerlendirme komisyonlarının oluşturulması ve ödemeye ilişkin usul ve esaslar Bakanlar Kurulu'nca belirlenir.

2.3.5. Performans Değerlendirme Sistemine Bir Örnek Olarak: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Performans Değerlendirmesi:

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda (TCMB) uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin temel özellikleri incelendiğinde, hem kamu kesiminin performans değerlendirme sisteminin hem de özel kesimde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin özelliklerini taşıdığı gözlemlenebilecektir. Şöyle ki; TCMB Performans Değerlendirme Sistemi diye adlandırabileceğimiz sistem, biri performans değerlendirme sistemi, diğeri de sicil raporlaması olmak üzere yürütülen iki ayrı faaliyetten teşekkül etmektedir. Bu durum, TCMB'nin anonim şirket olmakla birlikte kamu hizmeti yürüten bir kurum olmasından kaynaklanmaktadır.

TCMB'de çalışan memurların sicilleri TCMB Memurları Sicil Yönetmeliği'ne (TCMB M.S.Y.) göre sicil amirlerince (EK-12), her yıl: Aralık ayı içerisinde her bir memur için gizli sicil raporu (EK-11) düzenlenerek verilir. Sicil raporlaması, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği'nin "Sicil ve Performans" başlıklı 6. Kısım altında yer alan "Sicil Kayıtları" (1.Bölüm) ve "Sicil ve Performans Değerlendirmesi" (2. Bölüm) başlıklı 2 bölüm altındaki düzenlenmelere göre yapılır. Usul ve esasları itibariyle temelde Devlet Memurları Kanuna tabi memurlarınkine benzer.

2.3.5.1. Performans değerlendirmenin dayanağı ve tanımı

TCMB'de işgörenler için, sicil değerlendirmenin yanı sıra, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği (TCMB M.Y.) ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışanları Performans Değerlendirme Yönergesi (TCMB Ç.P.D.Y) gereğince, performans değerlendirme yapılmaktadır. 8 Maddeden oluşan Yönerge, performans değerlendirmeyi "bir değerlendiricinin önceden belirlenmiş standartlarla, karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin işteki başarısının değerlendirilmesi süreci" olarak tanımlamaktadır.

2.3.5.2. Performans değerlendirmenin amacı

TCMB'deki performans değerlendirmenin amacı, banka işgörenlerin yetenek ve performansları ile ilgili güvenli ve kalıcı bilgiler elde etmek, işgörenleri geliştirmek,

kuruma yaptığı katkıları ödüllendirmek, yükseltme ve kariyer planlaması gibi konularda daha sağlıklı kararlar alınmasını sağlamaktır. (TCMB Ç.P.D.Y., Md. 2)

2.3.5.3. Performans değerlendirme zamanı ve kapsamı

Bankaca, her yıl 1 Ocak-31 Aralık tarihleri arası performans değerlendirme dönemi olarak kabul edilmiştir. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından önceden hazırlanmış ve T.C. Merkez Bankası Çalışanları Performans Yönergesi'nin ekinde yer alan performans değerlendirme formları yılda bir defa, Aralık ayı içerisinde doldurulur. (TCMB Ç.P.D.Y., Md. 3) Performans değerlendirme, hizmet sözleşmesiyle tam gün işgörenler dahil olmak üzere bütün Banka işgörenleri için yapılır. (TCMB Ç.P.D.Y., Md.4)

2.3.5.4. Performans değerlendirme amirleri

Performans değerlendirme formları, 3 ve/veya 2 değerlendirme amiri tarafından doldurulur. 3'üncü değerlendirme amiri, İdare Merkezi'nde birim başkanı, şubelerde ise şube müdürüdür. Ancak, ikili değerlendirme yapılması gereken durumlarda birim başkanları ve şube müdürleri 1. ve 2. değerlendirme amiri konumunu alabilir. (TCMB Ç.P.D.Y., Md. 5)

EK-16'da Banka'nın İdare Merkezi, Şube ve Temsilciliklerinde değişik unvanlardaki işgörenlerin 1., 2. ve varsa 3. değerlendirme amirleri gösterilmektedir. Birim başkanı; genel müdür, teftiş kurulu başkanı ile güvenlik ve savunma sekreterini, birim başkan yardımcısı ise genel müdür yardımcısını ifade etmektedir. (TCMB Ç.P.D.Y., Md. 3)

2.3.3.5. Performans değerlendirme formları ve kullanımları

Bankada işgörenlerin kendisinden beklenen görevleri ne denli başarılı yaptığını belirlemek amacıyla, (A) ve (B) formu olmak üzere 2 ayrı performans değerlendirme formu oluşturulmuştur. (A) formu (*EK-13*), 8 ayrı sorudan, (B) formu (*EK-14*) ise 20 sorudan oluşmaktadır. Ayrıca, (B) formu iki bölümden oluşmaktadır. I. Bölüm, işgörenin bilgi ve becerilerini, iş verimliliği ve kaliteli iş yapabilmesini, görev ve sorumluluk bilincini ve iletişim kabiliyetini ölçmeyi amaçlayan 12 sorudan oluşurken;

II. Bölüm ise, yönetim becerilerini ölçmeye yönelik 8 sorudan oluşur. Hangi formun hangi unvanlara uygulanacağı *EK-18*'de sunulmuştur. (TCMB Ç.P.D.Y., Md.6)

Performans değerlendirme formlarında yer alan değerlendirme sorularıyla ilgili olarak “*en alt derecede*”, “*orta derecede*” ve “*en üst derecede*” olarak tanımlanan durumlarla ilgili açıklamalar yapılmış ve 7 dereceli değerlendirme ölçeği kullanılarak nesnel değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

Derecelere denk gelen puanlar ve anlamları aşağıda belirtilmiştir:



- 1- İşin gerekleri yerine getirilmiyor.
- 2- İşin gerekleri nadiren yerine getiriliyor.
- 3- İşin gerekleri bazen karşılanmıyor.
- 4- İşin asgari gerekleri karşılanıyor.
- 5- İşin gerekleri yerin getirilirken bazen beklenenin üzerine çıkılıyor.
- 6- İşin gerekleri yerine getirilirken sık sık beklenenin üzerine çıkılıyor.
- 7- İşin gerekleri yerine getirilirken daima beklenenin üzerine çıkılıyor.

1., 2. ve 3. değerlendirme amiri tarafından, bu hususlar göz önünde bulundurularak çalışana uygun olan puan işaretlenecektir.

Ayrıca, 1'nci değerlendirme amiri tarafından işgörenin yaptığı görevin birimin işlerine katkısını belirleyebilmek üzere, değerlendirilen sorulardan iş açısından en önemli görülen (A) formu'nda 2, (B) formu 1. bölümde ise 3 soru kriter olarak işaretlenecektir. Yöneticiler için 5 kriter işaretlenecek olup, bu kriterlerin ikisinin, (B) formu 2. bölümde yer alan 8 soru arasından seçilmesi zorunludur.

2.3.5.6. Puanlama yöntemi

Performans değerlendirme formunda ortalama puan, ağırlık puanı ve performans puanı olmak üzere 3 çeşit değerlendirme puanı yer almaktadır (TCMB Ç.P.D.Y., Md.7). Ortalama puan, değerlendirmeyi yapan amirlerin verdikleri puanların toplanması ve amir sayısına bölünmesiyle elde edilen puandır.

Ağırlık puanı ise 1. değerlendirme amiri tarafından seçilen her değerlendirme kriteri için ayrı ayrı olmak üzere değerlendirme amirlerinin verdikleri puanların ortalaması alınarak, bu puanlardan 7'li değerlendirme sisteminde orta değer olan 4'ün çıkarılması sonucu (+) veya (-) olarak bulunan puandır. Bu puan türüyle ulaşılmak istenen amaç, birim tarafından önem taşıyan kriterlere göre, işgörenin yaptığı görevin, birimin işlerine katkısı ile işgörenin kişisel niteliklerinin işe yansımaları belirleyerek değerlendirme formunu olabildiğince kişiye özgü hale getirmektir.

Performans puanı, ortalama ve ağırlık puanların toplanarak 100'lük puana dönüştürülmesidir (EK-17).

Ortalama ve Ağırlık puanların toplanması sonucu elde edilebilecek puanların tavanı aşağıdaki gibidir:

- (A) Formu için (8 soru karşılığı) 62,
- (B) Formu – I.Bölüm için (12 soru karşılığı) 93,
- (B) Formu- II.Bölüm için (8 soru karşılığı) 62,
- (B) Formu- I. ve II. Bölüm toplamı için (20 soru karşılığı) 155.

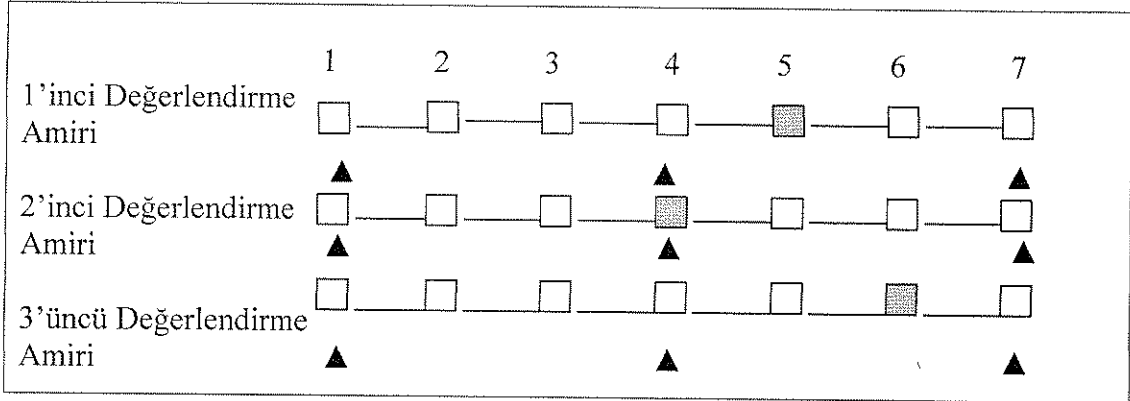
Performans puanına göre işgörenler aşağıdaki şekilde değerlendirilir:

- 90-100 arası -----“Çok İyi-Başarılı”
- 76-89 arası -----“İyi-Başarılı”
- 52-75 arası-----“Olumlu-Yeterli”
- 37-51 arası-----“Gayret Göstermesi Gerekli”
- 36 ve altı -----“Olumsuz-Başarısız”

Performans puan hesaplamasına örnek uygulama:

(B)formunun I. Bölümü'nde ortalama puanı 60 olan bir çalışan için performans puanı hesaplanması:

X 1. Değerlendirme Amiri tarafından seçilen 1. Kriter:

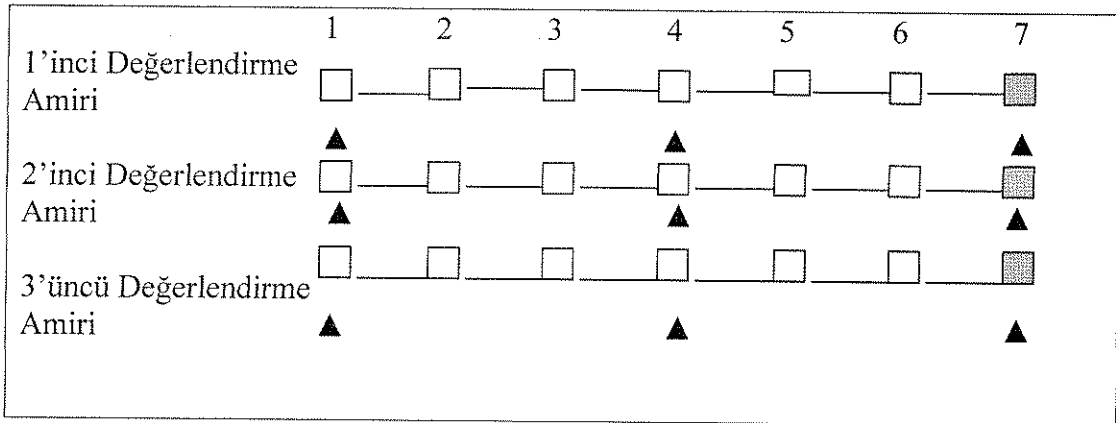


$$3 \text{ amirin verdikleri puanların toplamı} = 5 + 4 + 6 = 15$$

$$3 \text{ amirin verdikleri puanların ortalaması} = 15 / 3 = 5$$

$$1. \text{ Kriter için hesaplanan ağırlık puanı} = 5 - 4 = 1 \text{ bulunur.}$$

X 1. Değerlendirme Amiri tarafından seçilen 2. Kriter:



$$3 \text{ amirin verdikleri puanların toplamı} = 7 + 7 + 7 = 21$$

$$3 \text{ amirin verdikleri puanların ortalaması} = 21 / 3 = 7$$

$$2. \text{ Kriter için hesaplanan ağırlık puanı} = 7 - 4 = 3 \text{ bulunur.}$$

X 1. Değerlendirme Amiri tarafından seçilen 3. Kriter:

	1	2	3	4	5	6	7
1'inci Değerlendirme Amiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2'inci Değerlendirme Amiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3'üncü Değerlendirme Amiri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

$$3 \text{ amirin verdikleri puanların toplamı} = 4 + 7 + 7 = 18$$

$$3 \text{ amirin verdikleri puanların ortalaması} = 18 / 3 = 6$$

$$3. \text{ Kriter için hesaplanan ağırlık puanı} = 6 - 4 = 2 \text{ bulunur.}$$

$$\text{Toplam 3 kriterin ağırlık puanı} \rightarrow 1 + 3 + 2 = 6 \text{ bulunur.}$$

$$\text{Ortalama Puan} + \text{Ağırlık Puanı} = \text{Toplam Puan bulunur.}$$

$$60 + 6 = 66$$

93 (84 + 9)'lük sistemde belirlene bu puanın, 100'lük sisteme dönüştürülmesiyle, (66 → 71) performans puanı = 71 olarak belirlenir.

Performans puanının tamsayı çıkmaması halinde, virgülden sonraki ilk basamak 5 ve üstü ise, bir üst sayıya tamamlanır.

2.3.5.7. Performans değerlendirilmesinin sürekliliği

Performansın gerçeğe uygun değerlendirilebilmesi için işgörenin tanınması, performansının yıl içinde sürekli takip edilmesi ve düzeyinin tespit edilmesi gereklidir. Yıl boyunca sistemli gözlem, bilgi kaydı vb. yapılmadığı takdirde, performansın göstergesi sayılan önemli davranışlar ve sonuçlar çoğunlukla hatırlanmamaktadır. Bunun sonucu olarak da, yıl sonunda yapılan performans değerlendirme sadece son birkaç ayın performansın değerlendirilmesine dönüşebilmektedir. Bu tür değerlendirme eksikliklerinin ve bilgi kayıplarının önlenmesi için gerektiğinde kullanılmak üzere

Bankaca, "Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İşgörenleri Gözlem Kayıt Formu" oluşturulmuştur (EK-16). (TCMB Ç.P.D.Y., Md. 8)

Gözlem kayıt formu, 1. değerlendirme amiri tarafından, işgörenin performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen ve değerlendirme döneminin sonunda performans değerlendirme formu doldurulurken hatırlanması istenen, kayda değer olayların güncel olarak not edilmesi amacıyla kullanılır.

TCMB tarafından uygulanmakta performans değerlendirme sisteminde, performans puanı, 90 ve üzeri olanlar ile 36 ve altında olanların değerlendirmeye alınmaları için gözlem kayıt formlarının İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'ne gönderilmesi gereklidir. 37-89 arası puan alan işgörenler için hazırlanan gözlem kayıt formlarının da, gerektiğinde aynı genel müdürlük tarafından istenebileceği öngörülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TUTUM ARAŞTIRMASI
İŞGÖRENLERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNE
YÖNELİK TUTUMLARININ ARAŞTIRILMASI-DENİZLİ İLİ UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bu çalışma, Türk bankacılık sektöründeki performans değerlendirme sisteminde uygulamada karşılaşılan sorunları tespit edip, bu sorunların çözümü için öneriler sunarak, yeni ve hatalardan daha fazla arınmış bir performans değerlendirme sistemin kurulmasına vesile olabilmek için gerçekleştirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN ANAKÜTLESİ

Araştırmanın anakütlerini, Denizli ilinde faaliyet gösteren ticari bankacılık faaliyetinde bulunan özel ve kamu bankaları ile bankacılık isteminin düzenleyicisi ve denetleyicisi konumunda bulunan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası oluşturmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini, Denizli ilinde ticari bankacılık faaliyeti yapan 3'ü kamuya ait 19 banka ile T.C. Merkez Bankası Denizli Şubesi'nde çalışan 456 işgören oluşturmaktadır.

3.4. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Uygulama yapılacak banka şubeleri, tek şube varsa çalışan işgören sayısı kaç olursa olsun, o şube esas alınarak; birden fazla şube varsa daha fazla işgören çalıştıran şubenin işgörenleri esas alınarak bu çalışma yürütülmüştür. Türkiye'de bankacılık sektörünün en kurumsal sektörlerden birisi olması münasebetiyle ve banka şubelerinde çalışan işgörenlerin genel olarak benzer özellik ve kriterleri taşıdıkları gözlemlerimize binaen herhangi bir bankanın herhangi bir şubesinden elde edilecek araştırma sonuçlarının, o bankanın genelinde uygulanmakta olan performans değerlendirme

sistemini yansıtaacağı varsayılmıştır. O nedenle her bankanın bir şubesinde anket uygulanmıştır.

Anket, 3'ü kamu olmak üzere 16 bankanın birer şubesinde uygulanmıştır. Denizli ilinde bulunan diğer bankalardan 1'i kamu olmak üzere 4 banka yöneticisi anket uygulamasına değişik gerekçelerle izin vermemiştir. Anket çalışması yaklaşık 456 banka işgöreninden 347'sine anket verilerek uygulanmış (*yaklaşık oranı % 76*); dağıtılan 347 anketten 215 anket geriye dönüş sağlanmıştır. Anketlerin geriye dönüş oranı yaklaşık %62'dir.

Anketler, işgören sayıları 20'nin altında olan banka şubelerine işgören sayıları kadar, 20-40 işgören arasında işgöreni olan banka şubelerine 20'şer, 40'tan fazla işgöreni olanlara 30'ar anket formu dağıtılarak uygulanmıştır. Emisyon bankası olması, tek olması nedeniyle ve kendine has bazı özellikleri olabileceği düşüncesiyle işgören sayısı 65 civarında olan T.C.Merkez Bankası Denizli Şubesi'ne 50 Anket dağıtılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıklarını, araştırmacının yaptığı işten kaynaklanan sınırlılıklar, araştırma yapılan sektörün özelliklerinden kaynaklanan sınırlılıklar, araştırma konusunun kendisinden kaynaklanan sınırlılıklar, araştırma yönteminden kaynaklanan sınırlılıklar olarak sıralayabiliriz.

Araştırmacının kendisinin de bir bankacı olması, hemen hemen her banka şubesinden bankacılar tanıyor olması açısından yöneticilerden izin alınıp, anketlerin dağıtılıp toplanması sürecinde yararlı olurken; bankacılığın yoğun ve zamanla yarışan bir sektör olduğu göz önüne alındığında, her banka şubesinin yöneticisiyle, teker teker görüşüp izin alınması, anketlerin dağıtılıp toplanması süreci hassas ve uzunca bir süreçtir. Bu süreçte araştırmacı, kurumundan izin alabildiği ölçüde, yöneticilerin hepsiyle tek tek görüşüp, anketlerin dağıtılıp toplanması ile ilgili gerekli izinleri almış ve bankalarında uyguladıkları performans değerlendirme sistemleriyle ilgili görüşlerini karşılıklı sohbet havası içerisinde elde etmeye çalışmıştır. Ancak anketlerin toplanmasının safhasında, anketlerin büyük bir kısmı araştırmacı kendisi aktif olarak yapmış; ancak bir kısmını araştırmacının yardımcısı toplamıştır.

Araştırma yapılan bankacılık sektörünün yoğun ve zamana duyarlı bir sektör olması nedeniyle bütün işgörelere araştırmanın amacını, önemini, kapsamını, ve yararlarını detaylı bir şekilde anlatıp uygulamayı yapmak mümkün olamamaktadır. İşgörelenler ancak çok kısa bir zaman dilimini ayırabilmektedir.

Araştırma konusunun, bankacılık sektöründe performans değerlendirme sistemiyle ilgili olması bir yandan her işgöreni ilgilendirdiği için araştırmaya olumlu bir katkı sağlayabileceği düşünölebilecekken, insan kaynakları uygulamalarından neredeyse en önemlisi olan performans değerlendirme araştırma yapılan banka ve yönetim anlayışıyla ilgili çok ciddi sonuçlar ortaya koyabileceği düşöncesiyle ve bankanın o güne kadar çizmiş olduğu imajın zedelenmesine neden olabilecek ya da uygulama yapılan banka şubelerinin yöneticilerini rahatsız edebilecek sonuçlar ortaya koyabileceği gibi endişelerin olabildiği bir konuda yapılmaktadır.

Araştırmada uygulanan anket yöntemi ya da anket yapmaya gittiğinizin anlaşılmasından sonra uygulanan görüşme yöntemleri deneklerin samimi duygu ve düşöncelerini ifade ederek, soruları cevapladıkları varsayımı altında geçerli olacaktır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmanın verilerinin elde edilmesi, anket yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Yardımcı yöntemler olarak da kısmen gözlem ve görüşme yöntemlerinden de yararlanılmıştır.

Araştırma verileri analiz edilirken SPSS programından yararlanılmıştır. SPSS programında özellikle analayze başlığının altındaki descriptive statistics (*frequencies, descriptives, crosstables*), compare means (*independent-sample t-test*) ve scale (*reliability analyses*) başlıklarından yararlanılmıştır. Veri girişi yapıldıktan sonra, ilk önce scale başlığından güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonra descriptive statistics kısmından frekanslar, yüzdeler ve kümülatif frekanslar tespit edilmiştir. Cinsiyet ve kamu-özel banka ayrımının hipoteze ilişkin sorularda anlamlı fark yaratıp yaratmadığı independent-sample t-test yapılarak analiz edilmiş ve sadece anlamlı fark yaratan hipotez ve sorulara analizde yer verilmiştir. Yani anlamlı fark yaratmayanlara analizde yer verilmemiştir.

3.7. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada temel veri toplama aracı olarak anket uygulamasından faydalanılmakla birlikte, gözlem ve görüşmelere de başvurulmuştur.

3.7.1. Araştırmada Kullanılan Anket Formları

Anket formları, temel olarak 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, anket çalışmasının kim tarafından, kimin danışmanlığında, hangi enstitüye bağlı olarak, niçin yapıldığının açıklandığı, güvence, formların nasıl cevaplanacağı gibi açıklamalardan oluşmaktadır.

Anket formlarının ikinci bölümünü, işgörenlerin demografik özellikleri hakkında tanıtıcı verilere yönelik sorular oluşturur. (1-4 sorular arası)

Üçüncü bölümde, bankaları ve bankalardaki performans değerlendirmeyi anlamaya yönelik sorular oluşturmaktadır. (5-14 sorular arası)

Dördüncü ve sonuncu bölümü ise hipotezlere yönelik sorulardan oluşmaktadır. (15-50 sorular arası)

Ankette, tanımlayıcı sorular, açık uçlu soru, "Evet-Hayır"lı sorular yer almakta; ama büyük çoğunluğunu hipotezler doğrultusunda performans değerlendirme sistemine yönelik beşli Likert ölçeği'ne göre hazırlanmış sorular oluşturmaktadır. (15-50 sorular)

1-Kesinlikle Katılmıyorum (K.Km.)

2-Katılmıyorum (Km.)

3-Fikrim Yok (F.Yok)

4-Katılıyorum (K.)

5-Kesinlikle Katılıyorum (K.K.)

5'li Likert ölçeğinin seçilmiş olmasının nedenleri, araştırmamızın bir tutum araştırması olması, oluşturulmasının, doldurulmasının ve uygulanmasının kolay olması ve gruplar arasındaki farklılıkları ölçmede sağladığı faydalar olarak sıralanabilir. Özellikle kamu ve özel banka işgörenlerinin tutum farklılıklarını tespit edebilmek açısından ve bankacılık gibi zamana ve hıza odaklı bir sektörde anket uygulayıp gereken verilere ulaşabilmek açısından Likert ölçeğinin seçilmiş olması

3.7.2. Likert Ölçeği

Likert ölçeği, Rennis Likert tarafından geliştirilmiş ve sosyal bilimlerde çok yaygın olarak kullanılan bir ölçektir. Bu ölçekte deneğe çeşitli ifadeler ve yargılar yöneltilerek, deneğin bu yargı veya ifadelere katılma katılmama dereceleri ölçülmek istenir. Kategori sayısı 5, 7, 9 ve 11’li olabilen bu ölçekte, yaygın olarak tercih edilen 5’li derecelendirme yapısıdır. Likert ölçeğinde cevaplar katılıp katılmama ile ilgilidir. Yalnız unutulmaması gereken en önemli şeylerden birisi, her 5’li ölçeğin Likert ölçeği olmadığıdır. Bir ölçeğin Likert ölçeği olabilmesi için katılıyorum-katılmıyorum şeklindeki cevaplamaların olması gerekmektedir.

Likert ölçeği daha çok kişilerin tutum ve eğilimlerini ölçme amaçlı olarak kullanılmaktadır. Oluşturması, doldurması ve uygulaması açılarından avantajlı bir ölçek olmasına karşın en önemli dezavantajı doldurma için gerekli sürenin görece olarak uzun olmasıdır.

Likert ölçeği ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde iki alternatif bulunmaktadır. Birincisi ölçekte yer alan her ifade ayrı ayrı değerlendirilebilir. İfadeler arası korelasyon incelenebilir. İkincisi, ölçekte yer alan tüm ifadeler için skorların toplanması neticesinde elde edilen kümülatif toplam skor üzerinden değerlendirme yapılmasıdır. Bu nedenle, Likert ölçeğine toplamalı ölçek de denmektedir.

Likert ölçeği, çok sayıda ifadenin toplamı şeklinde ortaya konacak skorlar için uygundur. Araştırmacının amacı gruplar arası karşılaştırmalar ve genellemeler yapmak ise 5 kategorili ölçek uygun iken, bireysel özellikler ön plana çıkarılmak isteniyorsa kategori sayısının yüksek tutulması (7 veya 9) yararlı olacaktır. Ayrıca değişkenler arasındaki korelasyonun da kategori sayısından etkilendiğini dikkate almak gerekir. Zira kategori sayısı arttıkça korelasyon katsayısı da artma eğilimi göstermektedir.

Anket çalışması şu safhaların takip edilmesiyle gerçekleştirilmiştir:

- 1-Demografik özelliklere ve hipotezlere göre anket soruları hazırlanmıştır.
- 2-Anket sorularının yerinde olup olmadığı ve hipotezlere uygun olup olmadığı danışmanla analiz edilmiş ve gerekli arındırmalar gerçekleştirilmiştir.
- 3-Anketler önce 10 kişilik yakın çevreye uygulanmış ve yanlış anlaşılabilir ifadeler düzeltilmiştir. Anketlere böylece son şekli verilmiştir. (EK-9)

4-Anketler, uygulanmadan önce her bankadan en az bir şube işgöreniyle konuşularak performans değerlendirme sistemleri hakkında bilgi edinilmeye çalışılmış ve şube örgüt şemaları oluşturulmuş, banka şubelerinin unvan yapıları hakkında bilgi edinilmiştir.

5-Anketlerin dağıtılması safhasında önce banka şube yöneticilerin çalışmanın amacı anlatılarak yöneticilerden izin alınmıştır. Bu süreçte aynı zamanda performans değerlendirme sistemine yönelik görüşleri sorulmuş ya da anlaşılmaya çalışılmıştır.

6-Banka şube yöneticilerinden izin alındıktan sonra anket formları bankada çalışan bir arkadaşına dağıtılmak üzere bırakılmış, 1 hafta sonra aynı gün gelinerek anketlerin toplanacağı belirtilmiştir. Bankacılık sektörünün çok yoğun bir sektör olması ve izin alma güçlüğü nedeniyle bu usul benimsenmiştir.

Anketler toplandıktan sonra, SPSS programına tek tek girişleri yapılarak analize hazır hale getirilmiştir.

Tablo 3.1. Anket uygulamasına izin veren bankalar

ANKET UYGULAMASINA İZİN VEREN BANKALAR						
Banka Sayısı	Sıra	Bankalar	Geri Dönüş Sayısı	Verilen Anket Sayısı	Geriye Dönüş Oranı (%)	İşgören Sayısı Yaklaşık
	1	T.C.Merkez Bankası Denizli Şb.	37	50	74	60
	2	T.C. Ziraat Bankası Denizli Şb.	10	30	20	65
	3	T. Halkbank Denizli Ticari Şb.	16	30	32	40
3		Kamu B. Toplamı	63	110	57	165
	1	T.İş Bankası Denizli Şb.	24	30	80	40
	2	Yapı Kredi B.Bayramyeri Şb.	18	20	90	27
	3	Denizbank Denizli Şb.	14	20	70	25
	4	Oyak Bank Denizli Şb.	6	20	30	25
	5	Tekstil Bank Denizli Şb.	5	20	25	24
	6	Finansbank Denizli Şb.	17	20	85	23
	7	TEB Denizli Şb.	8	18	45	18
	8	Tekfen Bank Denizli Şb.	5	13	39	13
	9	Şeker Bank Denizli Şb.	10	13	77	13
	10	Turkish Bank Denizli Şb.	7	8	88	8
	11	Koç Bank Denizli Şb.	14	20	70	30
	12	Fortis Bank Denizli Şb.	16	20	80	30
	13	HSBC Denizli Şb.	8	15	53	15
13		Özel B. Toplamı	152	237	64	291
16		Toplam	215	347	62	456

Tablo 3.2. Anket uygulamasına izin vermeyen bankalar

ANKET ÇALIŞMASINA İZİN VERMEYEN BANKALAR			
Banka Sayısı	Sıra	Kamu Bankası	Gereke
1	1	T.Vakıflar Bankası	Çalışanlarının bu anketi dolduramayacağı söylendi.
		Özel Bankalar	Gereke
3	1	Garanti Bankası	Genel Müdürlüğünün anket çalışmasına destek vermediği söylendi.
	2	Anadolu Bank	Gerekesi söylenmedi. (Müdürü izin vermemiş.)
	3	Akbank	Yönetimin izin vermediği düşünülüyor.
4		Banklar Toplamı	

3.8. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırma için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

- *Hipotez 1 (Soru 15):*

Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanıyor olması işgörenlerin performansını artırır.

- *Hipotez 2 (Soru 16):*

Performans Değerlendirme Sisteminin tasarımından kaynaklanan eksiklikler, performansı olumsuz etkiler ve performans değerlendirme hatalarına yol açar.

- *Hipotez 3 (Soru 17-18-19-20):*

Performans değerlendirme sistemi sonuçlarının kullanılmadığı fikri, performansı düşürür.

- *Hipotez 4 (Soru 21):*

İşgörelere geribildirim verilmeyen performans değerlendirme sistemi işgören performansını düşürür.

- *Hipotez 5 (Soru 22-23):*

Performans değerlendirmeye göre atamaların yapılmadığı örgütlerde üst görevlere daha düşük niteliklere sahip olanların getirilmektedir.

- Hipotez 6 (Soru 24):

Performans değerlendirme hedeflerinin yönetici ve işgörenlerin birlikte belirlediği örgütlerde performans daha yüksektir.

- Hipotez 7 (Soru 25-26):

Performans değerlendirme eğitimi almayan yöneticiler alanlara nazaran daha fazla performans değerlendirme hatası yaparlar.

- Hipotez 8 (Soru 27-28-29-30-31-32-33-34):

Performans değerlendirme hataları, performans değerlendirme sisteminin tasarımından daha çok yöneticilerin tutumlarından kaynaklanmaktadır.

- Hipotez 9 (Soru 35-36):

Emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden değerlendirici ve işgörenlerin performansları düşer.

- Hipotez 10 (Soru 37):

Sınırsız iş güvencesi, değerlendirici ve işgörenlerin rehavete kapılmaların neden olarak performansları düşürür.

- Hipotez 11 (Soru 38):

Komisyon tarafından yapılan performans değerlendirme tek üst tarafından yapılan performans değerlendirmeden daha adildir. (ya da daha az performans değerlendirme hatasına neden olur.)

- Hipotez 12 (Soru 39):

Kendi ekibini kendi oluşturabilen değerlendiricilerinin ve ekibinin performansı yüksek olur.

- Hipotez 13 (Soru 40):

Alt görevdekiler sevmedikleri üstün performansının düşük olduğu izlenimi vermek için işleri bilinçli aksatabilirler.

- Hipotez 14 (Soru 41):

Yöneticiler kendilerine rakip olarak gördükleri iyi eğitimli, başarılı ve çalışkan işgörenlerin performanslarını bilinçli olarak düşük gösterirler.

- Hipotez 15 (Soru 42):

Aydınlatma, gürültü, işyerinin sıcaklığı-soğukluğu, ergonomik olmayan koşullar, yetersiz araç-gereç makine vb olumsuz çalışma koşulları performans düşüklüklerine ve performans değerlendirme hatalarına yol açar.

- Hipotez 16 (Soru 43-44):

Teknolojinin önemi ve kullanımının her geçen gün artması sonucunda performansın (*genç işgörenlerin*) kıdeme (*yaşlı işgörelere*) göre önemini arttırmıştır.

- Hipotez 17 (Soru 45-46-47-48):

Bankalarda demokratik yönetim tarzı, performansı otokratik yönetim tarzına göre daha fazla artırır.

- Hipotez 18 (Soru 49-50):

Adil olmadığına inanılan performans değerlendirme sistemi işgören performansını düşürür.

- Hipotez 19 (Soru 15-50 arasındaki bütün sorular):

Özel sektörde performans değerlendirme hatalarına kamu kesimine göre daha az rastlanmaktadır.

3.9. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.9.1. Ankete Katılanlarla Ve Performans Değerlendirme Sistemiyle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

3.9.1.1. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı

Tablo 3.3'ten anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların %37,6' sı kadınlar; %62,4'ü erkekler oluşmaktadır. Ankete katılanlarının çoğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır.

3.9.1.2. Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı

Tablo 3.4'ten anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların %39'u 30yaş ve altındaki, %31'i 31-36 yaş arasındaki, %14,6'sı 37-42 yaş arasındaki, %11,2'si 43-48 yaş arasındaki, %4,2'si 49-55 yaş arasındaki işgörelerden oluşmaktadır. Ankete katılan çalışanlar içerisinde en büyük yaş dilimini %39 ile 30 yaş ve altındakiler oluşturmaktadır. İkinci büyük dilim ise %31'lik bir oranla 31-36 yaş

grubudur. Bu durumda, ankete katılanlardan *36 yaş altında bulunanların* birlikte oranı %70 civarındadır. En küçük dilimi ise %4,2'lik bir oranla *49-55 yaş arası* oluşturmaktadır. *37 ile 55 yaş arasındakilerin* birlikte oranı ise %30 civarındadır. Öyle anlaşılıyor ki, banka çalışanları, büyük ölçüde gençlerden meydana gelmektedir. Bunun altında yatan neden ise bankacılık sektörünün hız gerektirmesi ve teknoloji kullanımının yoğun olması olarak gözlenmiştir.

3.9.1.3. Ankete katılanların eğitim durumu dağılımı

Tablo 3.5'ten anlaşıldığı gibi (*EK-1*), uygulama anketine katılanların %1,4'ü *ilkokul*; % 0,9'u *ortaokul*; % 22,1'i *lise*; %8,5'i *Açıköğretim Fakültesi'nin 2 yıllık bölümlerinden*; %8,9 *Açıköğretim Fakültesinin 4 yıllık bölümlerinden*; %7,5'i *örgün üniversitelerin 2 yıllık bölümlerinden*; %47'si *üniversitelerin 4 yıllık bölümlerinden mezun iken*; %3,7'si *yüksek lisans yapmıştır*. Anket uygulamasına katılanlardan, *2 ve 4 yıllık Açıköğretim, 2 ve 4-5 yıllık örgün üniversite mezunlarının* birlikte oranı yaklaşık %72'dir. *Lise mezunları* ise %22,1'dir. *İlkokul ve ortaokul mezunlarının* birlikte oranı ise %2,3'tür. Buradan, bankacılık sektöründe çalışanların belli bir bilgi birikimine ve altyapıya sahip olan üniversite ve dengi eğitim aşamalarından geçmiş kişilerden meydana geldiği anlaşılmaktadır.

3.9.1.4. Ankete katılanların hizmet yılı dağılımı

Tablo 3.6'dan anlaşıldığı gibi (*EK-1*), en son çalışılan bankadaki kıdemler esas alındığında anketin uygulamasına katılanların %49,2'sinin *hizmet süresi 1-5 yıl*; %24,5'nin *hizmet süresi 6-10 yıl*; %8,5'nin *hizmet süresi 11-15 yıl*; %7,5'nin *hizmet süresi 16-20 yıl*; % 10,3'nün *hizmet süresi ise 21-25 yıldır*. Ankete katılanların en son çalıştıkları bankadaki hizmet süreleri esas alındığında en yüksek dilimi, % 49,2 ile *1-5 yıllık kıdeme sahip olanlar* oluşturmakta; ikinci büyük dilimi ise %24,5 ile *5-10 yıllık kıdeme sahip olanlar* oluşturmaktadır. Bunların birlikte oranının yaklaşık %75'lerde olması, bankacılık sektörünü çalışanlarının çoğunun genç olmasıyla örtüşmekte, ayrıca bunun önemli nedenlerinden biri olarak bankacılık sektöründe bankadan bankaya geçişlerin yoğun olması gözlenmektedir. Aynı bankada 11 yılın üzerinde kıdeme sahiplerin toplam oranı yaklaşık %25'tir. Bu durum, ayrıca, bankacılık sektöründe personel devrinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

3.9.1.5. Ankete katılanların özel veya kamu bankası işgöreni olup olmamalarına ilişkin dağılım

Tablo 3.7.'den anlaşıldığı gibi (*EK-1*), ankete katılanların %29,6'sı kamu bankası işgöreni iken; % 70,4'ü özel banka işgörenidir.

3.9.1.6. Ankete katılanların değerlendirici pozisyonunda olup olmamalarına ilişkin dağılım

Tablo 3.8.'den anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların %27,7'si değerlendirici pozisyonunda, %72,3 ise sadece değerlendirilen pozisyonundadır.

3.9.1.7. Performans değerlendirmenin sıklığı

Tablo 3.9.'dan anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların %3,8' i 'gerektiğinde'; 0,9'u 'ayda bir'; %2,8'i '3 ayda bir'; 20,7'si '6 ayda bir'; % 71,8'i ise 'yilda bir' performans değerlendirmesi yapıldığını belirtmişlerdir. Ankete katılanların büyük bir kısmı (yaklaşık %72), performans değerlendirmesinin yılda bir yapıldığını ifade etmektedir. Performans değerlendirme 6 ayda bir yapılıyor diyenler ise yaklaşık %22 ile ikinci büyük kısmı oluşturmakta, birlikte oranı ise yaklaşık %93'ü bulmaktadır. Öyle anlaşılıyor ki, bankacılık sektöründe performans değerlendirme ağırlıklı olarak yılda bir yapılmakta, ancak 6 ayda bir performans değerlendirmesi yapmakta olan bankalar da önemsenecek bir oranı oluşturmaktadır.

3.9.1.8. Bankalarda standart bir performans değerlendirme yönteminin varlığı

Tablo 3.10'dan anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların; %72,3'ü standart bir yöntem uygulandığını; %27,7'si ise standart bir yöntem uygulanmadığını belirtmişlerdir. Performans değerlendirme sistemiyle ilgili standart bir yöntemin uygulandığı belirtenlerin %72,3 olması, bankacılık sektöründe çalışanların performans değerlendirme sistemleri, yöntemleri ve uygulamaları hakkında belirli bir bilinçte olduklarını göstermektedir.

3.9.1.9. Standart yöntemin var diyenlerce yöntemin tanımlanması

Tablo 3.11'den anlaşıldığı gibi (*EK-11*), anket uygulamasına katılanlardan standart bir yöntem olduğunu belirtenlerden %57,7'si bu yöntemi açıklarken %42,3'ü herhangi bir açıklama yapmamıştır.

3.9.1.10. Anket katılanların çalıştıkları bankalarda uygulanan performans değerlendirme yöntemleri

Tablo 3.12'den anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılan işgörenlerin %10,3 oranı ile *derecelendirme yönteminin*, %10,2'si *kendi kendini geliştirme düzeyinin* ve %9,3'ü ise *görüşme yönteminin* bankalarında değerlendirme yapanlarca kullanıldığını belirtmişlerdir. En az kullanılan yöntemler ise %0,9 oranı ile *zorlanmış dağılım yöntemi* ve *alan incelemesi yöntemi* olarak dikkati çekmektedir. Kümülatif yüzdeye bakıldığında ise işgörenlerin %40'ı işgörenler üzerinde kontrolün, yukardan aşağıya iletişim modelinin, tek taraflı değerlendirmenin ve genelde kalıplara bağlılığın esas alındığı klasik yöntemlerin, %60'ı ise klasik yöntemin tam tersi bir yaklaşımı sergileyen çağdaş yöntemlerin performans değerlendirmede kullanıldığını belirttikleri görülmektedir.

3.9.1.11. Anket katılanların fikrinde ideal performans değerlendirme yöntemleri

Tablo 3.13'den anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların %11,7'si *yerinde inceleme ve gözlem yöntemini*, %10,7'si ise *başarı kayıtları yöntemini* ve % 8,1'i *kendi kendini geliştirme düzeyini* ideal yöntem olarak ifade etmişlerdir. Anket uygulamasına katılanların %1,3'ü *zorunlu seçim yöntemini*, %1,4'ü *alternatif sıralama yöntemini*, %1,7'si *zorlanmış dağılım yöntemini* ve yine %1,7'si *kontrol listeleri yöntemini* ideal yöntem olarak belirterek en az ideal görülen yöntemler olarak ortaya çıkarmışlardır. En ideal yöntemler olarak ortaya çıkan yerinde inceleme ve gözleme yöntemi, başarı kayıtları yöntemi ve kendi kendini geliştirme düzeyi yöntemlerinin ortak özellikleri işgörenlerin performanslarının daha yakından gözlenip ve net olarak değerlendirilmesine fırsat verecek yöntemler olmalarıdır. Ayrıca standart bir forma ve cevaplara bağlı olmayan yöntemler oldukları da dikkati çekiyor. İdeal yöntem olarak en az işaretlenmiş zorunlu seçim yöntemi, zorlanmış dağılım yöntemi, kontrol listeleri yöntemi ve alternatif sıralama yöntemlerinden ilk 3'ü standart formların yöneticilerce cevaplanıp esneklikleri düşük olan yöntemlerdir; alternatif sıralama yöntemi ise işgörenlerin birbirleriyle kıyaslanıp değerlendirilmeleriyle ilgili bir yöntemdir.

3.9.1.12. Performans değerlendirme kim/kimler tarafından yapıldığına ilişkin dağılım

*Tablo 3.14'*den anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların %51,6'sı performans değerlendirmesinin *birinci amir*, %33'ü *ikinci amir*; %7,1 *personel yöneticisi*; % 0,6'sı *iş arkadaşları* tarafından %3'ü *işgörenin kendilerince*; %1,7 si *bankada oluşturulan bir kurul* tarafından; %0,8'i *danışman şirket* tarafından %2,2'si ise *kendilerinin belirttikleri diğer unsurlarca* yapıldığını belirtmişlerdir. Performans değerlendirme yaklaşık %52'lik bir oranla en çok ilk derece amirler tarafından yapılmakta, %33'lük ciddi bir oranla ikinci olarak ikinci derece amirler tarafından yapılmaktadır. Bunların birlikte oranlarının yaklaşık %85'i buluyor olması ve iş arkadaşlarınca, işgörenlerin kendilerince, bankada oluşturulan bir kurul tarafından ve danışman şirket tarafından yapıldığı ifade edilen performans değerlendirmenin birlikte oranlarının yaklaşık %6 olması performans değerlendirme kaynaklarının azlığını ve 360 derece performans uygulamalarından ne kadar çok uzakta olduğunu göstermektedir.

3.9.1.13. Performans değerlendirmenin kimleri kapsadığına ilişkin dağılım

*Tablo 3.15'*ten anlaşıldığı gibi (*EK-1*), anket uygulamasına katılanların %52,6'sı *işgörenlerin hepsinin*; %2,3'ü *yönetim kadrosunun*; 44.6 sı *işgörenlerin hepsi ve yönetim kadrosunun* performans değerlendirmeye tabi olduğunu belirtmişlerdir.

3.9.2. Hipotezler Ve Hipotezlere İlişkin Bulgular

3.9.2.1. Performans değerlendirme sistemi ve işgören performansı

*Tablo 3.16'*dan anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme uygulamalarının performansı artırdığına, uygulamaya katılanların, %6,1'i '*kesinlikle katılmakta*', %33,3'ü '*katılmakta*', %9'9'nun '*fikri yok*', %27,2'ü '*katılmamakta*' ve % 23,5'i '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %51 iken katılma yanlısı olanlar ise yaklaşık %40'tır. Bu durumda bankada çalışanların çoğu, performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olmasının performansını yükselteceğine inanmıyor. *Hipotezin* doğrulanmaması, performans değerlendirme sistemlerinin performansı yükselteceği yönünde önceden yapılmış olan bütün çalışmaların aksi bir durumu ortaya koymaktadır. Ancak bu sonuçlardan anlaşılması gereken işgörenlerin kendi çalıştıkları bankalarda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemlerinin sıkıntı, eksiklik ve uygulanış biçimiyle ilişkili olduğudur.

Başka bir söyleyişle, işgörenler kendi çalıştıkları bankalardaki performans değerlendirme sistemini performansı artırıcı bir unsur olarak benimsememektedirler.

Tablo 3.17'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme sisteminin tasarımından kaynaklanan eksikliklerin performansı olumsuz etkileyeceğine, performans değerlendirme hatalarına yola açacağına uygulamaya katılanların, %17,4'ü '*kesinlikle katılmakta*', %53,5'i '*katılmakta*', %7,5'nin '*fikri yok*', %15,5'i '*katılmamakta*' ve % 6,1'i '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 71, iken katılmama yanlısı olanlar yaklaşık % 22'dir. O halde, performans değerlendirme sisteminin tasarımından kaynaklanan eksiklikler çalışanların çoğunluğu tarafından performansı düşüren bir durum olarak algılanmaktadır. Bu durumda, ilk hipotezin doğrulanmamasının en önemli sebebi, performans değerlendirme olgusu olmayıp, uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin yanlış seçilmesidir. Hipotez 2, doğrulanmıştır.

3.9.2.2. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı

Tablo 3.18'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişiminde kullanılmasının yararlı olacağına, uygulamaya katılanların; %12,2'si '*kesinlikle katılmakta*', %46'sı '*katılmakta*', %11,3'nün '*fikri yok*', % 18,3'ü '*katılmamakta*' ve % 12,2'si '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %58 iken, katılmama yanlısı olanlar, yaklaşık %31'dir. İşgörenlerin çoğu, performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişiminde kullanılmasının yararlı olacağına inanmaktadırlar.

Tablo 3.19'dan anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme sisteminde değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına; uygulamaya katılanların, %15,5'i '*kesinlikle katılmakta*', %41,3'ü '*katılmakta*', %7,5'inin '*fikri yok*', %17,4'ü '*katılmamakta*' ve %18,3'ü '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %57 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %36'dır. İşgörenlerin çoğu, performans değerlendirme sonuçlarının, ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağını belirtmektedirler.

Tablo 3.20'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme sisteminde değerlendirme sonuçlarının, eğitim ihtiyacının ve açığının belirlenmesinde kullanılabilmesine, uygulamaya katılanların, %17'si '*kesinlikle katılmakta*', %48,8'i

'katılmakta', %10,8'inin 'fikri yok', %10,3'ü 'katılmamakta' ve %13,1'i 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %66 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %25'tir. İşgörenlerin çoğu, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyaç ve açığının belirlenmesinde kullanılması gereğine inanmaktadırlar.

Tablo 3.21'den anlaşıldığı gibi (EK-2), performans değerlendirme sisteminde değerlendirme sonuçları, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanıldığına, uygulamaya katılanların, %8'i 'kesinlikle katılmakta', %26,3'ü 'katılmakta', %26,8'nin 'fikri yok', % 26,3'ü 'katılmamakta' ve %12,7'si 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %34 iken katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %39'dur. İşgörenlerin çoğunluğu, performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanıldığını ifade etmektedirler. Yaklaşık %27'lik bir oranda "fikrim yok" cevabının bu yönde herhangi bir kanaatin olmamasından mı, yoksa banka idaresine karşı "muhalif" görünmeme kaygısıyla mı ilgili olduğu ayrıca incelenmesi ve gözlenmesi gereken bir durumdur.

Hipotez 3'e ilişkin 4 sorunun geneli incelendiğinde, hipotezin doğrulandığı görülmektedir.

3.9.2.3. Performans değerlendirme sistemi ve geribildirim

Tablo 3.22' den anlaşıldığı gibi (EK-2), işgörelere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine, uygulamaya katılanların, %19,7'si 'kesinlikle katılmakta', %51,6'sı 'katılmakta', %8,9'unun 'fikri yok', %15'i 'katılmamakta' ve %4,7'si 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %71 iken, katılmama yanlısı olanlar %20 civarındadır. İşgörenlerin büyük çoğunluğu, performans değerlendirme sonuçları hakkında kendilerine bilgi verilmesinin performanslarını yükselteceğini belirtmektedirler. Hipotez 4, doğrulanmıştır.

3.9.2.4. Performans değerlendirme ve atamalar

Tablo 3.23'den anlaşıldığı gibi (EK-2), performans değerlendirmeye göre atamaların yapılmadığı örgütlerde üst görevlere daha düşük niteliklere sahip olanların getirileceğine , uygulamaya katılanların, %15'i 'kesinlikle katılmakta', %37,6'sı 'katılmakta', %18,3'ünün 'fikri yok', % 19,7'si 'katılmamakta' ve %9,4'ü 'kesinlikle

katılmamakta'dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %53 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %29'dur. İşgörenlerin çoğu, performans değerlendirmeye göre atamaların yapılmadığı örgütlerde, üst görevlere daha düşük nitelikte olanların getirileceğine inanmaktadır.

Tablo 3.24'ten anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticilerin performanslarının düşük olmasının işgörenlerin de performanslarının düşük olmasına yol açabileceğine; uygulamaya katılanların, %22,1'i *'kesinlikle katılmakta'*, %49,3'ü *'katılmakta'*, %8'inin *'fikri yok'*, %16,4'ü *'katılmamakta'* ve %4,2'si *'kesinlikle katılmamakta'*dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %71 iken, katılmama yanlısı olanlar %21'dir. İşgörenlerin büyük bir kısmı, yöneticilerin performanslarının düşük olmasının kendilerinin performanslarının düşük olmasına yol açabileceğini düşünüyor.

Hipotez 5'e ilişkin soruların her ikisine ayrı ayrı ya da bir arada bakıldığında, hipotez 5'in doğrulandığı görülmektedir.

3.9.2.5. Performans değerlendirme sisteminde hedeflerin belirlenmesi

Tablo 3.25'ten anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme hedeflerinin işgörenlerle yöneticilerin birlikte belirlenmesi, işgörenlerin ve örgütlerin performansını artıracığına ;uygulamaya katılanların, %26,8'i *'kesinlikle katılmakta'*, %50,7'si *'katılmakta'*, %12,2'sinin *'fikri yok'*, %8'i *'katılmamakta'* ve % 2,3'ü *'kesinlikle katılmamakta'*dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 78 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık % 10'dur. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu, performans değerlendirme hedeflerinin işgörenlerle yöneticilerin birlikte belirlenmelerinin, işgörenlerin ve örgütlerin performanslarını arttıracığına inanıyor. Hipotez 6, doğrulanmıştır.

3.9.2.6. Performans değerlendirme eğitimi

Tablo 3.26'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme eğitimi almayan yöneticiler alanlara nazaran daha fazla performans değerlendirme hatası yaptığına, uygulamaya katılanların, %19,7'si *'kesinlikle katılmakta'*, %49,3'ü *'katılmakta'*, %15,5'inin *'fikri yok'*, %13,6'sı *'katılmamakta'* ve %1,9'u *'kesinlikle katılmamakta'*dır. Katılma yanlısı olanlar %69 iken, katılmama yanlısı olanlar %14,5'tir. İşgörenlerin büyük bir kısmı, performans değerlendirme eğitimi almayan

yöneticilerin eğitim alanlara nazaran daha fazla performans değerlendirme hatası yaptığını belirtmektedirler.

Tablo 3.27'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirmesinde bulunan değerlendiricilerin değerlendirme eğitimi almaları şart ve yararlı olduğuna uygulamaya katılanların, %30'u 'kesinlikle katılmakta', %52'si 'katılmakta', %9,6'sının 'fikri yok', %5,6'sının 'katılmamakta' ve %2,8'inin 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar %82 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %8,5'tir. İşgörenlerin çok büyük bir kısmı, performans değerlendirmede bulunan yöneticilerin değerlendirme eğitimi almalarının şart ve yararlı olduğunu ifade etmektedirler.

Hipotez 7'ye ilişkin her ikisi incelendiğinde, *hipotez 7*'nin doğrulanmış olduğu görülmektedir.

3.9.2.7. Performans değerlendirmede öznellik

Tablo 3.28'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticilerin işgörenin bir tek özelliğine bakarak olumlu performans puanı verdiğine, uygulamaya katılanların, %6,6'sı 'kesinlikle katılmakta', %33,3'ü 'katılmakta', %21,2'sinin 'fikri yok', %27,2'si 'katılmamakta' ve %11,7'si 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %40 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %39'dur. Aralarında anlamlı bir farklılık yok; ancak "fikrim yok" şıkkının yüksekliği, bu soruya cevap verilirken kaygılı davranıldığı şeklinde bir izlenimin doğmasına yol açabilir.

Tablo 3.29'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticiler işgörenlerin hepsine birden ortalama performans puanı verme eğiliminde olduğuna; uygulamaya katılanların, %7'si 'kesinlikle katılmakta', %23'ü 'katılmakta', %24,4'ünün 'fikri yok', %37,1'i 'katılmamakta' ve %8,5'i 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar % 30 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %46'dır. İşgörenlerin çoğu, yöneticilerin işgörenlerin hepsine birden ortalama performans puanı verme eğiliminde olduklarına inanmamaktadırlar.

Tablo 3.30'dan anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticiler unvanı yüksek olan işgörelere genelde yüksek performans puanı vermekte olduğuna, uygulamaya katılanların, %5,6'sı 'kesinlikle katılmakta', %21,6'sı 'katılmakta', %32,4'ünün 'fikri yok', %34,3'ü 'katılmamakta' ve %6,1'i 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı

olanlar yaklaşık %36 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %40,5'tir. İşgörenlerin çoğunun (yaklaşık %40,5) yöneticilerin unvanı yüksek olan işgörelere genelde yüksek performans puanı vermekte olduğuna inanmamasına rağmen, yaklaşık %32,5 olan "fikrim yok" cevabı verenlerin bir kısmının katılma yanlısı cevap veremedikleri için bu yönde görüş belirterek kendilerini ifade ettikleri gözlenmiştir.

Tablo 3.31'den anlaşıldığı gibi (EK-2), yöneticilerin işgörelere performans puanı verirken herhangi bir özelliği açısından kendilerine benzeyen işgörelere yüksek performans puanı verme eğiliminde olduğuna, uygulamaya katılanların, %4,7'si 'kesinlikle katılmakta', %29,1'i 'katılmakta', %37,1'nin 'fikri yok', %24,4'ü 'katılmamakta' ve %4,7'si 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar, yaklaşık %34 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %29'dur. En büyük oran % 37,1 ile "fikrim yok" şıkkı olmuştur ki; eğitim ve kültürü yüksek olan bir işgören grubunu çalıştıran bankacılık sektörü bakımından bu belirsizlik, bir şekilde örgütte yaşanan kaygılarla ilgili olabilir.

Tablo 3.32'den anlaşıldığı gibi (EK-2), yöneticilerin aynı memlekette olanlara daha yüksek performans puanı vermekte olduğuna , uygulamaya katılanların, %2,si 'kesinlikle katılmakta', %8'i 'katılmakta', %32,8'nin 'fikri yok', %38'i 'katılmamakta' ve %19,2'si 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar %10 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %57'dir.

Tablo 3.33'ten anlaşıldığı gibi (EK-2), yöneticiler kendisiyle aynı cinsiyete sahip olanlara daha yüksek performans puanı vermekte olduğuna, uygulamaya katılanların, %1,9'u 'kesinlikle katılmakta', %5,2'si 'katılmakta', %28,2'sinin 'fikri yok', %47,4'ü 'katılmamakta' ve %17,4'ü 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %7 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %66'dır.

Tablo 3.34'ten anlaşıldığı gibi (EK-2), yöneticilerin arkadaşlarına daha yüksek performans puanı vermekte olduğuna, uygulamaya katılanların, %6,5'i 'kesinlikle katılmakta', %25,4'ü 'katılmakta', %25,4'ünün 'fikri yok', %30,5'i 'katılmamakta' ve %12,2'si 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %32 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %43'tür.

Tablo 3.35'ten anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticilerin ailecek görüştükleri ve karşılıklı ev ziyaretlerine gidip geldikleri işgörelere daha yüksek performans puanı vermekte olduğuna, uygulamaya katılanların, %8,9'u '*kesinlikle katılmakta*', %23,9'u '*katılmakta*', %29,7'sinin '*fikri yok*', %27,2'si '*katılmamakta*' ve %10,3'ü '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %32 iken, katılmama yanlısı olanlar %37,5'tir.

Hipotez 8'e ilişkin 8 sorunun cevaplarının geneline bakıldığında, hipotez 8 doğrulanmıyor. Ancak, "*fikrim yok*" cevabı oranlarının % 30 civarında olması hatta bazen %40'a yaklaşması işgörelerin örgüt içerisinde belli kaygılarla hareket ettiklerini gösteriyor olabilir. Yani yöneticilerin değerlendirmelerde subjektif davrandıkları, yönündeki hipoteze, anketlerin ya da sonuçların yöneticilerinin eline geçebileceği düşüncesiyle işgörelere "*muhalif*" görünmemek için ama kendilerini de ifade etmeyen hipotezi doğrulamayan bir cevap verme durumunda kalmamak için, işgörelere "*fikrim yok*" cevaplarına gizlendikleri izlenimi edinilmiştir.

3.9.2.8. Emekliliği hak eden çalışanların performanslarının değerlendirilmesi

Tablo 3.36'ten anlaşıldığı gibi (*EK-2*), emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yönetici ve işgörelere "*bananecilik*" yaparak işlerine gösterdikleri eski özeni göstermediklerine uygulamaya katılanların, %11,3'ü '*kesinlikle katılmakta*', %30,5'i '*katılmakta*', %21,1'inin '*fikri yok*', %28,2'si '*katılmamakta*' ve %8,9'u '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %42 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %37'dir. İşgörelere çoğu, emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yönetici ve işgörelere "*bananecilik*" yaparak işlerine gösterdikleri eski özeni göstermediklerine inanmaktadırlar.

Tablo 3.37'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden geldiğine, uygulamaya katılanların, %11,2'si '*kesinlikle katılmakta*', %26,3'ü '*katılmakta*', %24,9'unun '*fikri yok*', %27,7'si '*katılmamakta*' ve %9,9'u '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar %37,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %37'dir.

Hipotez 9'a ilişkin her iki soruların cevaplarına bakıldığında, az bir farkla da olsa *hipotezin* doğrulandığı görülmektedir.

3.9.2.9. Sınırsız iş güvencesinin performans değerlendirmeye etkisi

Tablo 3.38'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), sınırsız iş güvencesi olan işgörenler ve değerlendiricilerin “*Bana ne yapabilirler ki*” algısıyla işlerine gereken önemi vermediğine, uygulamaya katılanların, %12,2’si ‘kesinlikle katılmakta’, %32,9’u ‘katılmakta’, %21,1’inin ‘fikri yok’, %24,4’ü ‘katılmamakta’ ve %9,4’ü ‘kesinlikle katılmamakta’dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %45 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %34’tür. İşgörenlerin çoğu, sınırsız iş güvencesi olan işgörenlerin ve değerlendiricilerin “*Bana ne yapabilirler ki*” algısıyla işlerine gereken önemi vermediklerini belirtmektedirler. Hipotez 10, doğrulanmıştır.

3.9.2.10. Performans değerlendirmede komisyon

Tablo 3.39'dan anlaşıldığı gibi (*EK-2*), bir değerlendiriciden fazla değerlendiricinin olmasının tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme sağlayacağına, uygulamaya katılanların, %21,6’sı ‘kesinlikle katılmakta’, %58,2’si ‘katılmakta’, %7,5’inin ‘fikri yok’, %10,8’i ‘katılmamakta’ ve %1,9’u ‘kesinlikle katılmamakta’dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 79 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık % 13’tür. İşgörenlerin büyük bir çoğunluğu birden fazla değerlendiricinin olmasının tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme sağlayacağına inanmaktadırlar. Birden fazla değerlendiricinin olması subjektif bakış açısını azaltıp, birbirine aykırı değerlendirmelerin olması durumunda uzlaşmayı gerekli kılacaktır. Hipotez 11, doğrulanmıştır.

3.9.2.11. Performans değerlendirme ve ekip oluşturma

Tablo 3.40'tan anlaşıldığı gibi (*EK-2*), kendi ekibini kendisi seçen yöneticilerin ve ekiplerinin performansları yüksek olacağına, uygulamaya katılanların, %21,6’sı ‘kesinlikle katılmakta’, %48,4’ü ‘katılmakta’, %12,7’sinin ‘fikri yok’, %15’i ‘katılmamakta’ ve %2,3’ü ‘kesinlikle katılmamakta’dır. Katılma yanlısı olanlar % 70 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %17,2’dir. İşgörenlerin çoğu, kendi ekibini kendisi seçen yöneticilerin ve ekiplerinin performansları yüksek olacağına inanmaktadırlar. Bunun altında yatan neden, ortak amaçlar etrafında uzlaşmanın daha kolay olması ve işgörenlerin kişisel özelliklerinin de dikkate alınıp iş ile işgören uyumunun, yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumun çok daha iyi sağlanmasıdır. Hipotez 12, doğrulanmıştır.

3.9.2.12. Performans değerlendirmede sabotaj

Tablo 3.41'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), alt görevdekiler sevmedikleri üstün performansının düşük olduğu izlenimi vermek için işleri bilinçli aksatabileceğine uygulamaya katılanların, %2,3'ü '*kesinlikle katılmakta*', %14,1'i '*katılmakta*', %28,2'sinin '*fikri yok*', %40,8'i '*katılmamakta*' ve %14,6'sı '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %16,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %56'dır. İşgörenlerin çoğu, alt görevdekilerin sevmedikleri üstün performansının düşük olduğu izlenimi vermek için işleri bilinçli aksatabileceğine inanmamaktadır. Hipotez 13, doğrulanmamıştır.

Tablo 3.42'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticilerin kendilerine rakip olarak gördükleri iyi eğitilmiş, başarılı ve çalışkan işgörenlerin performanslarını bilinçli olarak düşük göstereceğine uygulamaya katılanların, %3,3'ü '*kesinlikle katılmakta*', %15'i '*katılmakta*', %30'unun '*fikri yok*', %43,2'si '*katılmamakta*' ve %8,5'i '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 18,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %52'dir. İşgörenlerin çoğu, kendilerine rakip olarak gördükleri iyi eğitilmiş, başarılı ve çalışkan işgörenlerin performanslarını bilinçli olarak düşük göstereceklerine inanmamaktadırlar. Hipotez 14, doğrulanmamıştır.

3.9.2.13. Performans değerlendirme sistemi ve ergonomi

Tablo 3.43'ten anlaşıldığı gibi (*EK-2*), gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak veya soğuk olması, araç-gereç ve makinelerin yetersiz olması işgörenlerin performansını düşürdüğüne, uygulamaya katılanların, %22,5'i '*kesinlikle katılmakta*', %56,8'i '*katılmakta*', %6,6'sının '*fikri yok*', %10,3'ü '*katılmamakta*' ve %3,8'i '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar % 79,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %14'tür. İşgörenlerin büyük bir kısmı, gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, iş yerinin aşırı sıcak veya soğuk olması, araç-gereç ve makinelerin yetersiz olmasının işgörenlerin performanslarını düşürdüğünü ifade etmektedirler. Hipotez 15, doğrulanmıştır.

3.9.2.14. Performans değerlendirme ve teknoloji kullanımı

Tablo 3.44'ten anlaşıldığı gibi (*EK-2*), teknolojinin önemi ve kullanımının her geçen gün artması sonucunda genç işgörenlerin öneminin yaşlı işgörelere göre daha çok arttığına, uygulamaya katılanların, %17,4'ü '*kesinlikle katılmakta*', %45,5'i

'katılmakta', %15'nin 'fikri yok', %18,3'ü 'katılmamakta' ve %3,8'i 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %62 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %22'dir. İşgörenlerin çoğu, teknolojinin önemi ve kullanımının her geçen gün artması sonucunda genç işgörenlerin öneminin yaşlı işgörelere göre daha çok arttığını belirtmektedirler.

Tablo 3.45'ten anlaşıldığı gibi (EK-2), genç işgörenlerin teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabildiğine, uygulamaya katılanların, %24,2 'kesinlikle katılmakta', %50,2 'katılmakta', %9,4'ünün 'fikri yok', %15'i 'katılmamakta' ve %1,4'ü 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %74,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %16,5'tir. İşgörenlerin büyük bir kısmı, genç işgörenlerin teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabildiğine inanmaktadır. Bunun altında yatan neden, genç işgörenlerin eğitim öğretim sürecinden gelen birikimlerinin taze olması, son teknolojiyi kullanarak eğitim almaları, dimağlarının daha almaya müsait olması ve henüz kalıplaşmamış olmalarıdır.

Hipotez 16'ya ilişkin her iki soruya verilen cevaplara bakıldığında, *hipotez 16*'nın doğrulandığı anlaşılmaktadır.

3.9.2.15. Performans değerlendirme ve yönetim tarzı

Tablo 3.46'dan anlaşıldığı gibi (EK-2), yöneticiler, işgörenlerin iş ve görevle ilgili fikirlerine çok önem verirler ve fikirlerini her zaman sorduğuna, uygulamaya katılanların, %5,2'si 'kesinlikle katılmakta', %37'si 'katılmakta', %16'sının 'fikri yok', %32,9'u 'katılmamakta' ve %8,9'u 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlarla katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %42'dir.

Tablo 3.47'den anlaşıldığı gibi (EK-2), işgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebildiğine uygulamaya katılanların, %5,2'si 'kesinlikle katılmakta', %21,6'sı 'katılmakta', %20,1'nin 'fikri yok', %38,5'i 'katılmamakta' ve %14,6'sı 'kesinlikle katılmamakta' dır. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 27 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %51'dir. İşgörenlerin çoğu, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebildiklerine inanmamaktadırlar.

Tablo 3.48'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticiler, konu ne olursa olsun sürekli üst pozisyonda olanları diğerlerinden haklı gördüğüne, uygulamaya katılanların, %10,8'i '*kesinlikle katılmakta*', %36,6'sı '*katılmakta*', %19,7'sinin '*fikri yok*', %29,6'sı '*katılmamakta*' ve %3,3'ü '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %47,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %33'tür. İşgörenlerin çoğu, yöneticilerin konu ne olursa olsun sürekli üst pozisyonda olanları diğerlerinden haklı gördüklerini belirtmektedirler.

Tablo 3.49'dan anlaşıldığı gibi (*EK-2*), yöneticilerin, işgörelere sürekli "*önerilerinize açığım*" dediğine, fakat uygulamada hiç dikkate almadığına ve en nihayetinde kendi dediklerini doğru bulup ve onu uyguladıklarına, uygulamaya katılanların, %9,9'u '*kesinlikle katılmakta*', %35,7'si '*katılmakta*', %23,8'inin '*fikri yok*', %26,8'i '*katılmamakta*' ve %3,8'i '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %45 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %30,5'tir. İşgörenlerin çoğu, yöneticilerin işgörelere "*önerilerinize açığım*" deyip, ancak uygulamada hiç dikkate almayıp eninde sonunda kendi dediklerinin geçerli olduğunu ifade etmektedirler. İşgörenlerin önemli bir kısmı, yöneticilerin, bu konuda yönetsel bir tutarsızlık yani "*ikiyüzlülük*" içerisinde hareket ettiğini düşünmektedirler. Demokratik bir yönetim tarzının benimsenmemesi, işgörelerde yöneticilerin işgörelere yeterince değer vermediği hissiyatını uyandırmakta ve işgörenlerin performanslarının düşmesine neden olmaktadır.

Hipotez 17'ye ilişkin soruların geneline bakıldığında, *hipotez 17*'nin doğrulandığı görülmektedir.

3.9.2.16. Performans değerlendirme sisteminin adil olması

Tablo 3.50'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer sorusuna, uygulamaya katılanların, %10,8'i '*kesinlikle katılmakta*', %29,6'sı '*katılmakta*', %17,8'inin '*fikri yok*', %32,9'u '*katılmamakta*' ve %8,9'u '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %40,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %42'dir. İşgörenlerin çoğu, az bir farkla da olsa performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandıkları için performanslarının düşmeyeceğini ifade etmektedirler.

Tablo 3.51'den anlaşıldığı gibi (*EK-2*), uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayı ayırt edebildiğine uygulamaya katılanların, %4,2'si '*kesinlikle katılmakta*', %28,2'si '*katılmakta*', %18,7'inin '*fikri yok*', %31,5'i '*katılmamakta*' ve %17,4'ü '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Katılma yanlısı olanlar yaklaşık %32,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %49'dur. İşgörenlerin çoğu, uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanla çalışmayı ayırt edebildiğine inanmamaktadırlar.

Hipotez 18'e ilişkin soruların cevaplarına bakıldığında, *hipotez 18*'in doğrulandığı görülmektedir.

3.9.2.17. Cinsiyet ve performans değerlendirmede öznellik

Tablo 3.52'den anlaşıldığı gibi (*EK-3*), çalıştıkları bankada yöneticiler işgörenin bir tek özelliğine bakarak olumlu performans puanı verdiğiğine, uygulamaya katılan kadınların %15'i '*kesinlikle katılmakta*', %37,5'i '*katılmakta*', %14,9'unun '*fikri yok*', % 26,3'ü '*katılmamakta*' ve %6,3'ü ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Uygulamaya katılan erkeklerin ise, %1,5'i '*kesinlikle katılmakta*', %30,8'i '*katılmakta*', %24,9'unun '*fikri yok*', %27,8'i '*katılmamakta*' ve %15'i ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Kadınlardan katılma yanlısı olanlar %52,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %33'tür. Erkeklerden ise katılma yanlısı olanlar yaklaşık %32,5 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %43'tür. Kadınların çoğu, çalıştıkları bankada yöneticilerin işgörenin bir özelliğine bakarak olumlu performans puanı verdiğiğine inanırken, erkeklerin çoğu ise buna inanmamaktadır.

Tablo 3.53'ten anlaşıldığı gibi (*EK-3*), çalıştıkları bankada yöneticiler işgörenlerin hepsine birden ortalama performans puanı verme eğilimde olduğuna, uygulamaya katılan kadınların %10'u '*kesinlikle katılmakta*', %28,8'i '*katılmakta*', %19,9'unun '*fikri yok*', %36,3'ü '*katılmamakta*' ve %5'i ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Uygulamaya katılan erkeklerin ise, %5,3'ü '*kesinlikle katılmakta*', %19,6'sı '*katılmakta*', %27'sinin '*fikri yok*', % 36,6'sı '*katılmamakta*' ve %10,5'i ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Kadınlardan katılma yanlısı olanlar yaklaşık %39 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %41,5'tir. Erkeklerden ise katılma yanlısı olanlar yaklaşık %25 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %37'dir. Hem kadınların hem de erkeklerin çoğu, çalıştıkları bankada yöneticilerin işgörenin hepsine birden ortalama bir puan

verme eğiliminde olduklarına inanmaktadır. Ancak kadınlarda inanmayanlarla inanlar arasındaki oran farkı çok düşüktür.

Tablo 3.54'ten anlaşıldığı gibi (*EK-3*), çalıştıkları bankada yöneticiler arkadaşlarına daha yüksek performans puanı vermekte olduğuna, uygulamaya katılan kadınların % 13,8'i '*kesinlikle katılmakta*', % 26,3'ü '*katılmakta*', % 23,6'sının '*fikri yok*', % 26,3'ü '*katılmamakta*' ve % 10'u ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Uygulamaya katılan erkeklerin ise, % 2,3'ü '*kesinlikle katılmakta*', % 24,8'i '*katılmakta*', % 26,3'nün '*fikri yok*', % 33,1'i '*katılmamakta*' ve % 13,5'i ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Kadınlardan katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 40 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık % 36,5'tir. Erkeklerden ise katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 27 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık % 47'dir. Kadınların çoğu, çalıştıkları bankada yöneticilerin arkadaşlarına daha yüksek performans puanı verdiğiğine inanırken, erkeklerin çoğu ise buna inanmamaktadır.

Tablo 3.55'ten anlaşıldığı gibi (*EK-3*), çalıştıkları bankada yöneticiler ailecek görüştüğü ve karşılıklı ev ziyaretlerine gidip geldikleri işgörenlere daha yüksek performans puanı verme eğiliminde olduğuna, uygulamaya katılan kadınların %16,5'i '*kesinlikle katılmakta*', %26,3'ü '*katılmakta*', %26,1'nin '*fikri yok*', %22,5'i '*katılmamakta*' ve % 8,8'i ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Uygulamaya katılan erkeklerin ise, %4,5'i '*kesinlikle katılmakta*', %22,6'sı '*katılmakta*', %31,5'nin '*fikri yok*', % 30,1'i '*katılmamakta*' ve %11,3'ü ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Kadınlardan katılma yanlısı olanlar yaklaşık %43 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %31,5'tir. Erkeklerden ise katılma yanlısı olanlar yaklaşık %27 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %41,5'tir. Kadınların çoğu, çalıştıkları bankada yöneticilerin ailecek görüştüğü ve karşılıklı ev ziyaretine gidip geldikleri işgörenlere daha yüksek performans puanı verdiğiğine inanırken, erkeklerin çoğu ise buna inanmamaktadır.

3.9.2.18. Kamu-özel ayrımı ve performans değerlendirmede sabotaj

Tablo 3.56'dan anlaşıldığı gibi (*EK-4*), alt görevdekiler sevmedikleri üstün performansının düşük olduğu izlenimi vermek için işleri bilinçli aksatabileceğine, uygulamaya katılan özel bankaların işgörenlerinin %2,6'sı '*kesinlikle katılmakta*', %12'si '*katılmakta*', %24,7'sinin '*fikri yok*', %42,7'si '*katılmamakta*' ve %18'i ise '*kesinlikle katılmamakta*' dir. Uygulamaya katılan kamu bankalarının işgörenlerinin ise,

%1,6'sı 'kesinlikle katılmakta', %19'u 'katılmakta', %36,5'nin 'fikri yok', %36,5'i 'katılmamakta' ve %6,4'ü ise 'kesinlikle katılmamakta' dır. Özel banka işgörenlerinden katılma yanlısı yaklaşık %15 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %61' dir. Kamu bankası işgörenlerinden katılma yanlısı olanlar yaklaşık % 21 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %42'dir. Hem özel banka hem de kamu bankası işgörenlerinin çoğu, alt görevdekilerin sevmedikleri üstün, performansının düşük olduğu izlenimi vermek için işleri bilinçli olarak aksatabileceklerine inanmamaktadırlar. Ancak, özel banka çalışanları %61 gibi yüksek bir oranla inanmamaktayken, kamu bankası çalışanlarında bu oran %42' dir.

3.9.2.19. Performans değerlendirme ve kamu-özelde teknoloji kullanımı

Tablo 3.57'den anlaşıldığı gibi (*EK-4*), genç işgörenlerin teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabileceğine, uygulamaya katılan özel bankaların işgörellerinin % 21,3'ü 'kesinlikle katılmakta', %49,7'si 'katılmakta', %10'nun 'fikri yok', %18'i 'katılmamakta' ve %3'ü ise 'kesinlikle katılmamakta' dır. Uygulamaya katılan kamu bankalarının işgörellerinin ise, % 30,2'si 'kesinlikle katılmakta', %54'ü 'katılmakta', %7,9'nun 'fikri yok', %7,9'u 'katılmamakta' dır. Özel banka işgörellerinden katılma yanlısı %71 iken, katılmama yanlısı olanlar %21'dir. Kamu bankası işgörellerinden katılma yanlısı olanlar yaklaşık %84 iken, katılmama yanlısı olanlar yaklaşık %8'dir. Hem özel banka hem de kamu bankası işgörellerinin çoğu, genç işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabileceğine çok yüksek oranlarla inanmaktadırlar. Ancak, özel banka çalışanlarından %21'lik bir kısım inanmazken, kamu bankası çalışanlarından sadece %8'i inanmamaktadır.

SONUÇ

Yönetim teorilerinin gelişim süreci içerisinde insanın öneminin aşama aşama artması sonucunda, özellikle de 1980 sonrası süreçte insan faktörü üzerine yapılan vurgulara da bakıldığında insan kaynakları yönetimi ayrı bir önem kazanmıştır. İşletmeler, kamu kurum ve kuruluşları, giderek insan kaynakları yönetimine verdikleri önemi arttırmışlar; geleneksel personel politikalarını çoğu zaman “*personel yönetimi*” kavramlaştırmasından “*insan kaynakları yönetimi*” kavramlaştırmasına taşımaya çalışmışlardır. Çoğu zaman kağıt üstünde, yönetmelik, talimatlarda, birim ve unvan adı değişikliği düzeyinde kalsa da insan kaynakları yönetimi sıkça vurgulanmıştır.

İnsan kaynağına yapılan vurgunun artmasıyla birlikte, insan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan bütün kavram, sistem ve süreçlerin de önemi artmıştır ki; bunların en başında performans değerlendirme sistemi gelmektedir. Performans değerlendirme sistemi, insanın, bireysel performansını, takım performansını ve de örgütün performansını arttırmaya çalışan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel performansın artırılması, takımlarda takım performansını arttırmakta; bireysel performansın ve takım performansının artması ise örgütlerin performanslarını arttırmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin işletmelerde, kamu kurum ve kuruluşlarında var olduğu ve gerekliliği gerçeğinin yanında, performans değerlendirme sisteminin performansı düşürdüğünü ve gereksiz olduğunu ileri süren anlayışlar yok değildir. Ancak bilenen gerçek şudur ki, performans değerlendirme sistemleri, bir şekilde örgütlerde yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi, işgörenlerle yönetim hatta üst yönetim arasındaki iletişimi sağlamaya çalışan bir sistemdir. Kurulması ve uygulanması sırasında yöneticilerle işgörenlerin yoğun bir iletişim içerisinde olmalarını gerekli kılar. Performans değerlendirme sistemi, örgüt içinde bulunan yöneticiler ile işgörenleri fazlasıyla ilgilendirmekte ve etkilemektedir. İşgörenler, katılımlarıyla kurulmuş adil bir performans değerlendirme sisteminin uygulanarak, örgüte katkılarının adil olarak belirlenmesini isterlerken; yöneticiler elde ettikleri performans değerlendirme sistemi sonuçlarıyla işgörenlerin performanslarını, dolayısıyla da örgütün performansını

arttırmak ve belli yönetsel kararları gönül rahatlığıyla almak isterler. Performans değerlendirme sistemleri ve uygulamaları, önemli oldukları kadar hassas konulardır.

Bu çalışma, Türk bankacılık sektöründeki performans değerlendirme sisteminde uygulamada karşılaşılan sorunların tespit edilmesini sağlamıştır. Performans değerlendirme sistemlerinin kurulması ve uygulanması süreçlerinde sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunlar, genelde yönetsel bakış açılarıyla ilgili olup, insan kaynakları birimlerince işgörenlerin katılımı sağlanmadan oluşturulan değerlendirme sistemlerinin ve yöneticilerin öznel bakışlarının etkili olması sonucunda gerçek performansın yakalanamamasına dayanmaktadır. Demokratik yönetim anlayışının benimsenmeyip, kurulan sistemlerin ve bunlara binaen yapılan uygulamaların hepsinin sadece yöneticilerin birer tasarrufu olması örgüt içinde varolan bütün sistemlerin olduğu gibi, performans değerlendirme sisteminin de etkinliğini olumsuz etkilemektedir. Özellikle işgörenlerin kendileriyle en çok ilgili sistemlerin kurulması ve uygulanmasına aktif olarak dahil edilmemeleri, sistemlerin benimsenmemesine veya benimsenememesine neden olmaktadır. Hal böyle olunca, sistemlerin nesnellikleri ve adil olup olmadıkları sorgulanmakta; sorgulanan ve inanılıp güvenilmeyen sistemler ise işlevlerini yerine getirememektedir. Yöneticilerin performans değerlendirme sistemlerini uygularkenki amaçlarının gerçek performansı yakalayıp, performansın artmasını sağlamak olduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir. Performans değerlendirmelerin yöneticilerce, herhangi bir yönetsel ve yapılması gereken iş gibi algılanması, sistemin etkin olmamasındaki bir başka nedendir. Performans değerlendirme sistemi ve uygulamaları konusunda hassas olan yöneticilerin ise üst yönetimlerine sistemle ve uygulamasıyla ilgili sorunları aktarmaları genel yönetsel teamüllere bakıldığında güçtür; aktarmalarına müsaade edildiği varsayıldığında ise alttan gelen önerilere üst yönetimlerin sıcak bakmadıkları gözlenmektedir.

Çalışmanın teorik ve kavramsal bir kısım görüşlerinin, ilgili gerçek hayattaki yansımaları tespit etmek amacıyla Denizli ilinde faaliyet gösteren ticari bankaların birer şubesinde ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Denizli Şubesi'nde yapılan araştırma sonucunda şu önemli bulgular ve sonuçlar elde edilmiştir.

Bankacılık sektöründe, çoğunlukla erkekler, gençler ve üniversite eğitimi almış işgörenler çalışmakta olup, işgücü devir oranı yüksektir.

Bankacılık sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme çoğunlukla yılda bir yapılmaktadır. Bazı bankalarca 6 ayda bir performans değerlendirme yapıldığı görülmektedir. Bankaların çoğunda standart bir yöntem uygulanmakta, klasik yöntemlere nazaran çağdaş yöntemler daha fazla kullanılmaktadır. Performans değerlendirme çoğunlukla birinci derece amirler tarafından yapılmakta, birinci derece amirlerden sonra ikinci derece amirler değerlendirmede önemli bir kısmı oluşturmaktadır. Yani amirler temelinde bir performans değerlendirme sistemi yoğun bir şekilde uygulanmakta, 360 derece değerlendirmeye pek rastlanmamaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları, bankalardaki işgörenlerin hepsini kapsamaktadır.

Araştırmanın 1. Hipotezi, “*Performans değerlendirme sisteminin uygulanıyor olması performansı artırır*” doğrulanmamıştır. Ancak işgörenlerin kendi bankalarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin aksaklıkları ve adil olmaması nedeniyle, ayrıca bankalarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemini benimsememeleri nedeniyle böyle bir sonuç ortaya çıkmıştır. Bankalarında uygulanan performans değerlendirme sistemlerini benimsemelerinin altında yatan neden ise performans değerlendirme sistemlerinin kurulması safhasında işgörenlerin görüşlerinin alınmamış olması, yani önceden insan kaynakları birimlerince hazırlanmış performans değerlendirme sisteminin dayatılmış olması ve çoğu zaman göstermelik uygulandığı hissiyatının işgörelere verilmiş olması etkindir.

Araştırmanın 2. Hipotezi, “*Performans değerlendirme sisteminin tasarımından kaynaklanan eksiklikler, performansı olumsuz etkiler ve performans değerlendirme hatalarına yol açar*” doğrulanmıştır. Bankalarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, tasarımından kaynaklanan eksiklikler nedeniyle hatalara yol açmaktadır. Çünkü işgörel performans değerlendirme sistemin kurulması sürecine katılmamaktadırlar. Tasarımına katılmadıkları bir performans değerlendirme sistemi üzerinde çalışanların büyük oranda bir uzlaşmaya varıp benimsemeleri mümkün olmamaktadır.

Araştırmanın 3. Hipotezi, “*Performans değerlendirme sisteminde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmadığı fikri, performansı düşürür*” doğrulanmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişiminde, ücretlerin belirlenmesinde, eğitim ihtiyacının ve açığının belirlenmesinde, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında ve de performans değerlendirme sisteminin geliştirilmesinde kullanılmadığı

fikri, performans değerlendirmenin yapılması gereken ek yük getiren bir iş gibi algılanılmasına ve yapıldı densen diye yapılan bir iş haline gelmesine neden olmaktadır. Diğer çoğu sektörde görüldüğü gibi bankacılık sektöründe de genel bir yönetsel hastalık olarak, performansı yüksek olanın yükseltilmesi ve ücretinin arttırılmasından çok yöneticilere daha çok “peki efendim”, “en iyisini siz bilirsiniz efendim”, “haklısınız” vb. bir anlayışla yaklaşarak, yöneticilerine bol iltifat edip, mutlak itaati benimseyenlerin yükseltildiği ve ücret artışlarından yararlandırıldıkları vakadır. Bazen de özellikle kamu bankalarında ücreti düşük olanlara daha fazla performans puanı vererek ücret dengeleme mantığıyla performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Buna, duygusal yönetici modelleri başvurumaktadırlar. Karı koca çalışan bir banka işgöreninin performansı yüksekken, eşi çalışmayan bir banka çalışanına geliri düşük bunların biraz daha standardı yükselsin diyerek, yöneticilerin düşük gelirli olanın performans puanını fazla vermektedirler.

Araştırmanın 4. Hipotezi, “İşgörelere geribildirim verilmeyen performans değerlendirme sistemi işgören performansını düşürür” doğrulanmıştır. İşgörelere, performansları açısından iyi durumda mı yoksa kötü durumda mı olduklarını bilmelidirler ki, eğer kötü durumdaysalar ya da hangi konularda eksikleri varsa tespit edebilmelilerdir ki, o eksiklerinin üzerine gidip eksiklerini kapatabilsinler. Performansları açısından iyi durumda olanların işlerini doğru şekilde yapıp doğru davranış kalıplarıyla hareket edip etmediklerini öğrenmeleri, mevcut durumlarını muhafaza edip, kendilerini daha da geliştirebilecek yönde hareket etmeleri açısından motive edici olur. Kamu bankalarında performans değerlendirme ya da sicil hangi ad altında olursa olsun gizlilik esasıyla yürütülmektedir. İşgörelere ne aldıkları puanları, ne niçin o puanı aldıklarını ne de performansı düşük olanların niye performanslarının düşük, yüksek olanlarınsa niye yüksek olduklarını bilmemektedirler. Ancak en düşük performansı alanlara bildirilmesi zorunluluğu vardır ve kendisine resmi olarak bildirilir. Özel bankaların bir kısmında performans değerlendirme sonuçları puan olarak ve gerekçesiyle bildirilirken, diğer bir kısmında kamu bankalarındakine yakın bir uygulama esastır. Geribildirim yapılmadığı bankalarda performans değerlendirme sisteminin performansı arttırmaktan daha çok disipline etmek amaçlı kullanıldığı görülmektedir. Yöneticiler, performans değerlendirme sistemini bir tehdit unsuru olarak kullanmakta ve işgörenin gerektiği kadar itaat etmediklerinde “performans değerlendirmesinde görürsün ya da sicil ile oynarım” yaklaşımı sergilemektedirler.

Araştırmanın 5. Hipotezi, “*Performansa göre atamaların yapılmadığı örgütlerde üst görevlere daha düşük niteliklere sahip olanlar getirilir*” doğrulanmıştır. Alt görevlerden üst görevlere gidildikçe işgörenlerin karar verip, insiyatif kullanıp, risk almaları ve verdikleri kararların sorumluluklarını taşımaları gerekir. Alt görevdekiler kendilerine verilen görevleri yüksek ya da düşük performansla yaptıkları sürece örgüt içerisindeki varlıklarını sürdürürler. Üst görevler ise belli zorlu kararları almayı gerektirir ve bu kararların sonucundan kendileri ve altlarında çalışan bütün işgörenler etkilenebilir. Bu nedenle üst görevlere o kararları doğru ve özenle alabilecek işgörenlerin getirilmesi gerekir. Kamu bankalarında, ahbaplık, ortak siyasi geçmiş ve düşünce, hemşerilik, seçmenine yaranmak isteyen milletvekiline ya da bakanına yaranmak isteyen bürokratların çokluğu v.b. bağların belli üst görevlere yükselmeye çok etkili olduğu görülmektedir. Hatta bu bazen o kadar abartılı bir hale gelebilmiştir ki, Müdürü namaz kılıyor diye Cuma namazına gitmeye, oruç tutmaya başlayan, Müdürü alkol alıyor diye alkol almaya başlayan memur modelleri görülmektedir. Özel bankalarda, siyasi yönelimlerden daha çok kişisel ilişkiler ve ahbaplık ilişkileri işgörenlerin istihdamı ve performansının değerlendirilmesinde etkin rol oynamaktadır.

Araştırmanın 6. Hipotezi, “*Performans değerlendirme hedeflerini, işgörenlerle yöneticilerin birlikte belirlemesi, işgörenlerin ve örgütlerin performansını artırır*” doğrulanmıştır. Yüksek uyumdan pozitif sinerji doğar ve takımların, örgütlerin performansları artar. Ortak hedefleri benimsemiş ve yöneticilerin tercihleriyle bir araya gelmiş bir örgütün daha fazla ve bilinçli bir uyumu oluşturacakları açıktır. Ayrıca, yönetici ekibini oluştururken her bir işe, uygun eğitim almış, yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip işgörenler yerleştirilmiş olur. Her işgörenin kendi benimsediği ve kendine uygun olduğunu düşündüğü, gerçekten ilgi duyduğu bir işte çalışması hem işgörenlerin hem de örgütün başarısını artıracaktır. Ekibin yönetici tarafından seçilerek oluşturulması işgörenlerin birbirlerini ve örgütü daha kolay ve daha çok benimsemelerine neden olur. İşgörenler ve yönetici, işi daha fazla sahiplenirler.

Araştırmanın 7. Hipotezi, “*Performans değerlendirme eğitimi almayan yöneticiler alanlara nazaran daha fazla performans değerlendirme hatası yaparlar*” doğrulanmıştır. Performans değerlendirme eğitimi alanlar, performans değerlendirme sistemini, sistemin öğelerini, uygulamanın nasıl yapılacağını, değerlendirme kriterlerini, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını ve işgörenlerin kişilik

özelliklerine ve psikolojilerine daha fazla vakıf olacaklar; bunun sonucunda da daha az değerlendirme hatası yapacaklardır. Değerlendirme eğitimi almayanlar, önyargılarına ve genel subjektif değerlendirme eğilimlerine yenik düşerler. Örgütün ihtiyaçları ve işgörenin performansından çok kişilik özelliklerine ve işle ilgili olmayan kişisel çatışmalar performans değerlendirmeye damgasını vurur.

Araştırmanın 8. Hipotezi, “*Performans değerlendirme hataları, performans değerlendirme sisteminin tasarımından çok yöneticilerin tutumlarından kaynaklanmaktadır*” doğrulanmamıştır. Ancak bu hipoteze ilişkin soruların birebir yöneticileriyle ilişkili olması nedeniyle işgörenler kendilerini “*fikrim yok*” cevaplarının arkasına gizlemişlerdir. Zira bu hipoteze ilişkin soruların hepsinde çok yüksek, ortalama %30’u bulan bir “*fikrim yok*” cevabıyla karşılaşmıştır. Anlaşılan odur ki, işgörenler zaten subjektif olduğunu düşündükleri yöneticilerinin subjektifliklerini net bir şekilde telafuz ederek yöneticilerinin öznelliklerinin hedefi haline gelmekten kaçınmışlardır.

Araştırmanın 9. Hipotezi, “*Emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden değerlendirici ve işgörenlerin performansları düşer*” doğrulanmıştır. Emekliliği hak edip de çalışmaya devam edenlere daha çok kamuda rastlanmaktadır. Emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yönetici mevcut durumu muhafaza edip, gününü geçirdiğine şükreder bir tavır sergiler. Herhangi bir yenilik ya da statik yapıyı bozacak, ileriye götürecek şeylere pek önem vermez hatta mevcut yapıyı bozacağı düşüncesiyle karşı çıkar. Çünkü her yenilik çabası ve değişim sancılı ve uğraş verilmesi gereken bir süreci getirir. Yöneticinin bunlarla uğraşacak kadar enerjisi ve hevesi yoktur, zaten kendince varacağı mevkiye kadar varmıştır. Emekliliği hak eden işgören açısından ise, özellikle işgücü açısından sıkıntı çeken, yani işgücünün azlığından yakınan kurumlarda, işgören sürekli üstlerini ve diğerlerini emekli olmakla tehdit eder ve böylece performans düşüklüklerinin göz ardı edilmesini sağlamaya çalışır. Bu işgörenler gerektiği kadar sorumluluk almazlar ve hep kıdemlilikten dem vurarak işlerini genelde genç işgörene yaptırma ya da yıkmaya çalışırlar. “*Askere benimle mi geldin*” ve “*Senin sicilin kaç*” lafları onların cümleleri arasındaki vazgeçilmezlerdir. Ciddi bir motivasyon eksiklikleri söz konusudur ve işlerine sadece maaşlarını almak için gelir gider hale gelmişlerdir. İster yönetici isterse işgören olsun, emeklilikleri geldiği halde çalışmaya devam etmelerinin altında yatan neden ya maddi yetersizlikler ya da çalışma yaşamı boyunca yıllarca ihmal edilmiş bir sosyal yaşamdır. Sosyal yaşam o kadar çok ihmal edilmiştir

ki, emekli olduklarında yapacak hiçbir şey bulamayacakları ve işe yaramaz hale geldiklerini düşünüp, bunalıma girecekleri korkusuyla emekli olmak yerine çalışmaya devam ederler.

Araştırmanın 10. Hipotezi, “*Sınırsız iş güvencesi, değerlendirici ve işgörenlerin rehavete kapılmalarına neden olarak performanslarını düşürür*” doğrulanmıştır. Sınırsız iş güvencesine sahip işgörenlerin her hangi bir stresleri yoktur. Stresin belli bir düzeyde olması, aşırı olmamak kaydıyla başarıyı artırırken, hiç olmaması ise başarıyı azaltır. Sınırsız iş güvencesi işgörenlerde vurdumduymazlığı tekrarlanan bir davranış haline getirirken, yöneticilerin disipline etme, sevk ve idare güçlerine de sekte vurur.

Araştırmanın 11. Hipotezi, “*Komisyon tarafından yapılan performans değerlendirme tek üst tarafından yapılan değerlendirmeden daha adildir*” doğrulanmıştır. Performans değerlendirmede birden fazla değerlendiricinin olması subjektifliği belli bir oranda azaltmaktadır. Çünkü birden fazla değerlendiricinin işgörenlerin performansları konusunda ters yönde ciddi değerlendirme farkları olması durumunda uzlaşarak belli bir performans puanına ulaşmaları gerekir. Bankacılık sisteminde genelde tek değerlendirmecinin performans değerlendirmesi yaptığı gözlenmekte ya da birden fazla kişi tarafından yapılan değerlendirmede değerlendirmecilerden biri diğeri veya diğerlerinin değerlendiricisi konumunda olduğu gözlenmektedir ki, bunlar değerlendirmede objektifliği azaltan unsurlardır.

Araştırmanın 12. Hipotezi, “*Kendi ekibini kendi oluşturabilen değerlendiricilerin ve ekibinin performansı yüksek olur*” doğrulanmıştır. 6. Hipotez için söylenenler bu hipotez için de aynen geçerlidir.

Araştırmanın 13. Hipotezi, “*Alt görevdekiler sevmedikleri üstlerinin performansının düşük olduğu izlenimini vermek için işleri bilinçli olarak aksatabilirler*” doğrulanmamıştır.

Araştırmanın 14. Hipotezi, “*Yöneticiler kendilerine rakip olarak gördükleri iyi eğitilmiş, başarılı ve çalışkan işgörenlerin performanslarını bilinçli olarak düşük gösterirler*” doğrulanmamıştır.

13. ve 14. Hipotezin ikisinin de doğrulanmaması, işle ilgili olarak ne yöneticilerin ne de işgörenlerin birbirlerini sabote etmediği inancının olduğunu gösteriyor ki, iş etiği açısından anlamlı bir sonuçtur.

Araştırmanın 15. Hipotezi, *“Aydınlatma, gürültü, iş yerinin aşırı sıcaklığı-soğukluğu, ergonomik olmayan koşullar, yetersiz araç-gereç makine vb. olumsuz çalışma koşulları performans düşüklüklerine ve performans değerlendirme hatalarına yol açar ”* doğrulanmıştır.

Araştırmanın 16. Hipotezi, *“Teknolojinin önemi ve kullanımının her geçen gün artması sonucunda performansın (genç işgörenlerin) kıdeme (yaşlı işgörelere) göre önemi artmıştır”* doğrulanmıştır. Genç işgörenler bilgilerinin taze olması, enerji dolu olmaları ve eğitimlerini en son teknolojiden yararlanarak almaları sonucunda teknolojiye ve yeniliklere daha kolay ayak uydurabilmektedirler. Ayrıca henüz daha kalıplaşmış iş tutumları olmadığı için de öğrenmeye daha yatkındırlar.

Araştırmanın 17. Hipotezi, *“Bankalarda demokratik yönetim tarzı performansı otokratik yönetim tarzına göre daha fazla arttırır”* doğrulanmıştır. Bankalarda yöneticilerin demokratik yönetim kalıplarını yeterince benimsedikleri söylenemez. İşgörenlerin işle ilgili düşüncelerine yeterince önem vermezler, işgörenlerin yöneticileri işle ilgili konularda rahatça eleştirmeleri mümkün değildir, herhangi bir problem olduğunda sürekli hiyerarşiyi esas almak adına üst pozisyondakilerin haklı olarak görülmesi, yöneticilerin *“önerilerinize açığım”* deyip hep kendi dediklerinin doğru olması bankalarda demokratik yönetim tarzının pek benimsenmediğini göstermektedir. Kendinin ve düşüncelerinin yeterince kıymetli olduğu kabul edilmeyen ya da gösterilmeyen işgörenlerin performansları da yüksek olmayacaktır.

Araştırmanın 18. Hipotezi, *“Adil olmadığına inanılan performans değerlendirme sistemi işgören performansını düşürür”* doğrulanmıştır. Performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin performansları arasındaki farkı ortaya koyup, çalışanla çalışmayanı ayırt etmesi gerekir. Bankalarda uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi işgörenlerin nazarında adil değildir ve çalışanla çalışmayanı ayırt edememektedir.

Araştırmanın 19. Hipotezi, “*Özel kesimde performans değerlendirme hatalarına kamu kesimine göre daha az rastlanmaktadır*” anket sonuçlarına bakıldığında, doğrulanmamıştır. Performans değerlendirme açısından, kamu ve özel ayrımı, performans değerlendirmede sabotaj ve teknoloji kullanımı ile ilgili soruların cevaplarında belirli bir farklılık yaratmakta; ama bunlar bu hipotezlerimizin doğrulanmasını sağlayacak farklar değildir. Burada esas dikkat edilmesi gereken, anket cevaplarının dışına çıkıp, kamu ve özel bankaların performans değerlendirme sistemlerinin görüşmeler ve gözlemler sonucunda anket sonuçlarıyla aynı olup olmadığıdır. Gözlemlerimiz ve görüşlerimiz, anket sonuçlarının aksine, kamu ve özel bankaların performans değerlendirme sistemlerinin ve uygulamalarının arasında ciddi farklar olduğudur.

Kamu bankalarında, kamudaki klasik performans değerlendirme diyebileceğimiz “*sicil raporlaması*” uygulanmaktadır. Sicil raporlamasında “*gizlilik*” esastır ki, memurlara geribildirim verilmez. Geribildirim verilmeyen memur, performansının ne düzeyde olduğunu “*sicil notu*” denen son aşamada dahi öğrenemez. Sicil notu 59 ve altında olanlar ve en son düzenlemelerle, dilekçeyle başvurmaları halinde diğer herhangi bir sicil notunu almış olanlar, sicil notlarını öğrenebilirler. Sicil notunu ve bu not verilirken sicil raporundaki hangi başlıklardan ne kadar not verildiğini bilmeyen memurun, performansının ne düzeyde olduğunu bilmesine imkan yoktur ki; performansı düşüğe arttırabilsin ve/veya geliştirebilsin. Yine kamu bankalarında, memurlarla amirler arasında performans değerlendirmeyle ilgili görüşmeler yapılmamaktadır. Bunun anlamı şudur: ne hedefler birlikte belirlenmekte ne de hedeflere ulaşmak için yapılacaklar. Ayrıca kamudaki yöneticilerin, kendi ekiplerini kendilerinin seçme ve belirleme şansları yoktur.

Kamudaki performans değerlendirme, gizlilik esas alınmış olması münasebetiyle, gerçek performans düzeyini belirleyip performansı arttırmayı amaçlamaktan daha çok, disipline etmeyi, ödüllendirmekten daha çok, cezalandırmayı öncelik olarak belirlemiş gözükmektedir.

Kamudaki klasik yönetsel hastalıklar, kamudaki performans değerlendirmenin özel sektördekinden daha geri kalmasının temel nedenidir. Kamuda, tek tek memurların performanslarına bakılmaz. Bir amirin, başarılı bir memurunu överken bile kullandığı cümleler, hep genelleştirmelerden ibarettir. Örneğin, başarılı genç bir memurun başarısı

için bir çift söz sarf edecek olan amir, bunu, “genç arkadaşlarımızın hepsi başarılı, becerikli ve pırlanta gibi” cümleleştirmesiyle, yani bir genellemeyle ifade etmektedir. Acaba, o kurumda çalışan bütün genç memurlar aynı düzeyde başarılılar mıdır?

Kamudaki bir diğer yönetsel hastalık, kurumun yöneticisi genelde örgütlenmesine ve kadro dağılımına bakmaksızın, sadece verilen işlerin yapılıp yapılmadığına bakar. İş yükünün adil dağıtılıp dağıtılmadığı üzerine hiç odaklanmadan, işin bitip bitmediğine bakılır. İş bitiyorsa sorun yoktur. Örneğin, 5 kişilik bir iş yükünde, daha çalışkan ve azimli 1 memurun 4 kişilik iş yapması ve diğer 4 memurun 1 kişilik iş yapması, kamu kurumlarındaki yöneticiler açısından pek önem taşımaz. Çünkü en nihayetinde işler yapılıyor ve bitiyordur. Bu gibi durumlar çoğu zaman, çok fazla iş yükünü taşıyanların, hakkaniyetsizlik algılaması nedeniyle, çileden çıkmasına ve kurum içerisinde huzursuzlukların ortaya çıkmasına neden olur. Memurlar arasında neredeyse sloganlaşan bir söz vardır: “Çok çalışanın işi, az çalışanın ise maaşı artar.”

Kamuda, performans ile ücret ve ödüllendirme arasında ciddi bir ilişki kurulmamıştır. Olumlu performans, çoğu zaman ödüllendirilmezken, olumsuz performans anında cezalandırılabilir. Hatta 25-30 yıl bir kez olsun olumlu performansı nedeniyle takdir edilmemiş olan bir memura, emeklilik dilekçesini verir vermez, kurumunca “teşekkür belgesi” verilen kurumlar vardır. Neredeyse “İyi ki emekli oldun, oh senden kurtulduk” der gibi.

Yöneticilerin, kendilerine ait odalarında, memurların görebildiği bir vaziyette bilgisayarda iskambil falı bakıp, atari oyunu tarzında oyunlar oynayıp, memurlarından yüksek performans beklemeleri ise kamudaki bir başka akıl almaz yönetsel hastalıktır.

Amirin her konuda her şeyi en doğru ve en iyi şekilde bildiği ve yaptığı anlayış çok yaygındır. Hatta bunu kurallaştırılmıştır:

1.Kural: “Amir her zaman haklıdır.”

2.Kural: “Amirin haksız olduğu durumlarda birinci kural geçerlidir.”

Kamuda, yöneticilerin özel işleri için koşuşturan, evet efendimci, amirlere borç veren, amirinin öğretmen olmuş ama henüz çocuğundan çocuğuna özel ders alan, yöneticisi her ne derse onunla aynı fikirde olmayı başarabilen, yöneticisi içki içiyor diye içki içen, namaza gidiyor diye namaza giden memur modellerinin daha kolay ve önce

terfi etmeleri, performans ve adalet kavramlarını ve hatta meşru yönetsel gücün meşruluğunu sorgulatabilen yönetsel hastalıklardır.

Araştırmada cinsiyet farkının hipotezlere bakışta ciddi bir fark yaratıp yaratmadığı incelendiğinde, 8. hipotezin *“Performans değerlendirme hataları, performans değerlendirme sisteminin tasarımından daha çok yöneticilerin tutumlarından kaynaklanmaktadır”* kadınlar tarafından doğrulanırken, erkekler tarafından doğrulanmamaktadır. Yöneticilere ilişkin soruların bulunduğu bu hipotezde bu farkın ortaya çıkması, kadınların sonunda yöneticilerin kendilerini muhalif olarak algılayıp algılamayacaklarına bakmaksızın içten gelen, samimi bir o kadar da duygusal tepkiler vermelerinden kaynaklanabilir. Erkekler içinse bunun açılımı şudur, duyguları konusunda daha temkinli ve daha az fevridirler.

Araştırmada kamu özel ayrımının hipotezleri doğrulamada ciddi bir fark yaratıp yaratmadığı incelendiğinde 13. hipotez ve 16. hipotezde böyle bir farkın olduğu görülmektedir. 13. hipotez, *“Alt görevdekilerin sevmedikleri üstlerin performansının düşük olduğu izlenimini vermek için işleri bilinçli aksatabilirler”* hem kamu hem de özel banka çalışanlarınca doğrulanmamıştır. Ancak kamuda katılmayanların, özeldekilerden önemli bir oranda az olması kamuda çalışanların daha fazla yöneticilerini sabote etmeye meyilli olduklarını göstermektedir. 16. Hipotez, *“teknolojinin önemini ve kullanımının her geçen gün artması sonucunda performansın (genç işgörenlerin) kıdeme (yaşlı işgörelere) göre önemini arttırmıştır”* hem kamu hem de özel banka işgörenlerince doğrulanmıştır. Ancak kamudakilerin katılma oranları, özeldekilerden önemli bir fark yaratacak kadar yüksektir. Bu, kamuda doğru dürüst bilgisayar bile kullanamayan işgörenlerin kamunun uzun yıllar sınırsız iş güvencesi sağladığı bir ortamda çalışmalarına olan bir tepkinin sonucu olarak ortaya konmuş ya da teknoloji konusunda ürkek olan kamu çalışanlarının samimi itirafı olabilir.

Hiçbir araştırmanın sonunda işte bu ideal bir reçetedir, bunları yaparsa herkes istedikleri başarıya ulaşabilir tarzında bir şey söylenemez. Performans değerlendirme sistemleri ve uygulamaları ile ilgili olarak da bu mümkün değildir. Her bir kurum, şirket, banka ve örgüt için farklı bir performans değerlendirme sistemi anlamlı ve yararlı olabilir. Ancak örgütler uygulanacak performans değerlendirme istemlerinin adil ve benimsenebilir olması için ortalama yapılması gerekenler şunlardır:

-İşgören seçimlerinde çok hassas davranılmalı ve işe uygun işgörenler seçilmelidir. Özellikle kamuda sınırsız iş güvencesiyle 25-30 yıl istihdam edilecek işgörenlerin seçimi çok daha ince elenip sık dokunarak yapılmalıdır. İşgörenlerin eğitimi, yetenekleri ve kişilik özellikleri istihdam edilecekleri işlere uygun olmalıdır.

-Performans değerlendirme periyodu iş durumu, niteliği ve yüküne göre iyi belirlenmelidir; ideal olan yılda bir yapılan performans değerlendirmeleridir. İşlerin niteliğine göre 6 aylık, 3 aylık ve sürekli performans değerlendirme yapılabilir.

-Performans değerlendirme sistemi tasarlanırken, insan kaynakları birimlerinin hem yöneticilerin hem de işgörenlerin düşüncelerine başvurmaları gerekmektedir. Zira performans değerlendirme sistemini esas uygulayacak ve parçası olacak olanlar onlardır. Yönetici ve işgörenlerin üzerinde uzlaşmaya varamadıkları bir performans değerlendirme sistemi, işgörenlerce yeterince benimsenemeyecektir. Böyle olunca da, sistem sürekli sorgulanacak, dolayısıyla da değerlendirmeden istenen dönüş alınamayacaktır.

-Performans değerlendirme sisteminin kriterleri net olarak ortaya konmalı, yönetici ve işgörenler bu kriterleri biliyor olmalıdırlar.

-Performans değerlendirme sisteminde hedefler yönetici ve işgörenlerce birlikte konmalı, belli süreçler sonunda kontroller yapılmalı ve en sonunda hedefe ne kadar ulaşıldığı yine işgören ve yöneticilerce samimi bir şekilde ortaya konmalıdır. Ortak olarak belirlenmiş hedeflere ulaşma düşüncesi daha motive edicidir.

-Performans değerlendirme sisteminin hedefleri ulaşılabilir hedefler olmalıdır. Ulaşılması imkansız hedefler, yıldırıcı olurken; kolay ulaşılabilir hedefler ise iş tatmini sağlamaz ve motivasyon kaybına neden olabilir.

-Performans değerlendirme bir kişi yerine bir komisyon ya da kurul tarafından yapılmalıdır ki subjektiflik en aza indirilebilsin. Değerlendirme için oluşturulmuş kurul üyelerinin hiçbiri bir diğerinin performansını değerlendirmiyor olmamalıdır.

-Yöneticilerle işgörenler her yıl sonunda performans görüşmeleri yapmalıdırlar. Bu görüşmeler İnsan Kaynakları Birimlerinden katılacak uzmanlar ya da örgüt dışında bu işlerde uzmanlaşmış şirketlerin uzmanları nezaretinde yapılmalıdır.

-Performans değerlendirme sisteminde değerlendiriciler ve hatta işgörenler sistemin işleyişiyle ilgili ve değerlendirme eğitimleri almalıdırlar.

-Performans değerlendirme sonuçları mutlaka işgörenlerle paylaşılmalı, işgörenlerin eksik oldukları noktaları geliştirmeleri sağlanmalıdır.

-Performans değerlendirme sonuçları mutlaka kariyer gelişiminde, ücretlerin belirlenmesinde, eğitim ihtiyaç ve açığının belirlenmesinde, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında ve bizzat performans değerlendirme sisteminin yenilenmesinde kullanılıyor olmalıdır.

-Performans değerlendirme mümkün olduğunca çok kaynaktan yararlanarak yapılmalıdır. 360 derece performans değerlendirme sistemi, Türkiye'nin yönetim kültürüyle uyumlu değildir ve bir çok yönetsel soruna yol açabilir. Zira Türkiye'de yerleşmiş yönetsel sistemdeki güç dağılımının merkezi yapılanması nedeniyle, yöneticiler, astları tarafından değerlendirilmeye hoş bakmazlar. Ancak bütün bunlara karşın, müşteri odaklı çalışan yerlerde, müşteri memnuniyeti ölçülebilir. İnsan kaynakları konusunda uzmanlaşmış özel şirketlerden de değerlendirme yapmaları istenebilir. İnsan kaynakları departmanlarında çalışan uzmanların performans değerlendirmelere refakat etmesiyle değerlendirmeler yapılabilir.

-Performans değerlendirme, diğer işler gibi belli bir zamanda yapıp bitirilecek bir iş gibi algılanmamalıdır. Performans değerlendirme süreci kapsamalı, işgören ve yöneticiler de bunun farkında olmalıdırlar.

-Her iş ve unvana uygun bir performans değerlendirme anlayışı yerleştirilmelidir. Birbirinden çok farklı iş ve unvanlara aynı performans değerlendirme sisteminin uygulanması problemlere neden olmaktadır.

-Performansın yüksek olması isteniyorsa yöneticilerin kendi ekiplerini kendilerinin oluşturmaları şarttır.

-Performansın yüksek olması isteniyorsa, emekliliği gelen yönetici ve işgörenlerin emekliliğe sevk edilmesi ve sınırsız iş güvencesinin kaldırılması yararlı olacaktır.

-İşgörenlerin kendilerine olan saygılarını artıracak ve performanslarını yükselteceği için bankalarda demokratik bir yönetim tarzı benimsenmelidir.

-2006 yılı içinde Akbank T.A.Ş.'nin işgörenlerin çalışma koşullarının daha iyi anlaşılması, motivasyon ve performanslarının artırılması için müdürün üstündeki unvanlarda çalışan yöneticilerin- Genel müdür, genel müdür yardımcısı vb.- şubelerdeki gişelerde 1 ay çalışması geliştirilmiştir. Bu anlayışın yerleşmesi ve bu tür uygulamaların yapılması, hem kamu hem de özel bankalarda faydalı olabilir.

-Denizbank A.Ş.'de performans değerlendirme, özel bir insan kaynakları şirketinin hazırlayıp, uyguladığı formların doldurulmasıyla, online olarak yapılmakta ve işgörenlerin doldurdukları bu formlar yöneticilerince görülmeden ve onaylanmadan

doğrudan değerlendirme yapan şirkete ulaşmaktadır. Bu modelin de diğer bankalarca benimsenmesi ve uygulanması, performans değerlendirme açısından olumlu neticeler ortaya çıkarabilir.

Kamu bankalarındaki performans değerlendirmede uygulanması faydalı olabilecek öneriler:

-Sicil raporları, tam anlamıyla performans değerlendirmeyi ifade etmiyor. Sicil raporlarının performans değerlendirme formlarına dönüştürülmelidir.

-Performans değerlendirmeler, gizlilik esasına göre yapılmamalı, amir ve memur arasında karşılıklı performans görüşmeleri yapılmalıdır. Memurlara geribildirim verilmeli, bireysel performans değerlendirme yapılmalı; yani sap ile saman ayrılmalıdır.

-Performans değerlendirme formları, kişilik değerlendirmesinden daha çok, işin gereklerini esas almalıdır.

-Kamuda, her bir memura belirli net görevler verilmeli, sorumlulukların yerine getirilip getirilmediği denetlenmelidir.

-Kamu bankaları özelleştirilecekse, İş Bankası modeli benimsenmeli, bankanın önemli bir kısım hissesi, halka arz ile çalışanlarına satılmalıdır. Çünkü, hiçbir şey insanın kendine ait hissettiği kurum ve iş kadar, bir insanı motive edip, performansını arttıramaz.

-Kamuda, başkentteki veya büyük şehirlerdeki teşkilat ile taşradaki/küçük yerlerdeki teşkilatlar arasında kadro, yönetim ve anlayış açısından ciddi farklar vardır. Bu farklar kaldırılmalı ve taşra ile merkez arasındaki kopukluklar giderilmelidir.

-Performans değerlendirme sonuçları, dikkate alınıp kullanılmalı, memur alımlarında, terfilerde siyaset, hemşehircilik ve tanışlık esas alınmamalıdır. Bunu önlemenin de en öncelikli yollarından birisi, memur alımlarının sınavla gerçekleştirilmesidir ki, bu son zamanlarda kamu kurumlarında eskiye nazaran daha nitelikli memurlar oluşmaya başlamıştır. Her terfi aşamasında yazılı sınav yapılmalı ve mülakatlar, özellikle biz Türklerin duygusal öğeler ağırlıklı kültüre sahip olmamız nedeniyle kaldırılmalıdır. Çünkü mülakatlar neredeyse, sadece öznel tercihler için konulmuş bir aşama gibidir.

KAYNAKLAR

- Acar C.A.(2000, Temmuz- Ağustos). Personel/İnsan Kaynakları Yönetimi Dersleri ve Eğitim Programlarının İçeriğine İlişkin Bir Araştırma, *Personel Yönetimi Dergisi*, Cilt: 1-10, s.65.
- Akal Z. (1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayını, Ankara.
- Akdeniz A., Durmaz F. (1998). Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması, *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.13, Sayı: 2, s.86.
- Akgüner T. (1998). *Kamu Personel Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Anderson G.C.(1993). *Human Resources Management in Action Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Great Britain.
- Argon T., Eren A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara
- Ataay İ. D.(1988). Başarı Değerlendirmede Gelişmeler ve Sorunlar:Yönetim ve Yönetici Semineri, TÜSSİDE Yayınları, s.127-144.
- Ataay İ.D.(1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul Üniversitesi Yayını, I.Cilt, İstanbul.
- Ataay, İ.D.(1985). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İ.Ü.İ.F. Yayını, İstanbul.
- Aytaç S. (2000/3). İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını , s 51.
- Aytek B.(1978). *İşletmelerde İşgücü Planlanması*, Ankara İkt. ve Tic. İlimler Akademisi, Yayın No: 115, Kalite Matbaası, Ankara.
- Bacal R.(1999). *Performance Management: A Critical Look At Performance Management System-Why Don't They Work?*, McGraw Hill, New York.
- Bandura A.(1977). Self-Efficacy: Towards a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, Vol. 84, s.191-215.
- Bandura A., Schunk D.H.(1981). Cultivating Competence, Self-Efficacy and Intrinsic Interest through Proximal Self-Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.41,s.586-598.
- Bandura A.(1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency, *American Psychologist*, Vol.37, s.122-147.

- Bandura A. (1986). *Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, New Jersey s.18-21.
- Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, 44, s.1-26.
- Barutçugil İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bektaş K. (1992/3). Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, *Verimlilik Dergisi*, Ankara, s.62.
- Bilgin K.U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi:Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Bingöl D.(1997).*Personel Yönetimi*,Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Blakely G.L.(1993). *The Effects of Performance Rating Discrepancies on Supervisors and Subordinates*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes.
- Broody R.(2000). *Effectively Managing Human Service Organizations*, Sage Publications.
- Brown D. and Brooks L.(1990). *Career Choose and Development*, Jossey-Bass Pub., San Francisco.
- Budak G., Aldemir C., Atoal A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Can H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Can H., Akgün A., Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Canman D.(1993).*Personel Değerlendirmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye 'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Canman D.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Carson K.P., Cardy,R.L., Dobbins G.H. (1991). Performance Appraisal as Effective Management or Deadly Management Disease: Two Initial Emprical Investigations, *Group & Organization Studies*, Vol.16, s.413-159.
- Cascio W.F. (1992). *Managing Human Resources.*, McGraw Hill Int. Editions, Singapur.
- Cederblom D., Lounsbury J.W.(1980). An Investigation of User Acceptance of Peer Evaluations, *Personel Psychology*, Vol.33, s.567-580.

- Cenzo D. and Robbins S. (1996). *Human Resource Management*, 5th Edit, John Willey, New York.
- Chruden H.J., Sherman A.W. (1972). *Personel Management*, South Western Pub. Co., Ohio.
- Crane D.P. (1986). *Personel, The Management Human Resources*, Kent Publishing, Boston.
- Davis K.(1984). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, Çev.Kemal Tosun vd., İstanbul Üniversitesi Yayını, Venüs Ofset,İstanbul.
- Demir N. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, MPM Yayınları, Ankara.
- Dengiz G.M.(2000). *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Derdiman C., Akdeniz D.(2003). Kamu Yönetiminde Performans Göstergesi Olarak Sicil Değerlendirmesi, *Polis Dergisi*, Özel Sayısı.
- Dessler G.(1988).*Human Resources Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Dicle Ü.(1982). *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması*, ODTÜ İ.B.F, Ankara.
- Drucker P.(1984). *The Practise of Management*, Harper & Row, New York.
- Dubrin A.(1994).*Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness*, Prentice Hall., New Jersey.
- Edwars M.R., Ewen A.J.(2000, Eylül). 360 Degree Performance Management, *Human Resources Journal*, s.38.
- Erdoğan İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erdoğan İ.(1980). *İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik*, Üçdal Neşriyat, İstanbul.
- Erdoğan İ.(1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İ.Ü.İ.F. İ.İ.E., İstanbul
- Eren E.(1984). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul İktisadi Enstitüsü Yayınları, Venüs Ofset. İstanbul.
- Eren E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 8. Baskı, İstanbul.
- Eroğlu F.(2000). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Eroğlu F.(2004).*Davranış Bilimleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ertekin Y.(1993). *Stres ve Yönetim*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Farh J., Werbel J.D.,Bedeian A.G. (1988). An Empirical Investigation of Self Appraisal –Based Performance Evaluation, *Personnel Psychology*, Vol.41, s.141-156.
- Fındıkçı İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Flippo, E.B.(1976). *Principles of Personnel Management*, McGraw Hill Book Company, 4th edit., New York.
- Gabris ve Mitcell,1989, www.performance-appraisal.com/bias.htm.) (2005)
- Galbraith J. (1977). *Organizational Design*, The Free Pres., Ney York.
- Gist M.E., Mitchell T.R.(1992). Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability, *Academy of Management Journal* , Vol.17, s.183-211.
- Gomez-Meija (1985). The Structure of Managarial Behaviours and Rewards, *Industrial Relations*,Vol 24, s.147-154.
- Goss D. (1994).*The Principles of Human Management*, Routledge, London.
- Gözübüyük, A.ř. (1996). *Yönetim Hukuku*,Turhan Kitapevi, Ankara.
- Graham H.T., Bennett R. (1989). *Human Resources Management*, London: The M&E Handbook Series.6th edition.
- Günday M.(2002). *İdare Hukuku*, İmaj Yayıncılık, Ankara.
- Güney S. vd.(2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Hampton J.J.(1994). *AMA Management Book*, AMACOM, New York.
- Hatipoğlu D.(1995). *Performans Yönetimi ve İnsan Kaynakları Üzerine Bir Uygulama*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İ.T.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hellriegel D., Slocum J.W. (1992). *Management*, Addison-Wesley Publishing Co., USA.
- Hughes R.(1996).*Leadership, Enhancing The Lessons of Experience*, Donnelly & Sons Co, New York.
- Hunter, J.E. and Hunter, R.F. (1984). Validity and Utility of Alternate Predictors of Job Performance, *Psychological Bulletin*, Vol.96, s.72-98.
- <http://www.apa.org>: Which traits Predict Job Performance (2005).

- İzğören A.Ş.(2001).*Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Elma Yayınevi, Ankara.
- Kane J.S., Lawler E.E.,(1978). Methods of Peer Assessment, *Psychological Bulletin*, Vol. 85, s.555-586.
- Kaya D.(2000). İşletmelerde Personel Performans Değerlendirme Çalışmaları, Özel ve Kamu Kuruluşları Arasındaki Farkların Gözlenmesi ve Muğla İli Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi),Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kaynak T.(2000). *Kariyer Planlama: İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü.İ.F. İ.K.Y. A.B.D. İ.Ü.İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Kaynak T., Adal Z., Ataay İ.D., Uyargil C. Sadullah Ö., Acar A.C. Özçelik O., Dündar G., Uluhan R. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşl. Fak. Yayınları, İstanbul.
- Koçel T. (1982). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, Yayın No:132, İstanbul.
- Koçel T.(1999). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış Klasik -Modern Yaklaşımlar*, İstanbul.
- Landy F.J. and Farr J.L. (1983). *The Measurement of Work Performance: Methods, Theory, and Applications*, Academic Pres,Inc,Orlando, FL.
- Landy F.J. and Farr J.L.(1980). Performance Rating, *Psychological Bulletin*, Vol.87, s.72-107.
- Larson,1989, www.performance-appraisal.com/mistakes.htm (2005).
- Leon C. M.(1981).*Personnel Management, A Human Resource Approach*, 4 th ed.
- Longenecker, 1989, www.peformans-appraisal.com/mistakes.htm (2005).
- Love K.G.(1981). Comparision of Peer Assessment Methods: Reliability, Validity, Friendship Bias and User Reaction, *Journal of Applied Psychology*, Vol.66, s.451-457.
- McEvoy M.,Buller P.F.(1987). User Acceptance of Peer Appraisals in An Industrial Setting, *Personnel Psychology*, Vol.40, s.785-798
- Medland F.F. vd. (1974). *Associate Ratings of Senior Officer Potential Research Problem Review*, U.S. Army Research Institute for the Behaviour and Social Sciences.
- Mintzberg H.(1973). *The Nature of Managarial Work*, Harper and Row Publishers Inc., New York.

- Mount M.K.(1984). Rater-Ratee Race Effects in Developmental Performance Ratings of Managers, *Personnel Psychology*,Vo.50, s.51-69.
- Oberg W. (1972, Jan.-Febr.). Make Performans Appraisal Relevent, *Harward Business Review*, Vol.50, No:1, s.79.
- Okutan S.(2002). *Özel Finans Kurumlarında Çalışanların Performans Değerlendirmesi ve Bir Uygulama Analizi* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Onat B.(2002). *İnsan Kaynaklarının Gelişimi Açısından Bankalarda Performans Değerlendirme Uygulamaları* (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Osipow S.H.(1973). *Theories of Career Development*, Appleton Century Crpts.
- Örücü E., Köseoğlu M.A.(2001). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme: K.İ.T.ler için Avrupa Birliğine Uyumlu Bir Model Önerisi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Özcan N. (1992), *Örgütlerde Başarı Değerlendirme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Uygulamalarının Analizi(İki Bankada Karşılaştırmalı Bir Uygulama)*, (Basılmamış Doktora Tezi.), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Özgen H., Öztürk A., Yalçın A.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınları, Adana.
- Palmer M.J.(1993).*Performans Değerlendirmeleri*, Çev.Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer M.J., Winters K.T.(1993).*İnsan Kaynakları*, Çev.Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayınları.
- Pearce J.L., Porter L.W.(1991). *Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback, içinde Motivation and Work Behaviour*, der. Richard M. Steers ve Lyman W. Porter, McGraw Hill, New York.
- Robbins S.P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (Çev. Sevgi Ayşe Öztürk) Etam A.Ş.,Eskişehir.
- Robertson, I.T. and Kinder, A. (1993). Personality and job competencies: the criterion-related validity of some personality variables, in Cooper, C.I. and Bosseau, D.M. (eds) *Trends in Organisational Behaviour*, Vol. 1, s.75-89.
- Rummler G.A, Brache A.P. (1995). *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

- Sabuncuoğlu Z.(2000).*İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitapevi Yayını, Bursa.
- Samuel Y. and Mannheim B.F.(1970). *A Multidimensional Approach Toward A Typology of Bureaucracy*. Administrative Science Quarterly, s. 216-228.
- Sargut A.S.(2001).*Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara.
- Schaubroeck J.,Merrit D.E.(1997). Divergent Effects of Job Control on Coping with Work Stressors: The Key Role of Self-Efficacy, *Academy of Management Journal*, Vol.40, s.738-754.
- Scheinder S.C. (1988). National vs. Corporate Culture, *Implications for Human Resources Management*, Vol.27, s231-246.
- Schmidt, F.L., Ones, D.S. and Hunter, J.E. (1992). Personnel Selection, *Annual Review of Psychology*, Vol.52, Number: 2, s.445-65.
- Seddon J.(1987). Assumptions, Culture and Performance Appraisal, *Journal of Management Development*, Vol.6, 47-54.
- Semerci A.S.(2005). *İş Motivasyonu ve Sonuçları: T.C.Merkez Bankası 'nda Bir Uygulama*, (Basılmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi.) Ankara.
- Sherman A.W.,Bohlander G. (1992).*Managing Human Resources*, Cincinnati, South Western Publishing Company, Ohio.
- Shrader B.W., Steiner D.D.(1996, December). Common Comparison Standarts: An Approach to Improving Agreement between Self and Supervisory Rating, *Journal of Psychology*, Vol.81/6, s.813.
- Shuler R.S. (1984). *Personel and Human Resource Management*, West, New York.
- Silver W.S. (1995).Responses to Successful and Unsuccessful Performance: The Modaleting Effect of Self-Efficacy on Relationship between Performance and Attributions, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol.62, s.286-299.
- Sitkin S.B., Pablo A.L.(1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior, *Academy of Management Review*, Vol.17, s.9-38.
- Stajkoviç A.D.,Luthans F.(1998). Self-Efficacy and Work Related Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Vol.124, s.240-261.
- Szilagyi A.D., Wallace M.J.(1987). *Organizational Behaviour and Performance*, Scott Foresman and Co., İllinois.
- Şimşek M.(2002).*Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı: İnsan Faktörü*, Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.

- Taylor M.S., Tracy B.K., Renard M.K., Carroll S.J.(1995, September). Due Process in Performans Appraisal, A Quasi-Experiment in Procedural Justice, *Administrative Science Quarterly*, s.498.
- Taymaz H.(1997). *Eğitim Sisteminde Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, TAKAV, Ankara.
- T.C. 1982 Anayasası.
- Thoms P.(1996). The Relationship Between Self-Efficacy For Participating in Self Managed Work Groups and The Big Five Personality Dimensions, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, s.349.
- Thornton G.C., Morris D.M.(2001). The Application of Assesment Center Technology to the Evaluation of Personel Records, *Public Personel Management*, Vol.30, Number:1.
- Tınar M.Y. (1999, Nisan). *Çalışma Yaşamı ve Kişilik*, Mercek Dergisi, MESS, s93.
- Tiffin J., McCormick E.(1958). *Industrial Psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Topaloğlu M., Koç H.(2002). *Büro Yönetimi Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tortop N. (1986, Aralık). Devlet Memurlarının Sicili ve Yeni Sicil Yönetmeliği'nin Getirdiği Yenilikler, *Amme İdaresi Dergisi*, s.7.
- Tortop N.(1994). *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Ankara.
- Tosun K.(1986). *İşletme Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Tutum C. (1979). *Personel Yönetimi*, TODAİE Yayını, Ankara.
- Türkel S.(1980, haziran). Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları, *Hacettepe Üniversitesi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.1, Sayı:3, s.89.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Yönetmeliği.
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışanları Performans Değerlendirme Yönergesi.
- Uyargil C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü.İşl.Fak. Yayınları, İstanbul.
- Uyargil C. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşl. İkt. Enst. Araş. Ve Yard. Vakf. Yayını, İstanbul.

- Van Yperen N.W. (1988). Informational Support, Equity and Burnout: The Moderating Effect of Self-Efficacy, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.71, s.29-33.
- Vasu L.M., Steward W.D., Garson G.D.(1990). *Organizational Behavior and Public Management*, Marcel Dekker Inc., The United States of America.
- Viargues J.L.(1999).*Manager Les Hommes, Manuel de la Gestion des Ressources Humaines a l'usage des Operationnels*, Editions d'Organisation, Paris.
- Walters M.(1995).*The Performance Management Handbook*, Institute of Personnel and Development, London.
- Wood R., Bandura A.(1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, Vol.14, s.361-384.
- www.insankaynaklari.com (2005).
- www.memurlar.net (2005).
- www.ttb.org.tr (2005).
- www.yok.gov.tr (2005).
- Yıldız G. (1989). *İşletmelerde İşgören Yönetimi*, İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Yücel R.(1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Yüksel Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*,2.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Yüksel Ö. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Zalensny M.D. (1990, Haziran). Rater Confidence and Social Influence in Performans Appraisals, *Journal of Applied Psychology*, s.274.
- Zedeck S. and Cascio W.F.(1984). Psychological Issues in Personnel Decisions, *Annual Review of Psychology*, Vol.35,s.461-518.
- Zweig M.C.(1991). *Human Resources Management*, John Wiley and Sons Incorporate.
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Md.109-121.
- 2577 Sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu, Md.7 ve Md.12.
- 4982 Sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu.
- 399 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname Md 43.

15.11.1990 tarih, 20696 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Sözleşmeli Personel Sicil ve Başarı Değerlendirme Yönetmeliği, Md.13.

18.10.1996 tarih, 19255 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği.

19 Ekim 2005 tarihli Kamu Personeli Kanunu Tasarısı Taslağı.

EKLER

EKLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
EK-1 Ankete Katılanlara Ve Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bulgularla İlgili Tablolar.....	216
EK-2 Hipotezler Ve Hipotezlere İlişkin Soruların Cevaplarının Genel Değerlendirilmesine İlişkin Tablolar.....	222
EK-3 Cinsiyete Göre Cevapların Ciddiye Alınır Fark Gösterdiği Sorularla İlgili Tablolar.....	240
EK-4 Kamu-Özel Ayrımına Göre Ciddiye Alınır Fark Gösteren Sorularla İlgili Tablolar.....	242
EK-5 Cinsiyete Göre Anlamlı Fark Gösteren Hipotezlere İlişkin Soruların Tespiti Independent Samples Test.....	243
EK-6 Cinsiyete Göre Anlamlı Fark Oluşturan Hipotezlere İlişkin Soruların Tespiti T-Testi Grup İstatistikleri	246
EK-7 Kamu-Özel Karşılaştırmasında Anlamlı Fark Yaratan Hipotezlere İlişkin Soruların Tespiti Independent Samples Test.....	248
EK-8 Kamu-Özel Ayrımında Anlamlı Fark Yaratan Hipoteze Yönelik Soruların Tespiti T-Test Grup İstatistikleri.....	251
EK-9 Anket Formu.....	253
EK-10 Anket Uygulaması Yapıldığı Süreçte Denizli’de Faaliyet Gösteren Banka Ve Şubelerinin Listesi.....	256
EK-11 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Memurları Sicil Raporu....	257
EK-12 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sicil Amirleri.....	261
EK-13 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışanı Performans Değerlendirme Formu A Formu.....	265
EK-14 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışanı Performans Değerlendirme Formu B Formu.....	269
EK-15 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Çalışanları Gözlem Kayıt Formu.....	277
EK-16 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Performans Değerlendirme Amirleri.....	278
EK-17 Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Performans Puan Hesaplaması.....	281
EK-18 A ve B Formlarının Uygulanacağı Unvanlar.....	284

EK-1

ANKETE KATILANLARA VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNE İLİŞKİN BULGULARLA İLGİLİ TABLOLAR

Tablo 3.3. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

No	Durum	Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
1	Kadın	80	37,6	37,6
2	Erkek	133	62,4	100
TOPLAM		213	100	-

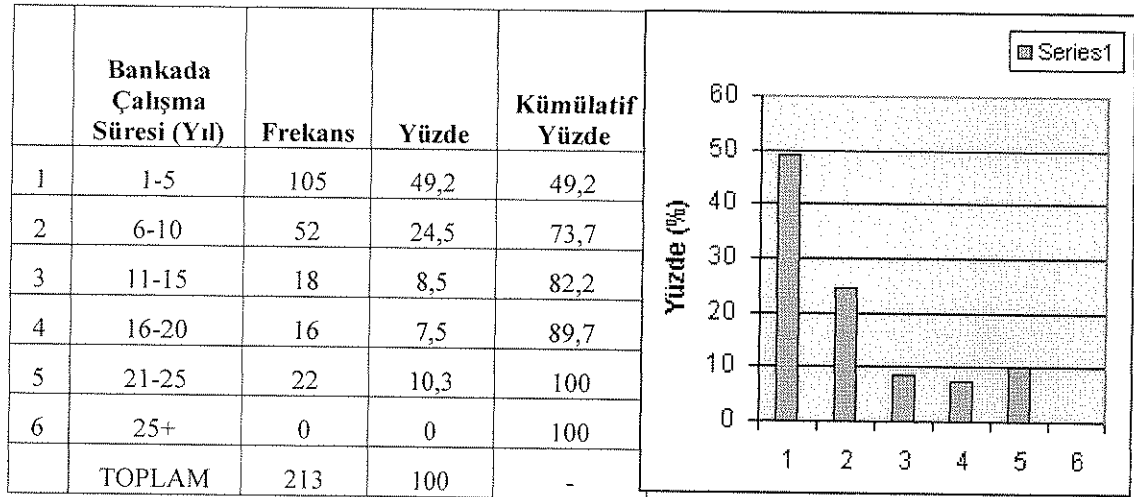
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

	Yaş	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	30 ve altı	83	39	39
2	31-36	66	31	70
3	37-42	31	14,6	84,6
4	43-48	24	11,2	95,8
5	49-55	9	4,2	100
6	56 +	0	0	100
TOPLAM		213	100	-

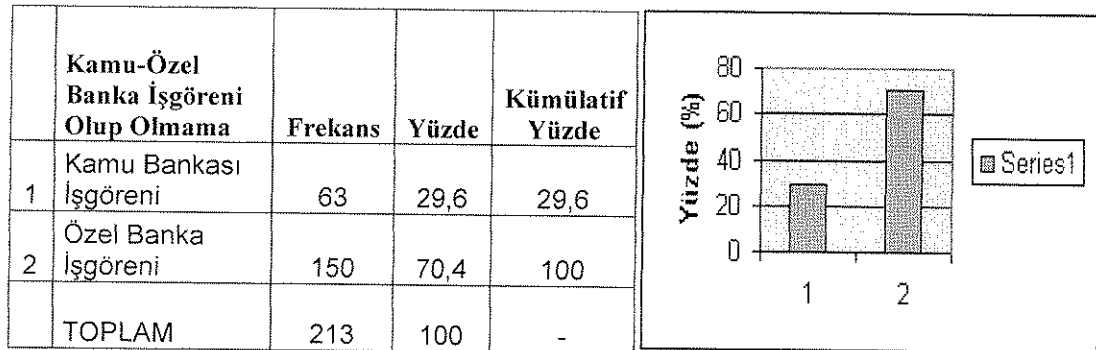
Tablo 3.5. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı

	Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	İlkokul	3	1,4	1,4
2	Ortaokul	2	0,9	2,3
3	Lise	47	22,1	24,4
4	Açıköğretim (2 yıllık)	18	8,5	32,9
5	Açıköğretim (4 yıllık)	19	8,9	41,8
6	Yüksek okul (2 yıllık)	16	7,5	49,3
7	Üniversite	100	47	96,3
8	Lisansüstü	8	3,7	100
9	Doktora	0	0	100
TOPLAM		213	100	-

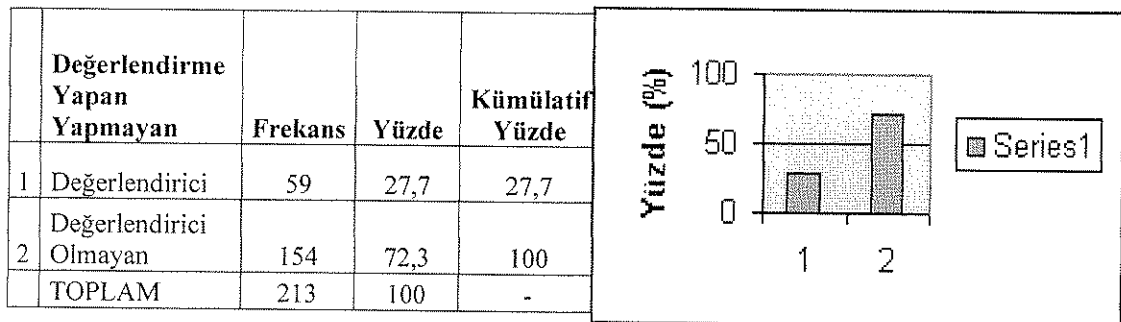
Tablo 3.6. Ankete Katılanların Hizmet Yılı Dağılımı



Tablo 3.7. Ankete Katılanların Özel Veya Kamu Bankası İşgöreni Olup Olmamlarına İlişkin Dağılım

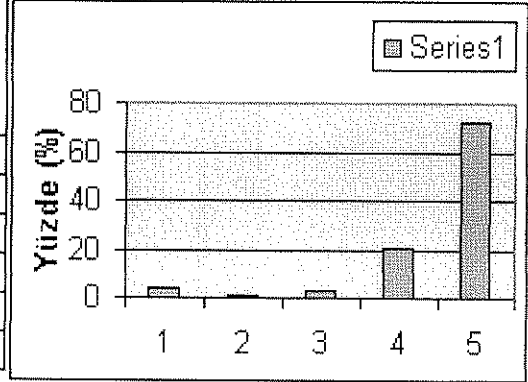


Tablo 3.8. Ankete Katılanların Değerlendirici Pozisyonunda Olup Olmadığına İlişkin Dağılım



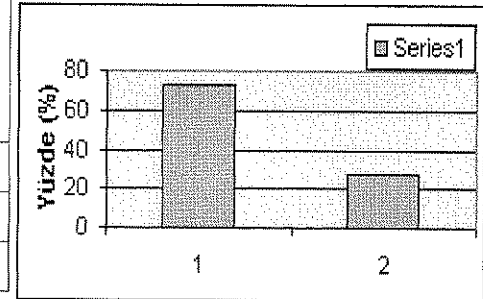
Tablo 3.9 Performans değerlendirmenin ne kadar sıklıkla yapıldığına ilişkin dağılım

	Değerlendirme Sıklığı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Gerektiğinde	8	3,8	3,8
2	Ayda Bir	2	0,9	4,7
3	3 Ayda Bir	6	2,8	7,5
4	6 Ayda Bir	44	20,7	28,2
5	Yılda Bir	153	71,8	100
	TOPLAM	213	100	-



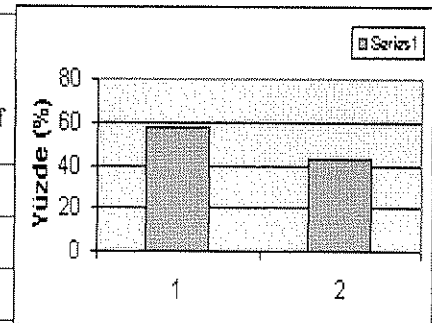
Tablo 3.10. Ankete Katılanların Çalıştıkları Bankalarda Standart Bir Yöntem Uygulanıp Uygulanmadığına İlişkin Düşüncelerinin Dağılımı

	Standart Bir Yöntem	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Var	154	72,3	72,3
2	Yok	59	27,7	100
	TOPLAM	213	100	-



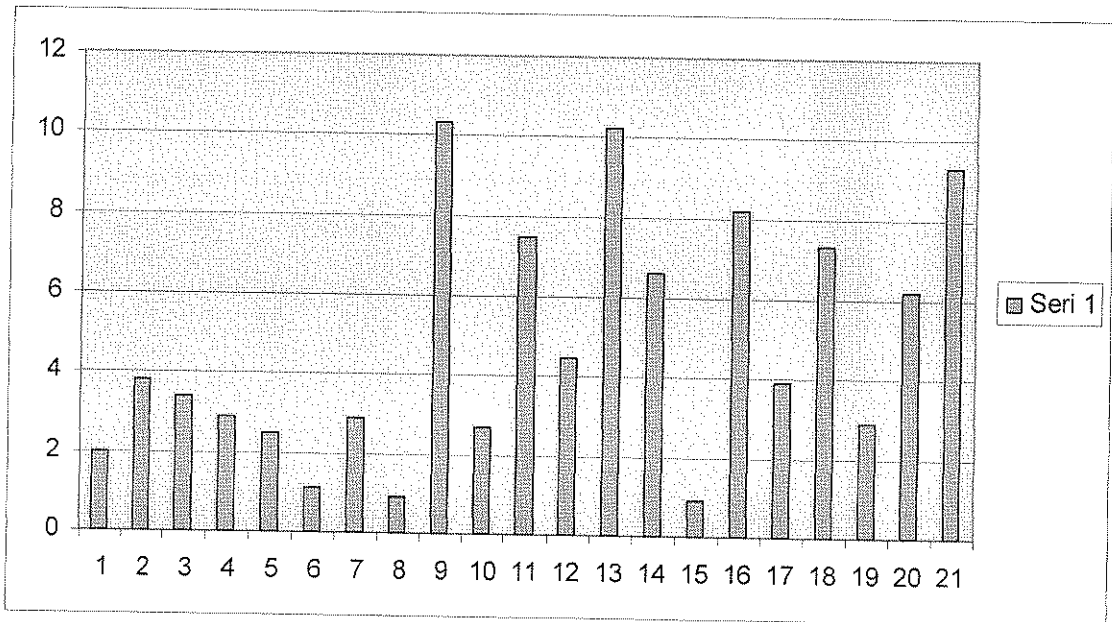
Tablo 3.11. Ankete Katılanlardan Standart Yöntem Var Diyenlerden Ne Kadarının Açık Cümlelerle Bu Yöntemi Tanımlamaya Çalıştığına İlişkin Dağılım

	Standart Bir Yönteme İlişkin Açıklama	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Var	79	57,7	57,7
2	Yok	58	42,3	100
	TOPLAM	137	100	-



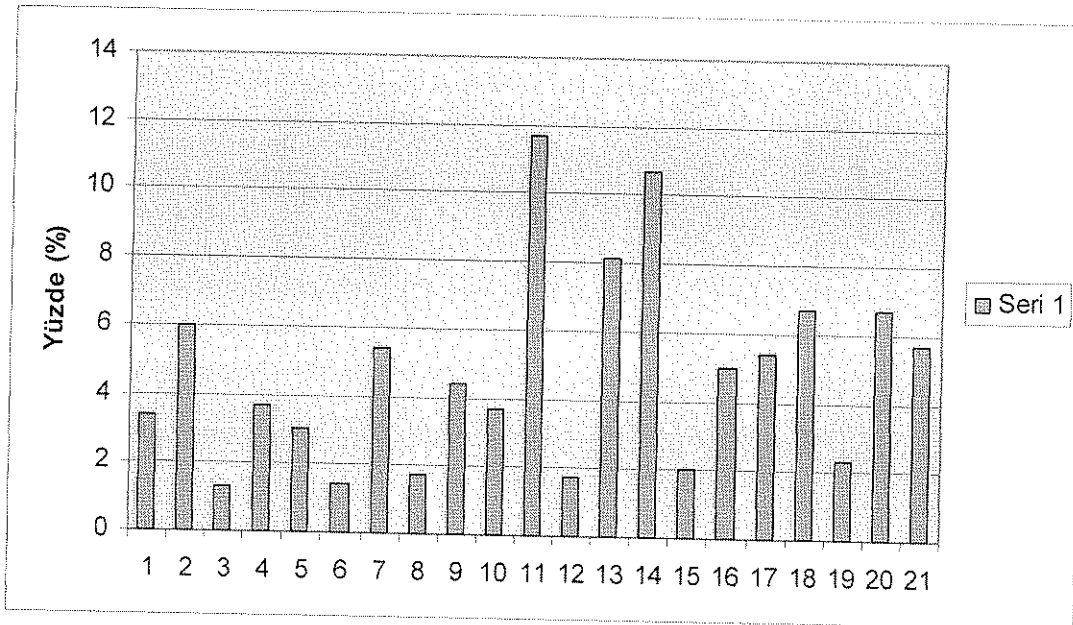
Tablo 3.12. Ankete Katılanların Çalıştıkları Bankalarda Uyguladığını Düşündükleri Yöntemlere İlişkin Dağılım

	Kullanılan Yöntem	Frekans	Yüzde	Kümülatif Frekans
1	Grafik Ölçüm Yöntemi	11	2	2
2	Kritik(İlginç) Olay Yöntemi	21	3,8	5,8
3	Zorunlu Seçim Yöntemi	19	3,4	9,2
4	Serbest Anlatım Yöntemi	16	2,9	12,1
5	Sıralama Yöntemi	14	2,5	14,6
6	Alternatif Sıralama Yöntemi	6	1,1	15,7
7	Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	16	2,9	18,6
8	Zorlanmış Dağılım Yöntemi	5	0,9	19,5
9	Derecelendirme Yöntemi	58	10,3	29,8
10	Deneme Yöntemi	15	2,7	32,5
11	Yerinde İnceleme ve Gözlemlene Yöntemi	42	7,5	40
12	Kontrol Listesi Yöntemi	25	4,5	44,5
13	Kendi Kendini Geliştirme Düzeyi	57	10,2	54,7
14	Başarı Kayıtları Yöntemi	37	6,6	61,3
15	Alan İncelemesi Yöntemi	5	0,9	62,2
16	Davranışsal Beklenti Ölçekleri Yöntemi	46	8,2	70,4
17	Amaçlarına Göre Yönetim Yöntemi	22	3,9	74,3
18	Sonuçlarına Göre Değerlendirme Yöntemi	41	7,3	81,6
19	Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	16	2,9	84,5
20	Başarı Ölçeği Yöntemi	35	6,2	90,7
21	Görüşme Yöntemi	52	9,3	100
	TOPLAM	559	100	-



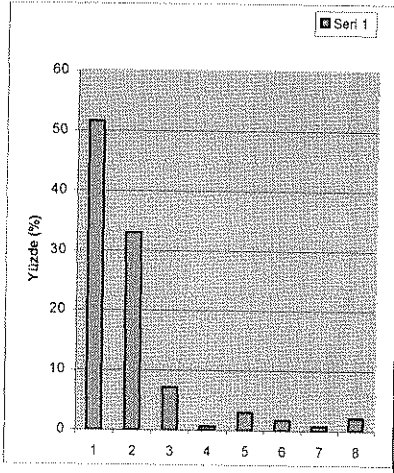
Tablo 3.13. Ankete Katılanların İdeal Yöntem Olarak Düşündükleri Yöntemlerin Dağılımı

	İdeal Yöntem	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Grafik Ölçüm Yöntemi	10	3,4	3,4
2	Kritik(İlginç) Olay Yöntemi	18	6	9,4
3	Zorunlu Seçim Yöntemi	4	1,3	10,7
4	Serbest Anlatım Yöntemi	11	3,7	14,4
5	Sıralama Yöntemi	9	3	17,4
6	Alternatif Sıralama Yöntemi	4	1,4	18,8
7	Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	16	5,4	24,2
8	Zorlanmış Dağılım Yöntemi	5	1,7	25,9
9	Derecelendirme Yöntemi	13	4,4	30,3
10	Deneme Yöntemi	11	3,7	34
11	Yerinde İnceleme ve Gözleme Yöntemi	35	11,7	45,7
12	Kontrol Listesi Yöntemi	5	1,7	47,4
13	Kendi Kendini Geliştirme Düzeyi	24	8,1	55,5
14	Başarı Kayıtları Yöntemi	32	10,7	66,2
15	Alan İncelemesi Yöntemi	6	2	68,2
16	Davranışsal Beklenti Ölçekleri Yöntemi	15	5	73,2
17	Amaçlarına Göre Yönetim Yöntemi	16	5,4	78,6
18	Sonuçlarına Göre Değerlendirme Yöntemi	20	6,7	85,3
19	Değerlendirme Merkezleri Yöntemi	7	2,3	87,6
20	Başarı Ölçeği Yöntemi	20	6,7	94,3
21	Görüşme Yöntemi	17	5,7	100
	TOPLAM	298	100	-



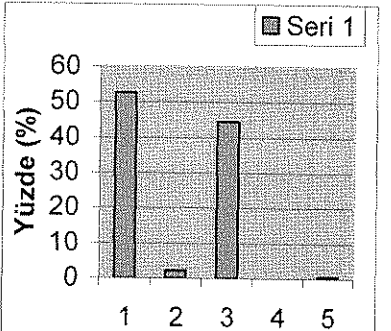
Tablo 3.14. Ankete Katılanların Kimlerin Değerlendirme Yaptıklarına İlişkin Düşüncelerinin Dağılımı

	Değerlendirme Yapan	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	Birinci Amir	188	51,6	51,6
2	İkinci Amir	120	33	84,6
3	Personel Yöneticisi	26	7,1	91,7
4	İş Arkadaşları	2	0,6	92,3
5	İşgörenin Kendisi	11	3	95,3
6	Bankada Oluşturulan Bir Kurul	6	1,7	97
7	Danışman Şirket	3	0,8	97,8
8	Diğer, Karma Belirtiniz	8	2,2	100
	TOPLAM	364	100	-



Tablo 3.15. Ankete Katılanların Kimlerin Değerlendirmeye Tabi Tutulduklarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı :

	Değerlendirmeye Tabi Olanlar	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	İşgörenlerin Hepsini	112	52,6	52,6
2	Yönetim Kadrosunu	5	2,3	54,9
3	İşgörenlerin Hepsini + Yönetim Kadrosu	95	44,6	99,5
4	İşçi Kadrosunu	0	0	99,5
5	Diğer	1	0,5	100
	TOPLAM	213	100	-

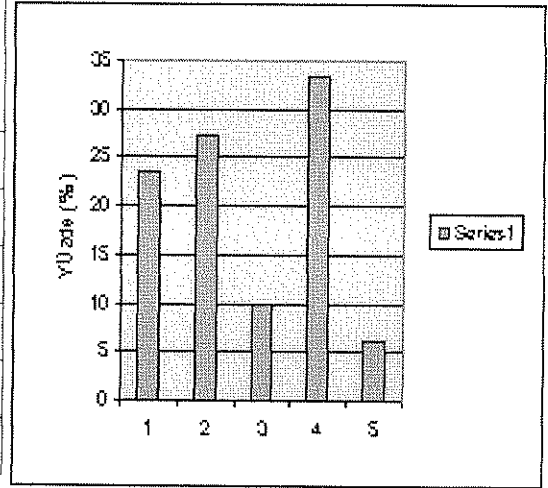


EK-2

**HİPOTEZLER VE HİPOTEZLERE İLİŞKİN SORULARIN CEVAPLARININ
GENEL DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN TABLOLAR**

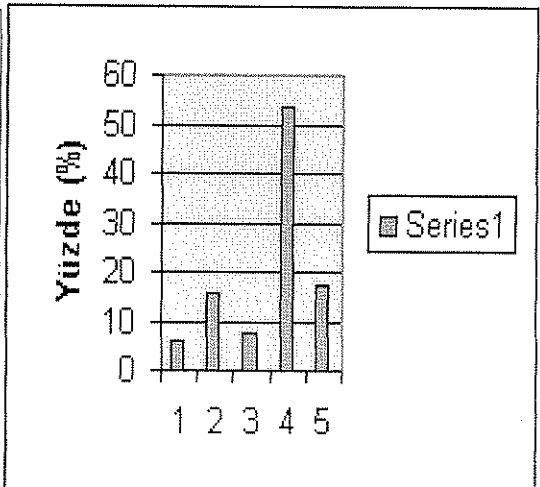
Tablo 3.16. (Hipotez 1) Soru 15: Performans Değerlendirme uygulamalarının performansımı arttırdığına inanıyorum.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	50	23,5	23,5
2	Km.	58	27,2	50,7
3	F.Yok	21	9,9	60,6
4	K.	71	33,3	93,9
5	K.K.	13	6,1	100
TOPLAM		213	100	-



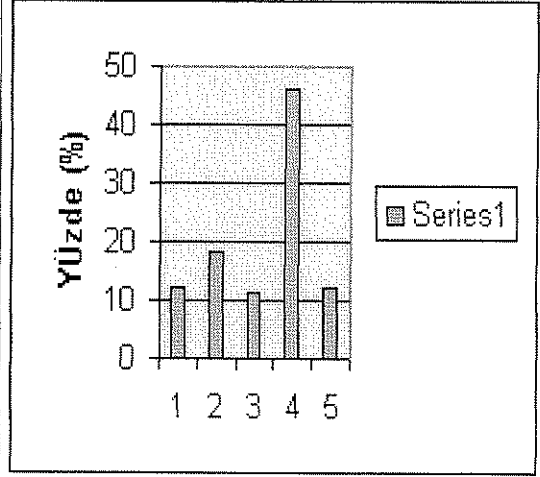
Tablo 3.17.(Hipotez 2) Soru 16: Performans Değerlendirme Sisteminin tasarımından kaynaklanan eksiklikler, performansımı olumsuz etkiler ve performans değerlendirme hatalarına yol açar.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	13	6,1	6,1
2	Km.	33	15,5	21,6
3	F.Yok	16	7,5	29,1
4	K.	114	53,5	82,6
5	K.K.	37	17,4	100
TOPLAM		213	100	-



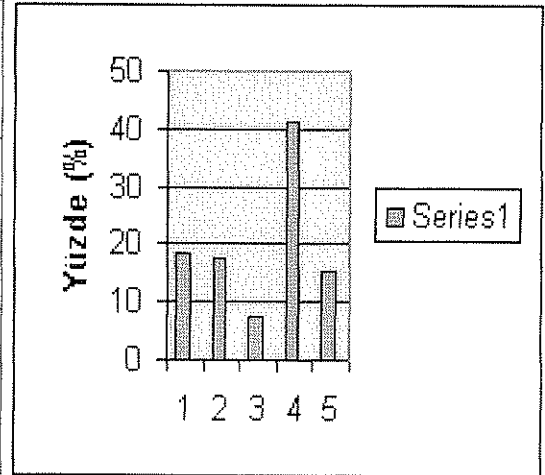
Tablo 3.18.(Hipotez 3) Soru 17: Performans Değerlendirme Sisteminde değerlendirme sonuçları, kariyer gelişiminde kullanılır.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	26	12,2	12,2
2	Km.	39	18,3	30,5
3	F.Yok	24	11,3	41,8
4	K.	98	46	87,8
5	K.K.	26	12,2	100
TOPLAM		213	100	-



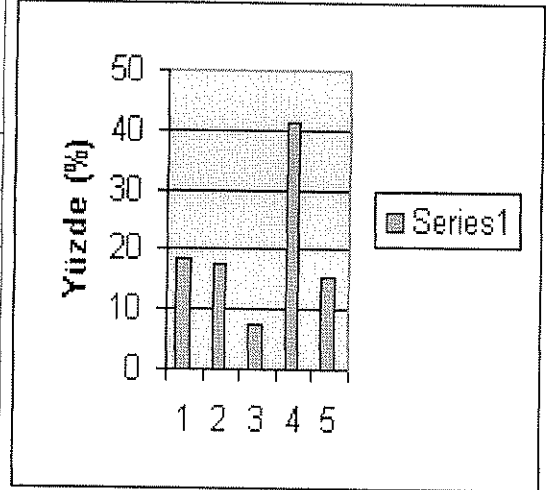
Tablo 3.19. (Hipotez 3) Soru 18: Performans Değerlendirme Sisteminde değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	39	18,3	18,3
2	Km.	37	17,4	35,7
3	F.Yok	16	7,5	43,2
4	K.	88	41,3	84,5
5	K.K.	33	15,5	100
TOPLAM		213	100	-



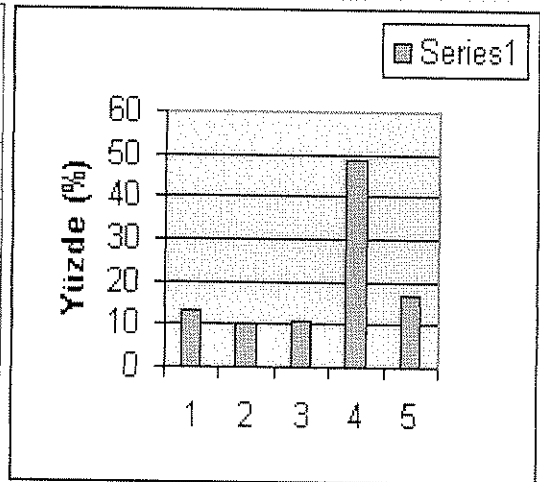
Tablo 3.20. (Hipotez 3) Soru 19: Performans Değerlendirme Sisteminde değerlendirme sonuçları, eğitim ihtiyacının ve açığının belirlenmesinde kullanılabileceğine inanıyorum.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	39	18,3	18,3
2	Km.	37	17,4	35,7
3	F.Yok	16	7,5	43,2
4	K.	88	41,3	84,5
5	K.K.	33	15,5	100
TOPLAM		213	100	-



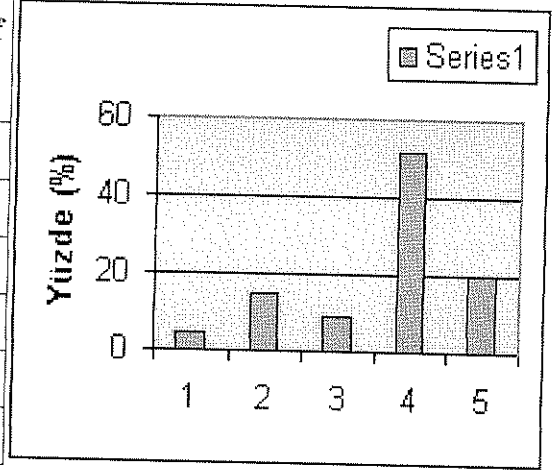
Tablo 3.21. (Hipotez 3) Soru 20: Performans Değerlendirme Sisteminde değerlendirme sonuçları, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	28	13,1	13,1
2	Km.	22	10,3	23,4
3	F.Yok	23	10,8	34,2
4	K.	104	48,8	83
5	K.K.	36	17	100
TOPLAM		213	100	-



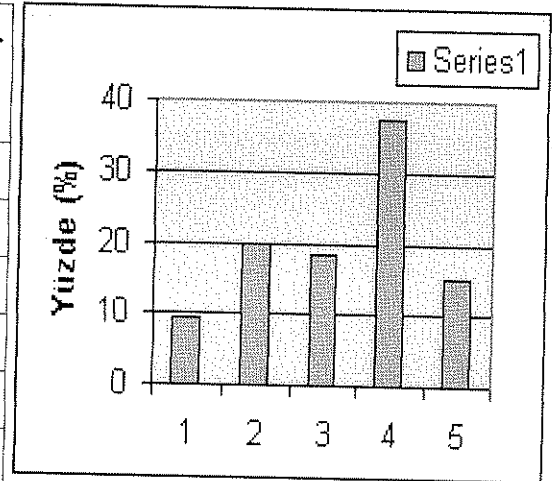
Tablo 3.22. (Hipotez 4) Soru 21: İşgörenlere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	10	4,7	4,7
2	Km.	32	15	19,7
3	F.Yok	19	8,9	28,6
4	K.	110	51,6	80,3
5	K.K.	42	19,7	100
TOPLAM		213	99,9	-



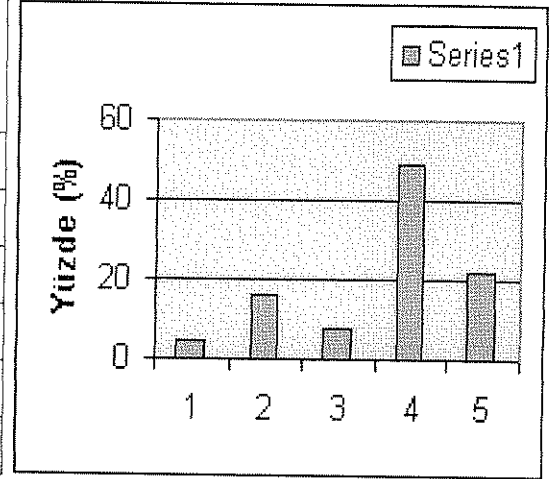
Tablo 3.23. (Hipotez 5) Soru 22: Performans değerlendirmeye göre atamaların yapılmadığı örgütlerde üst görevlere daha düşük niteliklere sahip olanların getirileceğine inanıyorum.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	20	9,4	9,4
2	Km.	42	19,7	29,1
3	F.Yok	39	18,3	47,4
4	K.	80	37,6	85
5	K.K.	32	15	100
TOPLAM		213	100	



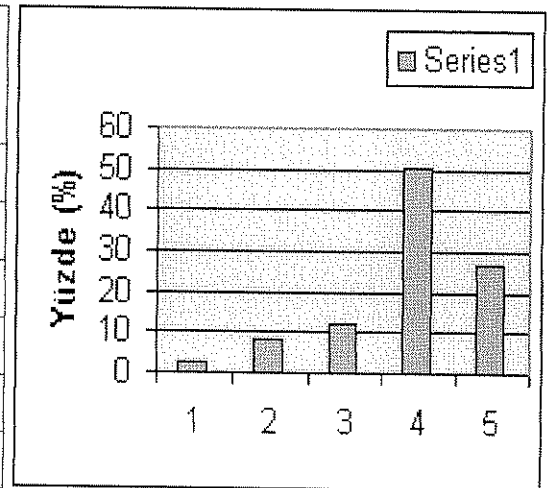
Tablo 3.24.(Hipotez 5) Soru 23: Yöneticilerin performanslarının düşük olmasının işgörenlerin de performanslarının düşük olmasına yol açabileceğini düşünüyorum.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	9	4,2	4,2
2	Km.	35	16,4	20,7
3	F.Yok	17	8	28,6
4	K.	105	49,3	77,9
5	K.K.	47	22,1	100
TOPLAM		213	100	



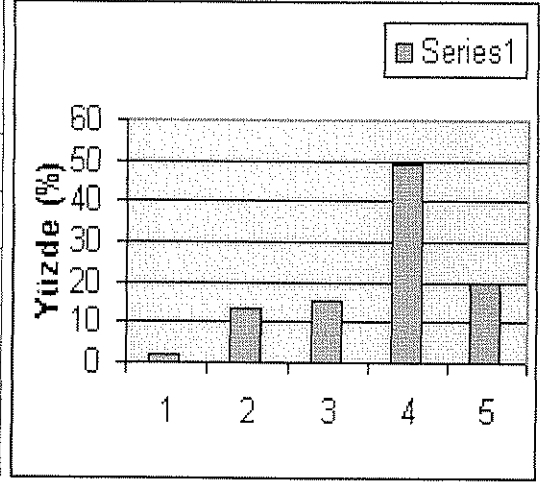
Tablo 3.25. (Hipotez 6) Soru 24: Performans değerlendirme hedeflerinin işgörenlerle yöneticilerin birlikte belirlemesi, işgörenlerin ve örgütlerin performansını artırır.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	5	2,3	2,3
2	Km.	17	8	10,3
3	F.Yok	26	12,2	22,5
4	K.	108	50,7	73,2
5	K.K.	57	26,8	100
TOPLAM		213	100	-



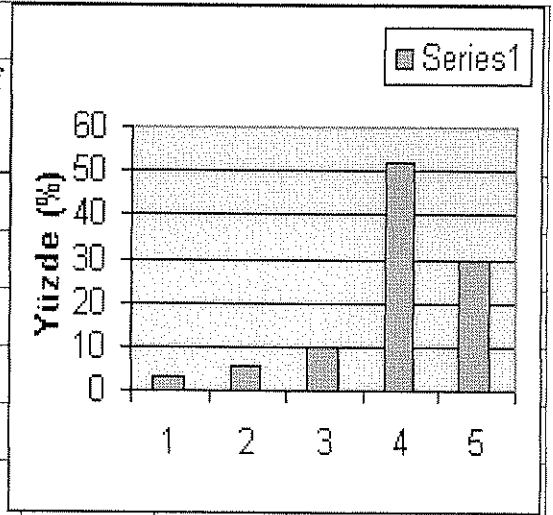
Tablo 3.26.(Hipotez 7) Soru 25: Performans değerlendirme eğitimi almayan yöneticiler alanlara nazaran daha fazla performans değerlendirme hatası yaparlar.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	4	1,9	1,9
2	Km.	29	13,6	15,5
3	F.Yok	33	15,5	31
4	K.	105	49,3	80,3
5	K.K.	42	19,7	100
TOPLAM		213	100	-



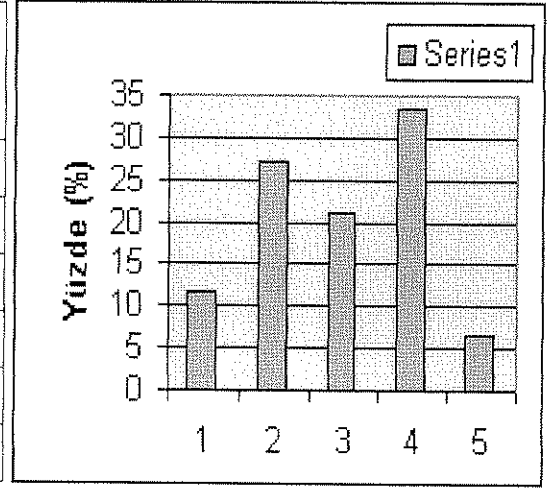
Tablo 3.27. (Hipotez 7) Soru 26: Performans değerlendirmesinde bulunan değerlendiricilerin değerlendirme eğitimi almaları şart ve yararlıdır.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif
				Yüzde
1	K.Km.	6	2,8	2,8
2	Km.	12	5,6	8,4
3	F.Yok	20	9,6	18
4	K.	111	52	70
5	K.K.	64	30	100
TOPLAM		213	100	-



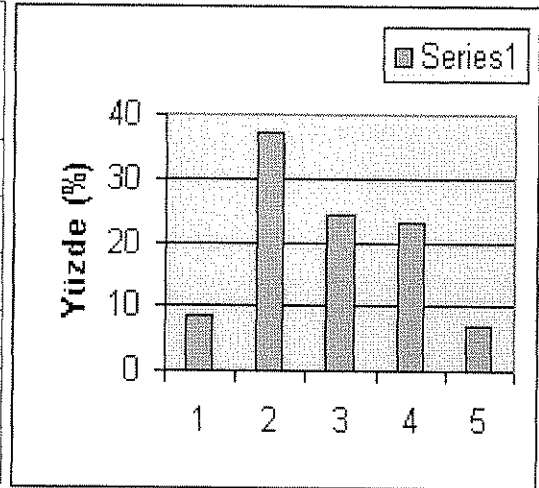
Tablo 3.28. (Hipotez 8) Soru 27: Çalıştığım bankada yöneticiler işgörenin bir tek özelliğine bakarak olumlu performans puanı verebilmektedirler

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	25	11,7	11,7
2	Km.	58	27,2	38,9
3	F.Yok	45	21,2	60,1
4	K.	71	33,3	93,4
5	K.K.	14	6,6	100
TOPLAM		213	100	-



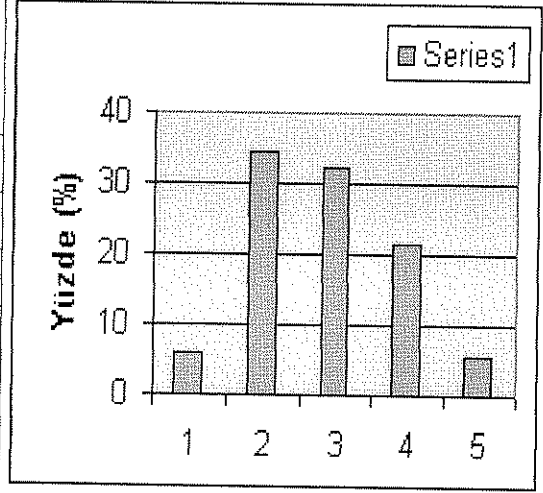
Tablo 3.29.(Hipotez 8) Soru 28: Çalıştığım bankada yöneticiler işgörenlerin hepsine birden ortalama performans puanı verme eğilimindedirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	18	8,5	8,5
2	Km.	79	37,1	45,5
3	F.Yok	52	24,4	70
4	K.	49	23	93
5	K.K.	15	7	100
TOPLAM		213	100	-



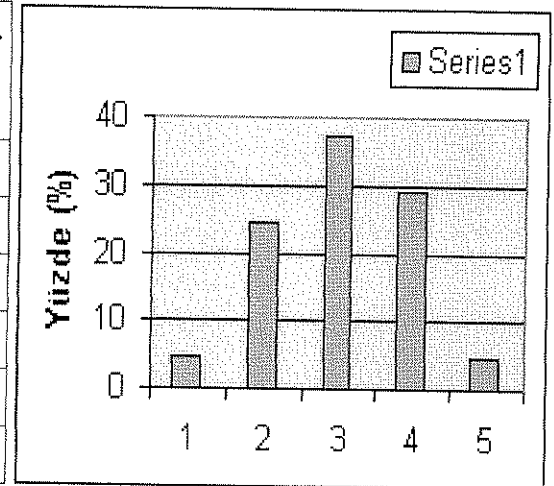
Tablo 3.30. (Hipotez 8) Soru 29: Çalıştığım bankada yöneticiler ünvanı yüksek olan işgörenlere genelde yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	13	6,1	6,1
2	Km.	73	34,3	40,4
3	F.Yok	69	32,4	72,8
4	K.	46	21,6	94,4
5	K.K.	12	5,6	100
TOPLAM		213	100	



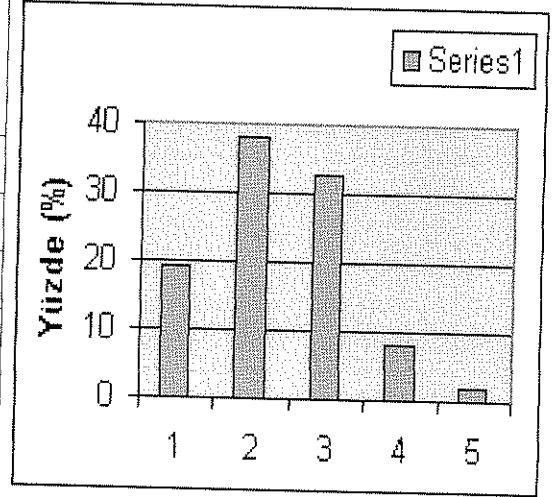
Tablo 3.31. (Hipotez 8) Soru 30: Çalıştığım bankada yöneticiler işgörenlere performans puanı verirken herhangi bir özelliği açısından kendilerine benzeyen işgörene yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	10	4,7	4,7
2	Km.	52	24,4	29,1
3	F.Yok	79	37,1	66,2
4	K.	62	29,1	95,3
5	K.K.	10	4,7	100
TOPLAM		213	100	



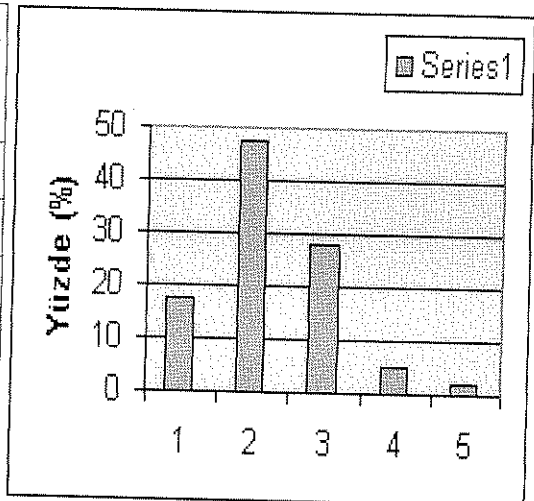
Tablo 3.32. (Hipotez 8) Soru 31: Çalıştığım bankada yöneticiler aynı memleketten olanlara daha yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	41	19,2	19,2
2	Km.	81	38	57,2
3	F.Yok	68	32,8	90
4	K.	17	8	98
5	K.K.	6	2	100
TOPLAM		213	100	-



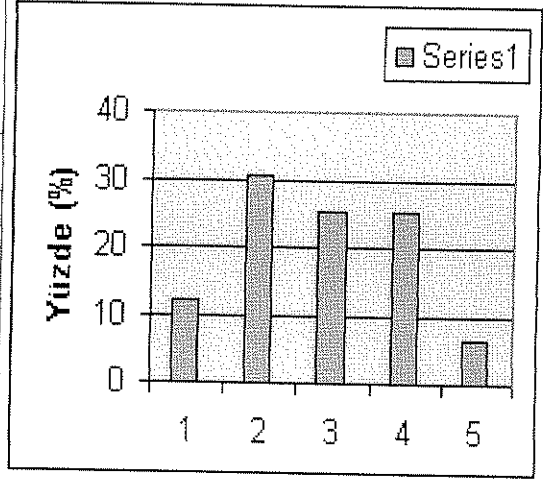
Tablo 3.33. (Hipotez 8) Soru 32: Çalıştığım bankada yöneticiler kendisiyle aynı cinsiyete sahip olanlara daha yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	37	17,4	17,4
2	Km.	101	47,4	64,8
3	F.Yok	60	28,2	93
4	K.	11	5,2	98,1
5	K.K.	4	1,9	100
TOPLAM		213	100,1	-



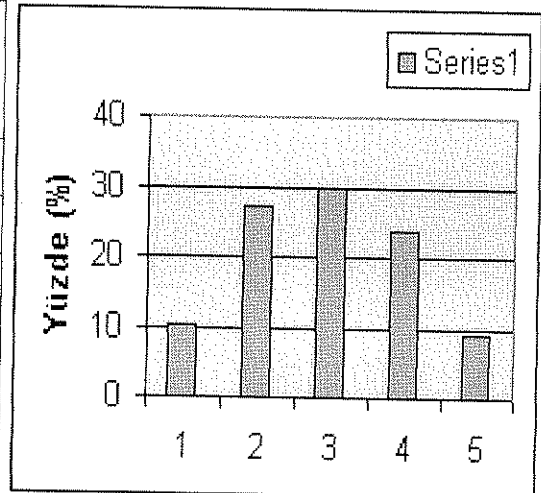
Tablo 3.34. (Hipotez 8) Soru 33: Çalıştığım bankada yöneticiler arkadaşlarına daha yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	26	12,2	12,2
2	Km.	65	30,5	42,7
3	F.Yok	54	25,4	68,1
4	K.	54	25,4	93,4
5	K.K.	14	6,5	100
TOPLAM		213	100	-



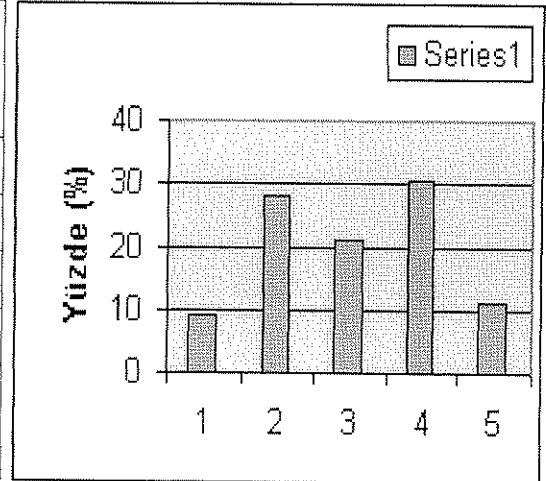
Tablo 3.35.(Hipotez 8) Soru 34: Çalıştığım bankada yöneticiler ailecek görüştüğü ve karşılıklı ev ziyaretlerine gidip geldikleri işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	22	10,3	10,3
2	Km.	58	27,2	37,5
3	F.Yok	63	29,7	67,2
4	K.	51	23,9	91,1
5	K.K.	19	8,9	100
TOPLAM		213	100	-



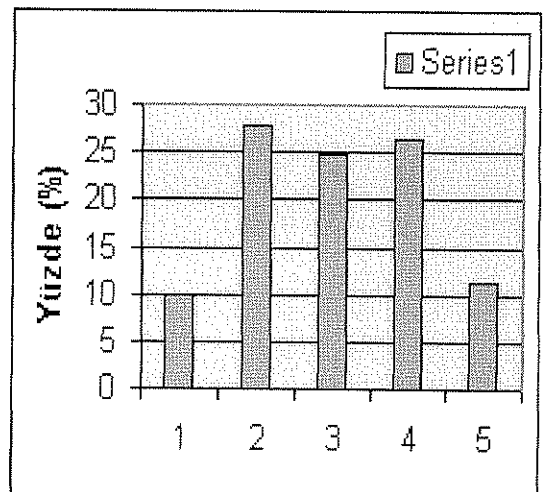
Tablo 3.36.(Hipotez 9) Soru 35: Emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yönetici ve işgörenler, "bananecilik" yaparak işlerine gösterdikleri eski özeni göstermezler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	19	8,9	8,9
2	Km.	60	28,2	37,1
3	F.Yok	45	21,1	58,2
4	K.	65	30,5	88,7
5	K.K.	24	11,3	100
TOPLAM		213	100	-



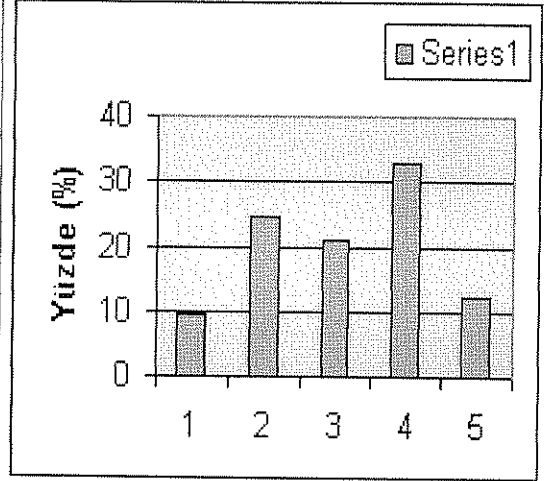
Tablo 3.37.(Hipotez 9) Soru 36: Emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelirler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	21	9,9	9,9
2	Km.	59	27,7	37,6
3	F.Yok	53	24,9	62,5
4	K.	56	26,3	88,8
5	K.K.	24	11,2	100
TOPLAM		213	100	-



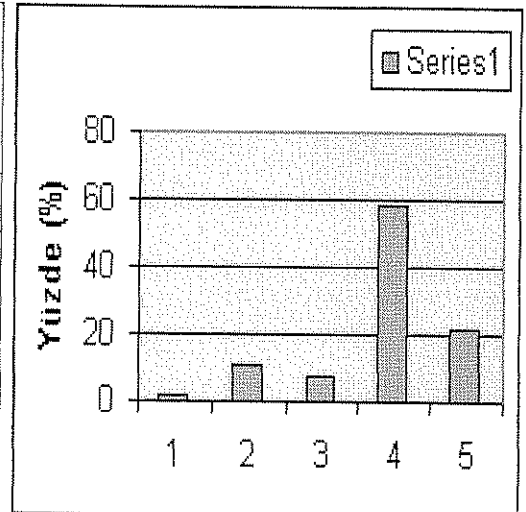
Tablo 3.38. (Hipotez 10) Soru 37: Sınırsız iş güvencesi olan işgörenler ve değerlendiriciler “bana ne yapabilirler ki” algısıyla işlerine gereken önemi vermezler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	20	9,4	9,4
2	Km.	52	24,4	33,8
3	F.Yok	45	21,1	54,9
4	K.	70	32,9	87,8
5	K.K.	26	12,2	100
TOPLAM		213	100	-

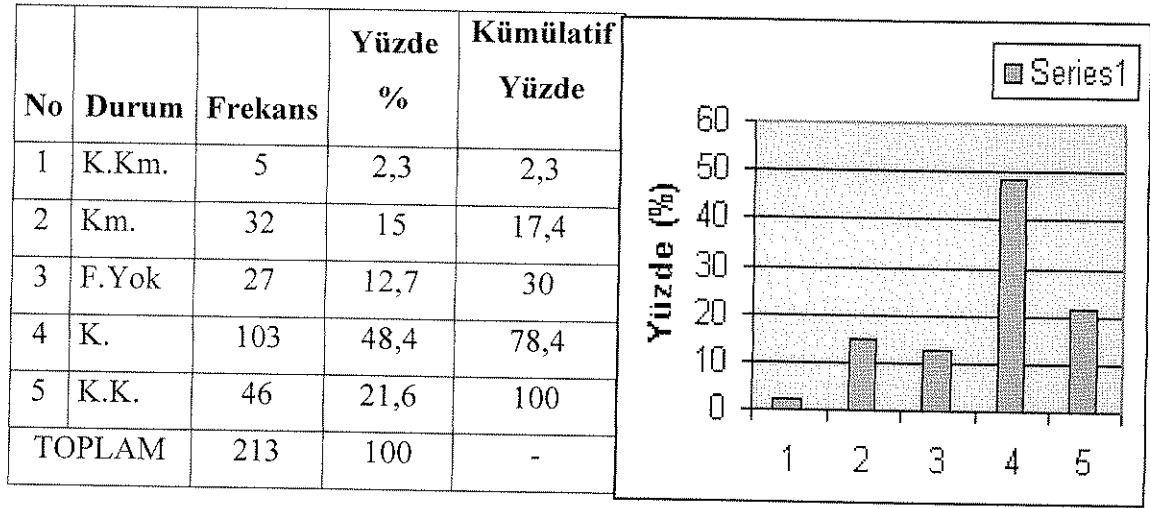


Tablo 3.39.(Hipotez 11) Soru 38: Bir değerlendiriciden fazla değerlendiricinin olması tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme sağlar.

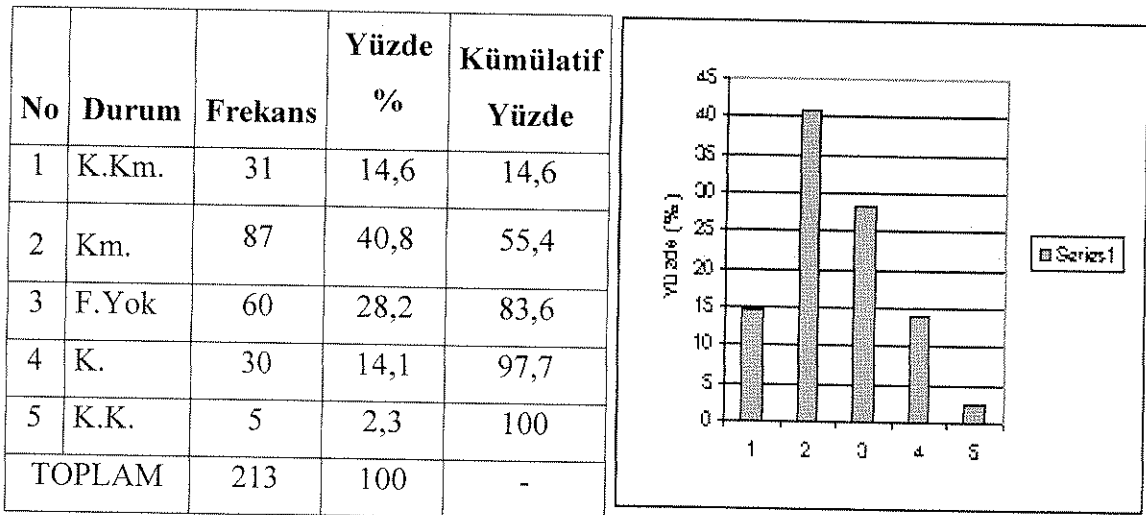
No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	4	1,9	1,9
2	Km.	23	10,8	12,7
3	F.Yok	16	7,5	20,2
4	K.	124	58,2	78,4
5	K.K.	46	21,6	100
TOPLAM		213	100	-



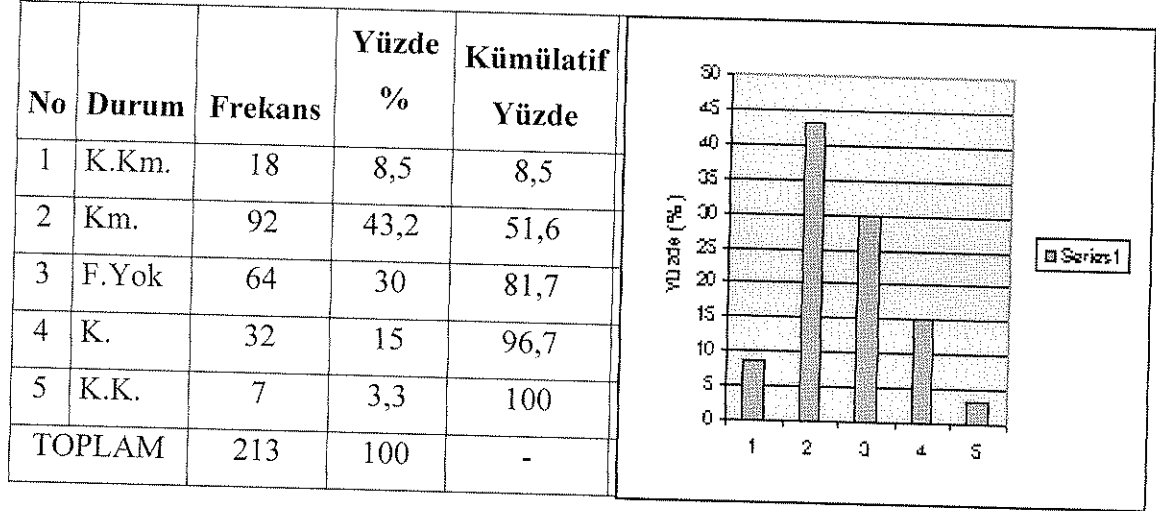
Tablo 3.40.(Hipotez 12) Soru 39: Kendi ekibini kendisi seçen yöneticilerin ve ekiplerinin performansları yüksek olur.



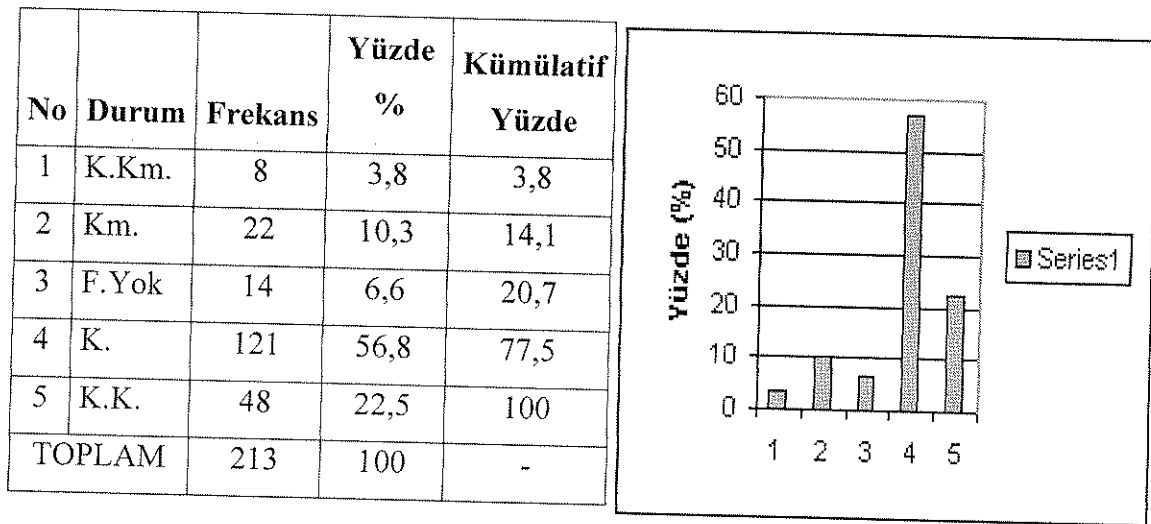
Tablo 3.41.(Hipotez 13) Soru 40: Alt görevdekiler sevmedikleri üstün performansının düşük olduğu izlenimi vermek için işleri bilinçli aksatabilirler.



Tablo 3.42.(Hipotez 14) Soru 41: Yöneticiler kendilerine rakip olarak gördükleri iyi eğitilmiş, başarılı ve çalışkan işgörenlerin performanslarını bilinçli olarak düşük gösterirler.

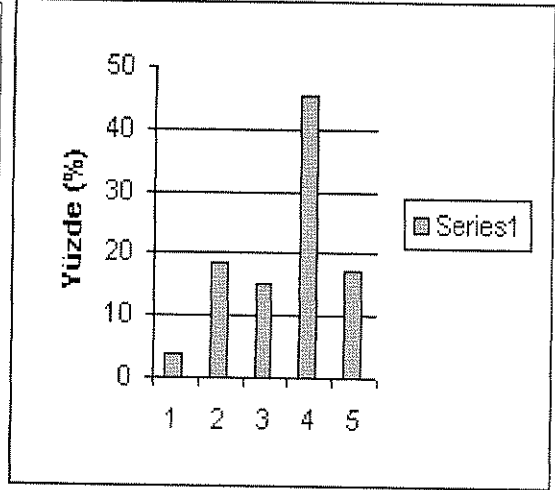


Tablo 3.43.(Hipotez 15) Soru 42: Gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak veya soğuk olması, araç-gereç ve makinelerin yetersiz olması işgörenlerin performansını düşürür.



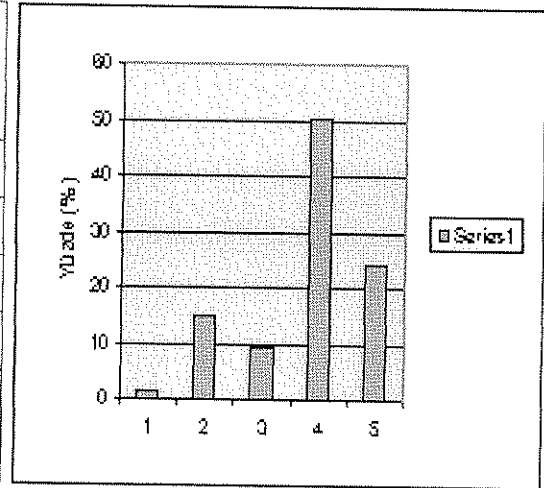
Tablo 3.44.(Hipotez 16) Soru 43: Teknolojinin önemi ve kullanımının her geçen gün artması sonucunda genç işgörenlerin önemi yaşlı işgörelere göre daha çok artmıştır.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	8	3,8	3,8
2	Km.	39	18,3	22,1
3	F.Yok	32	15	37,1
4	K.	97	45,5	82,6
5	K.K.	37	17,4	100
TOPLAM		213	100	-



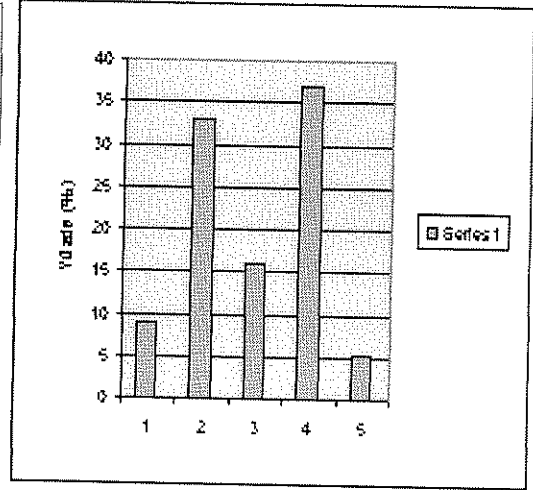
Tablo 3.45.(Hipotez 16) Soru 44: Genç işgörelere teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	3	1,4	1,4
2	Km.	32	15	16,4
3	F.Yok	20	9,4	25,8
4	K.	107	50,2	76
5	K.K.	51	24	100
TOPLAM		213	100	-



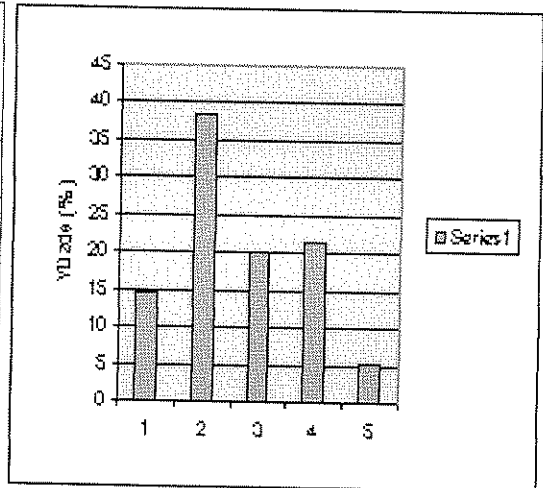
Tablo 3.46. (Hipotez 17) Soru 45: Yöneticiler, işgörenlerin iş ve görevle ilgili fikirlerine çok önem verirler ve fikirlerini her zaman sorarlar.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	19	8,9	8,9
2	Km.	70	32,9	41,8
3	F.Yok	34	16	57,8
4	K.	79	37	94,8
5	K.K.	11	5,2	100
TOPLAM		213	100	-



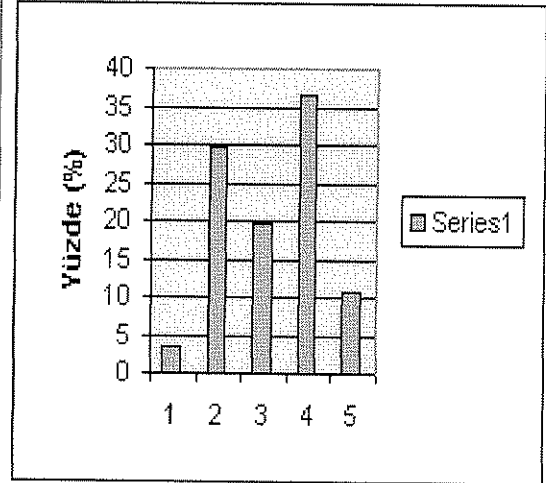
Tablo 3.47. (Hipotez 17) Soru 46: İşgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilir.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	31	14,6	14,6
2	Km.	82	38,5	53,1
3	F.Yok	43	20,1	73,2
4	K.	46	21,6	94,8
5	K.K.	11	5,2	100
TOPLAM		213	100	-



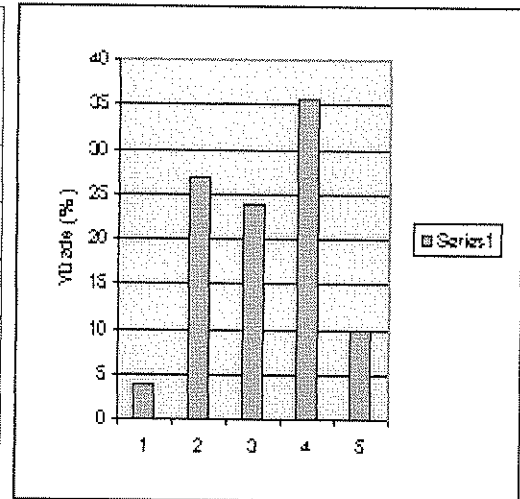
Tablo 3.48.(Hipotez 17) Soru 47: Yöneticiler, konu ne olursa olsun sürekli üst pozisyonda olanları diğerlerinden haklı görürler.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	7	3,3	3,3
2	Km.	63	29,6	32,9
3	F.Yok	42	19,7	52,6
4	K.	78	36,6	89,2
5	K.K.	23	10,8	100
TOPLAM		213	100	-



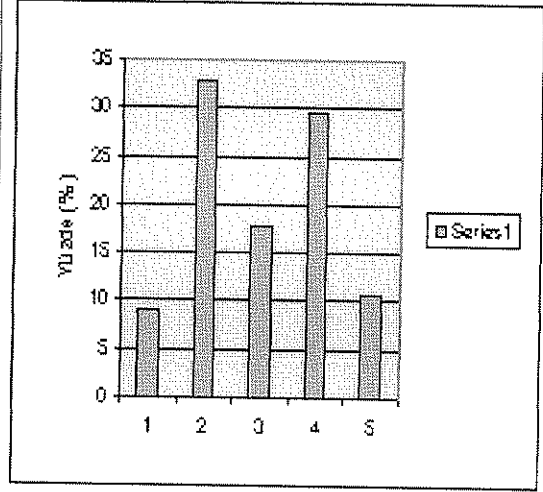
Tablo 3.49.(Hipotez 17) Soru 48: Yöneticiler, işgörenlere sürekli "önerilerinize açığım" derler, fakat uygulamada hiç dikkate almazlar ve en nihayetinde kendi dedikleri doğru olur ve onu uygularlar.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	8	3,8	3,8
2	Km.	57	26,8	30,6
3	F.Yok	50	23,8	54,4
4	K.	76	35,7	90,1
5	K.K.	22	9,9	100
TOPLAM		213	100	-



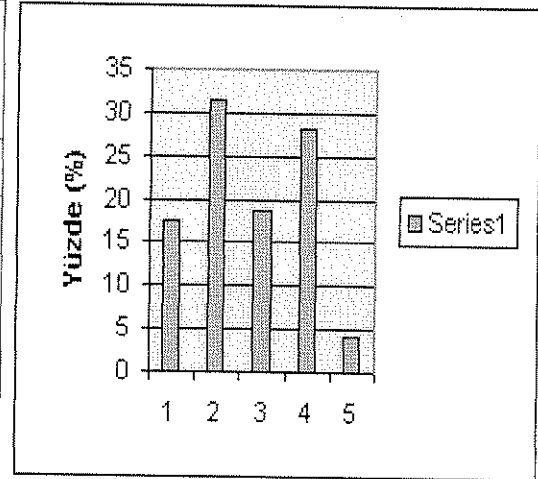
Tablo 3.50. (Hipotez 18) Soru 49: Performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	19	8,9	8,9
2	Km.	70	32,9	41,8
3	F.Yok	38	17,8	59,6
4	K.	63	29,6	89,2
5	K.K.	23	10,8	100
TOPLAM		213	100	-



Tablo 3.51. (Hipotez 18) Soru 50: Uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayı ayırt edebilmektedir.

No	Durum	Frekans	Yüzde %	Kümülatif Yüzde
1	K.Km.	37	17,4	17,5
2	Km.	67	31,5	49
3	F.Yok	40	18,7	67,7
4	K.	60	28,2	95,9
5	K.K.	9	4,2	100,1
TOPLAM		213	100	-



EK-3

**CİNSİYETE GÖRE CEVAPLARIN CİDDİYE ALINIR FARK GÖSTERDİĞİ
SORULARLA İLGİLİ TABLOLAR**

Tablo 3.52.(Hipotez 8) Soru 27: Çalıştığım bankada yöneticiler işgörenin bir tek özelliğine bakarak olumlu performans puanı verebilmektedirler.

No	Durum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Frekans	Toplam Yüzdeler
		Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)		
1	Kadın	5	6,3	21	26,3	12	14,9	30	37,5	12	15	80	100,0
2	Erkek	20	15,0	37	27,8	33	24,9	41	30,8	2	1,5	133	100,0
TOPLAM		25	11,7	58	27,2	45	21,2	71	33,3	14	6,6	213	100,0

Tablo 3.53.(Hipotez 8) Soru 28: Çalıştığım bankada yöneticiler işgörenlerin hepsine birden ortalama performans puanı verme eğilimindedirler.

No	Durum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Frekans	Toplam Yüzdeler
		Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)		
1	Kadın	4	5,0	29	36,3	16	19,9	23	28,8	8	10	80	100,0
2	Erkek	14	10,5	50	37,6	36	27	26	19,6	7	5,3	133	100,0
TOPLAM		18	8,4	79	37,1	52	24,5	49	23	15	7	213	100

Tablo 3.54.(Hipotez 8) Soru 33: Çalıştığım bankada yöneticiler arkadaşlarım daha yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Frekans	Toplam Yüzdeler
		Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)		
1	Kadın	8	10,0	21	26,3	19	23,6	21	26,3	11	13,8	80	100,0
2	Erkek	18	13,5	44	33,1	35	26,3	33	24,8	3	2,3	133	100,0
TOPLAM		26	12,2	65	30,5	54	25,4	54	25,4	14	6,6	213	

Tablo 3.55.(Hipotez 8) Soru 34: Çalıştığım bankada yöneticiler ailecek görüştükleri ve karşılıklı ev ziyaretlerine gidip geldikleri işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.

No	Durum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Frekans	Toplam Yüzdeler
		Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)		
1	Kadın	7	8,8	18	22,5	21	26,1	21	26,3	13	16,25	80	100
2	Erkek	15	11,3	40	30,1	42	31,5	30	22,6	6	4,5	133	100
TOPLAM		26	12,2	65	30,5	54	25,4	54	25,4	14	6,6	213	

EK-4

**KAMU-ÖZEL AYRIMINA GÖRE CİDDİYE ALINIR FARK GÖSTEREN
SORULARLA İLGİLİ TABLOLAR**

Tablo 3.56.(Hipotez 13) Soru 40: Alt görevdekiler sevmedikleri üstün performansının düşük olduğu izlenimi vermek için işleri bilinçli aksatabilirler.

No	Durum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Frekans	Toplam Yüzdeler
		Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)		
1	Özel	27	18,0	64	42,7	37	24,7	18	12	4	2,6	150	100,0
2	Kamu	4	6,4	23	36,5	23	36,5	12	19	1	1,6	63	100,0
TOPLAM		31	14,5	87	40,9	60	28,1	30	14,1	5	2,4	213	100,0

Tablo 3.57.(Hipotez 16) Soru 44: Genç işgörenler teknolojiyi yaşlı işgörelere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar.

No	Durum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Frekans	Toplam Yüzdeler
		Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)		
1	Özel	3	2,0	27	18	15	10	73	48,7	32	21,3	150	100
2	Kamu	0	0,0	5	7,9	5	7,9	34	54	19	30,2	63	100
TOPLAM		3	1,4	32	15	20	9,4	107	50,2	51	24	213	100

EK-5

CİNSİYETE GÖRE ANLAMLILI FARK GÖSTEREN HİPOTEZLERE İLİŞKİN SORULARIN TESPİTİ
INDEPENDENT SAMPLES TEST

ANKET SORULARI	T-test for Equality of Means									
	Levene's Test for Equality of Variances	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
15	Equal variances assumed	2,078	,151	,530	211	,597	9,831E-02	,1856	-,2675	,4642
	Equal variances not assumed			,544	180,837	,587	9,831E-02	,1806	-,2581	,4547
16	Equal variances assumed	2,211	,139	1,838	211	,067	,2913	,1585	-2,1095E-02	,6036
	Equal variances not assumed			1,852	170,516	,066	,2913	,1573	-1,9185E-02	,6017
17	Equal variances assumed	1,814	,179	1,005	211	,316	,1770	,1762	-,1703	,5242
	Equal variances not assumed			1,021	174,848	,309	,1770	,1734	-,1653	,5192
18	Equal variances assumed	2,994	,085	1,368	211	,173	,2673	,1954	-,1178	,6524
	Equal variances not assumed			1,399	178,296	,164	,2673	,1911	-,1097	,6443
19	Equal variances assumed	,141	,708	1,721	211	,087	,6941	,4032	-,1008	1,4889
	Equal variances not assumed			1,393	87,763	,167	,6941	,4982	-,2959	1,6841
20	Equal variances assumed	,081	,777	-,424	211	,672	-6,9831E-02	,1647	-,3945	,2548
	Equal variances not assumed			-,427	170,073	,670	-6,9831E-02	,1636	-,3928	,2531
21	Equal variances assumed	,043	,837	-,172	211	,864	-2,6692E-02	,1556	-,3335	,2801
	Equal variances not assumed			-,170	161,550	,865	-2,6692E-02	,1571	-,3370	,2836
22	Equal variances assumed	3,649	,057	,316	211	,752	5,432E-02	,1720	-,2847	,3934
	Equal variances not assumed			,327	184,342	,744	5,432E-02	,1663	-,2737	,3823
23	Equal variances assumed	,000	,986	,400	211	,689	6,335E-02	,1582	-,2485	,3752
	Equal variances not assumed			,396	161,093	,692	6,335E-02	,1598	-,2523	,3790
24	Equal variances assumed	,804	,371	,897	211	,371	,2127	,2371	-,2548	,6802

	Equal variances not assumed				1,064	196,572	,289	,2127	,2000	-,1817	,6071
25	Equal variances assumed	,183	,670	983	211	211	,327	,1383	,1407	-,1390	,4156
	Equal variances not assumed			982	165,604	165,604	,328	,1383	,1409	-,1399	,4166
26	Equal variances assumed	,043	,837	1,861	211	211	,064	,2452	,1318	-1,4524E-02	,5049
	Equal variances not assumed			1,916	181,730	181,730	,057	,2452	,1280	-7,3651E-03	,4978
27	<i>Equal variances assumed</i>	1,573	,211	3,295	211	211	,001	,5281	,1603	,2122	,8440
	<i>Equal variances not assumed</i>			3,226	155,499	155,499	,002	,5281	,1637	,2047	,8515
28	<i>Equal variances assumed</i>	,509	,476	2,021	211	211	,045	,3107	,1537	7,671E-03	,6138
	<i>Equal variances not assumed</i>			1,993	159,179	159,179	,048	,3107	,1559	2,781E-03	,6186
29	Equal variances assumed	1,076	,301	827	211	211	,409	,1180	,1426	-,1632	,3991
	Equal variances not assumed			,810	155,878	155,878	,419	,1180	,1456	-,1696	,4055
30	Equal variances assumed	,008	,931	1,823	211	211	,070	,2451	,1344	-1,9923E-02	,5101
	Equal variances not assumed			1,847	173,350	173,350	,066	,2451	,1327	-1,6863E-02	,5071
31	Equal variances assumed	,938	,334	337	211	211	,736	4,662E-02	,1383	-,2260	,3192
	Equal variances not assumed			332	158,767	158,767	,740	4,662E-02	,1404	-,2306	,3239
32	Equal variances assumed	1,777	,184	-1,201	211	211	,231	-,1483	,1235	-,3917	9,506E-02
	Equal variances not assumed			-1,220	174,744	174,744	,224	-,1483	,1216	-,3882	9,160E-02
33	<i>Equal variances assumed</i>	1,447	,230	2,413	211	211	,017	,3833	,1588	7,016E-02	,6964
	<i>Equal variances not assumed</i>			2,330	148,721	148,721	,021	,3833	,1645	5,827E-02	,7083
34	<i>Equal variances assumed</i>	2,504	,115	2,514	211	211	,013	,3980	,1584	8,587E-02	,7102
	<i>Equal variances not assumed</i>			2,430	149,321	149,321	,016	,3980	,1638	7,442E-02	,7216
35	Equal variances assumed	1,182	,278	-,195	211	211	,845	-3,2707E-02	,1675	-,3630	,2976
	Equal variances not assumed			-,190	152,935	152,935	,849	-3,2707E-02	,1720	-,3726	,3072
36	Equal variances assumed	,182	,670	-,734	211	211	,464	-,1227	,1671	-,4520	,2067
	Equal variances not assumed			-,720	156,801	156,801	,472	-,1227	,1702	-,4589	,2136
37	Equal variances assumed	,334	,564	,679	211	211	,498	,1148	,1690	-,2184	,4479
	Equal variances not assumed			,678	165,952	165,952	,499	,1148	,1692	-,2193	,4489
38	Equal variances assumed	,170	,681	-,073	211	211	,942	-9,6805E-03	,1330	-,2718	,2524
	Equal variances not assumed			-,072	163,965	163,965	,942	-9,6805E-03	,1336	-,2735	,2541

39	Equal variances assumed	10,062	,002	1,714	211	,088	,2509	,1464	-3,7685E-02	,5396
	Equal variances not assumed			1,810	194,265	,072	,2509	,1387	-2,2521E-02	,5244
40	Equal variances assumed	,085	,770	-296	211	,768	-4,1259E-02	,1395	-3,3163	,2337
	Equal variances not assumed			-293	162,382	,770	-4,1259E-02	,1406	-3,3189	,2364
41	Equal variances assumed	,011	,916	-1,671	211	,096	-2,242	,1342	-4,4889	4,036E-02
	Equal variances not assumed			-1,657	162,400	,099	-2,242	,1353	-4,4914	4,293E-02
42	Equal variances assumed	3,314	,070	1,088	211	,278	,1555	,1429	-1,1262	,4373
	Equal variances not assumed			1,110	177,153	,268	,1555	,1401	-1,1209	,4320
43	Equal variances assumed	,529	,468	1,431	210	,154	,2205	,1541	-8,3251E-02	,5242
	Equal variances not assumed			1,430	166,654	,154	,2205	,1541	-8,3806E-02	,5247
44	Equal variances assumed	,005	,944	,526	211	,599	7,556E-02	,1436	-2,2076	,3587
	Equal variances not assumed			,525	165,535	,600	7,556E-02	,1439	-2,2086	,3597
45	Equal variances assumed	,550	,459	,330	211	,742	5,263E-02	,1596	-2,2621	,3673
	Equal variances not assumed			,330	167,160	,742	5,263E-02	,1595	-2,2622	,3675
46	Equal variances assumed	,044	,834	,319	211	,750	5,094E-02	,1597	-2,2638	,3657
	Equal variances not assumed			,318	165,589	,751	5,094E-02	,1600	-2,2649	,3668
47	Equal variances assumed	,003	,956	,956	211	,340	,1471	,1539	-1,1562	,4504
	Equal variances not assumed			,961	169,100	,338	,1471	,1531	-1,1552	,4494
48	Equal variances assumed	3,405	,066	1,408	211	,161	1,6046	1,1395	-5,6417	3,8509
	Equal variances not assumed			1,094	79,638	,277	1,6046	1,4663	-1,3137	4,5229
49	Equal variances assumed	1,026	,312	,618	211	,537	,1043	,1686	-2,2281	,4366
	Equal variances not assumed			,611	160,480	,542	,1043	,1706	-2,3326	,4411
50	Equal variances assumed	,005	,941	-304	210	,761	-5,0918E-02	,1675	-3,3812	,2794
	Equal variances not assumed			-303	163,099	,762	-5,0918E-02	,1678	-3,3823	,2805

EK-6

CİNSİYETE GÖRE ANLAMLI FARK OLUŞTURAN HİPOTEZLERE İLİŞKİN SORULARIN TESPİTİ T-TESTİ GRUP İSTATİSTİKLERİ

ANKET SORULARI	CİNSİYET KADIN (1) ERKEK (2)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
15	1,00	80	2,7750	1,2219	,1366
	2,00	133	2,6767	1,3626	,1182
16	1,00	80	3,7875	1,0988	,1229
	2,00	133	3,4962	1,1323	9,819E-02
17	1,00	80	3,3875	1,1959	,1337
	2,00	133	3,2105	1,2736	,1104
18	1,00	80	3,3500	1,3034	,1457
	2,00	133	3,0827	1,4251	,1236
19	1,00	80	4,0625	4,3381	,4850
	2,00	133	3,3684	1,3112	,1137
20	1,00	80	2,8625	1,1445	,1280
	2,00	133	2,9323	1,1755	,1019
21	1,00	80	3,6500	1,1262	,1259
	2,00	133	3,6767	1,0840	9,399E-02
22	1,00	80	3,3250	1,1112	,1242
	2,00	133	3,2707	1,2740	,1105
23	1,00	80	3,7250	1,1471	,1282
	2,00	133	3,6617	1,1002	9,540E-02
24	1,00	80	4,1375	,8822	9,864E-02
	2,00	133	3,9248	2,0061	,1740
25	1,00	80	3,8000	,9987	,1117
	2,00	133	3,6617	,9915	8,598E-02
26	1,00	80	4,1625	,8634	9,653E-02
	2,00	133	3,9173	,9696	8,407E-02
27	1,00	80	3,2875	1,1927	,1334
	2,00	133	2,7594	1,0951	9,496E-02
28	1,00	80	3,0250	1,1248	,1258
	2,00	133	2,7143	1,0630	9,217E-02
29	1,00	80	2,9375	1,0595	,1185
	2,00	133	2,8195	,9757	8,461E-02
30	1,00	80	3,2000	,9195	,1028
	2,00	133	2,9549	,9682	8,395E-02
31	1,00	80	2,4000	1,0138	,1133
	2,00	133	2,3534	,9550	8,281E-02
32	1,00	80	2,1750	,8385	9,375E-02
	2,00	133	2,3233	,8923	7,737E-02
33	1,00	80	3,0750	1,2198	,1364
	2,00	133	2,6917	1,0602	9,193E-02
34	1,00	80	3,1875	1,2127	,1356
	2,00	133	2,7895	1,0592	9,185E-02
35	1,00	80	3,0500	1,2619	,1411
	2,00	133	3,0827	1,1351	9,843E-02
36	1,00	80	2,9375	1,2360	,1382
	2,00	133	3,0602	1,1465	9,942E-02
37	1,00	80	3,2125	1,1980	,1339
	2,00	133	3,0977	1,1926	,1034
38	1,00	80	3,8625	,9513	,1064
	2,00	133	3,8722	,9327	8,087E-02
39	1,00	80	3,8750	,8912	9,964E-02

	2,00	133	3,6241	1,1119	9,642E-02
40	1,00	80	2,4625	1,0056	,1124
	2,00	133	2,5038	,9741	8,446E-02
41	1,00	80	2,4750	,9675	,1082
	2,00	133	2,6992	,9373	8,128E-02
42	1,00	80	3,9375	,9592	,1072
	2,00	133	3,7820	1,0397	9,015E-02
43	1,00	80	3,6750	1,0882	,1217
	2,00	132	3,4545	1,0868	9,459E-02
44	1,00	80	3,8500	1,0201	,1140
	2,00	133	3,7744	1,0122	8,777E-02
45	1,00	80	3,0000	1,1251	,1258
	2,00	133	2,9474	1,1303	9,801E-02
46	1,00	80	2,6750	1,1338	,1268
	2,00	133	2,6241	1,1255	9,759E-02
47	1,00	80	3,3125	1,0744	,1201
	2,00	133	3,1654	1,0953	9,498E-02
48	1,00	80	4,7625	13,0890	1,4634
	2,00	133	3,1579	1,0720	9,295E-02
49	1,00	80	3,0667	1,2261	,1371
	2,00	133	2,9624	1,1704	,1015
50	1,00	79	2,6709	1,1845	,1333
	2,00	133	2,7218	1,1765	,1020

EK-7

**KAMU-ÖZEL KARŞILAŞTIRMASINDA ANLAMLI FARK YARATAN HIPOTEZLERE İLİŞKİN SORULARIN TESPİTİ
INDEPENDENT SAMPLES TEST**

ANKET SORULARI	Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means						
	F	Sig.	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
15	,057	,811	211	,728	6,857E-02	,1970	-,3198	,4569	
			113,307	,732	6,857E-02	,1995	-,3267	,4638	
16	,825	,365	211	,675	-7,1111E-02	,1694	-,4051	,2628	
			112,295	,681	-7,1111E-02	,1723	-,4124	,2702	
17	,031	,861	211	,759	5,746E-02	,1873	-,3118	,4267	
			112,664	,763	5,746E-02	,1902	-,3194	,4343	
18	,896	,345	211	,360	,1908	,2078	-,2188	,6004	
			122,640	,349	,1908	,2031	-,2113	,5928	
19	2,991	,085	211	,518	,2787	,4304	-,5697	1,1272	
			65,257	,659	,2787	,6296	-,9786	1,5361	
20	,037	,848	211	,599	-9,2063E-02	,1747	-,4365	,2523	
			119,760	,595	-9,2063E-02	,1726	-,4337	,2496	
21	3,508	,062	211	,055	,3156	,1637	-7,1770E-03	,6383	
			122,452	,051	,3156	,1601	-1,4173E-03	,6325	
22	1,224	,270	211	,303	-,1879	,1821	-,5469	,1710	
			106,835	,324	-,1879	,1896	-,5638	,1879	
23	,228	,634	211	,217	-,2070	,1673	-,5368	,1228	
			115,832	,220	-,2070	,1677	-,5392	,1252	
24	,612	,435	211	,701	-9,6825E-02	,2520	-,5936	,4000	

	Equal variances not assumed				210,143	,612	-9,6825E-02	,1904	-5,4722	,2786
25	Equal variances assumed	1,240	,267	211	,370	-5,1343	,1493	-5,4286	,1601	
	Equal variances not assumed			104,387	,395	-5,1343	,1573	-5,4461	,1776	
26	Equal variances assumed	,063	,803	211	,679	-5,8413E-02	,1409	-5,3362	,2193	
	Equal variances not assumed			107,461	,690	-5,8413E-02	,1463	-5,3484	,2316	
27	Equal variances assumed	1,219	,271	211	,830	3,746E-02	,1743	-5,3062	,3811	
	Equal variances not assumed			122,848	,826	3,746E-02	,1703	-5,2996	,3745	
28	Equal variances assumed	,244	,622	211	,748	-5,3016E-02	,1647	-5,3776	,2716	
	Equal variances not assumed			120,969	,744	-5,3016E-02	,1619	-5,3735	,2675	
29	Equal variances assumed	,308	,579	211	,702	5,810E-02	,1515	-5,2406	,3568	
	Equal variances not assumed			116,134	,702	5,810E-02	,1517	-5,2424	,3586	
30	Equal variances assumed	,109	,742	211	,634	6,857E-02	,1437	-5,2147	,3519	
	Equal variances not assumed			113,138	,639	6,857E-02	,1456	-5,2199	,3571	
31	Equal variances assumed	1,680	,196	211	,477	,1044	,1466	-5,1846	,3935	
	Equal variances not assumed			134,011	,451	,1044	,1380	-5,1685	,3774	
32	Equal variances assumed	,020	,888	211	,081	,2286	,1305	-2,8682E-02	,4858	
	Equal variances not assumed			122,305	,076	,2286	,1277	-2,4227E-02	,4814	
33	Equal variances assumed	1,168	,281	211	,757	5,302E-02	,1708	-5,2837	,3897	
	Equal variances not assumed			126,074	,748	5,302E-02	,1650	-5,2735	,3795	
34	Equal variances assumed	,746	,389	211	,776	-4,8571E-02	,1705	-5,3847	,2875	
	Equal variances not assumed			125,264	,769	-4,8571E-02	,1651	-5,3754	,2782	
35	Equal variances assumed	,149	,700	211	,481	,1254	,1776	-5,2247	,4755	
	Equal variances not assumed			120,391	,475	,1254	,1750	-5,2211	,4719	
36	Equal variances assumed	,014	,906	211	,247	,2054	,1769	-5,1434	,5542	
	Equal variances not assumed			123,736	,235	,2054	,1723	-5,1356	,5464	
37	Equal variances assumed	,307	,580	211	,790	4,794E-02	,1795	-5,3059	,4018	
	Equal variances not assumed			119,592	,787	4,794E-02	,1774	-5,3033	,3992	
38	Equal variances assumed	1,193	,276	211	,964	6,349E-03	,1411	-5,2718	,2845	
	Equal variances not assumed			125,141	,963	6,349E-03	,1367	-5,2642	,2769	

39	Equal variances assumed	,545	,461	211	,693	6,190E-02	,1564	-2,464	,3702
	Equal variances not assumed			123,500	,685	6,190E-02	,1524	-2,397	,3635
40	<i>Equal variances assumed</i>	,892	,346	211	,020	,3435	,1462	5,537E-02	,6316
	<i>Equal variances not assumed</i>			128,581	,015	,3435	,1400	6,650E-02	,6205
41	Equal variances assumed	1,811	,180	211	,609	7,333E-02	,1433	-2,091	,3558
	Equal variances not assumed			132,935	,589	7,333E-02	,1353	-1,944	,3410
42	Equal variances assumed	2,587	,109	211	,454	,1140	,1519	-1,855	,4134
	Equal variances not assumed			128,347	,435	,1140	,1456	-1,1741	,4021
43	Equal variances assumed	3,609	,059	210	,058	,3114	,1636	-1,1031E-02	,6338
	Equal variances not assumed			123,167	,051	,3114	,1579	-1,2436E-03	,6240
44	<i>Equal variances assumed</i>	9,720	,002	211	,015	,3702	,1504	7,376E-02	,6666
	<i>Equal variances not assumed</i>			145,775	,008	,3702	,1368	9,981E-02	,6405
45	Equal variances assumed	,351	,554	211	,283	,1819	,1690	-1,1512	,5150
	Equal variances not assumed			121,641	,275	,1819	,1658	-1,1462	,5100
46	Equal variances assumed	,008	,931	211	,463	-1,244	,1693	-4,581	,2092
	Equal variances not assumed			117,675	,462	-1,244	,1685	-4,581	,2092
47	Equal variances assumed	,053	,818	211	,416	-1,1330	,1634	-4,551	,1890
	Equal variances not assumed			116,909	,416	-1,1330	,1631	-4,560	,1900
48	Equal variances assumed	,583	,446	211	,631	-5,841	1,2141	-2,9775	1,8093
	Equal variances not assumed			156,821	,463	-5,841	,7944	-2,1532	,9849
49	Equal variances assumed	2,850	,093	211	,170	,2457	,1782	-1,1057	,5971
	Equal variances not assumed			133,065	,147	,2457	,1683	-8,7176E-02	,5786
50	Equal variances assumed	,499	,481	210	,586	-9,6623E-02	,1772	-4,459	,2526
	Equal variances not assumed			113,055	,592	-9,6623E-02	,1798	-4,528	,2596

EK-8

**KAMU-ÖZEL AYRIMINDA ANLAMLI FARK YARATAN HİPOTEZE
YÖNELİK SORULARIN TESPİTİ T-TEST GRUP İSTATİSTİKLERİ**

ANKET SORULARI	BANKLAR ÖZEL(1) KAMU(2)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
15	1,00	63	2,7619	1,3406	,1689
	2,00	150	2,6933	1,3002	,1062
16	1,00	63	3,5556	1,1609	,1463
	2,00	150	3,6267	1,1146	9,100E-02
17	1,00	63	3,3175	1,2804	,1613
	2,00	150	3,2600	1,2339	,1007
18	1,00	63	3,3175	1,3299	,1675
	2,00	150	3,1267	1,4061	,1148
19	1,00	63	3,8254	4,9336	,6216
	2,00	150	3,5467	1,2293	,1004
20	1,00	63	2,8413	1,1388	,1435
	2,00	150	2,9333	1,1739	9,585E-02
21	1,00	63	3,8889	1,0490	,1322
	2,00	150	3,5733	1,1073	9,041E-02
22	1,00	63	3,1587	1,2977	,1635
	2,00	150	3,3467	1,1757	9,600E-02
23	1,00	63	3,5397	1,1191	,1410
	2,00	150	3,7467	1,1124	9,083E-02
24	1,00	63	3,9365	,8590	,1082
	2,00	150	4,0333	1,9192	,1567
25	1,00	63	3,6190	1,0840	,1366
	2,00	150	3,7533	,9549	7,797E-02
26	1,00	63	3,9683	,9995	,1259
	2,00	150	4,0267	,9119	7,445E-02
27	1,00	63	2,9841	1,1143	,1404
	2,00	150	2,9467	1,1803	9,637E-02
28	1,00	63	2,7937	1,0650	,1342
	2,00	150	2,8467	1,1097	9,060E-02
29	1,00	63	2,9048	1,0115	,1274
	2,00	150	2,8467	1,0083	8,232E-02
30	1,00	63	3,0952	,9790	,1233
	2,00	150	3,0267	,9480	7,740E-02
31	1,00	63	2,4444	,8758	,1103
	2,00	150	2,3400	1,0155	8,292E-02
32	1,00	63	2,4286	,8369	,1054
	2,00	150	2,2000	,8823	7,204E-02
33	1,00	63	2,8730	1,0700	,1348
	2,00	150	2,8200	1,1648	9,510E-02
34	1,00	63	2,9048	1,0733	,1352
	2,00	150	2,9533	1,1605	9,476E-02
35	1,00	63	3,1587	1,1529	,1453
	2,00	150	3,0333	1,1952	9,758E-02
36	1,00	63	3,1587	1,1246	,1417
	2,00	150	2,9533	1,2003	9,801E-02
37	1,00	63	3,1746	1,1714	,1476
	2,00	150	3,1267	1,2057	9,844E-02
38	1,00	63	3,8730	,8889	,1120
	2,00	150	3,8667	,9601	7,839E-02

39	1,00	63	3,7619	,9954	,1254
	2,00	150	3,7000	1,0603	8,657E-02
40	1,00	63	2,7302	,9017	,1136
	2,00	150	2,3867	1,0019	8,181E-02
41	1,00	63	2,6667	,8614	,1085
	2,00	150	2,5933	,9905	8,088E-02
42	1,00	63	3,9206	,9385	,1182
	2,00	150	3,8067	1,0408	8,498E-02
43	1,00	62	3,7581	1,0192	,1294
	2,00	150	3,4467	1,1085	9,051E-02
44	1,00	63	4,0635	,8400	,1058
	2,00	150	3,6933	1,0615	8,667E-02
45	1,00	63	3,0952	1,0883	,1371
	2,00	150	2,9133	1,1407	9,314E-02
46	1,00	63	2,5556	1,1184	,1409
	2,00	150	2,6800	1,1311	9,236E-02
47	1,00	63	3,1270	1,0850	,1367
	2,00	150	3,2600	1,0895	8,896E-02
48	1,00	63	3,3492	1,0185	,1283
	2,00	150	3,9333	9,6012	,7839
49	1,00	63	3,1746	1,0707	,1349
	2,00	150	2,9289	1,2325	,1006
50	1,00	63	2,6349	1,2089	,1523
	2,00	149	2,7315	1,1661	9,553E-02

EK-9

ANKET FORMU

Bu anket formu, T.C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı Başkanı **Prof.Dr.Feyzullah EROĞLU**'nun tez danışmanlığını yaptığı "BANKACILIK SEKTÖRÜNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN UYGULAMADAKİ SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere T.C. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı "Yönetim ve Organizasyon" bilim dalı yüksek lisans öğrencisi ve T.C.Merkez Bankası İşgöreni **Erdal Alga** tarafından hazırlanmıştır ve uygulanmaktadır.

Niçin Araştırma Yapmaya İhtiyaç Duyduk?

Bu araştırmayı yapmamızın amacı, Bankacılık sektöründe uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemleri hakkında düşüncelerinizi almaktır. Sizin görüşleriniz performans değerlendirme sisteminde yenileşmeye vesile olabilecek çok önemli veriler sağlayacaktır.

Güvence:

Anketin cevaplanması sırasında kimlik belirtici herhangi bir işaret ve ismin bulunmaması, anket güvenliği açısından gereklidir. Vermiş olduğunuz cevaplar tamamen güvence altında olacaktır.

Bu formlar kişisel temeller üzerine dayanılarak analiz edilmeyecektir.

Nasıl cevaplayacaksınız?

Bu formu cevaplamamız yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır. Lütfen sizin düşüncenize yakın olan seçeneğe (X) işaretini yerleştirerek durumlar hakkındaki görüşünüzü belirtin.

Forma isminizi yazmayınız.**Yardımlarınız için teşekkürler.**

1. Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
2. Yaş Grubunuz : 30 ve altı () 31-36 () 37-42 () 43-48 () 49-55 () 56 + ()
3. Öğrenim Durumunuz :
İlkokul () Ortaokul () Lise () Açıköğretim (2 yıllık) () Açıköğretim (4 yıllık) ()
Yüksek okul (2 yıllık) () Üniversite () Lisansüstü () Doktora ()
4. Kaç senedir bu Bankada çalışıyorsunuz : 1-5 () 6-10 () 11-15 () 16-20 () 21 + ()
5. Çalıştığınız Banka ve Birimi :
6. Bankadaki Göreviniz :
7. Göreviniz gereği işgörenlerin performansını/sicilini değerlendiriyor musunuz? Cevabınız "EVET" se kaç kişinin? Evet () Kişinin Hayır ()
8. Biriminizde (Şubenizde) İşgören Sayısı :
9. Performans değerlendirmeleri hangi sıklıkta yapılıyor :
Gerektiğinde () Ayda Bir () 3 Ayda Bir () 6 Ayda Bir () Yılda Bir ()
10. Performans değerlendirmede bankanızın kullandığı standart bir yöntem var mı :
Evet () Hayır ()
11. Eğer 10. soruya verdiğiniz cevap "EVET" se, kullanılan yöntemi birkaç cümle ile özetler misiniz?
.....
12. İşgörenlerin performansı değerlendirilirken aşağıdaki yöntemlerden hangisi veya hangileri kullanılıyorsa (k) , hangisi veya hangilerinin kullanılması gerektiğini düşünüyorsanız (i) yazınız, hiçbir fikriniz yoksa işaretleme yapmayınız.
() Grafik Ölçüm Yöntemi () Kontrol Listesi Yöntemi
() Kritik(İlginç) Olay Yöntemi () Kendi Kendini Geliştirme Düzeyi
() Zorunlu Seçim Yöntemi () Başarı Kayıtları Yöntemi
() Serbest Anlatım Yöntemi () Alan İncelemesi Yöntemi
() Sıralama Yöntemi () Davranışsal Beklenti Ölçekleri Yöntemi
() Alternatif Sıralama Yöntemi () Amaçlarına Göre Yönetim Yöntemi
() Adam Adama Kıyaslama Yöntemi () Sonuçlarına Göre Değerlendirme Yöntemi
() Zorlanmış Dağılım Yöntemi () Değerlendirme Merkezleri Yöntemi
() Derecelendirme Yöntemi () Başarı Ölçeği Yöntemi
() Deneme Yöntemi () Görüşme Yöntemi
() Yerinde İnceleme ve Gözlemlene Yöntemi () Diğer, Belirtiniz
13. Performans değerlendirme bankanızda kim/kimler tarafından yapılmakta ve yorumlanmaktadır.
() Birinci Amir () İşgörenin Kendisi
() İkinci Amir () Bankada Oluşturulan Bir Kurul
() Personel Yöneticisi () Danışman Şirket
() İş Arkadaşlarınca () Diğer, Karma Belirtiniz

14. Bankanızda uygulanan performans değerlendirme faaliyetleri hangi çalışan gruplarınızı kapsıyor :
- () İşgörenlerin Hepsini () İşgörenlerin Hepsini + Yönetim Kadrosu
 () Yönetim Kadrosunu () İşçi Kadrosunu
 () Diğer, Belirtiniz.....
15. Performans değerlendirme uygulamalarının performansımı arttırdığına inanıyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
16. Performans değerlendirme sisteminin tasarımından kaynaklanan eksiklikler, performansımı olumsuz etkiler ve performans değerlendirme hatalarına yol açar.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
17. Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer gelişimimde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
18. Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanılmasının yararlı olacağına inanıyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
19. Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim ihtiyacının ve açığının belirlenmesinde kullanılabileceğine inanıyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
20. Çalıştığım bankada performans değerlendirme sonuçları, işten çıkarma ve sözleşme yenileme kararlarında kullanılır.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
21. İşgörenlere performans değerlendirme sonuçları hakkında bilgi verilmesinin performansı yükselteceğine inanıyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
22. Performans değerlendirmeye göre atamaların yapılmadığı örgütlerde üst görevlere daha düşük niteliklere sahip olanların getirileceğine inanıyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
23. Yöneticilerin performanslarının düşük olmasının işgörenlerin de performanslarının düşük olmasına yol açabileceğini düşünüyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
24. Performans değerlendirme hedeflerini, işgörenler ve yöneticilerin birlikte belirlemesinin, işgörenlerin ve bankanın performansını artıracığına inanıyorum.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
25. Performans değerlendirme eğitimi almayan yöneticiler, alanlara nazaran daha fazla performans değerlendirme hatası yaparlar.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
26. Performans değerlendirmesi yapan yöneticilerin değerlendirme eğitimi almaları şart ve yararlıdır.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
27. Çalıştığım bankada yöneticiler, işgörenin bir tek özelliğine bakarak olumlu performans puanı verebilmektedirler.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
28. Çalıştığım bankada yöneticiler, işgörenlerin hepsine birden ortalama performans puanı verme eğilimindedirler.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
29. Çalıştığım bankada yöneticiler, unvanı yüksek olan işgörenlere genelde yüksek performans puanı vermektedirler.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
30. Çalıştığım bankada yöneticiler, işgörenlere performans puanı verirken herhangi bir özelliği açısından kendilerine benzeyen işgörenlere yüksek performans puanı vermektedirler.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
31. Çalıştığım bankada yöneticiler, kendileriyle aynı memlekette olanlara daha yüksek performans puanı vermektedirler.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
32. Çalıştığım bankada yöneticiler, kendileriyle aynı cinsiyette olanlara daha yüksek performans puanı vermektedirler.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
33. Çalıştığım bankada yöneticiler, arkadaşlarına daha yüksek performans puanı vermektedirler.
 Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()

34. Çalıştığım bankada yöneticiler, ailecek görüştükleri ve karşılıklı ev ziyaretlerine gidip geldikleri işgörenlere daha yüksek performans puanı vermektedirler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
35. Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yönetici ve işgörenler, "bananecilik" yaparak işlerine gösterdikleri eski özeni göstermezler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
36. Çalıştığım bankada emekliliği hak edip de çalışmaya devam eden yöneticiler, işyerlerini geliştirmeye yönelik pek fazla çaba harcamaz, sorunların çoğunu ve hatta önemli sorunları bile görmezden gelirler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
37. Sınırsız iş güvencesi olan işgörenler ve yöneticiler, "bana ne yapabilirler ki" algısıyla işlerine gereken önemi vermezler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
38. Birden fazla değerlendiricinin olması, tek değerlendiriciye göre daha adil bir değerlendirme yapılmasını sağlar.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
39. Kendi ekibini kendisi oluşturan yöneticilerin ve ekiplerinin performansları yüksek olur.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
40. Çalıştığım bankada alt görevdekiler, sevmedikleri üst düzey görevlilerin performansının düşük olduğu izlenimini vermek için işleri bilinçli olarak aksatabilirler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
41. Çalıştığım bankada yöneticiler kendilerine rakip olarak gördükleri iyi eğitilmiş, başarılı ve çalışkan işgörenlerin performanslarını bilinçli olarak düşük gösterirler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
42. Çalıştığım bankada gürültü, aşırı ya da az aydınlatma, işyerinin aşırı sıcak veya soğuk olması, araç-gereç ve makinelerin yetersiz olması işgörenlerin performansını düşürür.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
43. Çalıştığım bankada teknolojinin önemi ve kullanımının her geçen gün artması sonucunda genç işgörenlerin önemi yaşlı işgörenlere göre daha çok artmıştır.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
44. Çalıştığım bankada genç işgörenler, teknolojiyi yaşlı işgörenlere göre daha kolay ve hızlı öğrenip kullanabiliyorlar.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
45. Çalıştığım bankada yöneticiler, işgörenlerin iş ve görevle ilgili fikirlerine çok önem verirler ve fikirlerini her zaman sorarlar.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
46. Çalıştığım bankada işgörenler, yöneticilerini iş ve görevle ilgili konularda rahatça eleştirebilirler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
47. Çalıştığım bankada yöneticiler, konu ne olursa olsun sürekli üst pozisyonda olanları diğerlerinden haklı görürler.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
48. Çalıştığım bankada yöneticiler, işgörenlere sürekli "önerilerinize açığım" derler, fakat uygulamada hiç dikkate almazlar ve en nihayetinde kendi dedikleri doğru olur ve onu uygularlar.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
49. Çalıştığım bankada performans değerlendirme sisteminin adil olmadığına ve adil uygulanmadığına inandığım için performansım düşer.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()
50. Çalıştığım bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi çalışanla çalışmayanı ayırt edebilmektedir.
Kesinlikle Katılmıyorum () Katılmıyorum () Fikrim Yok () Katılıyorum () Kesinlikle Katılıyorum ()

EK-10

ANKET UYGULAMASI YAPILDIĞI SÜREÇTE DENİZLİ İL MERKEZİNDE FAALİYET GÖSTEREN BANKALAR VE ŞUBELERİ		
KAMU/ÖZEL	BANKA ADI	ŞUBE ADI
KAMU	T.C. MERKEZ BANKASI	DENİZLİ ŞUBESİ
KAMU	T.C. ZİRAAT BANKASI	BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
		DENİZLİ ŞUBESİ
		KALEİÇİ ŞUBESİ
KAMU	T. HALK BANKASI A.Ş.	BÖLGE OPERASYON MERKEZİ
		DENİZLİ ŞUBESİ
		ÇINAR ŞUBESİ
		SANAYİ ŞUBESİ
KAMU	T. VAKIFLAR BANKASI A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
		BAYRAMYERİ ŞUBESİ
		ÇINAR ŞUBESİ
ÖZEL	AKBANK T.A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
		ÇINAR ŞUBESİ
		DENİZLİ TİCARİ ŞUBESİ
		KALEİÇİ ŞUBESİ
ÖZEL	ANADOLU BANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	DENİZBANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
		HALK CADDESİ ŞUBESİ
ÖZEL	FINANSBANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
		SANAYİ ŞUBESİ
		BAYRAMYERİ ŞUBESİ
ÖZEL	FORTIS BANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	GARANTİ BANKASI A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
		ÇINAR ŞUBESİ
		BAYRAMYERİ ŞUBESİ
ÖZEL	HSBC BANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
		ORGANİZE SANAYİ ŞB.
ÖZEL	KOÇBANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	OYAKBANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	ŞEKERBANK T.A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	T.İŞ BANKASI A.Ş.	BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ
		DENİZLİ ŞUBESİ
		ÇINAR ŞUBESİ
		BAYRAMYERİ ŞUBESİ
		SANAYİ ŞUBESİ
ÖZEL	TEKFENBANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	TEKSTİL BANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	TURKISH BANK A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
ÖZEL	YAPI KREDİ BANKASI A.Ş.	DENİZLİ ŞUBESİ
		SANAYİ ŞUBESİ
		BAYRAMYERİ ŞUBESİ

EK-11

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI
MEMURLARI SİCİL RAPORU**

Memurun

Sicil Numarası :
 Adı ve Soyadı :
 Unvanı :
 Sicil Dönemi :

**T.C.MERKEZ BANKASI MEMURLARI YÖNETMELİĞİNİN 62, 65 VE 66'ncı
MADDELERİ**

Sicil Raporlarının Doldurulma Zamanı

Madde 62 – Memurlar hakkında, bu Yönetmeliğe ekli listelerde belirtilen sicil amirleri tarafından yılda bir defa Aralık ayı içinde bir sicil raporu doldurulur.

Aday memurların sicil raporları, adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte doldurulur.

**Sicil Raporlarının Doldurulmasında Uygulanacak Not Usulü ve Notların
Derecelendirilmesi Madde 65 –**

a) Sicil raporları

Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurtdışı görevlerdeki yeterliliklerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu belirler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi ile de memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması;

90'dan 100'e kadar olanlar çok iyi,

76'dan 89'a kadar olanlar iyi,

60'dan 75'e kadar olanlar orta,

Derecede başarılı olmuş, "olumlu";

59 ve daha aşağı not alanlar ise "yetersiz" görülerek, "olumsuz",

Sicil almış sayılır.

Sicil notu ve ortalaması hesaplanırken kesirler tam sayıya tamamlanır.

Sicil Raporlarının Doldurulma ve Gönderilme Yöntemi**Madde 66 –**

Sicil raporları el yazısı ile doldurulur, kazıntı ve silinti yapılamaz. Fazla ve yanlış yazılan bölümler, okunacak şekilde çizilerek doğrusu yazıldıktan sonra durum imza ile belirlenir. Sicil raporlarının taslakları saklanmaz.

A- SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN GENEL DURUM VE DAVRANIŞLARI HAKKINDAKİ DÜŞÜNCELERİ (ŞAHSİYET DEĞERLENDİRMESİ)		
Not: Bu sütun, Yönetmelik'in 65'inci maddesi gereğince tespit edilebilen iyi veya kötü alışkanlıklar ile ahlaki durum ve kabiliyetleri dikkate alınarak doldurulur.		
BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ	ÜÇÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN DÜŞÜNCESİ

B- SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN MESLEKİ EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI
(GÖREVDE GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)

SORULAR	BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	ÜÇÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Sorumluluk duygusu ? (Görev ve yetki alanına giren işleri kendiliğinden, zamanında ve doğru yapma; takip edip sonuçlandırma alışkanlığı)			
2. Görevine bağlılığı, iş heyecanı, teşebbüs fikri ?			
3. Mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme gayreti ?			
4. İntizam ve dikkati ?			
5. İşbirliği yapmada ve değişen şartlara, görevlere uymada gösterdiği başarı ?			
6. Tarafsızlığı ? (Görevini yerine getirirken dil, ırk, cins, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ayrılıklarından etkilenmeme)			
7. Müstakilen iş görme yeteneği, tasarruf bilinci ve yaratıcılığı ?			
8. Disiplin riayeti ?			

SORULAR	BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	ÜÇÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
9. İnsan haklarına saygısı ? (İnsanların kişiliğine ve haklarına saygı gösterme, hiç kimseye insanlık onuruyla bağdaşmayan muamelede bulunmama)			
10. Amirlerine, mesai arkadaşlarına, iş sahiplerine karşı tutum ve davranışı ?			
11. Görevini yerine getirmede çalışkanlığı, kabiliyeti ve verimliliği ?			

C- SİCİL AMİRLERİNİN MEMURUN YÖNETİCİLİK EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI
(YALNIZ YÖNETİCİ DURUMUNDAKİ ŞEF YARDIMCISI VE DAHA YUKARI UNVANDA MEMURLAR İÇİN DOLDURUR)

SORULAR	BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	ÜÇÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Zamanında, doğru ve kesin kara verme kabiliyeti ?			
2. Planlama, organizasyon ve koordinasyon kabiliyeti ?			
3. Temsil ve müzakere kabiliyeti ?			
4. Takip, denetim ve örnek olma kabiliyeti ?			
5. Mevzuat ve teknolojik gelişmelere intibak kabiliyeti ?			
6. Maiyetindekileri değerlendirme ve yetiştirmedeki başarısı ?			
7. İş hakimiyeti, kendine güveni ?			
8. Sosyal ve beşeri münasebetleri ?			

D- SİCİL AMİRLERİNİN YURT DIŞINDA GÖREVLİ MEMURUN EHLİYETİ HAKKINDAKİ NOTLARI (ÜLKEYİ TEMSİLDE VE MENFAATLERİNİ KORUMADA GÖSTERİLEN BAŞARININ DEĞERLENDİRİLMESİ)			
SORULAR	BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN NOTU	ÜÇÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN NOTU
1. Yabancı dil bilgisi ?			
2. Gerekli ve yararlı ilişkiler kurma ve geliştirmedeki başarı ?			
3. Ülke menfaatlerini korumada gösterilen itina ve hassasiyet ?			
4. Temsil icaplarını yerine getirmedeki başarı ?			
5. Görevli olduğu ülkenin şartlarına uyum kabiliyeti, Türk ölkü ve kültürüne bağlılığı ?			

BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU	İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU	ÜÇÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN SİCİL NOTU
.....
MEMURUN SİCİL NOTU ORTALAMASI :		
MEMURUN BAŞARI DERECESESİ VE SİCİLİ :		
BİRİNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası : Tarih :/...../.....	İKİNCİ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası : Tarih :/...../.....	ÜÇÜNCÜ SİCİL AMİRİNİN Adı : Soyadı : Görevi : İmzası : Tarih :/...../.....

Not: Sicil raporlarında; birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilini olumlu veya olumsuz olarak etkilemesi veya ortalama sicil notları arasında **10 veya daha fazla fark olması halinde**, varsa üçüncü sicil amirinin görüşüne başvurulur ve üçüncü sicil amirinin değerlendirmesi esas alınır.

EK-12

SİCİL AMİRLERİ

İdare Merkezi			
Unvan	1'inci Sicil Amiri	2'inci Sicil Amiri	3'üncü Sicil Amiri
Başkan Yardımcısı	Başkan	-	-
Birim Başkanı(1)	Başkan Yardımcısı	Başkan	-
Birim Başkan Yardımcısı(2)	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı	Başkan
Danışman	Birim Başkanı/Başkan Yardımcısı	Başkan Yardımcısı/Başkan	Başkan
Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı
Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Kısım Amiri ve daha alt unvandaki Memurlar	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı
Banknot Matbaası Genel Müdürlüğündeki Şef ve daha alt unvandaki Memurlar	Kısım Amiri	Müdür Yardımcısı	Müdür
Hukuk Müşaviri, Müşavir Avukat, Avukat ve Hukuk İşleri Bürosu Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı
Hukuk İşleri Bürosundaki diğer Memurlar	Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Savunma Uzmanı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı	Başkan
Sivil Savunma Uzmanı	Birim Başkanı	İçişleri Bakanlığı Sivil Savunma Genel Müdürü	İçişleri Bakanlığı Müsteşarı
Koruma ve Güvenlik Amiri(3)	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkanı
Koruma ve Güvenlik Amir Yardımcısı, Koruma ve Güvenlik Grup Şefi, Koruma ve Güvenlik Memuru, Nöbet Destek Hizmetleri Görevlisi	Koruma ve Güvenlik Amiri	Müdür Yardımcısı	Müdür
Başdenetçi, Denetçi	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan
Denetçi Yardımcısı	Refakatında çalıştığı Denetçi	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Başmüfettiş, Müşavir Müfettiş, Müfettiş	Birim Başkanı	Başkan	-
Müfettiş Yardımcısı	Refakatinde çalıştığı Müfettiş	Birim Başkanı	Başkan
Teftiş Kurulu Bürosu Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı olarak görevlendirilen Müfettiş	Birim Başkanı	Başkan

Unvan	1'inci Sicil Amiri	2'inci Sicil Amiri	3'üncü Sicil Amiri
Teftiş Kurulu Bürosundaki diğer Memurlar	Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı olarak görevlendirilen Müfettiş	Birim Başkanı
Başhekim Olarak Görevlendirilen Hekim	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı
Hekim, Diş Hekimi ve Sağlık Servisindeki Diğer Memurlar	Başhekim olarak görevlendirilen Hekim	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Sos.Tes.Eğt.ve Dinl.Site.görevli Yönetici	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Sos.Tes.Eğt.ve Dinl.Site.görevli Yönetici Yardımcısı	Yönetici	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı
Sos.Tes.Eğt.ve Dinl.Site.görevli diğer Memurlar	Yönetici Yardımcısı	Yönetici	Müdür
1 ve 2. Der.Ayl.Ekonomist	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı
Ekonomist, Ekonomist Yardımcısı ve Araştırmacı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Çevirmen	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı
Sistem Uzmanı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Sistem Uzman Yardımcısı ve diğer Bilgi İşlem elemanları	Sistem Uzmanı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı
Eğitim Uzmanı, Eğitim Uzman Yardımcısı, Eğitim Araştırmacısı, İstatistik Uzmanı, İstatistik Uzman Yardımcısı, İstatistikçi, Kütüphane Uzmanı, Kütüphane Uzman Yardımcısı ve Kütüphaneci	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Uzman ve Uzman Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı
Mühendis ve Mimar	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Başteknisyen ve Grafikler	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı
Başteknisyen Yardımcısı ve Teknisyen	Başteknisyen	Müdür Yardımcısı	Müdür
Başkana hizmet veren Sekreter	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan

Unvan	1'inci Sicil Amiri	2'inci Sicil Amiri	3'üncü Sicil Amiri
Başkan Yardımcısına hizmet veren Sekreter	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı
Banka Meclisi, Para Politikası Kur. Ve Denetleme Kurulu Üyelerine hizmet veren Sekreter	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Birim Başkanlarına hizmet veren Sekreter	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı

Şubeler			
Unvan	1'inci Sicil Amiri	2'inci Sicil Amiri	3'üncü Sicil Amiri
Müdür	Başkan Yardımcısı	Başkan	-
Müdür Başyardımcısı	Müdür	İnsan Kaynakları Genel Müdürü	Başkan Yardımcısı
Müdür Yardımcısı	Müdür Başyardımcısı/Müdür	Müdür/İnsan Kaynakları Genel Müdürü	İnsan Kaynakları Genel Müdürü/Başkan Yardımcısı
Kısım Amiri, Başveznedar ve Mühendis	Müdür Yardımcısı/Müdür Başyardımcısı	Müdür Başyardımcısı/Müdür	Müdür/İnsan Kaynakları Genel Müdürü
Sekreter	Müdür Yardımcısı/Müdür Başyardımcısı	Müdür Başyardımcısı/Müdür	Müdür/İnsan Kaynakları Genel Müdürü
Şef ve daha alt unvandaki Memurlar	Kısım Amiri	Müdür Yardımcısı/Müdür Başyardımcısı	Müdür Başyardımcısı/Müdür
Başveznedar Yardımcısı, Veznedar ve Sayıcı Operatör	Başveznedar	Müdür Yardımcısı	Müdür
Koruma ve Güvenlik Amiri	Müdür Yardımcısı	Müdür	İlgili Birim Başkanı
Koruma ve Güvenlik Amir Yardımcısı, Kor.ve Güv.Grup Şefi, Kor.ve Güvenlik Memuru, Nöbet Des.Hiz.Görevlisi	Koruma ve Güvenlik Amiri/Koruma ve Güvenlik Amir Yardımcısı/Koruma ve Güvenlik Grup Şefi	Müdür Yardımcısı	Müdür
Hukuk Müşaviri, Müşavir Avukat ve Avukat	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı

Unvan	I'inci Sicil Amiri	2'inci Sicil Amiri	3'üncü Sicil Amiri
Hekim, Diş Hekimi ve diğer sağlık personeli	Müdür Yardımcısı	Müdür	İlgili Birim Başkanı
Sistem Uzmanı	Müdür Yardımcısı	İlgili Birim Başkan Yardımcısı	İlgili Birim Başkanı
Sistem Uzman Yardımcısı ve Diğer Bilgi İşlem Elemanları(*)	Sistem Uzmanı	Müdür Yardımcısı	İlgili Birim Başkan Yardımcısı
Sistem Uzman Yardımcısı ve Diğer Bilgi İşlem Elemanları(**)	Müdür Yardımcısı	İlgili Birim Başkanı	İlgili Birim Başkanı

Yurt Dışı Temsilcilik			
Temsilci	Başkan Yardımcısı	Başkan	-
Temsilci Yardımcısı	Temsilci	Başkan Yardımcısı	Başkan
Diğer Memurlar	Temsilci Yardımcısı	Temsilci	Başkan Yardımcısı
Büro Amiri	Temsilci	Başkan Yardımcısı	Başkan
Büro Memuru	Büro Amiri	Temsilci Yardımcısı	Temsilci

- (1) Başkana Bağlı Bulunan Birimlerde Birim Başkanlarının I.Sicil Amiri Başkan
(2) Başkana Bağlı Bulunan Birimlerde Birim Başkan Yard. II.Sicil Amiri Başkan
(3) Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde III.Sicil Amiri Birim Başkan Yard.

(*) Sistem Uzmanı olan Şubelerde
(**) Sistem Uzmanı olmayan Şubelerde

Not: Birim Başkanı; Genel Müdür ve Teftiş Kurulu Başkanı ile Güvenlik ve Savunma Sekreterini, Birim Başkan Yardımcısı ise Genel Müdür Yardımcısını ifade etmektedir.

EK-13

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI ÇALIŞANI
PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

A FORMU

Bu bölüm tükenmez veya dolma kalemle doldurulacaktır.

SİCİL NO:

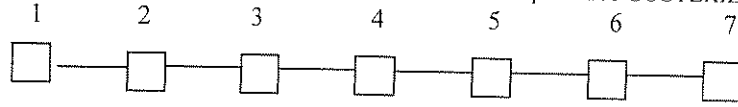
ADI SOYADI:

UNVANI:

BİRİMİ/ŞUBESİ:

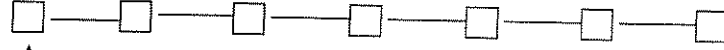
DEĞERLENDİRE DÖNEMİ: / / - / /

PERFORMANS DEĞERLENDİRME HER KUTUNUN PUAN DEĞERİ AŞAĞIDA GÖSTERİLMEKTEDİR.

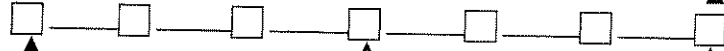


1. Görev ve Sorumluluklarını Yerine Getirime

1'inci Değerlendirme
Amiri



2'inci Değerlendirme
Amiri



3'üncü Değerlendirme
Amiri



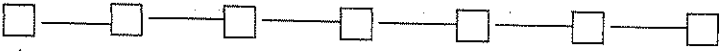
Görev ve sorumluluklarını
Uyarılmadan yerine
getirmez

Görev ve sorumluluklarını
yerine getirir

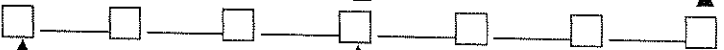
Görev ve sorumluluklarını
uyarı gerekmeksizin en
iyi şekilde yerine getirir

2. Çalışma Alanı ile İlgili Bilgi-Becerisini Kullanma ve Geliştirme

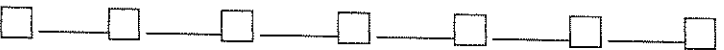
1'inci Değerlendirme
Amiri



2'inci Değerlendirme
Amiri



3'üncü Değerlendirme
Amiri



Görevini yerine
Getirebilmek için
Bilgi-becerisini kullanmaz
ve geliştirmek için çaba
sarfetmez

Görevini yerine
getirebilmek için yeterli
bilgi-beceriye sahiptir,
bunları yeterli düzeyde
kullanır ve geliştirmek
için gayret gösterir

Çalışma alanı ile ilgili tüm
konularda geniş bilgi-
beceriye sahiptir, bu amaçla
ilgili kaynaklardan etkin bir
şekilde yararlanır, bilgi-
becerisini sürekli geliştirir

3. Zamanı Etkin Kullanma ve Verilen Görevi Sonuçlandırma

1'inci Değerlendirme Amiri		
2'inci Değerlendirme Amiri		
3'üncü Değerlendirme Amiri		
Verilen görevi zamanında sonuçlandıramaz	Verilen görevi zamanında tamamlamak için gayret gösterir ve sonuçlandırır	Verilen görevi, en kısa sürede, istenilen tamamlar, sonuçları hakkında bilgi verir
nitelikte		

4. Araç-Gereç ve Kaynakları Etkin Kullanma

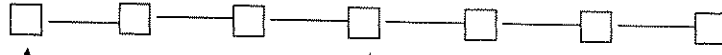
1'inci Değerlendirme Amiri		
2'inci Değerlendirme Amiri		
3'üncü Değerlendirme Amiri		
Araç-gereç ve Kaynakların kullanımına şekilde	Araç-gereç ve kaynakları etkin olarak kullanmaya	Araç-gereç ve kaynakları her zaman en etkin
Özen göstermez, tasarruf Etmeyi ve maliyeti önlemler Dikkate almaz	ve tasarruf etmeye özen gösterir	kullanır ve bu konuda öneriler geliştirir, alır

5. İş İstenilen Nitelikte Yapma

1'inci Değerlendirme Amiri		
2'inci Değerlendirme Amiri		
3'üncü Değerlendirme Amiri		
İşine özen göstermez, Yaptığı iş her zaman Düzeltilmeyi gerektirir	Yaptığı işin istenilen nitelikte olmasına gayret eder	İşinde her zaman dikkatli ve özenlidir, yaptığı işlerin kalitesi beklenenin üzerindedir

6. Bankanın Etik ve Çalışma Kurallarına Uyuma

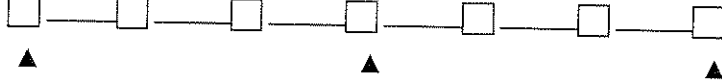
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



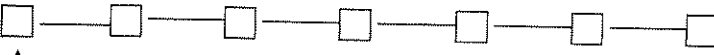
Bankanın etik ve çalışma kurallarına karşı duyarsızdır

Bankanın etik ve çalışma kurallarına uyar

Bankanın etik ve çalışma kurallarına her zaman titizlikle uyarak çalışma arkadaşlarına örnek olur

7. İşini En Az Yönlendirmeye Yapma

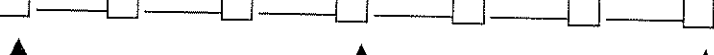
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



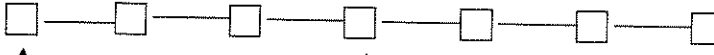
Yapması gereken işler için daima yönlendirilmeye ihtiyaç duyar

Yapması gereken işleri en az yönlendirmeye yapar

Yapması gereken işleri her zaman, kendiliğinden, yönlendirilmeye ihtiyaç duymadan yapar

8. Çalışma Ortamındaki Kişilerle İletişim Kurma ve İşbirliği Yapma

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Çalışma ortamındaki kişilerle iletişim kuramaz, işbirliği

Çalışma ortamındaki kişilerle iletişim kurarak işbirliği yapar

Çalışma ortamındaki kişilerle kolaylıkla iletişim kurar, bilgi ve deneyimini paylaşır, işbirliğine öncülük eder

TOPLAM PUAN	1'inci Değerlendirme Amiri	2'inci Değerlendirme Amiri	3'üncü Değerlendirme Amiri
<u>TARİH</u>	<u>ADI SOYADI</u>	<u>UNVANI</u>	<u>İMZASI</u>
1'inci Değerlendirme Amiri
.....			
2'inci Değerlendirme Amiri
.....			
3'üncü Değerlendirme Amiri
.....			
ORTALAMA PUAN:			
AĞIRLIK PUANI (*):			
PERFORMANS PUANI(*):			
(*) İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nce belirlenecektir.			

EK-14

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI ÇALIŞANI
PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU**

B FORMU

Bu bölüm tükenmez veya dolma kalemle doldurulacaktır.

SİCİL NO	:	
ADI SOYADI	:	
UNVANI	:	
BİRİMİ/ŞUBESİ	:	

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ: / / - / /

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HER KUTUNUN PUAN DEĞERİ AŞAĞIDA GÖSTERİLMEKTEDİR.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I. BÖLÜM

A. BİLGİ VE BECERİ

1. Çalışma Alanı ile ilgili Bilgi-Becerisini Kullanma ve Geliştirme

1'inci Değerlendirme

Amiri

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2'inci Değerlendirme

Amiri

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3'üncü Değerlendirme

Amiri

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Görevini yerine getirebilmek için bilgi-becerisini kullanmaz ve geliştirmek için çaba sarfetmez.

Görevini yerine getirebilmek için yeterli bilgi-beceriye sahiptir, bunları yeterli düzeyde kullanır ve geliştirmek için gayret gösterir.

Çalışma alanı ile ilgili tüm konularda geniş bilgi-beceriye sahiptir, bu amaçla ilgili kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanır bilgi-becerisini sürekli geliştirir

2. İşle İlgili Sorunları Öngörme, Çözüm Bulma ve Yapılış Yöntemine İlişkin Öneriler Getirme

1'inci Değerlendirme

Amiri

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2'inci Değerlendirme

Amiri

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

3'üncü Değerlendirme

Amiri

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

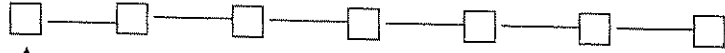
Sadece söylenileni yapar, işiyle ilgili öneri getirmez

İşle ilgili sorunların çözümlenmesi ve işin daha etkin yapılması için asgari düzeyde öneriler getirir

İşle ilgili sorunları öngörebilir ve doğru analiz eder, sorunu çözmek için uygun ve yaratıcı öneriler getirir

3. İşiyile İlgili Mevzuat ve Uygulamada Yapılan Değişiklikleri İzleme

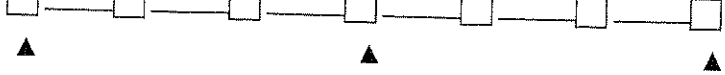
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Mevzuat ve uygulama Değişikliklerine karşı ilgisizdir

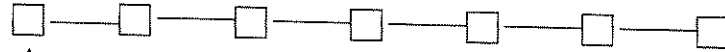
Mevzuat ve uygulama değişikliklerini takip eder

Mevzuat ve uygulamada yapılan değişiklikleri sürekli, yakından takip eder ve yorum getirir

B. İŞ VERİMLİLİĞİ VE KALİTELİ İŞ YAPMA

4. Zamanı Etkin Kullanma ve Verilen Görevi Sonuçlandırma

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Verilen görevi zamanında sonuçlandıramaz

Verilen görevi zamanında tamamlamak için gayret gösterir ve sonuçlandırır

Verilen görevi, en kısa sürede, istenilen nitelikte tamamlar, sonuçları hakkında bilgi verir

5. Araç-Gereç ve Kaynakları Etkin Kullanma

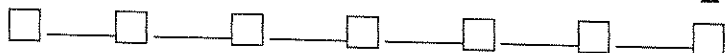
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Araç-gereç ve kaynakların kullanımına özen göstermez, tasarruf etmeyi ve maliyeti dikkate almaz

Araç-gereç ve kaynakları etkin olarak kullanmaya ve tasarruf etmeye özen gösterir

Araç-gereç ve kaynakları her zaman en etkin şekilde kullanır ve bu konuda öneriler geliştirir, önlemler alır

6. İşi İstenilen Nitelikte Yapma

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



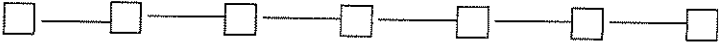
İşine özen göstermez,
Yaptığı iş her zaman
Düzeltilmeyi gerektirir

Yaptığı işin istenilen
nitelikte olmasına gayret
eder

İşinde her zaman dikkatli
ve özenlidir, yaptığı işlerin
kalitesi beklenenin
üzerindedir

C. GÖREV VE SORUMLULUK BİLİNCİ
 7. Bankanın Etik ve Çalışma Kurallarına Uyma

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



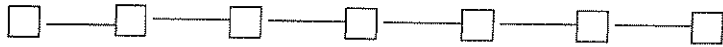
Bankanın etik ve çalışma
Kurallarına karşı
duyarsızdır

Bankanın etik ve çalışma
kurallarına uyar

Bankanın etik ve çalışma
kurallarına her zaman
titizlikle uyararak çalışma
arkadaşlarına örnek olur

 8. İşini En Az Yönlendirmeye Yapma

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



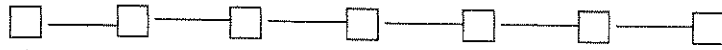
Yapması gereken işler
için daima
yönlendirilmeye ihtiyaç
duyar

Yapması gereken işleri
en az yönlendirmeye
yapar

Yapması gereken işleri her
zaman, kendiliğinden,
yönlendirilmeye ihtiyaç
duymadan yapar

9. Zaman Baskısı, İş Hacmindeki Artış ve Stresle baş etme, Farklı ve Zor Çalışma Koşullarına Uyma

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Zor koşullarda iş temposu Olumsuz yönde etkilenir

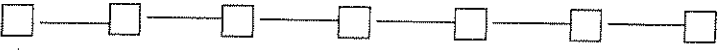
Zor koşullarda iş temposuna genellikle uyar

En zor koşullarda bile işin gereklerini eksiksiz yerine getirerek çalışmalarını tamamlar

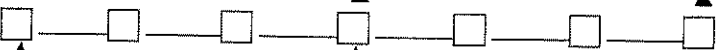
D. İLETİŞİM

10. Çalışma Ortamındaki Kişilerle İletişim Kurma, Ekip Çalışmasına Yatkın Olma

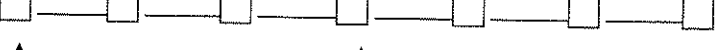
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



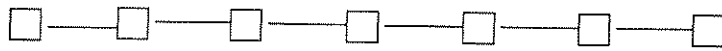
Çalışma ortamındaki kişilerle iletişim kuramaz, işbirliği ve bilgi alışverişi yapamaz

Çalışma ortamındaki kişilerle iletişim kurarak işbirliği ve bilgi alışverişi yapar, ekip çalışmasına yatkındır

Çalışma ortamındaki kişilerle kolaylıkla iletişim kurar, empatik yaklaşım gösterir, işbirliğine öncülük eder, ekip çalışmasını başarıyla sürdürür

11. Yazılı ve Sözlü İfade

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



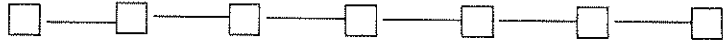
Düşüncelerini ifade edemez, sözcük bilgisi sınırlıdır, anlamları açıklıkla ayırt edemez, düzgün cümle kuramaz.

Yeterli sözcük bilgisine sahiptir, uygun kelime seçer ve kullanır

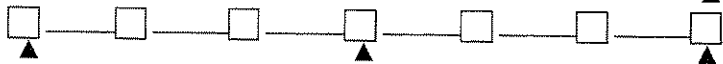
Her zaman uygun kelime seçer ve kullanır, zengin sözcük bilgisine sahiptir

12. Doğru Algılama, Görüş Bildirme ve Esnek Olma

1'inci Değerlendirme
Amiri



2'inci Değerlendirme
Amiri



3'üncü Değerlendirme
Amiri



Doğruyla yanlış ayırt
edemez, sabit fikirlidir

Hangi konularda görüş
vermesi gerektiğini bilir
ve açık fikirlidir

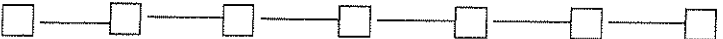
Her zaman doğru algılar,
açık fikirlidir, hangi konularda
esnek olacağını, hangi
konularda ödün vermeyeceğini
iyi bilir

II. BÖLÜM

E. YÖNETİM BECERİLERİ

13. Zamanında, Doğru ve Tarafsız Karar Verme

1'inci Değerlendirme
Amiri



2'inci Değerlendirme
Amiri



3'üncü Değerlendirme
Amiri



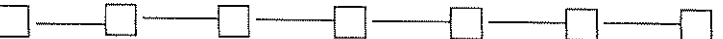
Karar vermesi gereken
durumlarda tereddüt eder,
önyargılı davranır

Doğru ve tarafsız bir
biçimde karar alır

Beklenmedik durumlarda
bile zamanında, doğru ve
tarafsız bir biçimde karar alır

14. Yetki ve İnisiyatif Kullanma ve Sorumluluk Alma

1'inci Değerlendirme
Amiri



2'inci Değerlendirme
Amiri



3'üncü Değerlendirme
Amiri



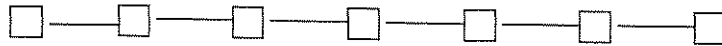
Yetkilerini kullanmaktan
ve sorumluluk almaktan
kaçınır

Görevinin gerektirdiği
yetkileri asgari düzeyde
kullanır ve sorumluluk
alır

Yetkilerini etkin bir biçimde
kullanarak yaptığı her işin
sorumluluğunu alır,
inisiyatif kullanır

15. Yetki Devri

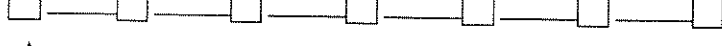
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



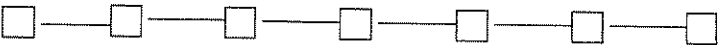
Kendisine verilen tüm yetkileri elinde tutar, yetki devretmez

İşin yürütülebilmesi için astlarına gereken yetkiyi devreder

Yetki devri yapar ve astlarının işlerinde yetişmelerine olanak tanır, devrettiği yetkinin gerektiği gibi kullanılıp kullanılmadığını denetler.

16. Çalışmaları Planlama, Organize ve Koordine Etme

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Çalışmaları planlayamaz, Organize ve koordine edemez

İşin zamanında ve istenilen nitelikte tamamlanabilmesi için çalışmaları uygun bir biçimde planlar, organize ve koordine eder

Stratejik planlar yapar, iş akışını etkin bir biçimde organize ve koordine eder

17. Çalışanlarını Motive Etme

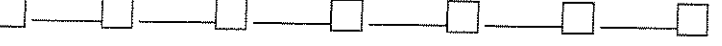
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



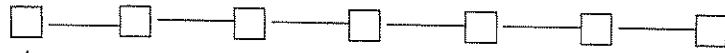
Çalışanları motive etme Gereği duymaz

Çalışanların çalışmalarına değer verdiğini hissettirerek Motivasyonlarını sağlar

Çalışanların başarı gösterdikleri durumları takdir eder, duygu, düşünce, öneri ve çalışmalarına değer verdiğini hissettirerek motivasyonlarını sağlar

18. Çalışanları Geliştirme, Yetiştirme ve Örnek Olma

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



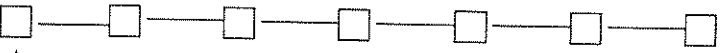
Çalışanlara bilgi ve deneyimini aktarmaktan kaçınır, tutum ve davranışları çalışanlara örnek olacak nitelikte değildir

Çalışanların kendilerini geliştirme ihtiyaçlarını izleyerek bu konuda bilgi ve deneyimlerini çalışanlara aktarmaya gayret eder

Çalışanlarının sürekli gelişim göstermelerini sağlamak amacıyla onları teşvik eder, eğitimlerine önem verir, bilgi ve deneyimlerinden yararlanmalarını sağlar, çalışanlara en iyi şekilde örnek olur

19. Çalışanın Performansını Değerlendirme

1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Çalışanın performansını Objektif olarak değerlendirmez

Çalışanın potansiyelini ve performansını asgari düzeyde izler ve değerlendirir

Çalışanın potansiyelini ve performansını daima dikkatle izler, tarafsız olarak değerlendirir

20. Vizyon Sahibi Olma ve Çalışanlarla Paylaşma

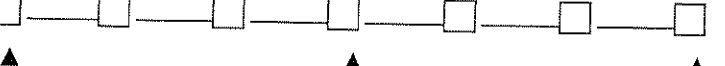
1'inci Değerlendirme Amiri



2'inci Değerlendirme Amiri



3'üncü Değerlendirme Amiri



Geniş görüşlü değildir

İleriye yönelik görüşlerini Çalışanlarla paylaşmaya gayret eder

Geniş görüşlüdür, dönemsel gelişmeleri takip ederek ufkunu sürekli geliştirir ve görüşlerini her zaman çalışanlarıyla paylaşır

TOPLAM PUAN	1'inci Değerlendirme Amiri	2'inci Değerlendirme Amiri	3'üncü Değerlendirme Amiri
TARİH	ADI SOYADI	UNVANI	İMZASI
1'inci Değerlendirme Amiri
.....			
2'inci Değerlendirme Amiri
.....			
3'üncü Değerlendirme Amiri
.....			
ORTALAMA PUAN:			
AĞIRLIK PUANI(*):			
PERFORMANS PUANI(*):			
(*) İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü'nce belirlenecektir.			

EK-15

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI ÇALIŞANLARI
GÖZLEM KAYIT FORMU**

(Gözlem Kayıt Formunu doldurmadan önce ilgili yönergeyi dikkatle okuyunuz.)

01 OCAK – 31 ARALIK DÖNEMİ

ÇALIŞANIN

Sicil No :	Unvanı :
Adı Soyadı :	Birimi :

AÇIKLAMA: Bu Form, yıl sonu değerlendirmesinde yöneticilerce bilgi kaynağı olarak kullanılmak üzere, çalışanın performansını olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek **kayda değer olayların** 1. Değerlendirme Amiri tarafından güncel olarak not edilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Performans Değerlendirme Formu doldurulurken Gözlem Kayıt Formlarının dikkate alınması yararlı olacaktır. Doldurma kolaylığı sağlanabilmesi bakımından üçer aylık dönemler itibarıyla hazırlanmıştır.

Gözlem Dönemleri	GÖZLEM NOTLARI
1. Dönem Ocak-Mart	
2. Dönem Nisan-Haziran	
3. Dönem Temmuz-Eylül	
4. Dönem Ekim-Aralık	

DÜZENLEYENİN

Sicil No :

Adı-Soyadı :

Unvanı :

İmzası :

EK-16

PERFORMANS DEĞERLENDİRME AMİRLERİ

İdare Merkezi			
Unvan	1'inci Değerlendirme Amiri	2'inci Değerlendirme Amiri	3'üncü Değerlendirme Amiri
Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı/Başkan	Başkan	-
Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı/Başkan	-
Danışman	Birim Başkanı/Başkan Yardımcısı	Başkan Yardımcısı/Başkan	Başkan
Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	-
Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Kısım Amiri ve daha alt unvandaki Memurlar	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkanı
Başmüfettiş, Müşavir Müfettiş ve Müfettiş	Birim Başkanı	Başkan	-
Müfettiş Yardımcısı	Refakatinde çalıştığı Müfettiş	Birim Başkanı	-
Teftiş Kurulu Bürosu Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı olarak görevlendirilen Müfettiş	Birim Başkanı	-
Teftiş Kurulu Bürosundaki diğer Memurlar	Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı olarak görevlendirilen Müfettiş	Birim Başkanı
Başdenetçi, Denetçi	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	-
Denetçi Yardımcısı	Refakatinde çalıştığı Denetçi	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Hukuk Müşaviri, Müşavir Avukat, Avukat ve Hukuk İşleri Bürosu Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	-
Hukuk İşleri Bürosundaki diğer Memurlar	Kısım Amiri	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Sivil Savunma Uzmanı ve Savunma Uzmanı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı	-
Koruma ve Güvenlik Amiri	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkanı
Koruma ve Güvenlik Amir Yardımcısı, Koruma ve Güvenlik Grup Şefi, Koruma ve Güvenlik Memuru, Nöbet Destek Hizmetleri Görevlisi	Koruma ve Güvenlik Amiri	Müdür Yardımcısı	Birim Başkanı
Başhekim olarak görevlendirilen Hekim	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	-
Hekim, Diş Hekimi ile Sağlık Servisindeki diğer Memurlar	Başhekim olarak görevlendirilen Hekim	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı

Unvan	1'inci Değerlendirme Amiri	2'inci Değerlendirme Amiri	3'üncü Değerlendirme Amiri
1'inci ve 2'inci Derece Aylıklı Ekonomist	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	-
Ekonomist, Ekonomist Yardımcısı ve Araştırmacı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Eğitim Uzmanı, Eğitim Uzman Yrd., Eğitim Araştırmacısı, İstatistik Uzmanı, İstatistik Uzman Yrd., İstatistikçi, Kütüphane Uzmanı, Kütüphane Uzman Yrd ve Kütüphaneci	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Uzman ve Uzman Yardımcısı	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkanı
Sistem Uzmanı	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Sistem Uzman Yardımcısı ve diğer Bilgi işlem elemanları	Sistem Uzmanı	Müdür	Birim Başkanı
Banknot Matbaası'nda görevlendirilen Sistem Uzmanı, Sistem Uzman Yardımcısı ve diğer Bilgi İşlem elemanları	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkanı
Mühendis ve mimar	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Başteknisyen ve Grafikler	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkanı
Başteknisyen Yardımcısı ve Teknisyen	Başteknisyen	Müdür Yardımcısı	Birim Başkanı
Çevirmen	Müdür Yardımcısı	Müdür	Birim Başkanı
Başkana hizmet veren Sekreter	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan
Başkan Yardımcısına hizmet veren Sekreter	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	Başkan Yardımcısı
Banka Meclisi, Para Politikası Kurulu ve Denetleme Kurulu Üyelerine hizmet veren Sekreter	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Birim Başkanına hizmet veren Sekreter	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	-
Sosyal Tesis, Eğitim ve Dinlenme Sitesinde görevli Yönetici	Müdür	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı
Sosyal Tesis, Eğitim ve Dinlenme Sitesinde görevli Yönetici Yardımcısı	Yönetici	Müdür	Birim Başkanı
Sosyal Tesis, Eğitim ve Dinlenme Sitesinde görevli diğer Memurlar	Yönetici Yardımcısı	Yönetici	Birim Başkanı
Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'ndeki Şef ve daha alt unvandaki Memurlar	Kısım Amiri	Müdür Yardımcısı	Birim Başkanı

Şubeler			
Unvan	1'inci Değerlendirme Amiri	2'inci Değerlendirme Amiri	3'üncü Değerlendirme Amiri
Müdür	İnsan Kaynakları Gn.Md., Emisyon Gn.Md., Muhasebe Gn.Md. ve İşçi Dövizleri Gn.Md.'nden oluşan Komisyon(*)	Başkan Yardımcısı	Başkan
Müdür Başyardımcısı	Müdür	İnsan Kaynakları Gn.Md.	-
Müdür Yardımcısı	Müdür Başyardımcısı/Müdür	Müdür/İnsan Kaynakları Gn.Md.	İnsan Kaynakları Gn.Md.
Kısım Amiri, Başveznedar ve Mühendis	Müdür Yardımcısı/Müdür Başyardımcısı	Müdür Başyardımcısı/Mü dür	Müdür
Şef ve daha alt unvandaki Memurlar	Kısım Amiri	Müdür Yardımcısı	Müdür
Hukuk Müşaviri, Müşavir Avukat ve Avukat	Birim Başkan Yardımcısı	Birim Başkanı	-
Başveznedar Yrd., Veznedar ve Sayıcı Operatör	Başveznedar	Müdür Yardımcısı	Müdür
Sekreter	Müdür Yardımcısı	Müdür	-
Koruma ve Güvenlik Amiri	Müdür Yardımcısı	Müdür	-
Koruma ve Güvenlik Amir Yardımcısı, Koruma ve Güvenlik Grup Şefi, Koruma ve Güvenlik Memuru, Nöbet Destek Hizmetleri Görevlisi	Koruma ve Güvenlik Amiri/Koruma ve Güvenlik Amir Yardımcısı/Koruma ve Güvenlik Grup Şefi	Müdür Yardımcısı	Müdür
Sistem Uzmanı	Müdür Yardımcısı	Müdür	İlgili Birim Başkanı
Sistem Uzman Yardımcısı ve Diğer Bilgi İşlem Elemanları(**)	Sistem Uzmanı	Müdür Yardımcısı	İlgili Birim Başkanı
Sistem Uzman Yardımcısı ve Diğer Bilgi İşlem Elemanları(***)	Müdür Yardımcısı	Müdür	İlgili Birim Başkanı
Hekim, Diş Hekimi ve diğer sağlık personeli	Müdür Yardımcısı	Müdür	-

Yurt Dışı Temsilcilikler			
Unvan	1'inci Değerlendirme Amiri	2'inci Değerlendirme Amiri	3'üncü Değerlendirme Amiri
Temsilci	Başkan Yardımcısı	Başkan	-
Temsilci Yardımcısı	Temsilci	Başkan Yardımcısı	-
Diğer Memurlar	Temsilci Yardımcısı	Temsilci	-
Büro Amiri	Temsilci	Başkan Yardımcısı	-
Büro Memuru	Büro Amiri	Temsilci Yardımcısı	Temsilci

(*) Komisyon çalışmaları, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü tarafından yürütülür.

(**) Sistem Uzmanı olan Şubelerde

(***) Sistem Uzmanı olmayan Şubelerde

EK-17

TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ PUAN HESAPLAMA TABLOSU			
PERFORMANS DEĞERLENDİRME A FORMU İÇİN PUAN HESAPLAMASI			
62 →	100	62 →	100
2 →	3	33 →	53
3 →	5	34 →	55
4 →	6	35 →	56
5 →	8	36 →	58
6 →	10	37 →	60
7 →	11	38 →	61
8 →	13	39 →	63
9 →	15	40 →	65
10 →	16	41 →	66
11 →	18	42 →	68
12 →	19	43 →	69
13 →	21	44 →	71
14 →	23	45 →	73
15 →	24	46 →	74
16 →	26	47 →	76
17 →	27	48 →	77
18 →	29	49 →	79
19 →	31	50 →	81
20 →	32	51 →	82
21 →	34	52 →	84
22 →	35	53 →	85
23 →	37	54 →	87
24 →	39	55 →	89
25 →	40	56 →	90
26 →	42	57 →	92
27 →	44	58 →	94
28 →	45	59 →	95
29 →	47	60 →	97
30 →	48	61 →	98
31 →	50	62 →	100
32 →	52		

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ PUAN HESAPLAMA TABLOSU**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME B FORMU
1. BÖLÜM İÇİN PUAN HESAPLAMASI**

93 → 100	93 → 100	93 → 100
1 → 1	33 → 35	65 → 70
2 → 2	34 → 37	66 → 71
3 → 3	35 → 38	67 → 72
4 → 4	36 → 39	68 → 73
5 → 5	37 → 40	69 → 74
6 → 6	38 → 41	70 → 75
7 → 8	39 → 42	71 → 76
8 → 9	40 → 43	72 → 77
9 → 10	41 → 44	73 → 78
10 → 11	42 → 45	74 → 80
11 → 12	43 → 46	75 → 81
12 → 13	44 → 47	76 → 82
13 → 14	45 → 48	77 → 83
14 → 15	46 → 49	78 → 84
15 → 16	47 → 51	79 → 85
16 → 17	48 → 52	80 → 86
17 → 18	49 → 53	81 → 87
18 → 19	50 → 54	82 → 88
19 → 20	51 → 55	83 → 89
20 → 22	52 → 56	84 → 90
21 → 23	53 → 57	85 → 91
22 → 24	54 → 58	86 → 92
23 → 25	55 → 59	87 → 94
24 → 26	56 → 60	88 → 95
25 → 27	57 → 61	89 → 96
26 → 28	58 → 62	90 → 97
27 → 29	59 → 63	91 → 98
28 → 30	60 → 65	92 → 99
29 → 31	61 → 66	93 → 100
30 → 32	62 → 67	
31 → 33	63 → 68	
32 → 34	64 → 69	

**TÜRKİYE CUMHURİYET MERKEZ BANKASI PERFORMANS
DEĞERLENDİRME SİSTEMİ PUAN HESAPLAMA TABLOSU**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME B FORMU
1. ve 2. BÖLÜMLER İÇİN PUAN HESAPLAMASI**

155 → 100	155 → 100	155 → 100	155 → 100
8 → 5	48 → 31	86 → 55	124 → 80
9 → 6	49 → 32	87 → 56	125 → 81
10 → 6	50 → 32	88 → 57	126 → 81
11 → 7	51 → 33	89 → 57	127 → 82
12 → 8	52 → 34	90 → 58	128 → 83
13 → 8	53 → 34	91 → 59	129 → 83
14 → 9	54 → 35	92 → 59	130 → 84
15 → 10	55 → 35	93 → 60	131 → 85
16 → 10	56 → 36	94 → 61	132 → 85
17 → 11	57 → 37	95 → 61	133 → 86
18 → 12	58 → 37	96 → 62	134 → 86
19 → 12	59 → 38	97 → 63	135 → 87
20 → 13	60 → 39	98 → 63	136 → 88
21 → 14	61 → 39	99 → 64	137 → 88
22 → 14	62 → 40	100 → 65	138 → 89
23 → 15	63 → 41	101 → 65	139 → 90
24 → 15	64 → 41	102 → 66	140 → 90
25 → 16	65 → 42	103 → 66	141 → 91
26 → 17	66 → 43	104 → 67	142 → 92
27 → 17	67 → 43	105 → 68	143 → 92
28 → 18	68 → 44	106 → 68	144 → 93
29 → 19	69 → 45	107 → 69	145 → 94
30 → 19	70 → 45	108 → 70	146 → 94
31 → 20	71 → 46	109 → 70	147 → 95
32 → 21	72 → 46	110 → 71	148 → 95
33 → 21	73 → 47	111 → 72	149 → 96
34 → 22	74 → 48	112 → 72	150 → 97
35 → 23	75 → 48	113 → 73	151 → 97
36 → 23	76 → 49	114 → 74	152 → 98
37 → 24	77 → 50	115 → 74	153 → 99
38 → 25	78 → 50	116 → 75	154 → 99
39 → 25	79 → 51	117 → 75	155 → 100
40 → 26	80 → 52	118 → 76	
41 → 26	81 → 52	119 → 77	
42 → 27	82 → 53	120 → 77	
43 → 28	83 → 54	121 → 78	
44 → 28	84 → 54	122 → 79	
45 → 29	85 → 55	123 → 79	

EK-18

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMLARININ UYGULANACAĞI UNVANLAR	
(A) Formunun Uygulanacağı Unvanlar	
Başteknisyen Yardımcısı, Biyolog, Evrak Memuru, Hemşire, İnceleme ve Sayım Memuru, İşletim Sorumlusu, İşletim Uzmanı, İşletim Uzman Yardımcısı, İşletmen, Kondisyoner, Koruma ve Güvenlik Memuru, Laborant, Muhasebe Memuru, Müracaat Memuru, Nöbet Destek Hizmet Görevlisi, Sayıcı-Operatör, Santral Memuru, Sayım Memuru, Sekreter, Şoför, Takip Memuru, Teknisyen ile Yardımcı Hizmetler Sınıfı ve paralelindeki sözleşmeli çalışanlar.	
(B) Formu 1. Bölümün Uygulanacağı Unvanlar	
(A) Formunun uygulanacağı unvanlar dışında kalanlar.	
(B) Formu 1. ve 2. Bölümün Uygulanacağı Unvanlar	
İdare Merkezi'nde	Birim Başkanı, Birim Başkan Yardımcısı, Müdür, Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanlığı ile Baş Hukuk Müşavirliği ve Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü'ndeki bürolarda ve Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü'nde görev yapan Kısım Amirleri, Sosyal Tesis, Eğitim ve Dinlenme Sitesinde görevli Yönetici ve Yönetici Yardımcısı, Başteknisyen, Koruma ve Güvenlik Amiri ve Başhekim olarak görevlendirilen Hekim.
Şubelerde	Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı, Kısım Amiri, Başveznedar, Koruma ve Güvenlik Amiri, Koruma ve Güvenlik Amiri'nin olmaması durumunda Koruma ve Güvenlik Amir Yardımcısı veya Koruma ve Güvenlik Grup Şefi.
Temsilciliklerde	Temsilci, Temsilci Yardımcısı ve Büro Amiri

ÖZGEÇMİŞ ERDAL ALGA

- **Adres** : Barbaros Mahallesi 5. Sokak Bağkent Sitesi
F-Blok Kat:4 Daire:7 Merkez/DENİZLİ
- **Ev Tel / Cep Tel** : 0-258-377 48 48 / 0-533-770 78 70
- **e-adres (e-mail)** : erdalalga2005@yahoo.com,
- **Doğum Tarihi/Yeri** : 18.08.1976 - Denizli/Tavas
- **Medeni Hali** : Evli
- **Askerlik Durumu** : Acemiliği 4 ay Etimesgut Zırhlı Birlikler Okulu Eğitim Tümen Komutanlığı'nda **Tank Asteğmen öğrenci** olarak, geri kalan 1 yılı ise Balıkesir Çok Programlı Astsubay Hazırlama Okulu'nda **Asteğmen rütbesi ve İngilizce Öğretmeni** göreviyle **21 Temmuz 2001**'de tamamladım.(16 Ay)

KURS, STAJ, BELGELER

- Bankacılık Enstitüsü'nün 9 Aylık Bankacılık Kursu. (1998-99 Eğitim Dönemi)
- Maliye Bakanlığı, Milli Emlak Genel Müdürlüğü, Tahsis Şubesinde 3 Hafta Staj. (1999)
- KPDS 1999 Mayıs Dönemi İngilizce : **83/100**.
- TOEFL (21 Mart 2005) : **243/300**.
- KPDS 2006 Mayıs Dönemi Fransızca: **73/100**.

İŞ DENEYİMİ

- T.C.M.B. Denizli Şubesi, **Memur** (18 Mart 2002-...), **Şef Yardımcısı** (01 Şubat 2006-...)
- Aydın/Nazilli Recep Bey İlköğretim Okulu, **İngilizce Öğretmeni** olarak 3 hafta İngilizce dersleri.
- Demirbank T.A.Ş., Denizli Organize Sanayi Şubesi, **Kurumsal Kredi Pazarlamacı MT Analist** (02.08.1999-24.01.2003)
- Ankara ODTÜ Mezunlar Derneği çatısı altında Sincan'da 9 ay Üniversiteye Hazırlık amaçlı kurslarda **Felsefe Grubu Ders Öğretmeni**, 1997.
- 3 Yıldızlı Palmiye Otel, **Resepsiyon**, 1997 yaz dönemi.

EGİTİM

- Anadolu Üniversitesi, A.Ö.F., **İktisat Bölümü**, (4. sınıf öğrencisi), Eskişehir.
- Pamukkale Üniversitesi, **İşletme Bölümü**, "**Yönetim ve Organizasyon**" bilim dalında yüksek lisans, Denizli.
- ODTÜ, **Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi**, *Ortalama 2,80/4.00*, **1999**, Ankara.
- ODTÜ, **Sosyoloji Yandal**, *Ortalama 2,95/4.00*, **1999**, Ankara
- Gönen Anadolu Öğretmen Lisesi, **Türkçe-Matematik**, *Ortalama 4,80/5.00*, **1994**, Isparta.
- Kozluk Lisesi Orta Kısım, *Ortalama 9,85/10.00*, **1990**, Batman.
- Hüseyinli Köyü İlkokulu, *Pekiyi*, **1987**, Hatay.

YABANCI DİLLER

- **İngilizce** (*Çok İyi*), **Fransızca** (*Orta*), **Almanca** (*Orta*), **Rusça** (*Az*).

BİLGİSAYAR

- Word, Excel, Powerpoint, İnternet.

HOBİLER

- Kitap Okumak, Şiir, Edebiyat, Sinema, Tiyatro, Sempozyum ve Paneller, Satranç, İnternet, Futbol.

REFERANS

- İstendiğinde verilecektir.