

**T.C.**  
**EGE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Bilim Dalı**

**ÇALIŞANLARIN PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİ ALGILAMALARI**  
**ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
**A RESEARCH BY PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS PERCEPTION OF**  
**EMPLOYEES**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Koray ÇITA**

**DANIŞMAN: Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU**

**İZMİR – 2013**

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografya ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Koray ÇİPA





T.C.EGE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS  
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI

**ÖĞRENCİNİN**

Adı Soyadı : KORAY ÇITA

Numarası : 92-11-5595

Anabilim Dalı : İŞLETME (Yönetim Bilimi ve Organizasyon)

Tez Başlığı (Türkçe) : Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma

Tez Başlığı (İngilizce) : A Research By Performance Management Systems Perception Of Employees

Tez Savunma Tarihi : 20.12.2013

Tez Başlığı Değişikliği Varsa Yeni Başlık:

**JÜRİ ÜYELERİ**

**Jüri Başkanı**

Unvan, Adı, Soyadı : YRD. DOÇ. DR. TAMER KEÇECİOĞLU

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza : .....

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : YRD. DOÇ. DR. MEHMET KARAÇUKA

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza : .....

**Jüri Üyesi**

Unvan, Adı, Soyadı : YRD. DOÇ. DR. NAZLI AYŞE AYYILDIZ ÜNNÜ

Karar :  Başarılı  Başarısız  Düzeltme

İmza : .....

**TEZ HAKKINDA JÜRİNİN GENEL GÖRÜŞÜ**

(Jüri Başkanı Tarafından Doldurulacaktır)

Tez savunması sonucunda öğrenci tarafından hazırlanan çalışma;

Oybirliğiyle

Oy çokluğuyla

Başarılıdır

Düzeltilmelidir

Başarısızdır

- Bu tutanak üç (3) işgünü içerisinde jüri üyelerinin raporlarıyla beraber Anabilim Dalı Başkanlığı üst yazısıyla Enstitü Müdürlüğüne gönderilmelidir.
- Tezli yüksek lisans programlarında düzeltme alan öğrencinin 3 (üç) ay içerisinde yeniden savunmaya girmesi zorunludur.

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitimim boyunca verdiği insan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi dersleri ile değerli bilgileri ile bizi aydınlatan ayrıca tez danışmanlığımı üstlenen ve tez süreci boyunca tecrübesi ve kaynaklarını benimle paylaşan Yrd. Doç. Dr. Tamer KEÇECİOĞLU'na, bu süreçte beni destekleyen ve yanımda olan sevgili eşim Tuğçe ÇITA ve kızım Alya Deniz'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu çalışmanın sosyal bilimler ve insan kaynakları alanında görev alan bütün çalışanlara faydalı olması dileğiyle...

## İÇİNDEKİLER

<b>I. BÖLÜM</b> .....	1
<b>GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....	2
1.2. Çalışma Planı.....	2
<b>II. BÖLÜM</b> .....	3
<b>İNSAN KAYNAKLARI</b> .....	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi.....	3
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	3
2.1.1.1. Michigan Modeli.....	6
2.1.1.2. Harvard Modeli.....	7
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi.....	7
2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.....	9
2.4. Performansın İnsan Kaynakları Yönetimi İçerisindeki Yeri.....	13
<b>III. BÖLÜM</b> .....	14
<b>PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ</b> .....	14
3.1. Performans.....	14
3.1.1. Performans Nedir.....	14
3.1.2. Performans Yönetimi Nedir.....	14
3.1.3. Performansın Boyutları.....	18
3.1.3.1. Yetkinlikler.....	18
3.1.3.1.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri.....	21
3.1.3.1.2. Teknik (İşe Özgü) Yetkinlikler.....	21
3.1.3.1.3. Davranışsal (Kişisel) Yetkinlikler.....	21
3.1.3.1.4. Temel Yetkinlikler.....	21
3.1.3.2. Hedefler.....	22
3.1.3.2.1. Hoshin Kanri.....	24
3.2. Performans Yönetim Sistemi.....	26
3.2.1. Performans Yönetim Sistemi Tanımı.....	26
3.2.2. Performans Yönetim Sistemi Amacı.....	27

3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları.....	28
3.3.1. Planlama.....	28
3.3.2. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	32
3.3.3. Performansın Değerlendirilmesi.....	33
3.3.3.1. Geçmiş Odaklı Yöntemler.....	38
3.3.3.1.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....	38
3.3.3.1.2. Kontrol Listesi (Checklist).....	38
3.3.3.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	38
3.3.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi.....	39
3.3.3.1.5. Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri.....	39
3.3.3.1.6. Deneme (Essay) Yöntemi.....	41
3.3.3.1.7. Sıralama Yöntemi.....	41
3.3.3.1.8. Diğer Yöntemler.....	41
3.3.3.2. Gelecek Odaklı Yöntemler.....	42
3.3.3.2.1. Amaçlar İle Yönetim.....	42
3.3.3.2.2. Psikolojik Değerlendirme.....	42
3.3.3.2.3. Değerlendirme Merkezi.....	42
3.3.3.2.4. 360° Değerlendirme (Geribildirim).....	43
3.3.3.3. Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar.....	44
3.3.3.3.1. Hale Etkisi ve Horn Etkisi.....	45
3.3.3.3.2. Yakın Zaman Etkisi (Recency of Events).....	45
3.3.3.3.3. Merkezi Eğilim Hatası( Central Tendency).....	45
3.3.3.3.4. Katılık veya Hoşgörü (Strictness or Leniency).....	46
3.3.3.3.5. Karşılaştırma Hatası (Contrast Errors).....	46
3.3.3.3.6. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar.....	46
3.4. Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	47
3.5. Geri Bilirim.....	47
3.6. Balanced Scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı).....	49

<b>IV. BÖLÜM</b> .....	53
<b>ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE PERFORMANS YÖNETİMİ AÇISINDAN</b>	
<b>ALGI KAVRAMI</b> .....	53
4.1. Algı.....	53
4.1.1. Örgütsel Davranış ve Algı.....	53
4.1.2. Performans Yönetimi ve Algı.....	55
4.2. Algılama Hataları.....	56
4.2.1. Algısal Savunma (Perceptual Defence).....	56
4.2.2. Basmakalıplaştırma (Stereotyping).....	57
4.2.3. Model Oluşturma (Prototip).....	57
4.2.4. Hale Etkisi (Halo Effect).....	57
4.2.5. Yansıtma (Projection).....	57
4.2.6. Beklenti (Expectancy Effect).....	57
4.2.7. Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet (Self-fulfilling Prophecy).....	58
4.2.8. Seçici Algılama.....	58
4.2.9. Zıtlık Etkileri.....	58
<b>V. BÖLÜM</b> .....	59
<b>UYGULAMA</b> .....	59
5.1. Alan Araştırması.....	59
5.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları.....	59
5.1.2. Araştırma Soruları.....	60
5.1.3. Araştırma Modeli.....	61
5.1.4. Araştırma Hipotezleri.....	62
5.1.5. Araştırmanın Gerçekleştirilmesinde İzlenen Yöntem.....	63
5.1.6. Anket Sorularının Hazırlanması.....	63
5.1.7. Örneklemenin Belirlenmesi.....	67
5.1.8. Anketin Gerçekleştirilmesi.....	68
5.1.9. Verilerin Analizinde İzlenen Yöntem.....	68
5.2. Araştırmanın Bulguları.....	69

<b>VI. BÖLÜM</b> .....	100
<b>SONUÇ</b> .....	100
<b>ÖNERİLER</b> .....	110
<b>KAYNAKÇA</b> .....	112
Ek-1.....	123
Ek-2a.....	124
Ek-2b.....	125
Ek-2c.....	126
Ek-2d.....	127
Ek-3.....	128
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	132
<b>ÖZET</b> .....	133
<b>ABSTRACT</b> .....	134



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil-1:</b> İnsan Kaynakları Yönetimi Şeması.....	5
<b>Şekil-2:</b> Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Şeması.....	12
<b>Şekil-3:</b> Performans Yönetim Bağlantı Şeması.....	16
<b>Şekil-4:</b> Harita Rehberi.....	17
<b>Şekil-5:</b> Performans Yönetim Süreci Şeması.....	18
<b>Şekil-6:</b> Etkin İş Performansı.....	20
<b>Şekil-7:</b> Hoshin Kanri.....	25
<b>Şekil-8:</b> Performans Süreç Döngüsü.....	26
<b>Şekil-9:</b> Performans Anlaşması Formu.....	31
<b>Şekil-10:</b> Performans Ölçme Süreç Modeli.....	35
<b>Şekil-11:</b> Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	37
<b>Şekil-12:</b> BARS Takım Çalışması Örneği.....	40
<b>Şekil-13:</b> Dengelenmiş Puan Kartı Yapısı.....	50
<b>Şekil-14:</b> Strateji Haritası.....	52
<b>Şekil-15:</b> Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler.....	54
<b>Şekil-16:</b> The Johari Window- Algı Analizi İçin Bir Yöntem.....	56
<b>Şekil-17:</b> Araştırma Modeli.....	61

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Anket Sonuçları Güvenilirlik Analiz Tabloları-1 .....	66
<b>Tablo 2:</b> Anket Sonuçları Güvenilirlik Analiz Tabloları-2 .....	67
<b>Tablo 3:</b> Demografik Veriler-Yaş Frekans Tablosu.....	69
<b>Tablo 4:</b> Demografik Veriler-Eğitim Frekans Tablosu.....	69
<b>Tablo 5:</b> Demografik Veriler-Unvan Frekans Tablosu.....	70
<b>Tablo 6:</b> Demografik Veriler-Cinsiyet Frekans Tablosu.....	70
<b>Tablo 7:</b> Demografik Veriler-Bölüm Frekans Tablosu.....	70
<b>Tablo 8:</b> Demografik Veriler-Süre Frekans Tablosu.....	71
<b>Tablo 9:</b> Performans Değerlendirme Hataları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.	71
<b>Tablo 10:</b> Algılama Hataları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	72
<b>Tablo 11:</b> Performans Değerlendirme Hataları Ve Çalışanların Performans Yönetim Sistemleri Algıları İlişki Tablosu.....	73
<b>Tablo 12:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Unvan Anova Tablosu.....	74
<b>Tablo 13:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Unvan Tukey Tablosu.....	75
<b>Tablo 14:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Bölüm Anova Tablosu.....	76
<b>Tablo 15:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Bölüm Tukey Tablosu.....	77
<b>Tablo 16:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Eğitim Anova Tablosu.....	78
<b>Tablo 17:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Eğitim Tukey Tablosu.....	79
<b>Tablo 18:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Yaş T Testi Tablosu.....	80
<b>Tablo 19:</b> Performans Yönetim Sistemleri -Yaş Ortalama Tablosu.....	81
<b>Tablo 20:</b> Performans Yönetim Sistemleri - Süre Anova Tablosu.....	82
<b>Tablo 21:</b> Performans Yönetim Sistemleri- Cinsiyet T Testi Tablosu.....	83
<b>Tablo 22:</b> Performans Yönetim Sistemleri- Cinsiyet Ortalama Tablosu.....	84
<b>Tablo 23:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Algısal savunma(1) Model Tablosu.....	84
<b>Tablo 24:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Algısal savunma(1) Anova Tablosu.....	85
<b>Tablo 25:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Algısal savunma(1) Katsayı Tablosu.....	85
<b>Tablo 26:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Algısal savunma(2) Model Tablosu.....	86
<b>Tablo 27:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Algısal savunma(2) Anova Tablosu.....	86
<b>Tablo 28:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Algısal savunma(2) Katsayı Tablosu.....	87

<b>Tablo 29:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Model Oluşturma Model Tablosu.....	88
<b>Tablo 30:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Model Oluşturma Anova Tablosu.....	88
<b>Tablo 31:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Model Oluşturma Katsayı Tablosu.....	89
<b>Tablo 32:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Hale Algısı Model Tablosu.....	89
<b>Tablo 33:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Hale Algısı Anova Tablosu.....	90
<b>Tablo 34:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Hale Algısı Katsayı Tablosu.....	90
<b>Tablo 35:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Beklenti Algı Anova Tablosu.....	91
<b>Tablo 36:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Seçici Algı Anova Tablosu.....	91
<b>Tablo 37:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet Anova Tablosu .....	92
<b>Tablo 38:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Basmakalıplaştırma Model Tablosu.....	92
<b>Tablo 39:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Basmakalıplaştırma Anova Tablosu.....	93
<b>Tablo 40:</b> Performans Yönetim Süreçleri- Basmakalıplaştırma Katsayı Tablosu.....	93
<b>Tablo 41:</b> Çalışanlar İle Hangileri Paylaşılmaktadır (Misyon-Vizyon-Strateji) Frekans Tablosu.....	94
<b>Tablo 42:</b> Performans Yönetim Sistemlerinin Sizce Asıl Amacı Nedir Frekans Tablosu.....	95
<b>Tablo 43:</b> Performans Yönetim Sistemi Kullanılarak Organizasyonunuzda Hangisi Daha Çok Uygulanıyor Frekans Tablosu.....	95
<b>Tablo 44:</b> Performans Yönetim Sistemleri İle Hangi Olanaklara Ulaşabiliyorsunuz Frekans Tablosu.....	96
<b>Tablo 45:</b> Performans Değerlendirmede Hangisi Daha Fazla Etkilidir Frekans Tablosu.....	97
<b>Tablo 46:</b> Performans Yönetim Sisteminiz İle İlgili Hangisi Söylenbilir Frekans Tablosu.....	98
<b>Tablo 47:</b> Performansınız Değerlendirilirken Yapılan Puanlama İle İlgili Hangisi Söylenbilir Frekans Tablosu.....	99
<b>Tablo 48:</b> Hipotez Sonuçları Tablosu.....	102

# I. BÖLÜM

## GİRİŞ

Yöneticilerin organizasyonlarını stratejik hedeflerine yönlendirirken birlikte hareket ettiği en önemli paydaşı olan beşeri kaynaklarını tanıması ve anlaması için beşeri kaynakların performanslarının somut, anlaşılır, açık nitelikte verilerine sahip olması gerekmektedir. Çalışanlar için ise yaptıkları işler ve bu işlerin sonuçlarının organizasyona kattığı değeri bilmek, kendilerine verilen hedeflere ilerlemek ve sergilenen performansın kıyaslanabilir verilere sahip, çalışanın kendisi ve iş paydaşları tarafından değerlendirilebilir olması özellikle performans sonucunun doğruluğunun gerekliliğini pekiştirmektedir. Yüksek insan kaynağı değeri olan organizasyonlarda performans verilerinin sistematik bir biçimde toplanması ve doğru bir şekilde işlenmesi önem kazanmaktadır.

İşletmelerde, kurumsal ve bireysel hedeflere rehberlik eden performans yönetim sistemleri (PYS) kullanılarak, yöneticilere ve çalışanlara performans hedefleri ve sonuçları üretilmektedir. Yöneticiler, motive etmek, yönlendirmek, geliştirmek ve organizasyonun verimliliğini artıran önemli kaynakların girdisini yükseltmek için performans değerlendirme sistemleri kullanırlar (Mensah vd., 2012:73-88). Organizasyonun sahip olduğu kaynakları olabildiğince verimli kullanabilmesi ve hedeflerine planlı bir şekilde ulaşabilmesi, organizasyon performansının etkin işleyişi ile mümkündür. Performansın değerlendirilebilmesi için ölçülebilir niteliğe sahip olması gerekmektedir. Organizasyonun toplam performansını temelde bireysel performans süreçleri oluşturmaktadır, böylece bireysel performans değerlerinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Performans yönetim sistemleri, özellikle her bir çalışandan süreç içerisinde beklenen performans hedefleri ve sonuçlarını takip olanağı sunmaktadır. Performans yönetim sürecinde uygulanan performans yönetim sistemi türü ve bireysel performans değerlendirme parametrelerinin doğru belirlenmesi, bireysel performans hedeflerinin ve sonuçlarının doğruluğu, dolayısı ile organizasyon verimliliği ile ilişkilidir.

Performans yönetim sisteminden beklenen doğrulukta sonuçların alınması için organizasyon içerisinde yer alan ve değerlendirilen, performans sarf eden bütün beşeri

kaynakların gözünden performans yönetim sistemine bakabilmek, sistemin süreç doğruluğunu daha da artıracak parametrelerinin oluşturulmasında değerli verileri görmeyi sağlayacaktır. Algılama bir süreçtir ve bireyin kişisel özellikleri, algılanan nesnenin özellikleri ve algılama ortamı bu sürece etki eden temel faktörlerdir (Eren, 2010:70). Organizasyonlarda uygulanan performans yönetim sistemleri de çalışanlar tarafından bu üç faktör etkisinde algılanmaktadır. Performans yönetim sisteminin bir parçası olan performans değerlendirmenin amacını, çalışanların istenilenden farklı algılanması durumunda örneğin, çalışana organizasyon içindeki değeri ve geleceği ile ilgili bir sinyal niteliğinde kullanılmasıyla çalışan davranışları algılarındaki farklılığa bağlı olarak değişebilmektedir (Boswell ve Boudreau, 1997). Bu sebeplerle çalışanların performans yönetim sistemi algıları, performans yönetimi ile verimliliği amaçlayan organizasyonlar için önem kazanmaktadır.

### **1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı**

Tezin amacı, çalışanların performans yönetim sistemi algılarını, organizasyonda PYS ile tanışmalarıyla başlayan süreçte, kendilerinin PYS algıları ile ilgilidir. Bu araştırma, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, statü, eğitim, ödül-ceza, rekabet, performans değerlendirme ve sonuçları, performans kriterleri, değerlendirici tutumu, PYS içeriği, PYS amacı konularında çalışan algılarına ait verileri, anket sonuçları ile ortaya çıkarmayı ve PYS süreçlerine daha hassas veriler sağlamayı hedeflemektedir.

### **1.2. Çalışma Planı**

Çalışma altı ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü giriş, çalışmanın amacı, kapsamı ve çalışma planından oluşmaktadır. İkinci bölümde insan kaynakları yönetimi, gelişimi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve performansın insan kaynakları içindeki yeri yer almaktadır. Üçüncü bölümde performans, performans yönetim sistemi, aşamaları, performans sonuçlarının değerlendirilmesi, geri bildirim ve dengelenmiş puan kartı yer almaktadır. Dördüncü bölümde algı ve algılama hataları yer almaktadır. Beşinci bölümde ise alan araştırması ve araştırma bulguları yer almaktadır. Altıncı bölüm sonuç, kaynaklar ve eklerden oluşmaktadır.

## **II. BÖLÜM**

### **İNSAN KAYNAKLARI**

#### **2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Organizasyonların sürdürülebilirlikleri ve verimlilikleri için beşeri kaynaklarını, beklentileri doğrultusunda yönlendirmeleri, stratejik hedeflerin aktarılması, uygulama seviyesine dönüştürülmesi ve bu amaçlarla gerekli eğitim ve gelişim gereksinimlerinin belirlenip hayata geçirilmesinde, insan kaynaklarının etkin bir biçimde yönetimine ihtiyaç vardır.

##### **2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı**

İnsan kaynakları yönetiminin ve işlevinin tanımının tam anlamı ile anlaşılabilmesi, öncelikle görev çevresi ve önemli bir parçası olduğu organizasyon yapısının tanımlanması, neden insan kaynakları ve yönetimine bu yapı içinde ihtiyaç duyulduğunun kavranması önemlidir.

Organizasyonlar varlıklarının sürdürülebilir olmasını sağlayan değer üretmek için tüm kaynaklarını etkin ve verimli biçimde kullanmaya çalışarak performanslarını ortaya koyan sistemlerdir. Sermaye, hammadde, tesis, beşeri kaynaklar vs. bir yapı altında bir araya getirilebilir, ancak bu yapı henüz tam anlamıyla organizasyon değildir, sadece organizasyonun parçalarıdır. Gerçek anlamda organizasyonu oluşturan, ortak hedeflerin etrafında biçimlendirilmiş yapı, strateji, yapabilirlikler, sistemler, insan kaynakları ve yönetim üslubu gibi fonksiyonların ilişkileri matrisidir (Waterman vd., 1980).

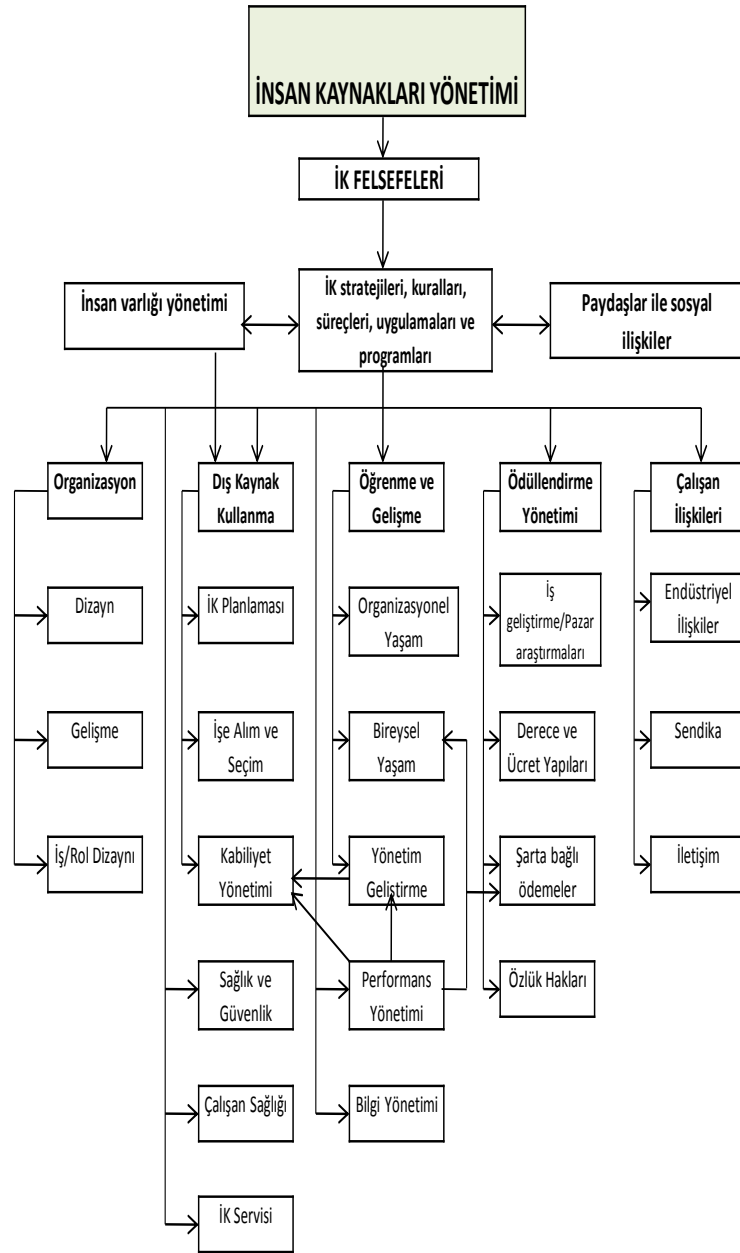
Organizasyonu oluşturan bu fonksiyonlar arasında ilişkiyi canlı kılan insan kaynaklarının varlığıdır ve bir organizasyonun en değerli varlığı, hedeflerinde başarılı olabilmesi (Price, 2011:29), (Mathis ve Jackson, 2010:38) için bireysel ve birlikte çalışarak katkıda bulunan organizasyonda çalışan insanlardır. İnsan Kaynakları Yönetimi ise organizasyonun en değerli varlığı olan insan kaynakları için tutarlı ve stratejik olarak tanımlanmış bir yönetim yaklaşımıdır (Armstrong, 2008:5).

Örgütsel davranış bilimi, örgüt içerisinde ki insan davranışları, insan davranışları ve organizasyon arasındaki ilişki ve de örgütün kendisini ile ilgilenir (Griffin ve Moorhead, 2010:4) ve İnsan Kaynakları Yönetimi bir örgütsel davranış biçimidir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin tüm amacı insanlar vasıtası ile organizasyonun başarıya ulaşabilmesini garantilemektir (Armstrong, 2006:8). İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanlarını organizasyonun amaçları için motive eden, geliştiren ve hedefler veren daha açık, esnek ve yardımcı bir yönetim tarzı oluşturmayı hedefler. İnsan Kaynakları Yönetim hedefinin merkezinde, organizasyonun stratejik hedefleri ile çalışanların ve tüm insan kaynakları faaliyetlerini bir araya getirmek için birleştirmek vardır (Price, 2011:30).

Hendry (1995) bazı durumlarda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kabul görmüş prensiplerinin "insan kaynaklarımız bizim en önemli varlığımızdır" düşüncesinden ileri gitmediğinden bahsetmiştir. Ancak insan kaynaklarına yapılan yatırım sonuçlarının zaman içerisinde verimlilik ve performans artışı olarak organizasyona dönüşü insan kaynaklarına organizasyon içerisinde biçilen haklı değeri ortaya çıkarmakta ve beklenen verim ve performans nedeni ile organizasyon misyon ve vizyonu doğrultusunda süreçler, stratejiler, politikalar, programlar ve uygulamaları içeren İnsan Kaynakları Yönetimi sistemleri geliştirilmiştir.

Şekil-1'de İnsan Kaynakları Yönetimi sistemi, çalışanlar ve organizasyon ile ilgili, işe alım, performans yönetimi, kabiliyet yönetimi, organizasyon gelişimi, güvenlik, sağlık, haklar, çalışan motivasyonu, iletişim, eğitim, ödüllendirme, ücret, paydaş ilişkileri ve idare gibi konularda, beklenen performans ve daha fazla organizasyonel verim artışı için İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyet gösterir (Price, 2011:26).



Şekil-1: İnsan Kaynakları Yönetimi

**Kaynak:** M. Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, 2008, s:9.



Amerika ve İngiltere'deki insan kaynakları üzerine yapılan akademik çalışmaların artması ile insan kaynakları yönetimi literatürde farklı perspektifler kazanmıştır. Price (2011:29) çeşitli formlarda ki insan kaynakları yönetimi yorumlarının olduğunu ancak 1980'lerde en etkili ikisinin Harvard ve Michigan modellerinin olduğunu ve Storey'in 1989 yılında bu iki modele riayet ederek Hard ve Soft insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının öne çıkmasından söz etmiştir. Truss (1997) bu insan kaynakları yönetimi bakış açılarının İngiliz literatürü içinde Soft ve Hard insan kaynakları yönetimi modeli olarak ayrılırken, Amerikan akademik çalışmalarında Harvard modeli (soft) ve Michigan modeli (hard) olarak yer aldığından ve insan kaynakları yönetiminin kuralcı modeli içinde olduğundan, Guest (1987) ve Storey (1987, 1992) ile ilk örneklerinin ortaya atıldığından ve bu modelleri temelde ayıran Douglas McGregor'ın X,Y teorileri çerçevesinde, organizasyon içerisindeki çalışanları insan veya kaynak olarak ayıran nitelendirme biçimi olduğundan bahsetmişlerdir.

Ster ve Köster (2002), Harvard ve Michigan modellerin birlikte kullanılmasının, boyutlarının bir birinin zıttı olması ve çoğu yazarın tutarsız ve belirsizlikleri nedeni ile sorunlu olduğunu kabullense de, bazı yazarların da bu iki modelin birbirinden kesin olarak ayırt edilemeyeceğinden ve birçok organizasyonun İnsan Kaynakları Yönetimi modelinde Harvard ve Michigan modellerin karışımına rastlandığından bahsetmiştir.

### **2.1.1.1. Michigan Model**

Michigan İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynakları politikaları, sistemleri, uygulamaları ile iş stratejilerinin sıkı biçimde birleşmesinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Gill, 1999). Şirket planı gereksinimine göre insan kaynakları satın alınır, konumlandırılır ve vazgeçilebilir, insan kaynağına az önem verilir, öncelik iştir (Foot ve Hook, 2008:10). Çalışanlarını kaynak olarak nitelendirir ve ekonomik anlamda harcamaları en aza indirecek şekilde düzenler (Ster ve Köster, 2002:6). Storey (1995), Michigan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin vurgusunun, çalışan kaynağı elde ederken daha çok ekonomik yönden baskın düşünceye sahip bir yaklaşım yürütmek üzerine olduğundan bahsetmektedir. İşe uygun çalışan seçme, performans yönetimi, performansa göre ücretlendirme, birleşmeyi engelleyen iklim, çalışmaya yönlendirme tutumlarını içermektedir (Price, 2007:4).

### **2.1.1.2. Harvard Model**

Bu modelde organizasyon içinde ki çalışanlara bakış açısı daha insancıldır. Michigan model ‘kaynak’ terimini kullanırken, çalışanlar Harvard modelde ‘insan’ olarak vurgulanmaktadır (Ster ve Köster, 2002:6) ve çalışanların gelişimi üzerine yoğunlaşan bir yaklaşım yürütmektedir (Storey,1995). Harvard modeli çalışanlarına insan kaynağı olarak görür ve çalışanlar organizasyonun hissedarları veya müşterileri gibi önemli paydaşdır (Price, 2011:33). Harvard model organizasyona rekabetçi avantaj kazandırmak için, iletişim, gelişim, takım çalışması, kişisel kabiliyet, yüksek kalite ve performans, esneklik ve bağlılık, iş yaşamı kalitesi, çalışan yöneten ilişkileri, örgütsel iklim gibi konulara odaklanmaktadır (Ishak ve Ramlı, 2011), (Price, 2007:4). Harvard model insan kaynakları yöneticilerinin çalışanları organizasyon hedeflerine ulaşabilmesini kolaylaştırıcı bir organizasyon yapısı oluşturması, karar vermede alt kademeleri yetkilendirmeyi, çalışanları desteklemeyi ve cesaretlendirmeyi önermektedir (Price, 2011:33).

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Gelişimi**

1960’lı yılların Amerika’ındaki örgütsel gelişim ve iş yaşamı kalitesi hareketliliğinin, iş çeşitliliği ve daha insancıl örgütler üzerine fikirleri ile insan kaynakları yönetimi oldukça farklı koşullar altında doğmuştur. 1980’li yıllarda kesin hatları ortaya çıkarak Amerikan yönetiminin yerel ve uluslar arası pazardaki başarısızlığı olarak algılanmış ve de firmaların karşı karşıya kaldıkları özel değişimler sebebi ile şekillenmiştir (Hendry, 1995:20).

Devanna, Fombrun ve Tichy’e (1981) göre 1970’lerdeki ekonomik değişimin, 1980’li yıllarda daha fazla iş tatmini ve kariyer beklentisi olan eğitimli X kuşağının iş yaşamını sarsması, yasal düzenlemeler, haklar ile alanda haklı güvenlik ve sağlık hareketinin varlığının organizasyonları etkilemesi ve yönetimin artan karmaşıklığı ve zorluğu ile insan kaynakları yönetiminin önem kazanan ve tartışılan bir konuma geldiğine değinmişlerdir.

Ülkemizde 1980 ve 1990’lı yılların ilk yarısında genellikle ‘personel ve personel yönetimi olarak’ adlandırılan ve sonrasında değişerek bu yaklaşım ‘insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimi’ olarak isimlendirilmiştir (Benligiray, 2009:172). İnsan

kaynakları yönetimi, büyük şirketlerin çalışan ilişkilerine değer vermesi ile egemen görüş haline gelmiştir (Sengupta, 2011) ve yaklaşımın kabul görmesi insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan çalışmaları hızla artırmış, akademik çalışmalar ve saha uygulamaları ile bu gelişim devam etmektedir. Storey (2007) kitabında insan kaynakları ile ilgili yayınlanmış çalışmalar konusunda yaptığı araştırma 2000 yılında 448 yayına ulaşabilmişken 2006 yılında bu sayı 16,377 yayına ulaştığını anlatmıştır. Storey'in 2006'da amazon.com'da yaptığı bu araştırmayı 2013 yılında insan kaynakları adı altında yaptığımızda 193,162 sayısına ulaşıyoruz. Bu artış bize insan kaynakları üzerine yapılan çalışmaların artış oranının ne kadar çok olduğunu göstermektedir. Bu oranın artışının sebebi insan kaynakları üzerine yapılan yatırımların sonuçlarının olumlu geri dönüşleri dikkatleri insan kaynakları üzerine çekmesidir.

Sürekli gelişen insan kaynakları uygulamaları için Edwards ve Bach (2012) gelecekte, literatürde bahsi geçen iş yaşam dengesi (work-life fit) fikrinin yeni kuşağın değişen beklentileri nedeni ile iş hayatındaki denge sorunlarının ve esnek çalışmanın daha önemli olacağından söz etmiştir. Günümüzde 'google' ve 'facebook' incelendiğinde bu yenilikçi iş yaşamı ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örneklerini görebilmekteyiz. İnsan kaynaklarının bütün çalışanlara eşit şekilde uygulanamayacağı ve standartlaştırılamayacağı bu sebeple iş gücünün bölümlenmesi ve her bölümün ihtiyacı olan insan kaynakları uygulamaları için hedefler verilmesi gelecekteki her insan kaynakları fonksiyonu için gerekli olacaktır. İnsan kaynakları sınırlarının diğer fonksiyonlarla karşılıklı ilişkisinde iletişim ya da insan kaynakları faaliyetlerinin içinde (pazarlama oyunu) geçirgen yapıda olmasına ihtiyaç olacak ve insan kaynakları profesyonellerinin kendi fonksiyonlarının geleneksel sınırlarının ilerisine bakmaya daha fazla ihtiyacı olacaktır. Gelecekteki insan kaynakları için tahmin edilen diğer bir konu ise belirsizlikler ve zaman darlığının neden olduğu potansiyel ve yapabilirlik kaybının çalışanların menfaatlerin de zarar neden olacağıdır.

### 2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Strateji, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir (Eren, 2010:26) ve bir organizasyonun başarılı bir biçimde rekabet etme ve bu sebeple hayatta kalıp, büyüebilmesi için önermedir (Mathis ve Jackson, 2010:38). Strateji bu günün fikirleri ile gelecek planları yapmaktır. Organizasyonun insan kaynaklarına yönelik stratejik yaklaşımı ile gelecekte rekabet avantajı yaratmak, etkinlik, verimlilik ve performansı artırmak hedeflenmektedir.

Aşağıdaki sorulara yanıt verme süreci stratejik yönetim olarak bilinmektedir (Knowledge, 2001:3).

-Şu an neredeyiz?

-Nereye gitmek istiyoruz?

-Hedefimize nasıl ulaşacağız?

-Hedeflere ulaşmak için nelere ihtiyacımız var?

Stratejik insan kaynakları yönetimi gerek organizasyon çalışanlarının her biri gerekse organizasyonun kendisi için bu soruları sorup yanıt arayan ve bu süreci yenileyen, aldığı cevaplara göre değişim ve gelişim amaçlayan bir tutum sergiler.

Organizasyonun kurumsal stratejisine bağlı olmayan İnsan kaynakları yönetiminin tek başına kurumsal bir konu olamayacağından (Kazmi ve Ahmad, 2001) birçok organizasyon her bir birim için 5 yıllık dönemde amaç ve hedefleri çevreleyen, yazılı strateji geliştirmek için nispeten resmi süreçlere sahiptir (Mathis ve Jackson, 2010:38).

Stratejik insan kaynaklarının en büyük hedefi tüm insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin organize olmasına yardım etmek ve genel amacı olan organizasyonun stratejisinin başarısına doğru yönlendirmek (Raj, 2007:56) ve Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacı insanlarla ilgili kritik konuların ele alınması yolunda bir perspektif oluşturmak ve organizasyonun sürdürülebilir rekabetçi avantaj kazanması için organizasyonun örgütsel bağlılığı sağlanmış, iyi motive edilmiş, yetkinlik kazandırılmış çalışanlara sahip olmasını garantilemektir (Armstrong, 2006:134).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşması amaçlayan planlı insan kaynakları açılımı ve aktiviteleri modelidir (Wright ve McMahan, 1992). Organizasyonel verimlilik, müşteri hizmetleri ve kalite ve finansal katılım gibi stratejilerde önemli rol oynamaktadır (Mathis ve Jackson, 2010:38). Personelin yetkinliklerini ve davranışlarını kurumun stratejik hedeflerine ulaştırmak için ihtiyaç duyduğu yetkinlikleri ve davranışları üreten insan kaynakları sistemlerinin, politikalarının ve uygulamalarının formüle edilmesini ve yönetilmesini ifade eder (Benligiray, 2013:8).

Stratejik insan kaynakları yönetimi çalışan ilişkileri, ödül sistemi, performans yönetimi, öğrenme ve gelişme, kaynak kullanma, istihdam ilişkileri ile ilgili politikalar, programlar ve uygulamalar şeklinde organizasyon amaç ve planları hakkında karar almak için (Armstrong, 2006:134) ve bir dizi kültürel, yapısal ve özel teknikler kullanarak yüksek bağlılığa sahip ve yetenekli iş gücünün stratejik dağılımı yolu ile rekabetçi avantaj kazanma arayışı içinde olan istihdam yönetimine farklı bir yaklaşımdır (Salaman ve diğerleri, 2005:4).

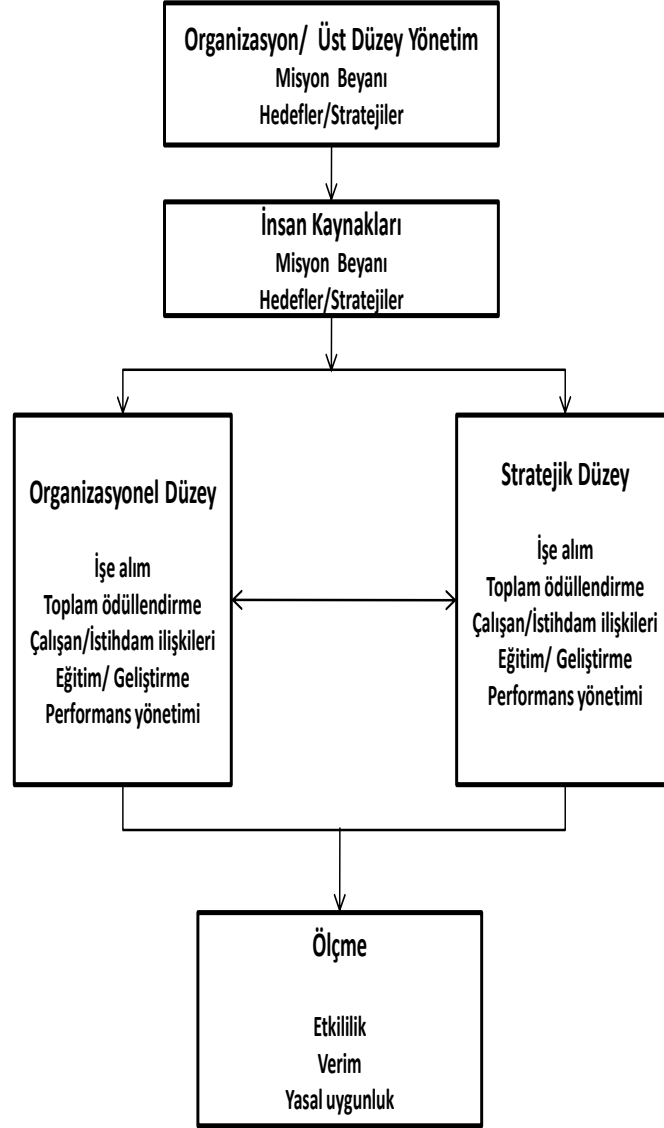
Stratejik insan kaynakları yönetimi esasen 'stratejik uyum' sağlamayı amaçlayan birleştirilmiş bir süreçtir (Armstrong, 2006:134), (Wright ve McMahan,1992). Ayrıca Stratejik insan kaynakları yönetimi bir planlama sürecidir ve insan kaynakları yönetimi süreçlerinin veya fonksiyonlarının iş stratejileri ile uyumu ya da bağlanması ile stratejik insan kaynakları yönetimi ortaya çıkar (Kazmi ve Ahmad, 2001). İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve işletme stratejisi arasındaki 'uyum' un ilk mantığı, bir organizasyon strateji içine insan kaynakları fonksiyonları entegre etmektir (Raj, 2007:5-17).

Şekil-2 incelendiğinde literatürde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi üzerine yapılan tanımlamalar genellikle üst yönetimin organizasyon misyonu doğrultusunda hedeflerine ulaşabilmeleri için geliştirdiği stratejilerini insan kaynakları vasıtası ile organizasyonun tüm fonksiyonları arasındaki uyumun gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Bu uyum ise dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde sağlanmaktadır.

Dikey birleşme, kuruluşun stratejik yönetim süreci ile insan kaynakları yönetimi uygulamalarını birbirine bağlanmasını gerektirir. Yatay birleşme, çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve insan kaynakları stratejilerin öğeleri arasında koordinasyonu, uyumu ve karşılıklı desteği vurgular (Wright ve McMahan,1992), (Armstrong, 2006:135).

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarını Armstrong üç başlıkta sıralamıştır.

- 1- Yüksek performans yönetimi: Yüksek performans firma çalışanlarının verimlilik, kalite, müşteri ilişkileri düzeyi, büyüme, kar ve artmış hisse dağıtımını gibi bir biri ile ilişkili süreçlerin gelişimini içerir.
- 2- Yüksek bağlılık yönetim modeli: Karşılıklı bağlılığın artırılması insan kaynakları yönetimi temel özelliklerinden biridir.
- 3- Yüksek katılım yönetimi: Çalışanları şirketin bir ortağı gibi görmeyi içerir. (Armstrong, 2006:134).



Şekil-2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

**Kaynak:** Robert L. Mathis, John Harold Jackson, 2010, Human Resource Management, s.38

## **2.4. Performansın İnsan Kaynakları Yönetimi İçerisindeki Yeri**

Gelişen teknoloji, değişen çevre koşulları, organizasyonlar için rekabet koşullarını güçleştirmektedir. Bu sebeple rekabet için verimlilik dolayısı ile performans ve performans yönetimi önem kazanmaktadır. Bireysel ve örgütsel performansın artırılması insan kaynakları yönetiminin temel faaliyetleri içindedir. Bireysel ve örgütsel performansın artırılabilmesi için personelin performansını değerlendirmek, yüksek performansı ödüllendirmek, eğitmek, kariyerlerini geliştirmek, gerektiğinde disipline etmek ve gerçekten değer katan faaliyetlerin yapıldığından emin olmak gerekir (Benligiray, 2013:14).

Organizasyon hedeflerinin, oluşturulmuş stratejiler doğrultusunda gerçekleşme oranı organizasyonun performansı ile doğru orantılıdır. Performansı etkileyen en önemli etkenlerden biri de organizasyonun gayri maddi varlıklarından biri olan insan sermayesi yani çalışanların yetenekleri, becerileri ve bilgileridir (Kaplan ve Norton, 2010:13).

Günümüzde bireysel dolayısı ile organizasyonun genel performansının hangi durumda olduğunu görebildiğimiz Kurumsal Karneler kullanılmaktadır ve kurumsal karne ile organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli insan sermayesi ihtiyacı ve değeri izlenebilmektedir. Beklenen performans hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için insan kaynakları yönetimine gerekli doğru bilgiyi kurumsal karneler vermektedir. İnsan kaynakları açısından kurumsal karne ile okunan bireysel performans seviyesi ödüllendirme, eğitim, kariyer geliştirme ve doğru işin yapılıp yapılmadığı sonuçlarını beraberinde getirmektedir.



## **III. BÖLÜM**

### **PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ**

#### **3.1. Performans**

Organizasyonların beklentilerini, istedikleri zamanda ve kaynaklarını ziyan etmeden gerçekleştirebilmeleri için bu uğurda ortaya koydukları performanslarının nitelikleri ve performanslarını kullanabilme becerileri belirleyici olmaktadır.

##### **3.1.1. Performans Nedir**

Performansın Türkçe sözlük karşılığı ‘başarım’ ve anlamı, elde edilen bir başarı, herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, kişinin yapabileceği en iyi derece, herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu). İşletmeler açısından düşündüğümüzde performans, çalışanların belli hedeflere ulaşmak için belli iş tanımları çerçevesinde ortaya koydukları çabaları ifade etmektedir (Erdemir, 2013:5). Net hedefler ve strateji olmadan harcanan çabadan elde edilen verim düşük olacağı için kaynakları kullanarak değer elde etme çabası yani performansın hedefler için yönetilmesi önem kazanmaktadır.

##### **3.1.2. Performans Yönetimi Nedir**

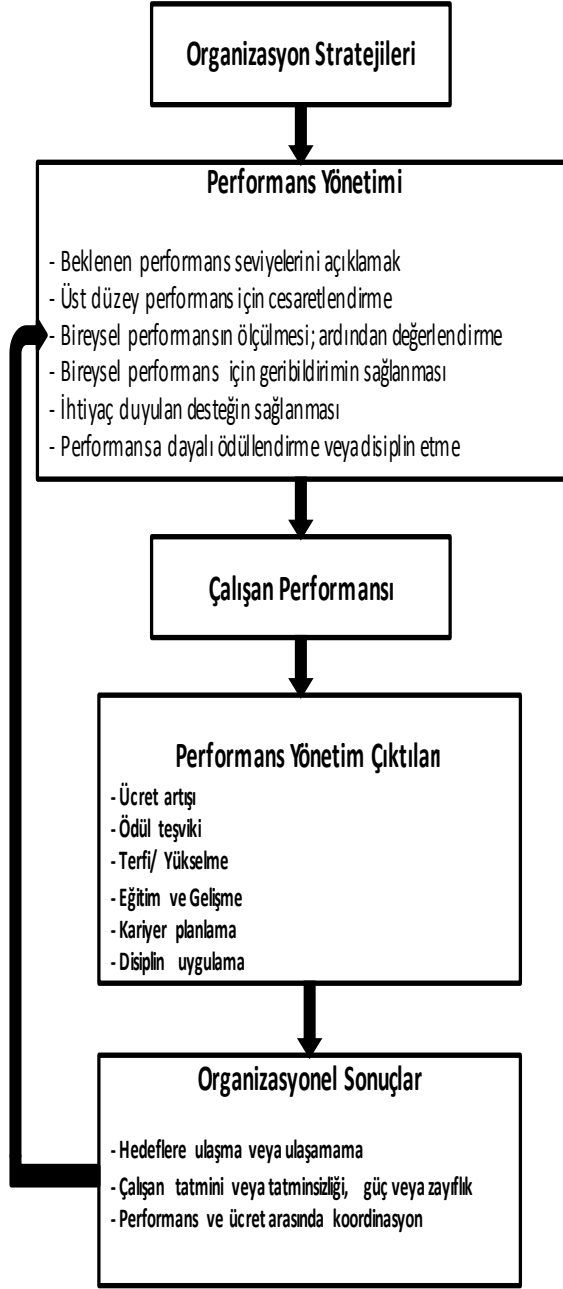
Kısıtlı kaynakları hedefler için doğru harcamak ve her türlü israfı önlemek, verimliliği artırmak organizasyon boyutunda bütün fonksiyonların ve bireylerin kendilerine verilen görevlerini, gerek durağan gerekse değişen koşullar altında ne kadar iyi veya beklenene uygun yerine getirdikleri ile ilgilidir. Yönetimsel anlamda bu konuda istikrar sağlama gerekliliği daha fazla ölçülebilir performans bilgisi ihtiyacı doğurmuş, hazırlanmış stratejiler doğrultusunda takip için bilgilerin toplandığı ve işlendiği süreçleri ortaya çıkarmıştır. Çalışanların performansları ve sorumluluklarını yerine getirmeleri ile ilgili iyi bilgiye sahip olmadan bir organizasyonu yönetmenin mümkün değildir, çünkü bu bilgiler, operasyon süreci kontrolünün sürdürülmesi, gelecek planlaması yapma, işgücü

planlaması vb. ile ilgili kritik yönetim fonksiyonlarının ihtiyaç duyduğu bilgilerdir (Grote, 1996).

Performans yönetimi uzun vadede çalışanların performanslarının nasıl bir gelişme göstereceğinin kestirilmesiyle ilgilidir. Bu kestirimin hangi parametrelere dayanması gerektiğinin, yapılan işin gelecekte alması beklenen biçimlerinin de gözetilerek belirlenmesine çalışır (Erdemir, 2013:7).

Şekil-3 incelendiğinde, performans yönetimi yapılacak işler ile ilgili, beklenen performans seviyelerini açıklamak, üst düzey performans için cesaretlendirme, bireysel performansın ölçülmesi ve ardından değerlendirme, bireysel performans için geribildirim sağlanması, ihtiyaç duyulan desteğin sağlanması, performansa dayalı ödüllendirme veya disiplin etmeyi içeren ve bu süreçlerle yapılan bütün işlerde verimi artırmayı hedefleyen bir yönetim fonksiyonudur.

Performans yönetimi çalışanlar ve organizasyon için bilgi çıktıları sağlar. Çalışanlar için ücret artışı, ödül teşviki, terfi, eğitim, gelişme, kariyer planlama ve bireysel performans artışını hedefleyen disiplin uygulamalarını içerir. Organizasyon için ise hedeflere ulaşma, çalışanların performansı, performans ücret dengesi, üzerine yoğunlaşma gerektiren zayıf yönleri veya güçlü yönleri hakkında bilgi sağlar ve bu bilgi çıktıları ile performans yönetimi geliştiren geribildirim üretmektedir.

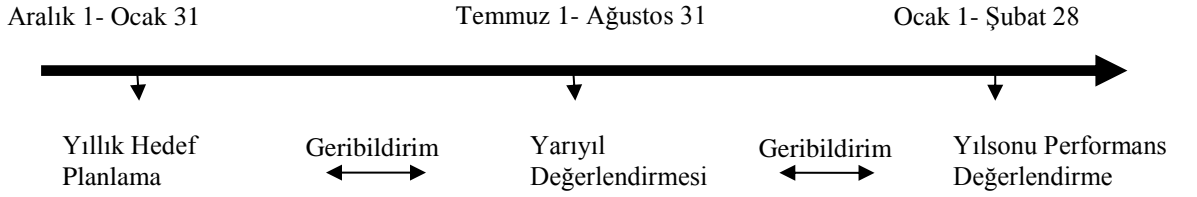


Şekil- 3: Performans Yönetim Bağlantısı

**Kaynak:** Robert L. Mathis ve John Harold Jackson, 2010, Human Resource Management, s:321

Şekil-5’de görüldüğü üzere performans yönetimi ön koşullar, performans planlama, performans yürütme, performans değerlendirme, performans yorumlama, performans yenileme ve sonraki süreç için performans taahhütü içeren tekrarlayan süreçtir ve bu süreç en az bir yıllık süreyi kapsamalıdır (Keçecioğlu ve Sun, 2010:72).

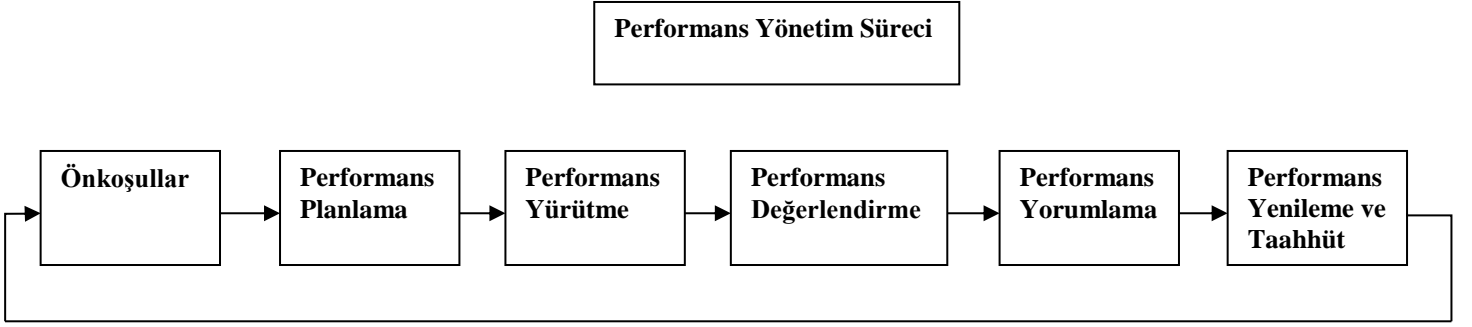
Şekil-4’de Jacobs Suchard kurumunun yıllık değerlendirme kılavuzunda görüldüğü gibi yarıyıl değerlendirmeleri yardımıyla beklenen ile elde edilen performans değerleri karşılaştırılarak yılsonu değerlendirme için ön görüş elde edilmektedir, ayrıca Mosley (2012), Ocak ayında düzenlenen ve tüm organizasyonun en tepeden tabana odaklandığı hedefler ve amaçları içeren iş açıklamaları ve gelir büyümesi, aylar sonra gelişen ekonominin ani değişimi ve düşüşünün bu organizasyonu zor duruma getirebileceği, bu durumu önlemek için yarıyıl değerlendirmesinin gerekliliğinden bahsetmiştir.



Şekil-4: Map Guide

**Kaynak:** Jacobs Suchard, Managing and Appraising Performance, Map Guide.

Performans yönetimi, organizasyon içinde uygulanması en zor olan insan kaynakları sistemi olmasına rağmen doğru şekilde yapılırsa, performans yönetimi organizasyon için önemli olan konularda iletişim sağlar, çalışanları önemli hedefleri başarmak için sürükler ve örgütün stratejisini uygular (Pulakos, 2009:4).



Şekil-5: Performans Yönetim Süreci

**Kaynak:** James W. Smither, Manuel London, 2009, Performance Management: Putting Research into Action.

### 3.1.3. Performansın Boyutları

Etkin performansın sınırlarını belirleyen genel olarak beklentilerin oluşturduğu hedefler ve bu hedeflere ulaşmak için performansı gerçekleştirecek olan organizasyon ve beşeri kaynakların yetkinlikleridir.

#### 3.1.3.1. Yetkinlikler

Çalışanların hedeflerine ulaşmak için çaba harcamalarını performans olarak tanımlamıştık. Ancak bu çabanın seviyesi, performans düzeyini yüksek ya da düşük olarak belirlemektedir. Rekabetçi avantaj yakalamak ve yenilemek için çoğu zaman standart bir performans düzeyi yetersiz kalmaktadır. Çalışanların organizasyonları için taklit edilemeyen en değerli varlıkları olmaları da gösterdikleri eşsiz performansları nedeni ile açıklanabilir. İnsan kaynakları yetkinlikleri, insan kaynakları etkinliğini artırmak için bir araçtır (Ramlall, 2006). Bir işi alışılmış performans sonuçları üzerinde yaparak fayda sağlamak yüksek performansı açıklarken, standartların dışına çıkmak ise yetkinlikler ile mümkündür. Örneğin, karlı bir yolda bir aracın fren yapması ve durması, büyük oranda araçta kullanılan lastiklerin özellikleri ile ilgilidir, normal hava şartlarında yaklaşık aynı performansı sergileyen farklı özellikteki lastiklerin, bazıları

başaramazken, nitelikli olanların karlı ortamda istenilen yerde aracı yüksek performans göstererek durdurmayı başarması yetkinlik olarak açıklanabilir.

Yetkinlikler, yüksek performans düzeyinin tutarlı ve etkin bir şekilde yaratılmasına olanak sağlayan davranışları, bilgi düzeyini ve tutumları kapsar ve işletme stratejilerine bağlı olarak oluşturulan hedeflerin gerektirdiği roller yetkinlikler ile tanımlanmaktadır (Çınar, 2010). Stres altında çalışabilme, hızlı karar alabilme, liderlik, takım çalışmasına yatkınlık, ticari sağduyu gibi özellikleri yetkinlik olarak nitelendirilir. Yetkinlikler üstün performansa yol açan beceri ya da bilgidir. Bunlar bireyin/organizasyonun bilgi, beceri ve yetenekleri aracılığıyla oluşur; mükemmel performansı anlamayı kolaylaştırdığı gibi, kötü performans ile arasında ayırım yapmayı sağlayacak bir çerçeve sağlar (Erdemir, 2013:15). Bu sebeple yetkinlikler insan kaynakları performans değerlendirme süreçleri için önemli bir yere sahiptir.

Yetkinlik ile yeteneğin karıştırılması nedeni (Sanghi, 2005:2), (Whiddett ve Hollyforde, 2003:5) bu ayrımı şöyle açıklanmıştır. Yetenek beceri temeline dayanırken yetkinlik davranış temellidir, yetenek standart kazanmıştır, yetkinlik davranış biçimidir ve standartların nasıl başarıldığı ile ilgilidir. Beş tip yetkinlik özelliği vardır (Sanghi 2005:2).

**Güdüler (Motives)**- Kişinin sürekli olarak hakkında düşündüğü ya da istediği, harekete neden olan şeylerdir. Güdüler davranışları kesin eylemlere veya amaçlara doğru ya da diğerlerinden uzağa 'sürükler, yönlendirir veya seçer' (Kendini geliştirme, müşteri başarısına odaklanma, şirketi ve kendi bütünlüğünü koruma).

**Kişisel özellikler (Traits)**- fiziksel özellikler ve tutarlılık durum veya bilgiyi yanıtlar (Çabuk öğrenme, kendine güven, takım oyuncusu olma, belirsizlikleri iyi yönetme, insiyatif kullanma).

**Benlik algısı (self-concept)**- Bir kişinin tutumları, değerleri veya kişisel imajı.

**Bilgi (knowledge)**- Bir kişinin belirli içeriğe sahip alan içindeki bilgisi.

**Beceri (skill)**- Belirli bir fiziksel ya da zihinsel görevi gerçekleştirmek için yeteneği (iyi iletişim kurma, liderlik gösterme).

Bilgi ve beceri insan karakteristik özelliklerinin yüzeyinde görünme eğilimi vardır ve eğitimle kolaylıkla geliştirilebilirler. Benlik algısı, kişisel özellikler ve güdüler daha gizli ve derindedir, değerlendirmek ve geliştirmek daha zordur (Sanghi, 2005:2-5).

Şekil-6 incelendiğinde etkili bir performans için gereken çeşitli etkenleri ve sadece bireysel yetkinliklerin yeterli olmadığını görmekteyiz. Her bir birey istenilen sonucu elde etmek için belirli bir iş amacıyla belirli bir eylemi gerçekleştirmek için beceri veya nitelikler göstermelidir. Bu beklenti görevin gereksinimleri olarak kabul edilir ve çevre mevcut kültür ve gelenek, fiziksel, ekonomik ve teknik kaynaklar, ayrıca örgütsel kısıtlamalardır. Bu iki bileşenlerin bu model içinde uyumu etkili bir performans olasılığını artırır. Ancak etkin performans sadece bu üç bileşenin model içinde uyumu ile gerçekleşecektir (Morris ve Pinto, 2007:144).



Şekil-6: Etkin İş Performansı

**Kaynak:** Peter Morris, Jeffrey K. Pinto, 2007, The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies, s.144

Çınar (2010) çalışmasında yetkinlik türlerini, Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri, Teknik (İşe Özgü) Yetkinlikler, Davranışsal (Kişisel) Yetkinlikler, Temel Yetkinlikler olarak açıklamıştır.

### **3.1.3.1.1. Eşik Yetkinlikler ve Başarı Yetkinlikleri**

Esik yetkinlikler, kişinin bir işi yapabilmesi için şart olan, ama genellikle üstün iş performansı ile ilişkili olmayan bilgi, güdü, özellik, benlik algısı, sosyal rol veya becerilerdir. Ancak bu yetkinliğe sahip olma, kişinin işinde üstün başarı göstereceğine dair bir öngörü vermez. Başarı yetkinlikleri ise işteki etkili ve üstün performansa yol açan yani, kişinin ilgili işte başarılı performans göstermesi için sahip olması gereken yetkinliklerdir.

### **3.1.3.1.2. Teknik (İşe Özgü) Yetkinlikler**

Yapılan işlere göre değişen, işte bireylerden gerçekleştirmeleri beklenen standartlar ve rollerle ilgili yetkinliklerdir. Teknik yetkinlikler, işin içerdiği bütün önemli görevleri, işi etkili bir şekilde yapmak için gerekli bilgi ve becerileri tanımlarlar. Pazarlama Bilgisi, Müşteriye Teknik Bilgi ve Destek Sağlama, Müşteri Problemlerini Çözümleme, Pazar Araştırması Yapma, Rekabet Analizi Yapma, Strateji Geliştirme, Ürün/Servis Geliştirme.

### **3.1.3.1.3. Davranışsal (Kişisel) Yetkinlikler**

Bireylerin o işte çalışmaya başlamadan önce sahip olduğu, günlük hayatlarına ve iş rollerine taşıdıkları ana özellikleridir.

### **3.1.3.1.4. Temel Yetkinlikler**

Bugün için strateji oluşturma konusunda en güçlü araçlardan biri temel yetkinliklerdir. Temel yetkinlikler, işletmelerin bir yandan rekabetçi üstünlüklerini arttırma, diğer yandan yatırım yapılacak yeni iş alanlarını belirleme açısından son derece kullanışlı bir araç olmaktadır. Bu yetkinlik tarzı; kaynakları ve yetenekleri; tüm organizasyonda bir bütün olarak en geniş seviyede kullanabildiklerinden, en yüksek değeri katarlar. Temel yetkinliklere odaklanmak, işletmelerin rakiplerinin taklit edemeyeceği şekilde güçlü ve onlara özgü bir sistem içinde değişik ürün yaratma ve teknolojiyi kullanma becerisi ve avantajı sağlar.



Ulrich (1998), organizasyonel bağlamdaki **Yetkinlikleri Artıran Araçları** beş başlıkta sıralamıştır.

**Satın Alma (Buy):** Firma dışından işe alımla veya firmanın her hangi bir bölümünden yeni kabiliyetler kazanmak.

**İnşa etmek (Build):** Resmi iş süreçleri, iş rotasyonu, görevlendirme ve eyleme öğrenme ile eğitmek veya yetenek geliştirmek.

**Ödünç alma (Borrow):** Yeni fikirler bulmak için firma dışındaki kişiler (örneğin, danışmanlar, satıcılar, müşteriler veya tedarikçiler) ile ortaklıklardan ödünç almak.

**Sıçrama (Bounce):** Düşük ya da alt düzey performanslı kişileri çıkarmak.

**Bağlamak (Bind):** En yetenekli çalışanları elde tutmak.

İnsan kaynakları yetkinlikleri, insan kaynakları etkinliğini artırmak için bir araçtır (Ramlall, 2006) ve Ulrich vd. (2009) insan kaynakları profesyonelleri için yetkinlikleri, Güvenilir Aktivist, Kültür ve Değişim temsilcisi, Yetenek Yöneticisi / Örgütsel Tasarımcı, Strateji Mimarı, Operasyonel Yürütücü, İş Müttefiki olarak tanımlamışlardır.

**Güvenilir Aktivist;** insan kaynakları profesyonelleri fikirlerinin uygulanabilir olması için etkinliğin yanı sıra güvenilir, etkili olabilmek için ise etkinliğin yanı sıra güvenilirde olmalıdır.

**Kültür ve Değişim temsilcisi;** İnsan kaynakları yetkinlikleri, insan kaynakları profesyonellerinin yapabilirlikleri, bilgi ve değerleridir. İnsan kaynakları profesyonelleri doğru yetkinliklerle daha iyi performans sergilerler.

### **3.1.3.2. Hedefler**

Organizasyonların stratejik planlarının odağı olan hedeflerini, organizasyonun temeli olan birey ve bireysel hedeflerden başlayan ve takım hedefleri, alt düzey yönetici hedefleri, fonksiyon veya birim hedefleri, üst düzey yönetici hedefleri olarak organizasyonun var olan bütün parçalarının hedefleri oluşturmaktadır. Stratejik olarak bakıldığında organizasyon paydaşlarının hedefleri de eklenebilir.

Bireysel hedeflerin yönü ile organizasyon hedeflerinin yönünün farklılaşması istenmeyen bir durumdur çünkü stratejik nitelikteki amaçların gerçekleşmesi ancak daha

alt kademedeki amaçlarının gerçekleştirilmesi ile mümkündür (Koçel, 2010:163). Özellikle organizasyonlar büyüdükçe hedeflerin tepeden temele kadar anlaşılır olması ve doğru yönlendirilmesi önem kazanmaktadır. Bu sebeple operasyonel düzeydeki hedeflere kontrollü planlamalar yapılarak belirli stratejik noktalarda ulaşılması, böylece üst düzey yöneticilerin gelecekte başarılması düşünülen yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen düşüncelerinin (Eren, 2010:19) yani vizyonlarının gerçekleşmesi için gerekli stratejik basamakların tamamlanması gerekir. Hedeflerin çıkış kaynağı organizasyonun/yöneticilerin sahip olduğu vizyonudur, vizyonu oluşturan ise organizasyonun misyonu altındaki yönetici öngörüleridir.

George T. Doran (1981) ve Paul J. Meyer (2003) hedeflerin (Specific) **Özel, Belirli, (Measurable) Ölçülebilir, (Achievable) Ulaşılabilir, Başarılabilir, (Realistic) Gerçekçi, Makul** ve (Timebound) **Zaman sınırlı** olması gerektiğinden bahsetmişlerdir (Aktaran:Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/SMART\\_criteria](http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria)), (Bhattacharyya, 2011:13). Yukarıdaki hedef özelliklerini sorgulayan sorular ile cevaplar arayarak hedeflere bu ölçülerde nitelikler kazandırmayı amaçlamışlardır.

Hedefler performans planlama, değerlendirme, ödüller ve iyileştirme için mihenk taşlarıdır. Hedefler olmadan, faaliyetlerdeki zaman ve enerji örgütsel başarı için çok az katkı yaparak israf olur. Bazı hedefler paylaşılmalıdır çünkü çalışanların başka yönlere dağılmaması ve birlikte çalışmanın artmasını sağlar (Harvard Business Essentials, 2006:3). Bu sebeple organizasyon misyon ve vizyon niteliklerinin ortak değer olarak görülmesi, bütün çalışanlar tarafından anlaşılmalı ve kavranmış olması önem kazanmaktadır.

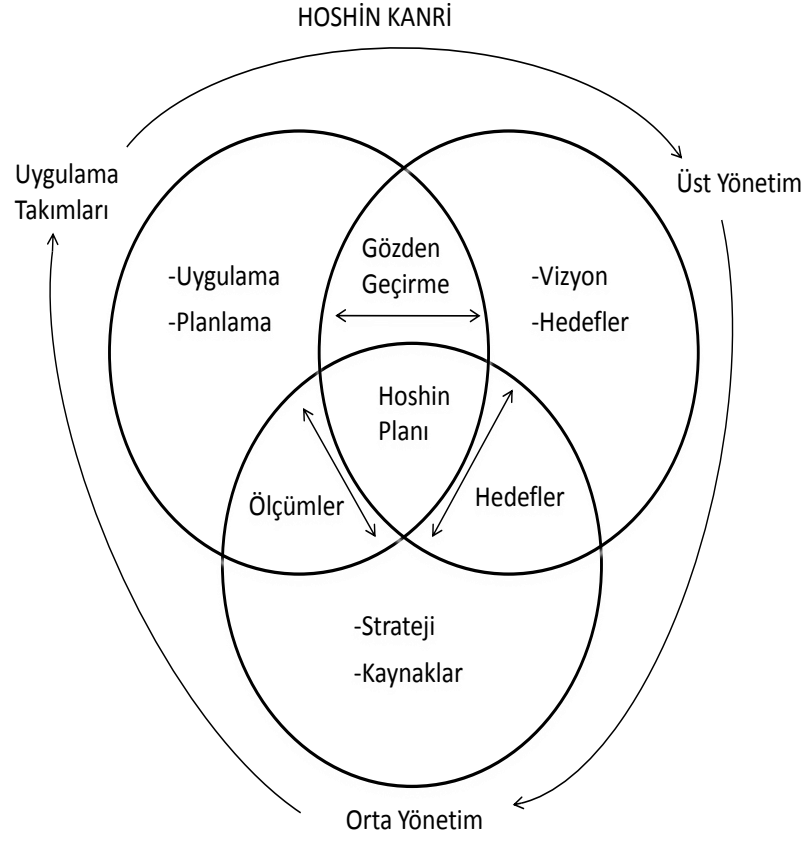
Hedeflerin organizasyon fonksiyonlarında paylaşılması, yönlendirilmesi, kontrol ve takibi, uyumu, değerlendirilmesi, yeni hedeflerin oluşturulması kişisel dolayısı ile organizasyonel performans ile ilgilidir ve bir süreçtir ayrıca yönetim vizyonu ve operasyonel hedeflerin uyumu için de bu sürecin planlamalar yapılarak yürütülmesi gerekmektedir. Bu sürecin takibi için Hoshin Kanri ve Balanced Scorecard gibi stratejik yönetim uygulamaları kullanılmaktadır.

### **3.1.3.2.1. Hoshin Kanri**

Hoshin Kanri organizasyonel seviyedeki stratejik hedeflerin yönetimini organizasyonun fonksiyonel hiyerarşisi genelinde sağlayabilmek için Japon firmaları içinde stratejik yönetim yaklaşımı olarak geliştirilmiştir (Witcher ve Chau, 2007).

Şekil-7'deki Hoshin Kanri sürecinin genel işleyişi, üst yönetimden orta yönetime ve uygulama takımlarına doğru gerçekleşmektedir. Hedefler, düzeltmeler ve gözden geçirme arasındaki çift taraflı oklar ise anlaşma iletişiminin varlığını göstermektedir. Üst yönetim organizasyon sisteminin vizyon ve temel hedeflerinin ne olacağından sorumlu iken orta yönetim ise üst yönetimi ile hedefler konusunda anlaşır, üst yönetimin gösterdiği temel hedefleri tamamlama ve organizasyon sisteminin nasıl olacağından ve planı başarmak için kaynak yönetimini ve hedefler yönlendirmek için stratejilerden sorumludur.

Ayrıca uygulama takımları ile stratejinin başarı gelişiminin göstergesi olarak kullanılan performans ölçüleri hakkında müzakere eder ve ardından uygulama takımları kendi aktivitelerini planlama ve faaliyet yönetimi için yetkilendirilirler. Daha sonrada üst yönetim uygulama takımlarının ilerleyişi ve planlama sisteminin başarısını gözden geçirme süreci kullanır (Akao, 2004). Operasyonel düzeydeki doğru yapılmış planlamalar, çizilmiş stratejilerin çıkış kaynağı organizasyon yönetiminin gelecekte ne yapmak veya ne olmak istedikleri ile ilgilidir yani vizyonlarının alt kademelerce anlaşılır bir şekilde paylaşılması esastır.



Şekil-7: Hoshin Kanri

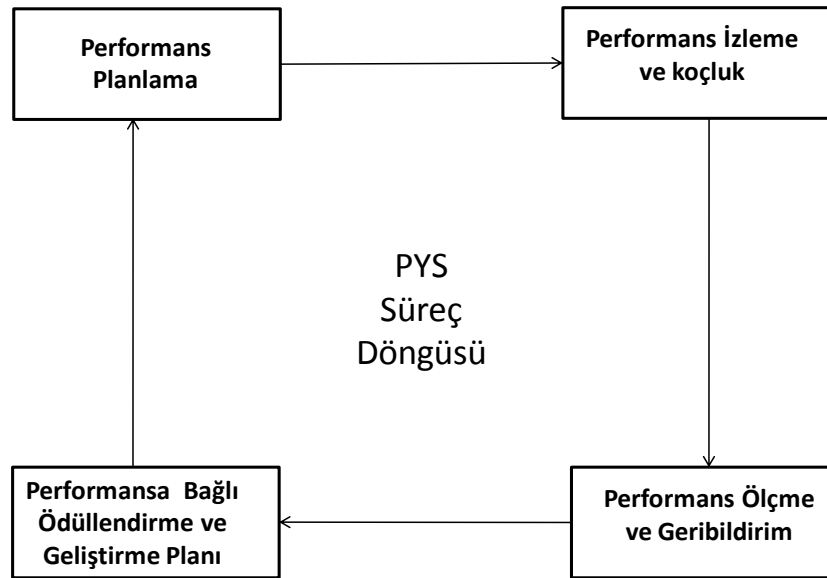
**Kaynak:** Yōji Akao, 2004, Hoshin Kanri: Policy Deployment For Successful Tqm.

## 3.2. Performans Yönetim Sistemi

Harcanan çaba ve kaynaklardan verimli sonuçlar elde edebilmek amacı ile insan kaynaklarının stratejik kullanılması, hedef sonuçlu süreçler içinde yönlendirilmesi için performans planlama, uygulama, değerlendirme, geri bildirim süreçlerini içeren performans yönetim sistemleri geliştirilmiştir.

### 3.2.1. Performans Yönetim Sistemi Tanımı

Figür-8'deki performans yönetim sistemi süreç döngüsü, performans planlama (hedef belirleme), performans izleme ve koçluk, bireysel performans ölçme (değerlendirme) sürecidir (Sahu, 2007:1) ve performans yönetimi genellikle, organizasyonun beklenen iş hedefleri, performans standartlarının açıklanması, iş atama ve değerlendirme, performans geribildirimini üretme, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını belirleme, başarısı temeline dayalı ödüllendirme sistemi olarak açıklanmaktadır (Varma ve diğerleri, 2008:15).



Şekil-8: Performans Süreç Döngüsü

**Kaynak:** R. K. Sahu, 2007, Performance Management System, s:1

Performans yönetim sisteminin aşağıdaki önemli faydaları sağlaması beklenir.

- Daha hızlı, güçlü bir kazanç, bağlı işgücü, çalışan devir hızı azalması, yüksek performans ödüllendirmesi, tüm çalışanların kritik hedeflere doğru çalışmaları garantilemek.
- Rekabetçi tehditlere cevap odaklı iş çevikliği, usulüne uygun olarak iş hedefleri için işgücü ayarlama, kabiliyet boşluklarını belirleme ve kapatma, kritik roller için yedekleme planları oluşturmak.
- Basitleştirilmiş yönetim ile, iş kesintilerini, rekabetçi tehditleri, uyumsuzluğu, davaları ve kayıp iş itibarını azaltarak risk azaltma (Bhattacharyya, 2011:112).

Puladoks (2009:3), Watson Waytt bilgilerine dayanarak, çalışanların %30'u şirketlerindeki performans yönetim sisteminin onların performanslarını kanıtlamalarına yardım ettiğini düşünmekte ve %40' tan azı da sistemlerinin net performans hedefleri sunduğunu, dürüst geribildirim ürettiğini veya teknolojiyi verimli kullandığından bahsetmiştir.

### 3.2.2. Performans Yönetim Sistemi Amacı

Performans yönetim sisteminin altı önemli amacı vardır ve bunlar; stratejik, yönetsel, iletişim, gelişmeye yönelik, organizasyonel sürdürülebilirlik, ve dökümantasyondur (Cleveland ve Murphy,1989), (Smither veLondon, 2009), (Aguinis, 2009).

- 1- **Stratejik**, birey ve organizasyonun hedeflerini bağlamak.
- 2- **Yönetsel**, çalışan performansı hakkında bilgi kaynağı oluşturmak.
- 3- **İletişim**, çalışanın kendi performans verileri ile beraber organizasyon ve yöneticinin performans beklentileri hakkında bilgi akışı sağlamak.
- 4- **Gelişme**, geribildirimler ve yönetici koçluğu ile performans artırmak.
- 5- **Organizasyonel sürdürülebilirlik**, insan sermayesi değerini artıracak çalışmalarla, organizasyonel düzeyde performans artışı ve insan kaynakları girişimlerinin verimliliğini artırmak.
- 6- **Belgeleme**, yönetsel karar vermeye yardımcı bilgi kaynağı oluşturma ve resmi işlemler için (dava) bilgi kaynağı oluşturmak.

### **3.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Aşamaları**

Genel olarak performans değerlendirme sistemi planlama, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve değerlendirme süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçlerin ardından elde edilen sonuçların değerlendirilmesi ve geri bildirim uygulamaları gelmektedir.

#### **3.3.1. Planlama**

Performans yönetim sürecinin ilk uygulama aşaması planlamadır. Ancak planlama doğru yapılırsa istenilen hedeflere doğru bir şekilde ulaşma gerçekleşebilir aksi takdirde hatalı planlama ya da planlamanın yapılmaması performansın kalitesini düşürür. Planlar oluşturulurken performans beklentilerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Performans planlama tüm beklentilerin kurulması ile ilgilidir ve netleşen beklentilerin gidilecek yönü göstermesi sebebi ile öncelikli cevabı aranacak soru ise ‘beklenti nedir?’ olmalıdır (Caldwell, 2002). Organizasyon misyonun stratejik düzeyden operasyonel düzeye geçtiği, uygulanma amacı ile düşünülme ve uyumun amaçlandığı planlama, performans beklentilerini ve hedeflerini, bireyler ve gruplar için ayarlayıp, organizasyonel hedeflere ayak uydurma sürecidir (Bhattacharyya, 2011:31). Ayrıca performans planlama süreç ve sonuç odaklı olup çalışanların kendilerinden beklenen çıktılarını garantileyecek kalitede girdiler vermeyi sağlamanın kolay bir yoludur (Rao, 2004:15). Planlama süreci beklenen performans hedefleri için aşama aşama oluşturulmaktadır.

#### **Performans planlama basamakları**

- Ölçülebilir, nesnel ve ulaşılabilir performans hedefleri oluşturmak
- Hedeflere ulaşmak için kaynak ihtiyacını açıklamak
- Performansı ölçmek için göstergelerini belgelemek
- Organizasyonel hedefler ile çalışan düzeyindeki bireysel performansları bir arada yürütmek.
- Performans planı içindeki yazılı işlemlerin oranında performans oranlamak (Bhattacharyya, 2011:36).

Her bir çalışan için performans planlaması yapmak ise bireysel anlamda harcanacak çabanın hedeflere motive olmasında önem taşımaktadır. Sıra dışı performans başarısı, hedeflere ulaşma ve gerekli doğruluğun sağlanması için en iyi yöntem çalışan ile yöneticisi arasında düzenlenen, belirli zaman süreci içerisinde, çalışan için ve dolayısı ile organizasyon için kazanç içeren, başarılması gereken hedeflerin olduğu yazılı performans anlaşmaları (performance agreements) hazırlamak ve kullanmaktır.

Performans Anlaşması düzenlemenin temel basamakları:

- 1- Tatmin olmak için gerekli en önemli ihtiyaçları belirlemek için dikkatli bir **iş analizine** bağlamak.
- 2- İş analizi içindeki yüksek öncelikli ihtiyaçları belirlemek için **hedefleri** birlikte çalışarak hazırlamak.
- 3- Kimin ne zaman ve ne yapacağını tam olarak belirli ortaklaşa bir **eylem planı** geliştirmek.
- 4- Performans anlaşmasına çalışan **bağlılığını** artırmak.
- 5- Sürecin istenilenler ile buluşmasının sağlanması için düzenli **performans değerlendirmelerine** rehberlik etmek (Moglia, 1997).

Şekil-9'deki yazılı performans anlaşmaları planlanan ile gerçekleşen performans durumunu yönetici ve çalışan tarafından takibini kolaylaştırmakta çalışanın katılımını artırarak hedefleri, kendinden beklenenleri ve performans sonuçlarının vasıtası ile bölümüne, organizasyona olan katkısının nesnel verilerle takibini sağlamaktadır. Ayrıca Jacops Suchard şirketinin yayını olan Map Guide'a göre planlama:

- Kesin iş hedeflerin ne olduğu ile ilgili açık bir anlayış sunar.
- İşin ne kadar iyi yapıldığı ile ilgili devamlı geribildirim verir.
- Performans değerlendirmede kişisel bakış açısını olumsuz etkisini daraltır.
- Yönetici ve çalışan arasındaki performans görüşmesini ve sonuçlarının tartışılmasının dürüst, açık olmasını ve devamlılığını güçlendirir.
- Günden güne gerçekleşen ile beklenen arasındaki başarıya odaklanarak uyum sağlar.



## 1- Önemli İş Sorumlulukları

Çalışan için:

- Benim sorumlu olduğum şeyler nedir?
- İşimin en önemli bileşen parçaları nelerdir?

Sorularına yanıt aranan bölümdür. Yönetici ve çalışanın birlikte özel iş hedefleri geliştirmeleri için birlikte çalışarak iş analizi yaptıkları önemli bir sorumluluk alanıdır.

## 2- Hedefler

Hedef raporu şu sorulara yanıt aranarak düzenlenmektedir:

- Ulaşılması gereken nedir?
- Kim dahil olacak?
- Etkinlik ne zaman tamamlanacak?
- Maliyeti ne kadar olacak ve hangi kaynaklar kullanılacak?

## 3- Hedeflerin Sıralanması

Önemli iş sorumlulukları ve hedefler belirlendikten sonra, hangi iş sorumlulukları için hangi önemli hedeflere ulaşılması gerektiği belirlenir ve hedeflerin sıralanması ile hangi önemli hedef için önce eyleme geçileceği sıralaması sağlanır.

## 4- Potansiyel Engeller

Hedefler üstesinden gelinmesi gereken fiziksel, çevresel veya psikolojik engeller ile bloke edilebilir. Engelleri aşmak için:

- Hedeflere ulaşmak için engellerin tanımlanması
- Engelleri aşmak için yön gösteren planlama yapılması

## 5- Eylem Planı

Kimin neyi ne zaman yapacağı **eylem planı** ile açıklanır.

- Planlanan hedeflerin başarılmasında hangi eylem, malzeme veya ekipmana ihtiyaç olduğunun **detayı**
- Planın başarısından sorumlu olan kişiyi **atamak**
- Karşılaştırılabilir kontrol noktalarının açıkça **belirlemek**
- Eylemin yönünün mümkün olabilecek alternatiflerini **saptamak.**

## Performans Anlaşması

Çalışan İsmi:.....

Tarih:.....

1 Önemli İş Sorumlulukları	2 Hedefler	3 Hedeflerin Sıralanması	4 Potansiyel Engeller	5 Eylem Planı

Bu anlaşma süresi.....'den.....'e kadardır.

Yönetici İmzası

Çalışan İmzası

Şekil-9: Performans Anlaşması Formu

**Kaynak:** Tony MOGLIA, 1997, Partners in Performance: Successful Performance Management.

### 3.3.2. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirmek geçmişte gerçekleşen performans ile ilgili bilgilerin işlenmesi ile performans sonuçlarının değerini, hem performans gösteren hem de performansı takip eden yöneticiler için anlaşılır hale getirmektedir. Performans bilgisini oluşturan girdilerin nasıl elde edildiği, değerlendirme kriterlerinin oluşturulması etkili bir performans yönetiminin anahtarıdır. Performans değerlendirme kriterlerine, performans beklentileri yön vermektedir ve bu yönüyle performans planlamada olduğu gibi beklentilerin ne olduğu kriterlerin seçiminde önem kazanmaktadır. Ayrıca performans değerlendirme sisteminde kullanılacak girdiler; örgütün yönetim ve insan kaynakları politikaları kapsamında seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmeli, örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları dikkate alınmalıdır (Haşit, 2013:104).

Performans kriterleri oluşturulurken her organizasyonun kendine özgü özellikleri bu kriterlerin seçimini etkilese de temelde kaynak oluşturan iş analizleri, iş tanımları ve çalışan nitelikleridir (Akçakanat, 2009). Çalışan nitelikleri için ustalık düzeyi, iletişim, takım çalışması, stratejik düşünme gibi kabiliyetleri, iş ve sektör bilgisi, kendine güven örnek olarak verilebilir (Lepsinger ve Lucia, 2009:11).

Organizasyonel vizyon ve strateji merkezli performans değerlendirme kriterleri ise genel olarak karlılık, verimlilik, çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti, gelişim ve yenilik, maliyet, kalite (Işığışık, 2008) ve etkinlik olarak sıralanabilir. Değerlendirmeye tabi olan kişi veya takım için elde edilen değerlendirme verilerinin kaynağı veya kaynakları performans değerlendirme sonuçlarının güvenilirliğini etkilemektedir.

Organizasyonlar için uyguladıkları strateji ve yaşadıkları kültür nedeni ile tek bir performans değerlendirme biçimi olmadığı için organizasyonlar kendi yapılarına uygun, sonuçlarının doğruluğu kabul gören performans değerlendirme yöntemlerini ve kriterlerini seçmektedirler. İşletme yönetimlerinin geleceğe yönelik doğru stratejiler belirleyebilmesi büyük ölçüde performans değerlemesini gerçekçi bir şekilde yapabilmelerine bağlıdır (Haşit, 2013:104).

Ek-1'deki örnek performans değerlendirme formunda çalışma etkinliği, inisiyatif, işbirliği ve takım çalışması, kalite bilinci, ikna yeteneği, problem çözme yeteneği, motivasyon, çalışan gelişimi, hedef belirleme ve geliştirme, yetki devri gibi performans kriterlerinin değerinin arandığı bir örnek yer almaktadır.

### **3.3.3. Performansın Değerlendirilmesi**

Planlanan ve beklenen performans değeri, gerçekleşen performansın seçilen ya da geliştirilen ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin sonuçlandırılması ile ortaya çıkmaktadır. Klasikleşmiş bir anlatım yapılması gerekenleri özetliyor. Tanımlayamadığın şeyi ölçemezsin, ölçemediğin şeyi yönetemezsin (Kaplan ve Norton, 2010), (Kaplan, 2010) değerlendirme yapmak içinde bu sıralama uygundur diyebiliriz. Öncelikle iş tanımlarının iyi yapılıp planlamaların ve hedeflerin uygunluğu iyi değerlendirilmeli yani anlaşılır tanımlamaların yapılması ve ardından ölçme kıstaslarının da gerçekçi ve doğru ölçülmek istenen performansa uygun olması gerekmektedir.

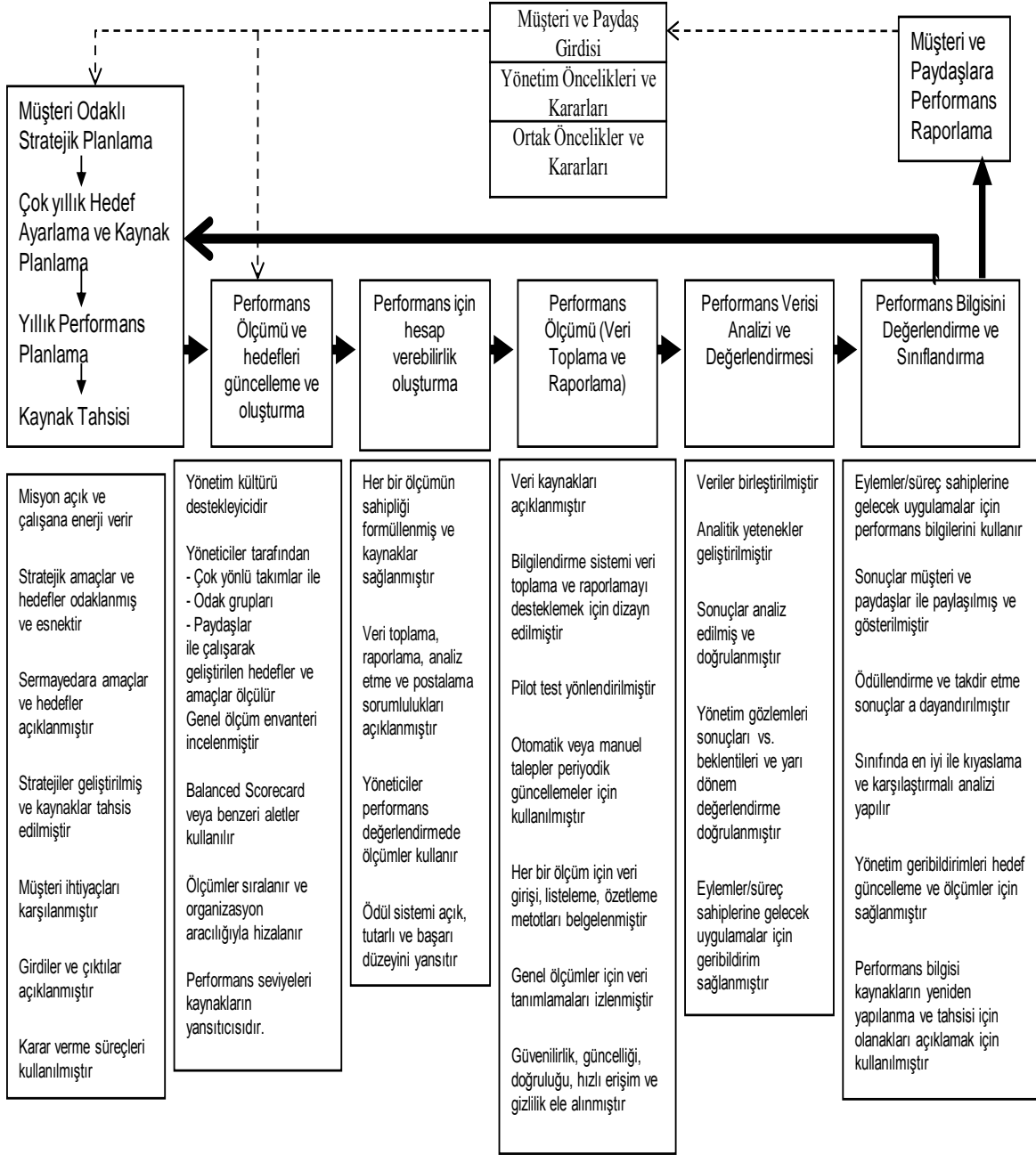
Anlaşılmış organizasyon stratejisi, iyi yapılandırılmış iş analizleri ve planlama, doğru saptanmış hedefler, geliştirilmiş yetkinlikler, tamamlanmış eğitim ihtiyaçları ve düzenlenmiş performans anlaşmaları sonrasında periyodik gözlemler, koçluk, çalışan motivasyonun sağlanması, yarıyıl değerlendirmesi ve izlenimler, yönetici ve çalışan arasında geliştirilen çift yönlü açık iletişim kanalları aracılığıyla sağlanan geribildirimler ile yürütülen performans ve ardından doğru yöntemler kullanılarak değerlendirilmesi ile planlanan ve gerçekleşen performans değerinin eşitlenmesi hedeflenmektedir. Çevresel ya da içsel faktörlerin veya performans izlenimlerinin, hedeflerdeki değişikliklerin performans motivasyonunu etkilemesi bu süreçlerin tekrar düzenlenmesini gerektirebilmektedir. Performans değerlendirilirken planlamanın ardından öncelikle harcanan performansın ölçülmesi ile gerçekleşen performans değeri bilgisine ulaşmak gerekmektedir.

Şekil-10 (Specine Interest Grup, 2001) incelendiğinde performans ölçümü sürecinin detaylı bir açıklamasını görebilirsiniz. Her bir aşamasının da kendi içinde sıralı süreçler bütünü olduğunu görmekteyiz. Stratejik planlamadan stratejik düzeydeki hedeflerin belirlenmesi, yıllık planlama ve kaynak tahsisinin yapılması ardından başka bir süreç

olan performans ölçümü ve amaçlarının oluşturulması ya da yenilenmesi, sonraki süreç performans için hesap verilebilirliğinin oluşturulması ardından veri toplamayı ve raporlamayı içeren performans ölçümü, diğer bir süreç performans sonuçlarının gözden geçirip analiz edilmesi, analiz ardından performans bilgisinin değerlendirilmesi ve sınıflandırılması süreci yer almaktadır. Bu süreçten sonra süreç yenilenmektedir ancak bu yeni sürece iki farklı yoldan performans sonuçları ile ilgili geribildirimler sağlanmaktadır.

İlk olan yeni strateji, planlamalar ve performans ölçüm ve hedefleri için doğrudan geribildirim sağlarken diğer bir yolda ise performans sonuç bilgisi müşteriler ve paydaşlar ile paylaşılmakta daha sonra onlardan geri bildirimler alınarak yönetim ve ortak öncelikler ve kararların belirlenmesi ile yine strateji, planlamalar ve performans ölçüm ve hedefleri için geribildirim sağlanarak süreç tekrar edilmektedir.

## PERFORMANS ÖLÇME SÜREÇ MODELİ

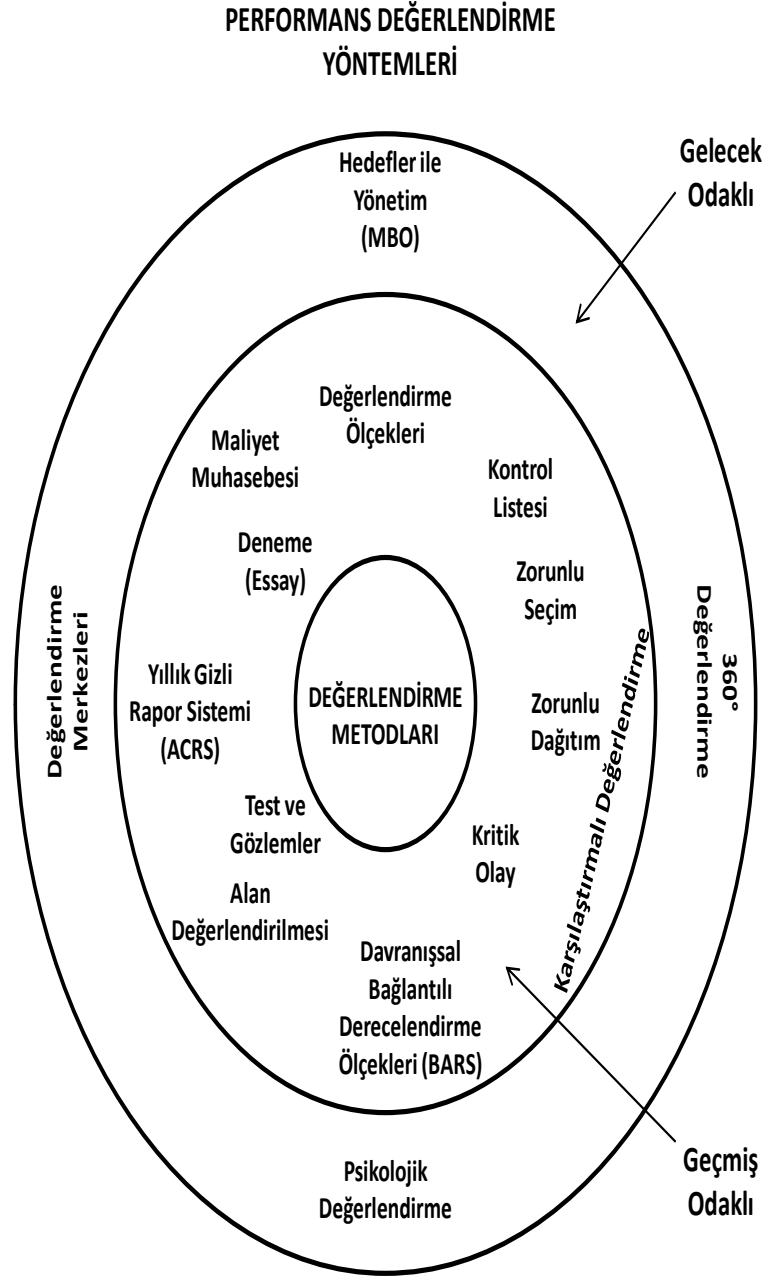


Şekil-10: Performans Ölçme Süreç Modeli

**Kaynak:** The performance-Based Management Specine Interest Grup, 2001, The performance-Based Management Handbook, September, s.119.

Performans ölçmek için geliştirilmiş ve kullanılmış çok çeşitli ölçme ve değerlendirme yöntemleri vardır. Ölçülecek performansın çeşidine, ölçme yapan organizasyon yapısı ve kültürüne göre bu yöntemlerin kullanımı değişebilir ya da yeni yöntemler geliştirilebilmektedir. Performans değerlendirme, değerlendirmek için gerekli verilerin sağlandığı kaynağa göre yapısal değişim göstermektedir.

Çalışan ile yöneticinin bir araya gelip bir yılın iş hedefleri ve çalışanın davranışı üzerine konuşarak çalışanın geçen 12 aylık performans değerlendirilmesi yapılmaktadır bu geleneksel, standart performans değerlendirmede (Mosley, 2012) verinin tek bir kaynaktan gelmesi yani çalışanın sadece yöneticisi, müşteriler, paydaşlar veya iş sonuçları vb. tarafından değerlendirilmesi, verilerinin sağlanması çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılırken, değerlendirme verilerinin çeşitli kaynaklardan sağlanması yani çalışanın ilişki içinde olduğu iş çevresindeki farklı kaynaklardan yöneticileri, müşterileri, paydaşları, astları (ve bu kaynaklara değerlendirilenin kendi değerlendirmesi de eklenebilmektedir) tarafından elde edilerek değerlendirme verilerinin sağlanması başka bir değerlendirme yapısını oluşturmaktadır.



Şekil-11: Performans Değerlendirme Yöntemleri

**Kaynak:** K. Aswathappa, 2005, Human Resource And Personnel Management, s,242.

Şekil-11’de Aswathappa (2005) değerlendirme yöntemlerini geçmiş ve gelecek odaklı olarak ayırmıştır.



### **3.3.3.1. Geçmiş Odaklı Yöntemler**

Şekil-11’de Merkez halkası çevresindeki iç halkada yer alan yöntemlerde, değerlendirme zamanına kadar çeşitli şekillerde toplanan veriler ile çalışan performans değerlendirmelerinin yapılması ve performans sonuçlarının gelecek dönem için geribildirimine dönüştürülmemesi, bu yöntemlerin geçmiş odaklı olma nedenidir.

#### **3.3.3.1.1. Grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic rating scales)**

İlk zamanlarda güvenilirlik, zaman içinde tutarlılık, kullanılabilirlik ve pratiklik sağlama amacıyla geliştirilmiş ve sonra davranışsal özellikler eklenerek kullanılmıştır (Aggarwal ve Thakur, 2013). Çalışan performansı değerlendirmede en basit ve çok bilinen tekniktir. Değerlendirme ölçekleri, güvenilirlik, girişim, üretim, devamlılık, tutum, işbirliği ve benzeri iş ile ilgili performans kriterlerini temsil eden ve mükemmel ile zayıf değer aralığı olan birçok sayısal ölçekten oluşur (Aswathappa, 2005:243). Bu ölçek aralığı örneğin mükemmel, iyi, orta, makul ve zayıf olarak sıralanabilir ([www.sagepub.com/upm-data/45674\\_8.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf)).

#### **3.3.3.1.2. Kontrol Listesi (Checklist)**

Çalışan özellikleri veya işi için hazırlanmış, değerlendiricinin **Evet** ya da **Hayır** yanıtlarından birinin verebileceği bir kontrol listesidir. ‘Evet-Hayır’ cevabının arandığı sorulara verilen ‘Evet ya da Hayır’ sayısı değerlendirme sonucunu vermektedir (Aswathappa, 2005:243). Bu yöntem iş davranışları ya da personel özellikleri hakkında bir durum listesi sunar (Catano ve diğerleri, 2009:203).

#### **3.3.3.1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi**

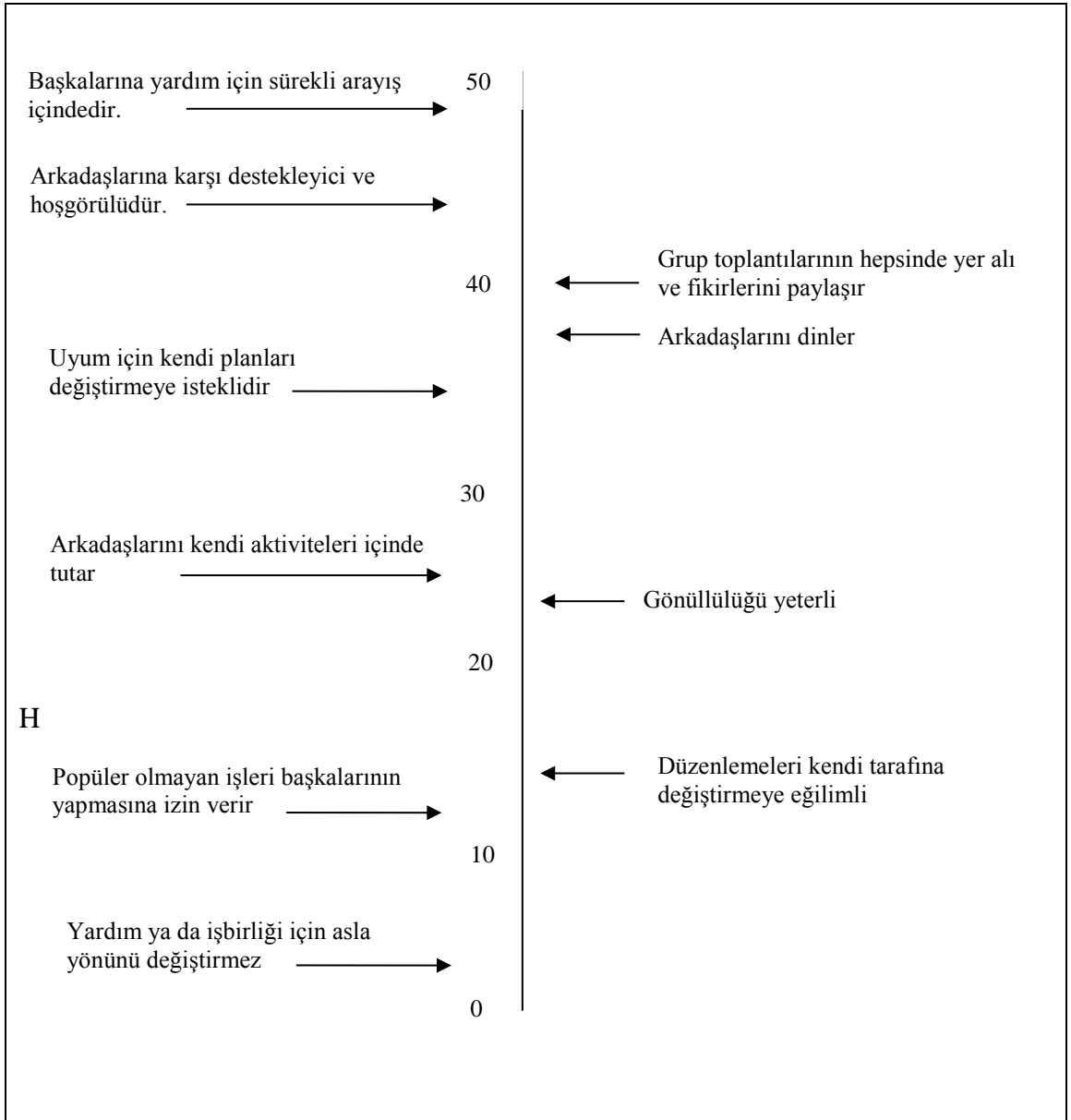
Çalışanları %10 mükemmel, %20 iyi, %40 orta, %20 ortalamanın altında ve %10 yetersiz olarak niteleyen zorunlu dağılım yöntemi, değerlendireni bu oranlar doğrultusunda çalışanları değerlendirmeye zorlamaktadır. Değerlendiricinin çalışanı her iki %10’luk kesimde de değerlendirmekte zorlanması (Aswathappa, 2005:244) ve değerlendirme %10 yetersiz çalışan sonucunun sürekliliği (Akçakanat, 2009). Zorunlu dağılım yönteminin tartışmaya açık yanlarıdır.

#### **3.3.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi**

Bu yaklaşım çalışanların yaptığı etkili ve etkili olmayan iş performansları arasındaki tüm farklı kritik davranışlarına odaklanmaktadır ve bu kritik olaylar meydana geldiğinde gözlemciler tarafından kayıt edilir (Aswathappa, 2005:245). Çalışanları iş yaparken takip edilerek, meydana gelen kritik nitelikteki olaylara çalışanın doğru tepkiyi verip vermediğini takip edilmekte ve toplanan bu veriler ile yapılan performans değerlendirme sonucu hakkında çalışana bilgi verilmektedir (Aggarwal veThakur, 2013). Bu yaklaşım değerlendireni çalışanın karakteri veya özelliklerine değil davranışlarına odaklanmaktadır (Catano ve diğerleri, 2009:204).

#### **3.3.3.1.5. Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri (Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS) )**

En azdan en çok etkiliye doğru davranış çeşitliliğinin, tanımlayıcı açıklamalarının bir aralığının temsili olan bu ölçekler, davranışsal bağlantılı değerlendirme ölçekleridir. Değerlendiricileri, belirlenmiş etkili ve etkili olmayan performans açıklamalarının aralığında çalışanların performanslarının değerini bulmaya yönlendirir (Aswathappa, 2005:246). Bu yöntemde, iş görenlerin her iş ve iş grubu için belirlenen performans boyutlarında yerine getirmesi gereken davranışları, yalnız çeşitli kişilik özelliklerine bakmaksızın, ne düzeyde ortaya koyabildiklerini değerlendirir (Helvacı, 2002).



Şekil-12: BARS Takım Çalışması Örneği

**Kaynak:** Clive Fletcher, 2008, Appraisal Feedback and Development, s.21.

### 3.3.3.1.6. Deneme (Essay) Yöntemi

Çalışanlar hakkındaki bilgi boşluğunu doldurmak için oldukça kullanışlı, çok daha iyi yapılandırılmış bir kontrol listesi (checklist) yöntemidir. Değerlendiriciler bu yöntemi kullanarak çalışan hakkında, çalışanların performansının genel izleniminin, terfi edilebilirliğinin, çalışanın uygun olduğu işlerin, gerekli eğitim ve gelişim ihtiyacının (Aswathappa, 2005:249) çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin (Aggarwal veThakur, 2013) açıklamalarını yaparlar.

### 3.3.3.1.7. Sıralama Yöntemi

Değerlendiriciler astlarını iyiden en kötüye sıralamaktadır ancak bütün çalışanların sıralanması zorunlu değildir ([www.sagepub.com/upm-data/45674\\_8.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf),s.300). İnsan kaynakları bölümü A'nın B'den daha iyi olduğunu bilmektedir (Aswathappa, 2005:249).

### 3.3.3.1.8. Diğer Yöntemler

**Alan gözleme yöntemi;** Bu yöntem öncelikle yönetim seviyesinde bir terfi kararı için kullanılır. Bölüm dışından biri, genellikle ortaklardan ya da İK bölümünden bir kişi değerlendirme yapmaktadır. Dışarıdan gelen bu değerlendirici çalışana gözlemler, kayıt eder, değerlendirilen ve yöneticisi ile görüşme düzenler. **Zorunlu Seçim;** Değerlendiricinin, değerlendirilen hakkında hazır oluşturulmuş beyanlardan birinin seçimine yönlendiren bir yöntemdir. **Gizli kayıt;** Yönetim bölümü tarafından muhafaza edilen gizli kayıtlar grafik ölçekleri kullanılarak terfi tavsiyeleri için sonuçlar üretir. **Maliyet muhasebesi yöntemi;** Bu yöntemde çalışanın kendi bölümünden organizasyona yaptığı parasal geri dönüşü performans olarak değerlendirilir. **Karşılaştırmalı değerlendirme yaklaşımları;** Çalışan performansının iş paydaşının performansı ile karşılaştırılması şeklinde performans değerlendirmesi yapılmaktadır. **Çift karşılaştırma yöntemi;** Bir çalışanın diğer çalışanların her biri ile karşılaştırılarak kimin performansının daha iyi olduğu kararının verildiği bir yöntemdir (Aswathappa, 2005:244-249).

### **3.3.3.2. Gelecek Odaklı Yöntemler**

Şekil-10'da dış halkada yer alan yöntemlerde çalışanın göstermiş olduğu performansın yanında, gelecekte oluşacak performans için hedefler veren yöntemler gelecek odaklı yöntemlerdir.

#### **3.3.3.2.1. Amaçlar İle Yönetim (Management by objectives (MBO) )**

İş performansının her işin bütün organizasyonun hedeflerine yönlendirilmesini gerektirdiği (Drucker, 2006:121) düşüncesi ile MBO ortaya çıkmıştır. MBO yöneticiler için tasarlanmış, bir yönetici ve onun astları için ortak planlanmış hedefleri yine planlanmış zaman çerçevesinde başarmak için bir süreç veya sistemdir (Thomson, 1998:2). MBO, hedeflerin her çalışanın katılımı ile oluşturulması, çalışanlar için performans standartlarının oluşturulması ve gerçekleşen ve kararlaştırılmış beklenen performansların karşılaştırılması dolayısı ile gerekli eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve son aşama olarak yeni hedeflerin ve stratejilerin oluşturulması aşamalarından meydana gelmektedir (Aswathappa, 2005:250).

#### **3.3.3.2.2. Psikolojik Değerlendirme**

Hali hazırda sarf edilen performansa değil gelecekteki performansa odaklanır. Değerlendirme için Sanayi psikoloğlarının görevlendirilmektedir ve bu psikoloğlar, psikolojik testler, yöneticiler ile görüşmeler yaparak çalışanlar için duygusal, motivasyonel ve ilişkili diğer konularda kişisel potansiyel tavsiyeleri ve gelecekteki performansı koruma amacı içeren yazılar hazırlarlar (Aswathappa, 2005:250).

#### **3.3.3.2.3. Değerlendirme Merkezi**

Genellikle yönetici seçimlerinde tercih edilir, yönetim pozisyonlarının üç temel kaynağı, durumsal testler, zihinsel yetenek ve ilgi alanı için kişisel potansiyelin değerlendirildiği yöntemdir. Değerlendirme yöntemi adaya entellektüel yeteneği değerlendirmek için kağıt kalem testi, iş odaklı motivasyon değerlendirmek için bir yönetici için önemli olan takım çalışması ve programsal düşünce modeli gibi adayın yeteneklerini gösteren izdüşümsel testler uygular (Goswami ve diğerleri,2013).

### 3.3.3.2.4. 360° Değerlendirme (Geribildirim)

Geleneksel yöntemlerin, yani çalışan iş performansının ve davranışlarının değerlendirilmesinin, yöneticinin kısıtlı verilerle ya da kişisel düşünce ve kararları ile değerlendirmesinin, günümüz insan kaynakları yönetimi ihtiyaçlarına karşılık vermemesi daha fazla veri ve gerçekçilik ihtiyacı, eğitilmiş çalışanların beklentileri, insan kaynaklarına verilen önemin verimlilik ve performans artışı çıktıları nedeni ile artması yeni performans verisi elde etme ve değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir.

Aswathappa' nın (2005) gelecek odaklı değerlendirme sistemleri arasına aldığı 360 derece geribildirim yöntemi kimilerine göre tek başına bir performans yönetim sistemi olmasa da çalışanın iş ilişkisi içinde olduğu sosyal çevreden gerçekçi genellikle davranışsal performans verisi elde etmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Ek-1'de örnek bir 360 derece geribildirim formu yer almaktadır ve incelendiğinde davranışsal performans verilerini elde etmeyi amaçlayan bir yolu görmekteyiz. Bu yöntem ile liderlik, yenilik, çabuk düşünme gibi 'soft' kabiliyetlerin ölçümü ve de yönetici ile insan kaynakları profesyonelleri için çalışan performans ve gelişiminin daha açık ölçümü mümkün olabilmektedir (Mosley, 2012). Ayrıca 360 derece geribildirim ile kabiliyet, bilgi ve tavır (style) verileri elde edilebilmektedir (Lepsinger ve Lucia, 2009:11).

---

<u>Kabiliyet</u>	Bir görevi yerine getirmedeki yeterlilik; Ustalık derecesi (stratejik düşünebilme, yazılı iletişim, iş temsili, müzakere yeteneği, etkileycilik, makine kullanma)
<u>Bilgi</u>	Bir konu veya disipline hakim olma (sanayi veya iş bilgisi)
<u>Tavır</u>	Bir karakteristik örneği veya dış çevreye yanıt verme yolu (kendine güven, kendine yetme enerji düzeyi, duygusal denge)

---

360 derece değerlendirme temelde bir çoklu - gözlemci değerlendirme ve geribildirim sistemidir (V. Rao ve R. Rao, 2009:3), (Helvacı, 2002). 360 derece performans değerlendirmede, değerlendirme yöneticiler, çalışma arkadaşları, astlar, çalışanın kendisi, müşteriler gibi farklı paydaşlar ve yönlerden geribildirimler alınarak yapılmaktadır (Bknz. Ek-1). Bu geribildirim sürecinde geribildirimler, geleneksel yöntemden farklı olarak teknolojinin kullanımı ile aylar sonra değil gerçek zamanlı gerçekleşir ve verinin hızlı dönüşü sayesinde yapılan düzenlemeler ile daha verimlidir (Mosley, 2012). 360 derece geri bildirim süreci hem profesyonel hem de kişisel olarak eşsiz ve etkili bir deneyim ve kendi kendine gelişim aracıdır (Rao, 2004:31). Bu süreç sadece çalışanlara değil yöneticilerinde geribildirimler vasıtası ile kendi performanslarını karşılaştırarak görebilmelerine olanak vermektedir (Rao ve Chawla, 2009:4).

Ek-1’de verilen örnek 360 derece geribildirim formu incelendiğinde **temel yeterlilikler** olan kişiler arası ilişkiler ve iletişim, takım çalışması, insan kaynakları yönetimi, liderlik, girişimcilik, kalite odaklılık, inisiyatif kullanma, müşteri odaklılık, müzakere becerileri, karar alma, problem çözme ve **yönetim yeterlilikleri** olan teknik/iş bilgisi, kavramsal düşünme, delegasyon, vizyon yaratma, zaman yönetimi, organizasyona bağlılık, verimlilik konularında çalışanların kendini, üst yöneticinin, birim yöneticisinin, müşterilerinin ve astın üstünü değerlendirmesi ile performans değeri elde edilmek istenmektedir. Elde edilen sonuçların ortalamalarının 1 ile 4 notu arasında değerlendirilmesi ile performans değerine ulaşıyor ve performans sahibinin eğitim ihtiyacı, terfi ya da durumu hakkında uyarılması kararı veriliyor.

### **3.3.3.3. Performans Değerlendirme Sürecindeki Algısal Hatalar**

Performans değerlendiren kişi veya performans değerlendirmek için geliştirilmek istenen sistem ya da süreçlerin değerlendirmenin açık adil ve kabul edilebilir olması için dikkat edilmesi gereken değerlendiricinin etkilendiği ya da etkilediği, olduğunda değerlendirmenin güvenilirliği dolayısı ile işlevselliğinin yitirilmesine neden olabilecek bazı durumlar vardır. Değerlendirme yapılırken özellikle değerlendirilecek performans için oluşturulmuş değerlendirme kriterleri veya değerlendiricinin kişisel özellikleri, yapılan değerlendirmeyi etkilemektedir. Literatürde değerlendirme yaparken oluşan

hatlar veya kaçınılması gereken durumlar genel olarak Hale Etkisi ve Horn Etkisi (Halo Effect and Horn Effect), Yakın Zaman Etkisi (Recency of Events), Merkezi Eğilim Hatası (Central Tendency), Katılık veya Hoşgörü (Strictness veya Leniency), Karşılaştırma Hatası (Contrast Errors) ve Ölçme aracından kaynaklanan hatalar olarak tanımlanmıştır. Performans değerlendirme süreci ayrıca bir karar verme süreci olduğundan algılar karar vermek için riskler oluşturmakta ve verilecek olan kararları etkilemektedir (Vermeulen, Curşu, 2008: 132-142).

### **3.3.3.3.1. Hale Etkisi ve Horn Etkisi (Halo Effect and Horn Effect)**

Değerlendiricinin çalışanın performansının diğer tüm yönlerini, tek bir pozitif ya da negatif yönünden etkilenerek değerlendirmesidir ve bu sebeple değerlendirici notu tüm performans için yüksek ya da düşük olma eğilimindedir (Lunenburg, 2012), (Delić ve Čebić, 2011). Etki pozitif yönde olur ise hale (halo) etkisi, eğer negatif yönde ise horn etkisi olarak tanımlanmaktadır (Goodman ve diğerleri, 2007:355).

### **3.3.3.3.2. Yakın Zaman Etkisi (Recency of Events)**

Performans değerlendirme süreci genellikle altı ay ve yılsonu olarak farklı dönemlerde gerçekleşen performans bilgilerinin toplanması ve istenilen dönem için performans sonuç verilerine çevrilmesi ile gerçekleşir. İlk yarı dönemden yılsonuna yaklaşıldıkça çalışanların ödül almak istemesi ile performans, ilk döneme göre iyileşmektedir (Aamodt, 2001:263) Değerlendiricilerin yakın zamanda gösterilen performansı hatırlama eğilimi ve çalışanların performans değerlendirme dönemlerinde yüksek performans artırma eğilimi, değerlendirme sonucunu etkilemektedir (Lunenburg, 2012).

### **3.3.3.3.3. Merkezi Eğilim Hatası ( Central Tendency)**

Değerlendirenin değerlendirme yaparken değerlendirilenin çok düşük ya da çok yüksek notu hak etmediğini düşünmesi ve yüksek ya da düşük not vermek yerine ortalamaya yönelmesi eğiliminden kaynaklanmaktadır (Lunenburg, 2012), 5 puanlık değerlendirme ölçeğinde tüm değerlendirilenlere 3 notunun verilmesi bu hatayı tanımlamaktadır (Aamodt, 2011:259). Değerlendiricinin tarafsız kalmak istemesi veya değerlendirilen ile



iletişime geçildiğinde acımasız görünmekten kaçınmak istenmesi gibi sebepler bu hatanın oluşma nedenlerinden sayılabilir (Ramineni, 2008:49).

#### **3.3.3.3.4. Katılık veya Hoşgörü (Strictness or Leniency)**

Değerlendiricinin en yüksek notun 5 olduğu bir değerlendirmede 1 veya 2 notunu vermesi eğilimi katılık tutumunu ifade etmektedir (Aamodt, 2011:259). Hoşgörü veya yumuşak huylu tutum ise, değerlendiricinin değerlendirilen hakkındaki performans notu kanaatinin gerçekte olan performans değerinden politik, motivasyonel ve bilinçli olarak çeşitli nedenler ile yüksek olması (Prowker, 1999) ve en yüksek notun 5 olduğu bir değerlendirmede tüm personele 4 veya 5 puan verilmektedir (Aamodt, 2011:259).

#### **3.3.3.3.5. Karşılaştırma Hatası (Contrast Errors)**

Bir çalışanın kendinden önce değerlendirilen başka bir çalışanın aldığı performans değerinden etkilenmesidir. Örneğin organizasyondaki en iyi performans değerlerine sahip olan bir çalışandan sonra değerlendirilen kişinin durumu bu hatayı tanımlamaktadır (Aamodt, 2011:262).

#### **3.3.3.3.6. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar**

Soyut ve somut performans değerlerinin ölçümü için doğru ölçeklerin kullanılması gerekmektedir soyut performans verileri için somut değerlendirme ölçeklerini kullanmak hatayı medya getirmektedir. **Tek yönlü ölçüm**, değerlendirme verisinin tek bir kaynaktan örneğin yönetici veya müşteri gelmesi tek yönlü değerlendirmeyi meydana getirir. **Taraflı ölçüm**, değerlendirenin çalışana kişisel yargılarına göre değerlendirmesidir (Helvacı, 2002).

### **3.4. Performans Sonuçlarının Değerlendirilmesi**

Şekil-10 incelendiğinde performans bilgisinin değerlendirilmesi süreci:

- Süreç ve aktivasyon içinde olan birim ya da çalışanların performans bilgisini devam eden süreç ve faaliyetleri için kullanmaktadır.
- Performans sonuçlarını müşteri ve paydaşlar için açığa çıkartılıp ve paylaşmaktadır.
- Performans sonuçlarına göre ödüllendirmeler eğer organizasyonda kullanıyorsa performansa bağlı ücretlendirme ve takdir etme ya da uyarılar yapılmaktadır ayrıca eğitim, gelişim ve kariyer planlama için değerlendirmelerde kullanılmaktadır.
- Performans sonuçları ile sınıfında en iyi ile kıyaslama ve karşılaştırmalı analizi yapılmaktadır.
- Ölçümler ve hedeflerin güncellemeleri için yönetim geri bildirimleri sağlanmaktadır.
- Performans bilgisi kaynakların yeniden yapılanması ve tahsisi için fırsatları belirlemekte kullanılmaktadır.

### **3.5. Geri Bildirim**

Geribildirim bireysel ya da organizasyon çalışanlarının her biri önemli bir iletişim aracıdır çünkü yaptığı iş ile ilgili kendisinin bilgisi dışında fikirleri öğrenmek kişisel tatmin ve gelişim için gereklidir ancak bazı insanlar kendileri ile hiç çalışmamış yöneticiler tarafından eleştirilmekten kaçınmaktadırlar (Jackman ve Strober, 2005:29-31). Organizasyonlar için ise performans dolayısı ile verimlilik önemli bir değer olduğundan her bir çalışanın yaptığı iş ile ilgili geribildirim alması verimliliği artıracığından geribildirim performans yönetim sürecinin tüm stratejileri için gerekli bir özelliktir. Performans planlama sürecinde belirlenen davranış ve sonuçların beklentileri performans değerlendirme sürecinde geri bildirimler ile desteklenerek tartışılmalıdır (American National Standard, 2012).

Geribildirimler doğru şeyleri yapmak ve davranışları sergilemek için bize bilgi verir ve geribildirimler performans yönetim süreçlerinin en önemli çıktılarıdır, planlanan ile gerçekleşen arasındaki farkların ve nedenlerinin cevaplarını içermektedir. Geribildirimler

organizasyonlarda performans harcayan birçok kişi ve birim için geçmişten veya biten, henüz tamamlanmış performans sonuçlarından gelen ve geleceğe yönelik strateji ve planları, hedefleri aydınlatan bir ışık gibidir bu yüzden de çok değerlidir ve organizasyon yapısı içinde çeşitli ölçülerde kullanılmaktadır. Garber (2008) Resmi (formal) ve resmi olmayan (informal) geribildirimlerden bahsetmiştir. 360 derece geribildirim süreci belgelenmeler ile veri ürettiğinden resmi geribildirime örnek oluşturur iken, yöneticinin direk çalışana koçluk ederek yapılan iş ile bilgi vermesi resmi olmayan geribildirime örnek verilebilir, çabuk ve etkili bir geribildirim yöntemidir. Geribildirimlerin yüzde 60'ı idari düzeyde, yüzde 72'si üst düzey yönetim tarafından, yüzde 71'i orta yönetim tarafından yüzde 31'i birim yöneticileri tarafından kullanılırken, yüzde 41'i bireysel katılımcılar için kullanılmaktadır (Lepsinger ve Lucia, 2009:15).

Şekil-10, Performans ölçüm süreç modeli incelendiğinde performans veri analizi ve incelenmesi sürecinde devam eden süreçler ve faaliyetler için geribildirimler sağlanırken, bir sonraki süreç olan performans bilgisinin değerlendirilmesi ve sınıflandırılmasında yönetim için hedefleri ve ölçümleri güncelleme için geribildirim sağlanmakta ve ardından performans sonuçlarının önceki süreçlere direk geribildirim üretmesi, müşteri ve paydaşları raporlanması sonrasında müşteri ve paydaşlardan, yönetim öncelikleri ve kararları, ortak öncelikler ve kararlardan geribildirimler alınarak bütün süreçler güncellenmekte ve tekrar etmektedir.

Geribildirimlerin amacına hizmet etmesi için olması gereken bazı önemli özellikleri vardır. Geribildirim zamanında, özel, alıcı için anlaşılır, destekleyici bir ortamda verilmiş, bir eylem planı ile takip edilmiş, sürprizler olmamalıdır, ayrıca dengeli, yapıcı, çalışan yaptığı veya yapmadığı davranışlarının pozitif ve geliştirme bilgilerini içermesi, çalışanın kişisel karakteristik özelliklerine özerine değil performansı etkileyen davranışları temelinde olmaları önemlidir (American National Standard, 2012).

### 3.6. Balanced Scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı)

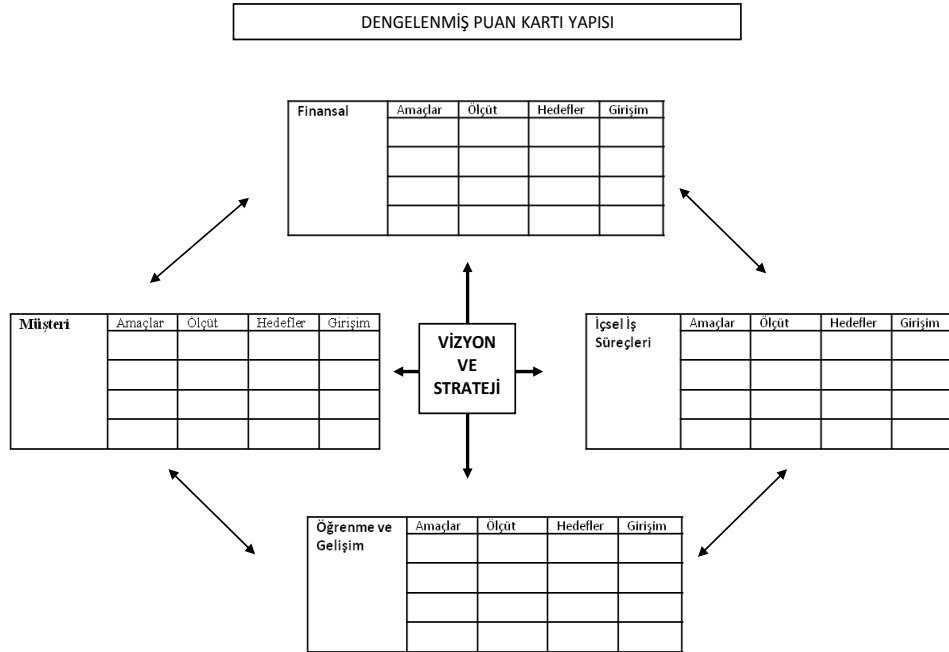
Dengelenmiş puan kartı strateji ile başlar ve sonra çeşitli paydaşları için hedefleri ve karşılıklı ilişkileri tanımlar (Kaplan, 2010) ve bir organizasyonun misyon ve stratejisini stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için bakış açısı sağlayan bir dizi kapsamlı performans ölçüleri içinde tercüme eder (Kaplan ve diğerleri, 2001). Dengelenmiş puan kartı kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır ve yapılmış olan çalışmaların ve alınan önlemlerin sonuçlarını gösteren finansal ölçümlerin yanı sıra müşteri tatmini, iç süreçler, kuruluşun yenilenme ve iyileşme çalışmalarına ilişkin operasyonel ölçümleri de kapsar ki bu operasyonel ölçümler gelecekteki finansal performansı etkileyecek unsurlardır (Arguden ve diğerleri, 2000).

Puan kartının etkisi, çeşitli yönetim süreçlerinde kullanıldığında, ücretlendirme, organizasyon birimleri ile stratejinin arzu edilen uyumu, iletişim ve eğitim, strateji bağlantısı, planlama, kaynak tahsisi ve bütçeleme gibi bireysel amaçların ayarlanması, hedeflerin ayarlanması, yeni raporlama sunumlar için bilgi teknolojisi yararlanma, sınamalar, öğrenme ve uyum geliştirmek için etkileşimli yönetim toplantıları yürütme, üst düzey yöneticilerin organizasyonel değişimi yürütmek için ölçümleri kullanmasını güçlendirir (Kaplan ve Norton, 2001).

Şekil-13'de, Kaplan ve Norton performans ölçütlerini vizyon ve strateji temelinde Finansal, Müşteri, Öğrenme ve gelişim, İç süreçler, olmak üzere dört farklı yönde incelemişler ve daha sonra Şekil-14'de bu temelin üzerine, uygulamanın yapılacağı organizasyona özel olmak üzere organizasyonun değer üretimini gösteren **stratejik haritalar** geliştirmişlerdir. Dengelenmiş puan kartı yapısı incelendiğinde vizyon ve strateji temelinde finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutlarında aşağıdaki sorular sorularak yanıtlanmaktadır.

- 'Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir?' ya da 'Başarılı olursak hissedarlarımıza verebileceğimiz önemin derecesi ne olacaktır?'
- 'Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız?' ya da 'Başarı olmak için müşterilerimize nasıl davranmalıyız?'

- ‘Müşterilerimizi tatmin etmek için hangi süreçlerimizde mükemmelliği hedeflemeliyiz?’ ya da ‘Müşterilerimizi memnun etmek için hangi iş süreçlerinde üstün başarı göstermeliyiz?’
- ‘Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı?’ ya da ‘Vizyonumuzu gerçekleştirmek için kuruluşumuz nasıl bir öğrenme ve gelişme sürecinden geçmelidir?’ (Arguden ve diğerleri, 2000), (Kaplan ve Norton, 2010:8).



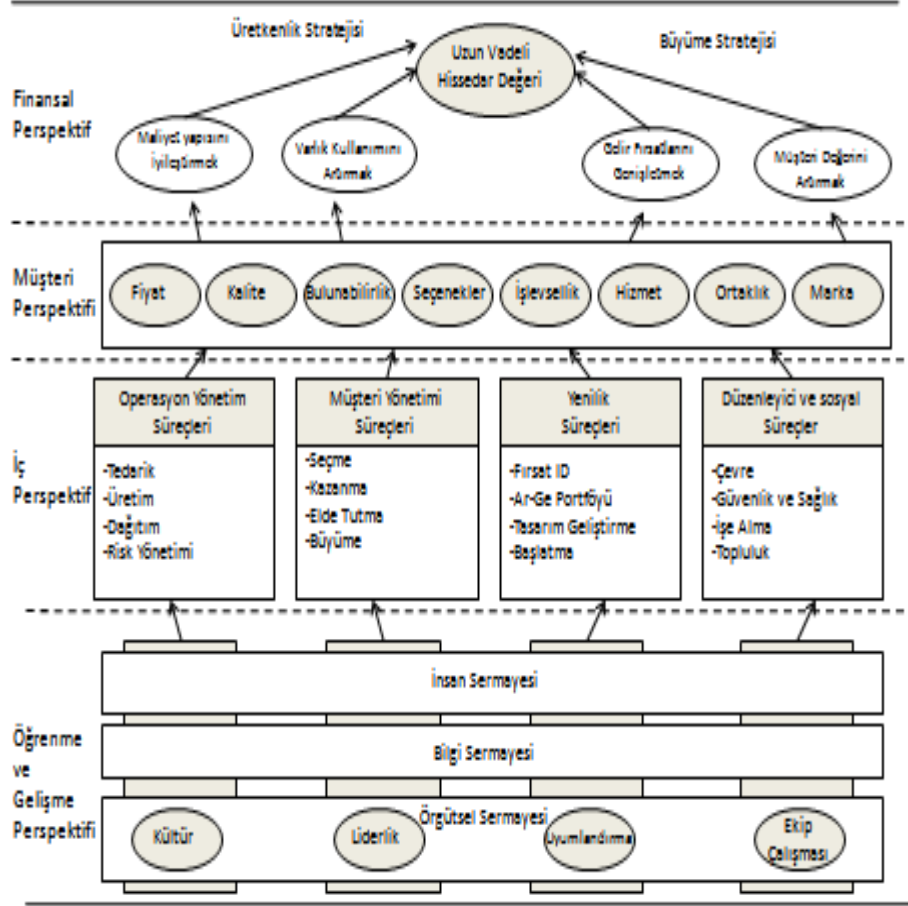
Şekil-13: Dengelenmiş Puan Kartı Yapısı

**Kaynak:** Robert S. Kaplan, 2010, Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard.

Şekil-14’de Kaplan ve Norton’un (2010) geliştirdiği Strateji Haritası kuruluşun finansal, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişme boyutlarında organizasyonlara özel stratejiler geliştirerek nasıl değer ürettiğini gösterir.

- **Finansal** Performans, bir kuruluşun başarısının nihai tanımıdır. Strateji, bir kuruluşun hissedar değerinde sürdürülebilir büyümeyi nasıl sağlayacağını tanımlar. Finansal perspektif, maliyet yapısını iyileştirme ve varlık kullanımını artırma gibi **üretkenlik stratejileri** ile gelir fırsatlarını geliştirme ve müşteri değerini artırma gibi **büyüme stratejileri** ile uzun vadeli hissedar değeri elde etmeyi hedefler.
- **Müşteri** konusunda başarının, memnuniyet, devamlılık ve büyüme gibi sonradan gelen sonuç göstergelerinin ölçüme ek olarak, hedef müşteri kesimlerine değer önermelerini de tanımlar. Müşteri değeri önermesinin seçilmesi stratejini merkezi öğesidir ve finansal performansı temel bileşenlerinden biridir. Müşteri perspektifi, **ürün/hizmet özellikleri** ile fiyat, kalite, bulunabilirlik, seçenekler, işlevsellik, **ilişki** ile hizmet, ortaklık ve **imaj** ile marka gibi müşteri değeri önermeleri geliştirmeyi hedefleyerek finansal boyuta değer üretir.
- **İç süreçler** müşteriler için değer önermesini üretir ve sunar. İç süreçlerin performansı, müşteri ve finansal sonuçlarda izlenen iyileştirmelerin önemli göstergelerindendir. İç perspektif, **operasyon yönetim süreçleri** olan tedarik, üretim, dağıtım, risk yönetimi, müşteri yönetim süreçleri olan seçme, kazanma, elde tutma, büyüme, **yenilik süreçleri** olan fırsat, ar-ge portföyü, tasarım/geliştirme, başlatma, **düzenleyici ve sosyal süreçler** olan çevre, güvenlik ve sağlık, işe alma, topluluk stratejileri ile müşteri ve dolayısı ile finansal stratejilere hizmet eder.
- **Öğrenme ve gelişim** amaçları insanların, teknolojinin ve kuruluş ortamının stratejiyi desteklemek için nasıl bir araya geldiğini tanımlar. Öğrenme ve gelişim ölçümlerindeki iyileştirmeler, iç süreç performansı, müşteri performansı ve finansal performans için asıl göstergelerdir. Öğrenme ve gelişim perspektifi, **insan sermayesi, bilgi sermayesi** ve **örgütsel sermaye** ‘kültür, liderlik, uyumlandırma, ekip

çalışması' stratejileri ile iç perspektif süreçlerini ve dolayısı ile müşteri ve finansal boyutların stratejilerini desteklemektedir.



Şekil-14: Strateji Haritası

**Kaynak:** Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2010, Strateji Haritaları, s.7-11.

## IV. BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE PERFORMANS YÖNETİMİ AÇISINDAN ALGI KAVRAMI

#### 4.1. Algı

Psikolojik araştırmalar içinde en eskisi Alman Helmholtz'un 1868 yaptığı insan algıları üzerine çalışmalardır ve algılama bir kişiye çevredeki kişi, olaylar, fiziksel nesnelere veya fikirlerden gelen görme, dokunma, tat, koku ve işitme duyularını etkileyen uyarıların anlamlı ifadesini sağlayan bir süreçtir (Champoux, 2010:101). Bu süreçte bilgi kaynağı algılayan tarafından tek taraflı olarak incelenir tam anlamıyla bir iletişim söz konusu değildir çünkü bilgi tek yönlüdür, algılayanın kaynaktan alabildiği kendine özgü, o zamana ve koşullara bağlı bazı etkenler altında şekillenmiş bilgi ve fikir elde edilmektedir.

Şekil-15'de, Algılama sürecini etkileyen faktörler algılayan kişinin nitelikleri, algılanan kişi, nesne veya olayların özellikleri, algılama sürecinin gerçekleştiği ortam olarak açıklanmıştır. Algılama bizim için önemlidir, çünkü esasen olayları yorumlayarak hareket ederiz (Sim, 2007:29), ayrıca kültürel alt yapımız temelinde etrafımızda ki uyarıları belli şekillerde algılama eğilimindeyizdir (Nelson ve Quick, 2007:78). Bu sebeple bireysel kültürü üzerinde etkili olan organizasyon kültürü algılama süreci içinde önem kazanmaktadır. Algılama süreci işleyişinin farkında olunması ve algıların kontrol edilebilip geliştirilmesi önemlidir, çünkü ihtiyacımız olan bilgiyi edinme algılama ile başlamaktadır ve algıladığımız şekilde öğreniriz ve öğrendiklerimiz de algılarımızı etkiler (Tosi ve Pilati, 2011:48).

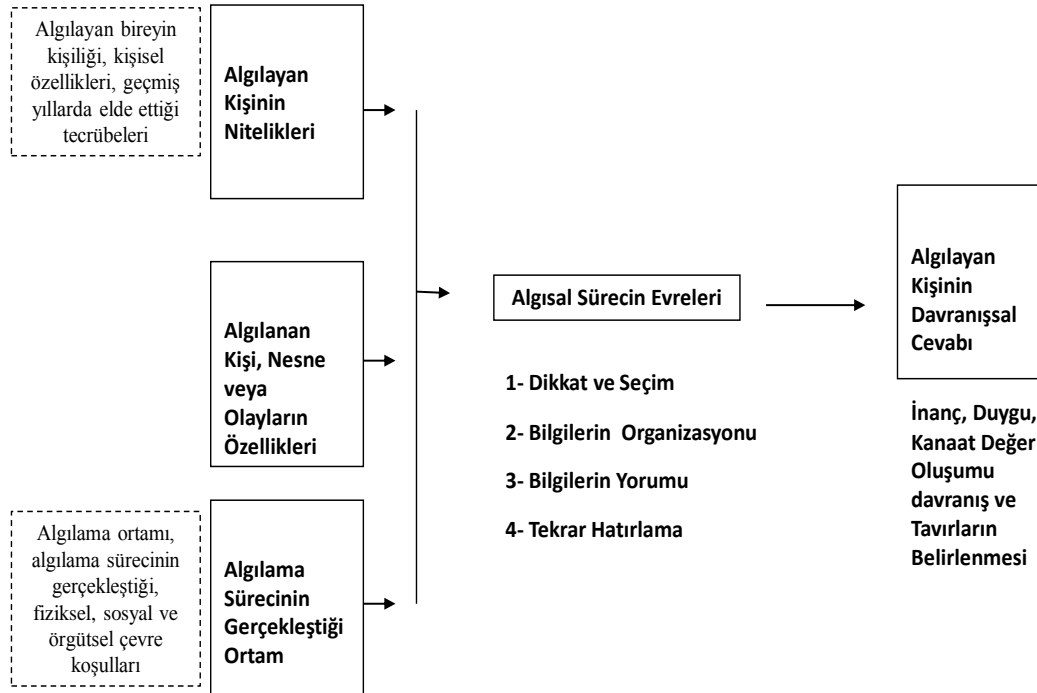
#### 4.1.1. Örgütsel Davranış ve Algı

Örgütsel davranış kapsamında algılama süreci örgüt içindeki işleyişin, süreçlerin, kişiler arasındaki ilişkilerin ve bütün bunların sebebi ile örgüt kültürü etkisi altında yapılmaktadır. Algıların fikirlere dönüşmesi ve algılayanın davranışlarında değişiklikler meydana getirmesi durumunda bilgi kaynağından alınan tek yönlü bilgiye karşı Newton etki tepki prensibine benzetebileceğimiz bir bilgi geri dönüşü oluşmaktadır.



Ancak bu bilgi geri dönüşü şekil-15'deki algılayan kişinin davranışsal cevabı olan inanç, duygu, kanaat değer oluşumu davranış ve tavırların belirlenmesi şeklinde de olabilir. İş yerindeki insanların davranış nedenleri sadece ihtiyaçlardan ve onları sürükleyen mevcut insanlardan değil, ayrıca ilgili herkesin algılarının bir ürünüdür (Harris ve Hartman, 2001:175). Bu sebeple örgütsel davranış, kültürün değişimi ve gelişmesinde algılama ve sonuçları etkilidir.

### Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler



Şekil-15: Algılama Sürecini Etkileyen Faktörler

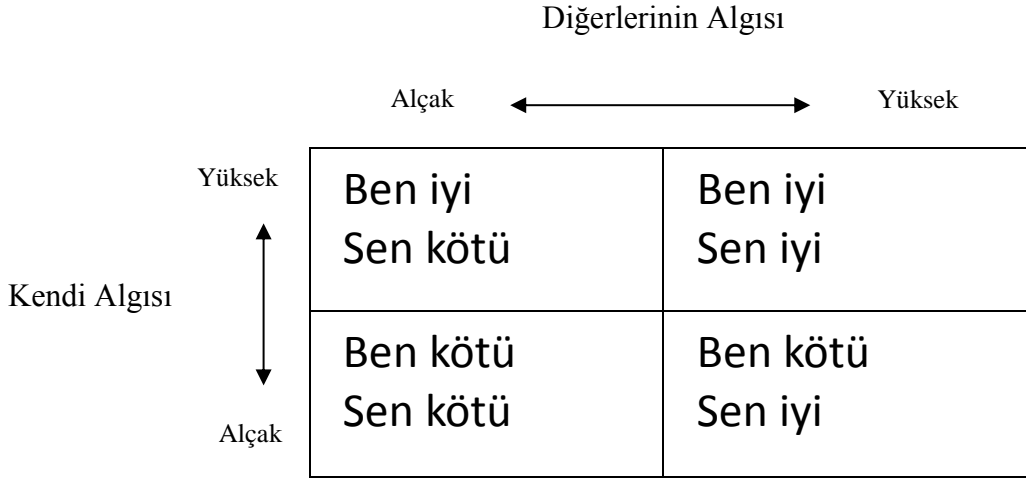
**Kaynak:** Erol EREN, 2010, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.70.

#### 4.1.2. Performans Yönetimi ve Algı

Performans yönetimi açısından bakıldığında algı kavramı, günümüz performans yönetiminin performans iletişimi olarak adlandırılması ve bu anlayışla klasik yöneticiliğin yerini koçluk (Buchner, 2008) yaklaşımının hakim olması ve bu sebeple organizasyon yapısındaki ve iletişim kanallarındaki hiyerarşinin organik hale gelmesi ile ikili ilişkilerin, bağlılığın, motivasyonun ve geribildirimlerin önemi artmıştır. Özellikle performans değerlendirme dönemleri çalışanlar ve yöneticiler için stres içeren performans yönetim sürecidir (Likierman, 2009).

Performans planlama, uygulama, değerlendirme, özellikle geribildirim süreçleri çalışanlar için sürekli kendilerini sorgulama ve kıyaslamaya sürüklemektedir. Geçmiş yıllarda edinilen performans yönetimi ile gerçekleşen bütün süreçler ve performans sonuçlarının algısı gelecek dönemde gerçekleşecek performans yönetim süreçleri için kişisel anlamda inançlar, kanaat değerleri ve tavır, davranış şeklinde tutumları yönlendirecektir. Bu örgütsel davranış ve kişisel performans açısından önemli olan bu algısal davranışları Harris (2001) tarafından dört boyutta incelenmiştir.

Şekil-16 (Harris, 1995, aktaran: Harris ve Hartman, 2001:183) incelendiğinde kişinin kendini kötü, başkalarının kişiyi iyi olarak algılaması kişinin oyun oynama, geri çekilme, başkalarının isteklerine uyumlu olmak gibi davranışlara yönelmesine etki etmektedir. Kişinin kendini kötü ve diğerlerinin kişiyi kötü olarak algılaması, umutlardan vazgeçilmesine ve kendini bırakma etkilerine neden olmaktadır. Kişinin kendini iyi diğerlerinin kötü algılaması, kendine dikkat etme, başkalarına karşı artan sertlik, dayanıklı olma, başkalarını suçlama, suç işleme gibi davranışlara neden olmaktadır. Kişinin ve başkalarının kişiyi iyi algılaması samimiyet, açıklık, başkalarına karşı yardımsever davranış, yapıcı faaliyetlere etki etmektedir.



Şekil-16: The Johari Window- A Means for Analyzing Perception

**Kaynak:** O. Jeff Harris, Sandra J. Hartman, 2001, Organizational Behavior, s.183.

Algı süreci gerçekleşirken performans değerlendirmede de yaşanan bazı yanılgılar algılamanın çeşitli nedenlerle algılayan için hatalı biçimde sonuçlanmaktadır. Bu olabilecek algılama hatalarını bilmek algılamadan kaynaklanan hatalı davranışları engelleyebilmek için öğrenme ve kişisel gelişme sağlamaktadır.

## 4.2. Algılama Hataları

Literatürde algılama hataları genel olarak, Algısal Savunma, Basmakalıplaştırma, Model Oluşturma, Hale Etkisi, Yansıtma, Beklenti, Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet, Seçici Algılama, Zıtlık Etkileri olarak yer almaktadır.

### 4.2.1. Algısal Savunma (Perceptual Defence)

İnsanların tehdit içeren fikirlere, nesnelere veya durumlara karşı kendilerini savunmaya almaları olarak tanımlanabilir. Bir sorun karşılaşıncı yaygın olarak bilinen bir söyleyiş olan ‘üzülme, her şey yoluna girecek.’ örnek olarak verilebilir. Geleceğe karşı savunmacı bir yaklaşım veya hiçbir şeyin kötü olmayacağı inancı algısal savunmayı tanımlamaktadır (Saha, 2006:253).

#### **4.2.2. Basmakalıplaştırma (Stereotyping)**

Bir kimseyi, bulunduğu grubun algısı ile değerlendirmek, kategorize etmek (Saha, 2006:253), (Sim, 2007:31). İnsanları ve nesnelere gruplandırırken zihnimize oluşan kişiselleştirmelerdir (Eren, 2010:77).

#### **4.2.3. Model Oluşturma (Prototip)**

Bir konuda kişinin zihninde ideal bir model oluşturması ve onun bu modele göre insanları, olayları ve nesnelere değerlendirmesi de onu algısal yanılma çarpıtmalarına götürebilir (Eren, 2010:77).

#### **4.2.4. Hale Etkisi (Halo Effect)**

Bir nesne, olay veya kişinin tek bir özelliği temelinde onun hakkında genel bir izlenim oluşturulduğunda halo etkisi ortaya çıkar (Phillips ve Gully, 2011:195). Bir kişinin bir işte iyi olması, diğer başka işlerde de iyi olmasının değerlendirilmesi (Sim, 2007:32) bu etkiye örnektir. Bizim sahip olduğumuz, inandığımız özellikte olan şeyler için pozitif değerlendirme eğilimindeyizdir (Tosi ve Pilati, 2011:54).

#### **4.2.5. Yansıtma (Projection)**

İnsanların kendi özelliklerini başkalarında görme eğilimi ve diğer insanların bize ait inanç ve tutumlara sahip olduğu düşüncesine inanmak yansıtma etkini meydana getirmektedir (Saha, 2006:254). Yöneticilerin bu etki altına kalması bireysel farklılıkları görmelerini engelleyerek, herkesi gerçekte olduklarından daha fazla benzer görme eğilimi neden olmaktadır (Sim, 2007:33).

#### **4.2.6. Beklenti Etkisi (Expectancy Effect)**

Beklentilerin, olduğu ölçüde olayların, nesnelere ya da insanların aslında nasıl algılanacağını yönlendirmesidir (Saha, 2006:254). Bir kişinin yaşamak istediği bir durumu yaratma eğilimi beklentiler yanılığını ifade eder (Eren, 2010:79).

#### **4.2.7. Kendi kendini Gerçekleştiren Kehanet (Self-fulfilling Prophecy)**

Olması kesin olan şeylerin beklentisi, algılayanın davranışlarını şekillendirecektir ve bu şekilde beklenin olması yüksektir (Saha, 2006:254).

#### **4.2.8. Seçici Algılama (Selective perception)**

Algılama yapan kimse algılama konusu olan olayı, nesne veya kişiyi kendi ihtiyaçlarını, değerleri ve beklentilerini ilgilendiren yönlerini dikkate alması ile ortaya çıkar, çevredeki uyaranların hepsini almamız mümkün olmadığından bizim için önemli olanları seçme eğilimi içine oluruz (Sim, 2007:33).

#### **4.2.9. Zıtlık Etkileri (Contrast)**

Bir olayı, nesneyi ya da kişiyi aynı yapıdaki özelliğinin bir başkasıyla kıyaslandığında ortaya çıkmaktadır (Phillips ve Gully, 2011:195). Bir kişiye karşı tutumumuz yakın zamanda değerlendirdiğimiz diğer insanlardan etkilenmektedir (Sim, 2007:33).

## **V. BÖLÜM**

### **UYGULAMA**

#### **5.1. Alan Araştırması**

Araştırma sorularının kapsamında oluşturulan araştırma modeli çerçevesinde, performans yönetimi uygulayan organizasyonlardaki çalışanlara literatür ışığı altında geliştirilen anket uygulaması yapılarak, anket sonuçları istatistiksel analize tabi tutulmuştur.

##### **5.1.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları**

Dünyada performans yönetim sistemlerinin doğru uygulandığında, organizasyonların stratejilerine paralel olarak sağladığı katma değerinin fark edilir olması ile insan kaynakları alanında giderek önem kazanmıştır.

Ülkemizde de insan kaynaklarına yapılan yatırımın artması ile organizasyonlar performans yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulmakta ve uygulamalarını çeşitli amaçları için kullanmaktadırlar. Ancak tek bir çeşit performans yönetim sistemi olmadığı gibi herhangi bir organizasyonda başarı ile kullanılmış bir sistemin benzer başka bir organizasyonda başarılı sonuçlar vermesi, beşeri kaynaklarının farklı olması sebebi ile beklenmemelidir. Bunun yanında performans yönetim sistemleri uygulamalarını oluşturan literatür içindeki bazı temel kavramlar için ortak yanıtlar aranarak, Herzberg'in (1987) motivasyon ve hijyen teorisinde oluşu gibi öncelikler saptanarak, olması gereken, benzerlik içeren konularda ortak bir temel oluşturulabilir.

Araştırmanın amacı, organizasyon yönetimleri tarafından çeşitli amaçlar için uygulanan performans yönetim sistemlerinin ve süreçlerinin, çalışanlar tarafından nasıl algılandığına ilişkin verilere ışık tutarak ve daha işlevsel, gerçekçi performans yönetim sistemleri oluşturmak veya güncellemek için çalışanların bakış açısı ile bu sistemlere bakabilmektir. Çünkü bu sistemlerden beklenen sonuçları etkileyen en önemli faktör çalışanlardır ve dolayısı ile onların bu sistemlere yaklaşımlarını oluşturan algıları da önemlidir.

Araştırmanın kapsamı, insan kaynakları bünyesinde performans yönetim sistemi uygulayan organizasyonlardaki, performans yönetimi süreçleri içinde yer alan

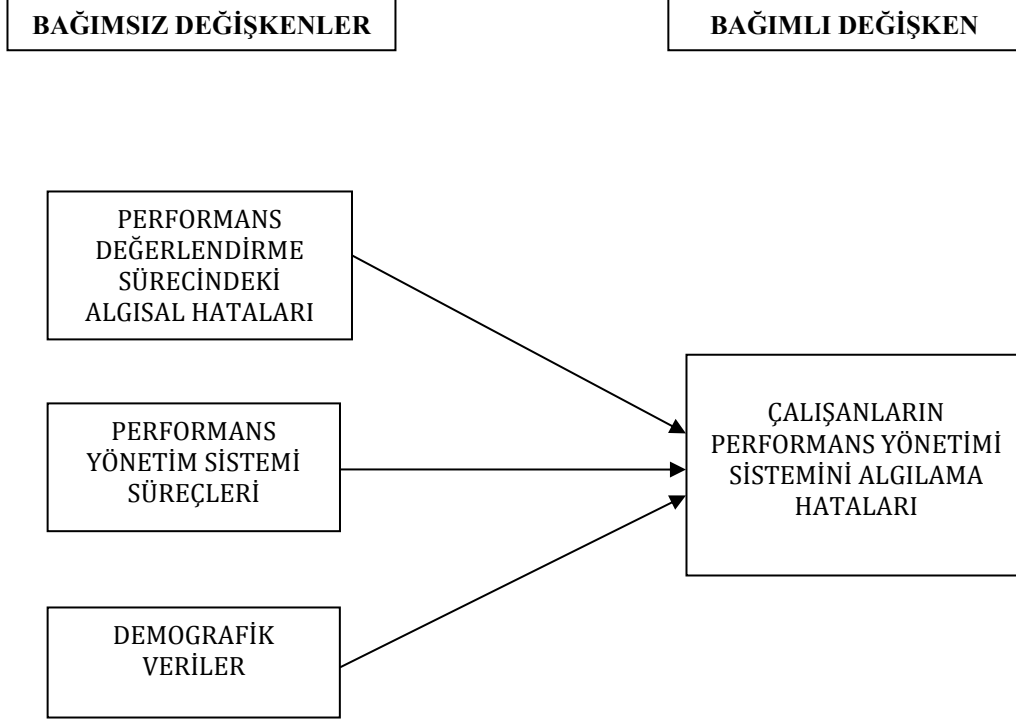
çalışanlara ulaşmak hedeflenmiştir ve literatürdeki ideal performans yönetim sistemi aşamaları ile literatürde bulunan algı kavramları çerçevesinde, çeşitli organizasyonlarda uygulanan performans yönetim sistemlerinin süreçleri sorgulanmak istenmiştir.

Araştırmanın kısıtları, gerçekçi performans yönetim sistemi uygulayan organizasyonların sayısal azlığı bu sebeple anket uygulaması için örneklem seçme ve örneklem evreni hesaplamanın tahmini yapılması, yapılan bu çalışmanın insan kaynakları yöneticilerinin yaptığı uygulamalarını sorgular nitelikte olması, hedeflenen uygulama alanını daraltmıştır. Çalışma için iletişim sürecine girilen bazı organizasyonlar kendi bünyelerinde yapmış oldukları memnuniyet anketlerinin sonuçlarının performans yönetim sistemlerini işaret ettiğini öne sürerek, uygulama çalışmasını kabul etmemeleri ya da kısmi geri dönüşlerin olması ve bazı organizasyonların performans yönetim süreçlerinin gizlilik içerdiğini ileri sürerek uygulamayı kabul etmemeleri anket yaparak veri toplamayı güçleştirmiş, istenilen sayıda çalışana ulaşmak güç olmuştur.

### **5.1.2. Araştırma Soruları**

- 1- Performans değerlendirme sürecinde yaşanan algısal hatalar ile çalışanların performans yönetimi sistemi süreçlerinde yaşadıkları algısal hatalar arasında ilişkisi var mı?
- 2- Performans yönetimi sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetimi sistemi ile ilgili algısal hatalarının üzerinde etkisi var mı?
- 3- Çalışanların, eğitim, unvan, yaş aralıkları, çalıştıkları bölümler, cinsiyet ve çalıştıkları süre bakımından, çalışanların performans yönetimi sistemi ile ilgili yaşadıkları algısal hatalarda farklılık var mı?

### 5.1.3. Araştırma Modeli



Şekil-17: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde, performans değerlendirme sürecindeki algısal hatalar, performans yönetim sistemi süreçleri ve çalışanların demografik özellikleri bağımsız değişken olarak seçilmiştir. Bağımlı değişken olarak çalışanların performans yönetimi sistemini algılama hatalarının incelenmesi yer almaktadır.



#### 5.1.4. Araştırma Hipotezleri

**H1a:** Çalışanların performans değerlendirmede **Hale** etkisi varlığına ilişkin algıları ile performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hataları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1b:** Çalışanların performans değerlendirmede **Yakın zaman** etkisi varlığına ilişkin algıları ile performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hataları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H1c:** Çalışanların performans değerlendirmede **Karşılaştırma** etkisi varlığına ilişkin algıları ile performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hataları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında,

**H2a:** Unvanlarına

**H2b:** Çalıştıkları bölümlere

**H2c:** Eğitim durumlarına

**H2d:** Yaş aralıklarına

**H2e:** Çalıştıkları süreye

**H2f:** Cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark vardır.

**H3a:** Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili **Hale** algısı üzerinde etkisi vardır.

**H3b:** Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili **Algısal Savunma** üzerinde etkisi vardır.

**H3c:** Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili **Model Oluşturma** algısı üzerinde etkisi vardır.

**H3d:** Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili **Beklenti** algısı üzerinde etkisi vardır.

**H3e:** Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili **Seçici** algı etkisi üzerinde etkisi vardır.

**H3f:** Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili **Basmakalıplaştırma** algısı üzerinde etkisi vardır.

**H3g:** Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili **Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet** algısı üzerinde etkisi vardır.

### **5.1.5. Araştırmanın Gerçekleştirilmesinde İzlenen Yöntem**

Araştırma iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde insan kaynakları çatısı altında performans yönetim sistemlerinin ilgili süreçleri için literatür taraması yapılarak, insan kaynakları anlayışının nasıl geliştiği, stratejik insan kaynakları ve performans yönetim sistemlerine neden ihtiyaç duyulduğu, performans yönetim süreçleri, bu sistemlerin türleri ile tezin hedef araştırma konusu olan algı kavramı ile ilgili literatürden veri toplanmıştır. İkinci kısım olan uygulamada ise veri toplamak için seçilen anket yönteminin, ilk bölümde ki literatür taraması ile oluşturulan anket sorularının hazırlanması, anket uygulaması için alan araştırması ve uygulama sonuçları yer almaktadır.

### **5.1.6. Anket Sorularının Hazırlanması**

Literatür taraması yapılarak daha önce benzer konularda çalışma yapıp yapılmadığı ve bu konuda bir ölçek geliştirilip geliştirilmediği sorgulanmış, ancak bulunan sonuçlara göre daha önce yapılmış, performans değerlendirme hataları ve performans yönetim sistemlerinin çalışanlar açısından adalet algısı sorgulayan kısıtlı sayıda tez ve çalışmaya ulaşılmıştır. Bu sebep ile anket soruları literatür taraması yapılarak hazırlanmıştır. Anket sorularının likert tipte olanları 1 ile 5 aralığında ve 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. ne katılıyorum - ne katılmıyorum, 4. katılıyorum, 5. kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

Anket dört farklı ana konuda toplam otuz yedi soru ile yanıt aramaktadır. İlk kısımda ki altı demografik soru, kurumdaki unvan, çalışma süresi, çalışılan bölüm, eğitim durumu, hangi yaş aralığında olduğu ve cinsiyet konularındadır. İkinci kısımda literatür taraması çerçevesinde, performans yönetim sistemi süreçleri içeriğinde olması gerekli temel konuları sorgulanmıştır.

7. soru; Performans yönetim sisteminin amacını,

8. soru; Performans yönetim sistemi kullanılarak çalışılan organizasyonda sistem süreçlerinden hangisinin daha fazla uygulandığı,

9. soru; Misyon, vizyon ve strateji paylaşımını,

10. soru; Ücret artışı, terfi, kariyer planlama, eğitim ve gelişim gibi imkanlara performans yönetim sistemi ile ulaşılabilirliğini,

12, 34 ve 35. sorular; Performans hedeflerini,  
13. ve 36. sorular; Performans değerlendirme veri kaynaklarını,  
14. soru; Performans değerlendirme veri kaynaklarının hangisinin daha etkili olduğunu,  
15. soru; Organizasyonda uygulanan sistemin işlevselliğini,  
32. ve 33. sorular; Performans yönetim sisteminin geri bildirim sürecini,  
37. soru; Performans sonuçlarının paylaşılıp paylaşılmadığını sorgulanmıştır.

Üçüncü bölümde performans değerlendirme sürecindeki algısal hataların varlığı, Hale ve Horn etkisi, Yakın Zaman etkisi, Merkezi Eğilim hatası, Katılık veya Hoşgörü, Karşılaştırma hatası, Ölçme aracından kaynaklanan hatalar, içeriklerinde sorgulanmıştır.

11. soru; Performans değerlendirmede Katılık veya Hoşgörü hatalarını,  
16. soru; Performans değerlendirmede Hale etkisini,  
17. soru; Performans değerlendirmede Horn etkisini,  
18. ve 19. sorular; Performans değerlendirmede Yakın zaman etkisini,  
20. soru; Performans değerlendirmede Karşılaştırma hatasını,  
21. ve 22. sorular; Performans değerlendirmede Ölçme Aracından Kaynaklanan hataları sorgulamaktadır.

Dördüncü bölümde çalışanların performans yönetim sistemine karşı algısal hatalarının varlığı, Algısal Savunma, Basmakalıplaştırma, Model Oluşturma, Hale etkisi, Yansıtma, Beklenti, Kendini Gerçekleştiren Kehanet, Seçici algılama, içeriklerinde sorgulanmıştır. Zıtlık etkileri ile ilgili soru hazırlanmamıştır.

23. ve 24. sorular; Algısal savunmayı,  
25. soru; Model oluşturma algısını,  
26. soru; Hale etkisini,  
27. soru; Beklenti algısını,  
28. soru; Seçici algıyı,  
29. soru; Kendi kendini gerçekleştiren kehanet algısını,  
30. soru; Basmakalıplaştırma algısını,  
31. soru; Yansıtma algısını sorgulamaktadır.

Anketin uygulaması sonucunda elde edilen ölçümlerin güvenilir (Bademci, 2006, 2008) olup olmayacağı sorusuna yanıt aramak için geliştirilen ölçekler, 52 anket ile ön uygulama yapılarak anket sonuçları güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Test sonucunda (Bknz. Tablo 1) Cronbach's Alpha 0,711 elde edilmiştir ve bu değer ölçüm güvenilirliği ile ilgili genel görüş olan  $\text{Alpha} > 0,70$  (Cortina, 1993), değerinin üzerindedir.

Ancak performans değerlendirme hatalarından sorgulayan sorular olan Horn etkisi, Yakın zaman etkisi 2, Tekyönlü ölçüm Item-Total Statistics tablosunda eksi değer almışlardır, ayrıca Tarafılı ölçüm de tabloda düzeltilmesi gereken madde kısmında sıfıra yakın değer aldığından analizden çıkarılarak kalan diğer sorulara verilen yanıtlar tekrar analiz edilmiştir (Bknz. Tablo 2) ve Cronbach's Alpha 0,815 olarak elde edilmiştir. Bu durumda elde edilen anket verilerinin analiz sonuçlarının güvenilir değerde olduğu görülmüştür.

**Tablo 1: Anket Sonuçları Güvenilirlik Analiz Tabloları-1****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,711	22

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Halo1	70,1026	78,147	,419	,693
Horn	70,7949	87,746	-,201	,737
Yakinzaman1	71,0513	77,313	,345	,695
Yakinzaman2	70,7949	86,430	-,133	,739
Kiyaslama	71,1538	73,502	,489	,681
Taraflıolcum	70,9487	83,103	,037	,719
Tekyonluolcum	71,0256	85,920	-,110	,734
Algısal savunma1	70,9744	79,762	,184	,709
Algısal savunma2	70,6923	72,798	,492	,679
Model oluşturma	70,7179	77,103	,342	,695
Haloalgı	71,3846	78,822	,268	,701
Beklenti algısı	70,5385	71,518	,589	,671
Seçici algı	70,8974	72,463	,517	,677
Kengerleşkeşkeh	71,4103	74,354	,343	,694
Basmakalıpçılık	70,7949	78,009	,278	,700
Yansıtma etkisi	70,3333	85,070	-,057	,723
Geri Bildirim Alma	71,3333	76,281	,420	,689
Geri Bildirim Faydalı	70,8205	75,414	,479	,685
PerHedefleri Ortak	70,7436	72,775	,541	,676
Hedef Strateji Uyumu	70,2821	81,313	,263	,703
PerVeri Farklı Kaynaktan Alma	70,3846	80,980	,138	,712
PerSonuç Paylaşma	71,1282	76,536	,339	,695

**Tablo 2: Anket Sonuçları Güvenilirlik Analiz Tabloları-2****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	17

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Halo1	53,0732	83,370	,508	,802
Yakinzaman1	54,0488	82,298	,422	,805
Kiyaslama	54,1951	81,011	,430	,804
Algısalsavunma1	53,9756	85,074	,243	,816
Algısalsavunma2	53,6829	75,872	,638	,789
Modelolusturma	53,7317	80,901	,479	,801
Haloalgı	54,2927	85,012	,266	,814
Beklentialgısı	53,5122	76,506	,654	,789
Seçicialgı	53,9512	79,748	,464	,802
Kengerçekleşkeh	54,4146	79,399	,407	,807
Basmakalıpçılık	53,7561	84,489	,283	,813
GeriBildirimAlma	54,2927	83,312	,387	,807
GeriBildirimFaydalı	53,7561	81,439	,490	,801
PerHedefleriOrtak	53,7073	79,262	,540	,797
HedefStratejiUyumu	53,2927	87,112	,285	,812
PerVeriFarklıKaynaktan Alma	53,3902	87,644	,126	,822
PerSonuçPaylaşma	54,0488	82,298	,361	,809

**5.1.7. Örneklemin Belirlenmesi**

Örneklem performans yönetim sistemi kullanılan çeşitli organizasyonlarda görev yapan farklı statülerdeki toplam 132 çalışandan oluşmaktadır. Performans yönetim sistemleri ile ilgili araştırma konusu hakkında genel görüş elde edebilmek için çeşitli sektörlerdeki 10 organizasyon, ayrıca üniversiteden mezun olmuş ve performans yönetim sistemi uygulayan organizasyonda çalışanlara ulaşmak için dekanlık mail veri tabanı ve performans yönetimi üzerine çalışan bir özel girişimin mail veri tabanları kullanılarak çalışanlara ulaşılmış ve örneklem oluşturulmuştur.

### **5.1.8. Anketin Gerçekleştirilmesi**

Anket sonucunda elde edilen veriler ile performans yönetimi hakkında, çalışanların algıları ile ilgili genel bir görüş elde edilmek amaçlandığı için tek bir şirket üzerine yoğunlaşarak değil, performans yönetim sistemine tabi olan farklı çalışanların bulunduğu organizasyonlardan veri arayışı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Organizasyonların öncelikle insan kaynakları temsilcileri ile telefon aracılığı ile görüşülmüş daha sonra örnek anket mail yöntemiyle paylaşılmış ve incelemeleri sonucunda olumlu ya da olumsuz geri bildirimleri alınmıştır. Olumlu yanıt vererek uygulamayı kabul edenler ile sonuç alınıncaya kadar iletişim için olunmuştur ancak bazı firmalardan anket dönüşleri beklenenden az gerçekleşmiştir. İzmir içindeki bazı firmalar için uygulama organizasyonda klasik anket yöntemi uygulanırken, bazı İzmir firmaları ve farklı şehirlerdeki organizasyon ve kişilere ise internet aracılığı ile anket linkleri gönderilerek veri toplanmıştır.

### **5.1.9. Verilerin analizinde İzlenen Yöntem**

Verilerin analizinde SPSS istatistik programından faydalanılmıştır. Kontrol değişkenlerine ilişkin veriler, frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Çalışanların, performans yönetim süreçleri, performans değerlendirme hataları ve algılama hataları ile ilgili değerlendirmelerde ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. Bağımsız değişkenler olan demografik veriler ile bağımlı değişkenler arasında yapılan analizlerde Bağımsız örneklem t testi, Anova analizi ve ortalama ve frekans tablolarından yararlanılmıştır. Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişki ve etki varlığı analizleri de yer almaktadır.

## 5.2. Araştırmanın Bulguları

### 5.2.1. Demografik Veriler

**Tablo 3: Demografik Veriler Yaş Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1945-1960	1	,8	,8	,8
	1961-1981	57	43,2	43,5	44,3
	1982-2000	73	55,3	55,7	100,0
	Total	131	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		132	100,0		

Ankete katılanların %0,8'i 1945-1960 yaş aralığının da, %43,2'si 1961-1981 yaş aralığında ve %55,3'ü 1982-2000 yaş aralığındadır ayrıca %0,8'i soruyu yanıtızsız bırakmışlardır. Bu oranlardan görüleceği gibi katılımcıların büyük kısmını Y kuşağı ve ardından X kuşağı oluşturmaktadır.

**Tablo 4: Demografik Veriler Eğitim Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İlk-Orta Okul	15	11,4	11,4	11,4
	Lise	46	34,8	34,8	46,2
	Önlisans	7	5,3	5,3	51,5
	Lisans	34	25,8	25,8	77,3
	Yüksek lisans-Dok	30	22,7	22,7	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılanların %11,4'ü ilk-ortaokul mezunu, %34,8 lise mezunu, %5,3'ü ön lisans mezunu, %25,8'i lisans mezunu, %22,7'si yüksek lisans-doktora eğitimi almışlardır. Katılımcıların yarısından fazla kısmının yükseköğrenim düzeyinde olduğu görülmektedir.



**Tablo 5: Demografik Veriler Unvan Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diğer	8	6,1	6,2	6,2
	Çalışan	82	62,1	63,1	69,2
	Takım sorumlusu	15	11,4	11,5	80,8
	Yönetici	25	18,9	19,2	100,0
	Total	130	98,5	100,0	
Missing	System	2	1,5		
Total		132	100,0		

Ankete katılanların %62,1'i organizasyonlarında çalışan olarak görev yapmaktadır, %11,42'ü takım sorumlusu, %18,9'u yönetici olarak organizasyonlarında görev yapmaktadır. %6,1'i unvanlarını 'Diğer' olarak işaretlemiş, %1,5'i bu soruyu yanıtsız bırakmıştır.

**Tablo 6: Demografik Veriler Cinsiyet Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erkek	102	77,3	77,3	77,3
	Kadın	30	22,7	22,7	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılanların %77,3 erkek, % 22,7'si kadın çalışanlardır.

**Tablo 7: Demografik Veriler Bölüm Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	İnsan Kaynakları	18	13,6	14,9	14,9
	Üretim	53	40,2	43,8	58,7
	Lojistik	17	12,9	14,0	72,7
	Pazarlama	10	7,6	8,3	81,0
	Yönetim	7	5,3	5,8	86,8
	Diğer	16	12,1	13,2	100,0
	Total	121	91,7	100,0	
Missing	System	11	8,3		
Total		132	100,0		

Ankete katılanların %13,6'sı insan kaynaklarında, %40,2'si üretim, % 12,9'u lojistik, %7,6'sı pazarlama, %5,3'ü yönetim, %12,1'i kalite, ar-ge, uzman, memur gibi 'Diğer' organizasyon bölümlerinde çalışmaktadırlar.

**Tablo 8: Demografik Veriler Süre Frekans Tablosu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 yıl ve daha az	32	24,2	24,2	24,2
2-5 yıl	53	40,2	40,2	64,4
6-10 yıl	32	24,2	24,2	88,6
11 yıl ve daha çok	15	11,4	11,4	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılanların %24,2'si 1 yıl ve daha az süredir, %42,2'si 2-5 yıl aralığında, %24,2'si 6-10 yıl aralığında, %11,4'ü 11 yıl ve daha uzun süredir, organizasyonlarında çalışmaktadırlar.

### 5.2.2. Performans Değerlendirme Hataları Ve Çalışanların Performans Yönetim Sistemi İlişkisi

**Tablo 9: Performans Değerlendirme Hataları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Halo1	132	1,00	5,00	4,0606	,89747
Yakınzaman1	131	1,00	5,00	3,2137	1,07423
Kıyaslama	131	1,00	5,00	3,3588	1,15738
Valid N (listwise)	130				

Performans değerlendirme hataları incelendiğinde en yüksek ortalamanın sırası ile hale etkisi (4,0606), kıyaslama (3,3588) ve yakın zaman (3,2137) olduğunu görmekteyiz ve standart sapmalarının ortalamalarından küçük olması ile veri dağılımının ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında merkezi eğilimin üst değere yakın olması nedeni ile çalışanların performans değerlendirme de değerlendiricilerinin algısal hatalar yaşama eğilimleri olduğunu düşündükleri görülmektedir.

**Tablo 10: Algılama Hataları Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Algısal savunma1	132	1,00	5,00	3,2955	1,17049
Algısal savunma2	131	1,00	5,00	3,4275	1,20276
Model oluşturma	128	1,00	5,00	3,3750	1,21019
Halo algı	131	1,00	5,00	3,2595	1,04210
Beklenti algısı	132	1,00	5,00	3,9242	1,05296
Seçici algı	130	1,00	5,00	3,4769	1,16283
Kendi kendini gerçekleştiren kehanet	132	1,00	5,00	3,1894	1,19881
Basmakalıplaştırma	131	1,00	5,00	3,6107	,94113
Valid N (listwise)	124				

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları incelendiğinde en yüksek ortalamaların sırası ile Beklenti algısı (3,9242), Basmakalıplaştırma (3,6107), Seçici algı (3,4769), Algısal savunma 2 (3,4275), Model oluşturma (3,3750), Algısal savunma 1 (3,2955), Halo algı (3,2595) ve Kendi kendini gerçekleştiren kehanet (3,1894) olduğunu görmekteyiz ve standart sapmalarının ortalamalarından küçük olması ile veri dağılımının ortalamaya yakın olduğu görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında merkezi eğilimin üst değere yakın olması nedeni ile çalışanların performans yönetim sistemlerine karşı algısal hatalar yaşama eğilimleri olduğu görülmektedir.

Yapılan performans değerlendirmesinde meydana gelen performans değerlendirme hatalarının varlığının çalışanların performans yönetim sistemi algılarının üzerindeki etkisi sorgulanmış, aralarında doğrusal bir ilişkinin varlığını test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon tablosunda performans değerlendirme hataları olan hale etkisi, yakın zaman etkisi ve karşılaştırma etkisi ile algılama hataları olan algısal savunma, model oluşturma, hale etkisi, beklenti algısı, seçici algı, kendi kendini gerçekleştiren kehanet ve basmakalıplaştırma yer almaktadır.

**Tablo 11: Performans Değerlendirme Hataları Ve Çalışanların Performans Yönetim Sistemleri Algıları İlişki Tablosu**

Correlations												
		Halo1	Yakınzaman1	Kıyaslama	Algısal savunma1	Algısal savunma2	Model oluşturma	Halo algı	Beklenti algısı	Seçicilik	Kengerçekleşkeş	Basmakalıcılık
Halo1	Pearson Correlation	1	,259*	,381**	,099	,345**	,347**	,245**	,263*	,109	,131	,025
	Sig. (2-tailed)		,003	,000	,258	,000	,000	,005	,002	,219	,134	,778
	N	132	131	131	132	131	128	131	132	130	132	131
Yakınzaman1	Pearson Correlation	,259**	1	,260**	,048	,084	-,114	,153	,306**	,071	,053	-,120
	Sig. (2-tailed)	,003		,003	,586	,342	,203	,083	,000	,427	,549	,176
	N	131	131	130	131	130	127	130	131	129	131	130
Kıyaslama	Pearson Correlation	,381**	,260**	1	,280**	,299**	,201*	,202*	,243**	,316**	,140	-,004
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,001	,001	,023	,021	,005	,000	,110	,964
	N	131	130	131	131	130	127	130	131	129	131	130
Algısal savunma1	Pearson Correlation	,099	,048	,280**	1	,571**	,351**	,196*	,198*	-,012	-,024	-,143
	Sig. (2-tailed)	,258	,586	,001		,000	,000	,025	,023	,889	,786	,104
	N	132	131	131	132	131	128	131	132	130	132	131
Algısal savunma2	Pearson Correlation	,345**	,084	,299**	,571**	1	,461**	,334**	,238**	,174*	,204*	,024
	Sig. (2-tailed)	,000	,342	,001	,000		,000	,000	,008	,048	,020	,783
	N	131	130	130	131	131	127	130	131	130	131	130
Model oluşturma	Pearson Correlation	,347**	-,114	,201*	,351**	,461**	1	,172	,183*	,096	,142	,183*
	Sig. (2-tailed)	,000	,203	,023	,000	,000		,054	,039	,283	,109	,040
	N	128	127	127	128	127	128	127	128	126	128	127
Halo algı	Pearson Correlation	,245**	,153	,202*	,196*	,334**	,172	1	,118	,000	,212*	,049
	Sig. (2-tailed)	,005	,083	,021	,025	,000	,054		,187	,992	,015	,580
	N	131	130	130	131	130	127	131	131	129	131	130
Beklenti algısı	Pearson Correlation	,263*	,306**	,243*	,198*	,238**	,183*	,116	1	,380**	,144	-,022
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,005	,023	,006	,039	,187		,000	,098	,800
	N	132	131	131	132	131	128	131	132	130	132	131
Seçicilik	Pearson Correlation	,109	,071	,316**	-,012	,174*	,096	,000	,380**	1	,357**	,054
	Sig. (2-tailed)	,219	,427	,000	,889	,048	,283	,992	,000		,000	,544
	N	130	129	129	130	130	126	129	130	130	130	129
Kengerçekleşkeş	Pearson Correlation	,131	,053	,140	-,024	,204*	,142	,212*	,144	,357**	1	,158
	Sig. (2-tailed)	,134	,549	,110	,786	,020	,109	,015	,098	,000		,072
	N	132	131	131	132	131	128	131	132	130	132	131
Basmakalıcılık	Pearson Correlation	,025	-,120	-,004	-,143	,024	,183*	,049	-,022	,054	,158	1
	Sig. (2-tailed)	,778	,176	,964	,104	,783	,040	,580	,800	,544	,072	
	N	131	130	130	131	130	127	130	131	129	131	131

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tablo 11 incelendiğinde performans değerlendirme hatası olan hale etkisi ile algısal savunma(2), model oluşturma ve çalışanın hale algısı arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki ayrıca beklenti algısı ile düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Performans değerlendirme hatası olan yakın zaman etkisi ile beklenti algısı arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Performans değerlendirme hatası olan karşılaştırma ile seçici algı arasında orta düzeyde, algısal savunma(1), algısal savunma(2), model oluşturma, hale algısı, beklenti algısı arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

### 5.2.3. Performans Yönetim Sistemleri İle İlgili Algılama Hataları Ve Çalışanların Demografik Verilerinin Analizi

Çalışanların organizasyonlarındaki unvanlarına göre performans değerlendirme algılarında anlamlı bir farkın olup olmadığını ortaya çıkarmak için performans değerlendirme hataları ile ankete katılanların demografik verileri için Anova analizi ve Bağımsız Örneklem T testi yapılmıştır.

**Tablo 12: Performans Yönetim Sistemleri -- Unvan Anova Tablosu**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Algısal savunma1	Between Groups	3,397	3	1,132	,820	,485
	Within Groups	173,903	126	1,380		
	Total	177,300	129			
Algısal savunma2	Between Groups	9,960	3	3,320	2,391	,072
	Within Groups	173,591	125	1,389		
	Total	183,550	128			
Model oluşturma	Between Groups	15,620	3	5,207	3,797	,012
	Within Groups	167,308	122	1,371		
	Total	182,929	125			
Halo algı	Between Groups	2,164	3	,721	,654	,582
	Within Groups	137,898	125	1,103		
	Total	140,062	128			
Beklenti algısı	Between Groups	4,718	3	1,573	1,410	,243
	Within Groups	140,512	126	1,115		
	Total	145,231	129			
Seçici algı	Between Groups	3,309	3	1,103	,802	,495
	Within Groups	170,621	124	1,376		
	Total	173,930	127			
Kengerleşme	Between Groups	8,679	3	2,893	2,038	,112
	Within Groups	178,890	126	1,420		
	Total	187,569	129			
Baskı algısı	Between Groups	,333	3	,111	,124	,946
	Within Groups	112,054	125	,896		
	Total	112,388	128			

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve unvan anova analizi incelendiğinde, çalışanların performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hatalarından model oluşturma algılama hatasında unvanlara göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $F=3,797$ ,  $p=0,012<0,05$ ). Bu durum, **H2a** hipotezini model oluşturma hatası açısından desteklenmektedir. Çalışanların model oluşturma algılama hatası boyutunda unvanlarına göre farkın kaynağını görebilmek için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 13: Performans Yönetim Sistemleri -- Unvan Tukey Tablosu**

Multiple Comparisons MODELOLUSTURMA Tukey HSD						
(I) Unvan	(J) Unvan	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Diğer	Çalışan	-1,52500*	,46158	,007	-2,7273	-,3227
	Takım sorumlusu	-1,20000	,53604	,119	-2,5963	,1963
	Yönetici	-1,29167	,50304	,055	-2,6020	,0187
Çalışan	Diğer	1,52500*	,46158	,007	,3227	2,7273
	Takım sorumlusu	,32500	,32950	,757	-,5333	1,1833
	Yönetici	,23333	,27255	,827	-,4766	,9433
Takım sorumlusu	Diğer	1,20000	,53604	,119	-,1963	2,5963
	Çalışan	-,32500	,32950	,757	-1,1833	,5333
	Yönetici	-,09167	,38544	,995	-1,0957	,9123
Yönetici	Diğer	1,29167	,50304	,055	-,0187	2,6020
	Çalışan	-,23333	,27255	,827	-,9433	,4766
	Takım sorumlusu	,09167	,38544	,995	-,9123	1,0957

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons tablosunda Tukey testi sonuçları görülmektedir. Organizasyonlarındaki hiyerarşik yapıda yönetici ve takım sorumlusu olarak görev almayan kişiler çalışan olarak değerlendirilmekte ve unvanları için sorulan soruya diğer seçeneğini işaretleyerek, uzman, denetçi, mühendis, bölge sorumlusu ve memur unvanlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Tukey test sonuçları incelendiğinde, çalışanlar ile diğer unvan seçeneğini işaretleyenler arasında çalışanlar lehine anlamlı bir fark görülmüştür ( $p=0,007<0,05$ ).

**Tablo 14: Performans Yönetim Sistemleri -- Bölüm Anova Tablosu**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model oluşturma	Between Groups	25,102	5	5,020	3,846	,003
	Within Groups	144,898	111	1,305		
	Total	170,000	116			
Algısal savunma1	Between Groups	12,632	5	2,526	1,957	,090
	Within Groups	148,426	115	1,291		
	Total	161,058	120			
Algısal savunma2	Between Groups	24,641	5	4,928	3,937	,002
	Within Groups	142,684	114	1,252		
	Total	167,325	119			
Halo algı	Between Groups	3,972	5	,794	,705	,621
	Within Groups	128,528	114	1,127		
	Total	132,500	119			
Beklenti algısı	Between Groups	10,291	5	2,058	1,819	,114
	Within Groups	130,090	115	1,131		
	Total	140,380	120			
Seçici algı	Between Groups	9,674	5	1,935	1,480	,202
	Within Groups	147,721	113	1,307		
	Total	157,395	118			
Kengerleşkeşkeş	Between Groups	8,595	5	1,719	1,300	,269
	Within Groups	152,100	115	1,323		
	Total	160,694	120			
Basmakalıpçılık	Between Groups	1,218	5	,244	,277	,925
	Within Groups	100,374	114	,880		
	Total	101,592	119			

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların bölümleri anova analizi incelendiğinde, çalışanların performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hatalarından model oluşturma algılama hatası ve algısal savunma(2) bakımından çalışanların bölümlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $F=3,846$ ,  $p=0,002<0,05$  ve  $F=3,937$ ,  $p=0,003<0,05$ ). Bu durum, **H2b** hipotezini model oluşturma hatası ve algısal savunma açısından desteklenmektedir. Çalışanların model oluşturma algılama hatası ve algısal savunma boyutunda bölümlerine göre farkın kaynağını görebilmek için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 15: Performans Yönetim Sistemleri – Bölüm Tukey Tablosu**

Multiple Comparisons BÖLÜM Tukey HSD						
Dependent Variable (I) Bölüm	(J)Bölüm	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Algısal savunma2						
diğer	insan kaynakları	-,43015	,38968	,879	-1,5597	,6994
	üretim	-,89741	,31913	,063	-1,8225	,0277
	lojistik	-1,31250*	,38968	,013	-2,4421	-,1829
	pazarlama	-1,21250	,45099	,085	-2,5198	,0948
Model oluşturma						
diğer	insan kaynakları	-,79167	,39257	,340	-1,9302	,3468
	üretim	-1,30500*	,32817	,002	-2,2567	-,3533
	lojistik	-1,21324*	,39796	,033	-2,3674	-,0591
	pazarlama	-1,06944	,47606	,225	-2,4501	,3112
	yönetim	-,33929	,51776	,986	-1,8408	1,1623

Multiple Comparisons tablosunda Tukey testi sonuçları görülmektedir. Organizasyonlarındaki çalışanların bölümleri insan kaynakları, üretim, lojistik, pazarlama, yönetim ve diğer seçenekleri arasında araştırmada yer almıştır. Diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar, kalite, ar-ge, eğitim, planlama ve operasyon bölümlerinde görev yapmaktadırlar. Algısal savunma hatasında, lojistik ile bölümleri için diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar arasında lojistik bölümümü lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,013<0,05$ ). Model oluşturma hatasında ise üretim ile bölümleri için diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar arasında ( $p=0,002<0,05$ ) üretim lehine ve lojistik ile bölümleri için diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar arasında ( $p=0,033<0,05$ ) lojistik lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.



**Tablo 16: Performans Yönetim Sistemleri – Eğitim Anova Tablosu**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Model oluşturma	Between Groups	30,513	4	7,628	6,034	,000
	Within Groups	155,487	123	1,264		
	Total	186,000	127			
Algısal savunma-1	Between Groups	15,275	4	3,819	2,953	,023
	Within Groups	164,203	127	1,293		
	Total	179,477	131			
Algısal savunma-2	Between Groups	17,684	4	4,421	3,269	,014
	Within Groups	170,377	126	1,352		
	Total	188,061	130			
Halo algı	Between Groups	6,011	4	1,503	1,401	,238
	Within Groups	135,165	126	1,073		
	Total	141,176	130			
Beklenti algısı	Between Groups	7,110	4	1,778	1,634	,170
	Within Groups	138,132	127	1,088		
	Total	145,242	131			
Seçici algı	Between Groups	2,999	4	,750	,547	,702
	Within Groups	171,431	125	1,371		
	Total	174,431	129			
Kengerleşme	Between Groups	5,317	4	1,329	,923	,453
	Within Groups	182,948	127	1,441		
	Total	188,265	131			
Basmakalıplaştırma	Between Groups	1,923	4	,481	,535	,710
	Within Groups	113,222	126	,899		
	Total	115,145	130			

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların eğitim durumları anova analizi incelendiğinde, çalışanların performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hatalarından model oluşturma algılama hatasında ( $F=6,034$ ,  $p=0,000<0,05$ ) ve algısal savunma-1 ( $F=2,953$ ,  $p=0,023<0,05$ ) ile algısal savunma-2 ( $F=3,269$ ,  $p=0,014<0,05$ ) çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Bu durum, **H2c** hipotezini model oluşturma hatası, algısal savunma-1 ve algısal savunma-2 açısından desteklenmektedir. Çalışanların model oluşturma algılama hatası, algısal savunma-1 ve algısal savunma-2 boyutunda eğitimlerine göre farkın kaynağını görebilmek için Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 17: Performans Yönetim Sistemleri – Eğitim Tukey Tablosu**

Multiple Comparisons							
EĞİTİM Tukey							
HSD							
Dependent Variable	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Algısal savunma1	lise	ilk-orta okul	,27536	,33809	,926	-,6602	1,2110
		Önlisans	-,10559	,46132	,999	-1,3822	1,1710
		Lisans	,34399	,25717	,668	-,3677	1,0557
		yükseklisans-doc	,87536*	,26684	,011	,1369	1,6138
Algısal savunma2	yükseklisans-doc	ilk-orta okul	-,90000	,36772	,110	-1,9177	,1177
		Lise	-,90725*	,27289	,010	-1,6625	-,1520
		Önlisans	-,56667	,52004	,812	-2,0060	,8726
		Lisans	-,82157*	,29128	,043	-1,6277	-,0154
Model oluşturma	yükseklisans-doc	ilk-orta okul	-1,19704*	,36590	,012	-2,2101	-,1840
		Lise	-1,26054*	,26773	,000	-2,0018	-,5193
		Önlisans	-,76847	,47348	,486	-2,0794	,5424
		Lisans	-,93730*	,28618	,012	-1,7296	-,1450
		Lisans	-,50000	,26181	,318	-1,2246	,2246

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Multiple Comparisons tablosunda Tukey testi sonuçları görülmektedir. Organizasyonlarındaki çalışanların eğitimleri ilk-ortaokul, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans-doktora seçenekleri arasında araştırmada yer almıştır. Algısal savunma-1 hatasında, lise ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lise mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,011<0,05$ ). Algısal savunma-2 hatasında, lise ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lise mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,010<0,05$ ) ve lisans ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lisans mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,043<0,05$ ). Model oluşturma hatasında ise ilk-ortaokul ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında ilk-ortaokul mezunu çalışanlar lehine ( $p=0,012<0,05$ ), lise ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lise mezunu

çalışanlar lehine ( $p=0,000<0,05$ ), lisans ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lisans mezunu çalışanlar lehine ( $p=0,012<0,05$ ) anlamlı bir fark bulunmuştur.

Çalışanların performans yönetim sistemleri ile ilişkili algı hatalarının yaş aralıklarına göre farklı olup olmadığını analiz etmek için öncelikle anova testi yapılmıştır çünkü anket sorularında yaş verisi toplamak amacı ile 1945-1960, 1961-1981 ve 1982-2000 olmak üzere üç grup kullanılmıştır ancak ankete katılım yapan 1945-1960 kuşağına içinde olan bir kişi olduğundan anova testinde anlamlı bir fark bulunmasına rağmen SPSS Tukey testinde veriler uygun bulunmamıştır. Bu durum üzerine 1945-1960 kuşağı dikkate alınmayarak, diğer iki grup arasında anlamlı bir farkın varlığını sorgulamak için Bağımsız örneklem T testi uygulanmıştır.

**Tablo 18: Performans Yönetim Sistemleri -- Yaş T Testi Tablosu**

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
Algısal savunma1	Equal variances assumed	5,635	,019	,285	128	,776	,05936	,20796	-,35213	,47085	
	Equal variances not assumed			,292	127,312	,771	,05936	,20352	-,34336	,46208	
Algısal savunma2	Equal variances assumed	,854	,357	1,315	127	,191	,27705	,21070	-,13989	,69399	
	Equal variances not assumed			1,317	121,109	,190	,27705	,21032	-,13933	,69342	
Model oluşturma	Equal variances assumed	6,444	,012	1,614	124	,109	,34286	,21241	-,07756	,76328	
	Equal variances not assumed			1,652	123,978	,101	,34286	,20751	-,06787	,75358	
Halo algı	Equal variances assumed	,401	,528	-,361	127	,718	-,06725	,18609	-,43549	,30099	
	Equal variances not assumed			-,359	117,163	,720	-,06725	,18728	-,43815	,30365	
Beklenti algısı	Equal variances assumed	,055	,815	-,795	128	,428	-,14804	,18630	-,51666	,22058	
	Equal variances not assumed			-,806	125,748	,422	-,14804	,18365	-,51148	,21540	
Seğici algı	Equal variances assumed	3,158	,078	-1,310	126	,192	-,26884	,20518	-,67489	,13721	
	Equal variances not assumed			-1,296	114,231	,198	-,26884	,20747	-,67984	,14216	
Kengerleşkeşkeş	Equal variances assumed	1,014	,316	1,245	128	,215	,26484	,21268	-,15599	,68567	
	Equal variances not assumed			1,260	124,946	,210	,26484	,21024	-,15125	,68093	
Basmakalıplılık	Equal variances assumed	7,227	,008	2,303	127	,023	,38012	,16502	,05358	,70666	
	Equal variances not assumed			2,335	125,255	,021	,38012	,16277	,05799	,70225	

**Tablo 19: Performans Yönetim Sistemleri -- Yaş Ortalama**

Group Statistics					
	yaş	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Algısal savunma1	1961-1981	57	3,3333	1,05785	,14012
	1982-2000	73	3,2740	1,26118	,14761
Algısal savunma2	1961-1981	57	3,5965	1,17807	,15604
	1982-2000	72	3,3194	1,19655	,14101
Model oluşturma	1961-1981	56	3,5714	1,04198	,13924
	1982-2000	70	3,2286	1,28730	,15386
Halo algı	1961-1981	57	3,2105	1,08128	,14322
	1982-2000	72	3,2778	1,02397	,12068
Beklentialgısı	1961-1981	57	3,8246	,98421	,13036
	1982-2000	73	3,9726	1,10520	,12935
Seğici algı	1961-1981	57	3,3509	1,21730	,16124
	1982-2000	71	3,6197	1,10021	,13057
Kengerçekleşkeş	1961-1981	57	3,3333	1,13913	,15088
	1982-2000	73	3,0685	1,25087	,14640
Basmakalıpçılık	1961-1981	57	3,8246	,86855	,11504
	1982-2000	72	3,4444	,97704	,11515

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların yaş aralığı analizi incelendiğinde sadece basmakalıplaştırma algılama hatası ve yaş aralığı arasında fark görülmüştür, diğer algılama hataları ve çalışanların yaş aralığı arasındaki analiz sonuçları incelendiğinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Basmakalıplaştırma boyutunda varyansların eşitliğini test etmek için yapılan F testinin değeri 7,227, varyansların eşit olmadığı hipotezini desteklememektedir (p=0,008). Varyansların eşit olduğu varsayımı ile yapılan t testi değeri 2,303 ve 127 serbestlik derecesinde %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,023). **H2d** basmakalıplaştırma boyutunda anlamlı bulunmuştur. Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hatalarından basmakalıplaştırma ve çalışanların yaş aralıkları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamaları incelendiğinde 1961-1981 yaş aralığında olan çalışanların 1982-2000 aralığında olanlardan basmakalıplaştırma algılama hatasını daha fazla yaşadıklarını söyleyebiliriz.

**Tablo 20: Performans Yönetim Sistemleri – Süre Anova Tablosu**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Modelolusturma	Between Groups	7,114	3	2,371	1,644	,183
	Within Groups	178,886	124	1,443		
	Total	186,000	127			
Algısal savunma2	Between Groups	2,215	3	,738	,504	,680
	Within Groups	185,846	127	1,463		
	Total	188,061	130			
Algısal savunma1	Between Groups	,155	3	,052	,037	,990
	Within Groups	179,322	128	1,401		
	Total	179,477	131			
Haloalgı	Between Groups	1,165	3	,388	,352	,788
	Within Groups	140,011	127	1,102		
	Total	141,176	130			
Beklentialgısı	Between Groups	4,134	3	1,378	1,250	,294
	Within Groups	141,108	128	1,102		
	Total	145,242	131			
Seçicialgı	Between Groups	6,828	3	2,276	1,711	,168
	Within Groups	167,603	126	1,330		
	Total	174,431	129			
Kengerçekleşkeh	Between Groups	2,675	3	,892	,615	,607
	Within Groups	185,590	128	1,450		
	Total	188,265	131			
Basmakalıpçılık	Between Groups	6,591	3	2,197	2,570	,057
	Within Groups	108,554	127	,855		
	Total	115,145	130			

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların organizasyonlarındaki çalışma sürelerinin anova analizi incelendiğinde, performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların organizasyonlarındaki çalışma süreleri boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $P < 0,05$ ). Bu durum, **H2e**: Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında çalıştıkları süre bakımından fark vardır, hipotezini desteklemektedir.

**Tablo 21: Performans Yönetim Sistemleri -- Cinsiyet T Testi**

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper	
Algısal savunma1	Equal variances assumed	,916	,340	2,509	130	,013	,59804	,23834	,12652	1,06956
	Equal variances not assumed			2,381	44,051	,022	,59804	,25119	,09182	1,10426
Algısal savunma2	Equal variances assumed	1,852	,176	4,614	129	,000	1,07327	,23259	,61308	1,53346
	Equal variances not assumed			4,333	43,581	,000	1,07327	,24771	,57391	1,57263
Model oluşturma	Equal variances assumed	,613	,435	1,605	126	,111	,40272	,25096	-,09393	,89937
	Equal variances not assumed			1,509	44,030	,139	,40272	,26692	-,13521	,94066
Halo algı	Equal variances assumed	,000	,986	,914	129	,363	,20047	,21944	-,23370	,63465
	Equal variances not assumed			,871	42,369	,389	,20047	,23015	-,26387	,66482
Beklenti algısı	Equal variances assumed	2,372	,126	-2,679	130	,008	-,57255	,21371	-,99536	-,14974
	Equal variances not assumed			-3,356	73,000	,001	-,57255	,17062	-,91259	-,23250
Seçici algı	Equal variances assumed	,255	,615	-,481	128	,632	-,11667	,24279	-,59706	,36373
	Equal variances not assumed			-,473	46,578	,639	-,11667	,24689	-,61347	,38014
Kengerçekleşkeş	Equal variances assumed	1,670	,198	-,228	130	,820	-,05686	,24989	-,55125	,43752
	Equal variances not assumed			-,233	49,038	,817	-,05686	,24433	-,54784	,43412
Basmakalıplılık	Equal variances assumed	1,265	,263	,291	129	,772	,05710	,19638	-,33145	,44564
	Equal variances not assumed			,271	43,202	,788	,05710	,21057	-,36751	,48170

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların cinsiyeti analizi incelendiğinde sadece algısal savunma-1, algısal savunma-2 ve beklenti algısı, algılama hataları ve çalışanların cinsiyetleri arasında fark görülmüştür, diğer algılama hataları ve çalışanların cinsiyetleri arasındaki analiz sonuçları incelendiğinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Algısal savunma(1) boyutunda varyansların eşitliğini test etmek için yapılan F testinin değeri 0,916, varyansların eşit yaklaşık olduğu görülmektedir (p=0,340). Varyansların eşit olduğu varsayımı ile yapılan t testi değeri 2,509 ve 130 serbestlik derecesinde %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,013). Algısal savunma(2) boyutunda varyansların eşitliğini test etmek için yapılan F testinin değeri 1,852, varyansların yaklaşık eşit olduğu görülmektedir (p=0,176). Varyansların eşit olduğu varsayımı ile yapılan t testi değeri 4,614 ve 129 serbestlik derecesinde %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,000). Beklenti algısı boyutunda varyansların eşitliğini test etmek için yapılan F testinin değeri 2,372, varyansların yaklaşık olduğu eşit görülmektedir (p=0,126). Varyansların eşit olduğu varsayımı ile yapılan t testi değeri -2,679 ve 130 serbestlik derecesinde %95 güven düzeyinde istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (p=0,008). **H2f** algısal savunma

ve beklenti algısı, boyutunda anlamlı bulunmuştur. Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hatalarından algısal savunma ve beklenti algısı bakımından çalışanların cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Tablo 22: Performans Yönetim Sistemleri -- Cinsiyet Ortalama**

Group Statistics					
	Cinsi yet	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Algısal savunma1	Erkek	102	3,4314	1,12144	,11104
	Kadın	30	2,8333	1,23409	,22531
Algısal savunma2	Erkek	101	3,6733	1,08728	,10819
	Kadın	30	2,6000	1,22051	,22283
Model oluşturma	Erkek	98	3,4694	1,16835	,11802
	Kadın	30	3,0667	1,31131	,23941
Halo algı	Erkek	102	3,3039	1,02241	,10123
	Kadın	29	3,1034	1,11307	,20669
Beklenti algısı	Erkek	102	3,7941	1,10210	,10912
	Kadın	30	4,3667	,71840	,13116
Seçici algı	Erkek	100	3,4500	1,15798	,11580
	Kadın	30	3,5667	1,19434	,21805
Kengerleşme	Erkek	102	3,1765	1,21388	,12019
	Kadın	30	3,2333	1,16511	,21272
Basmakalıplılık	Erkek	101	3,6238	,91489	,09104
	Kadın	30	3,5667	1,04000	,18988

Ortalamalar incelendiğinde, algısal savunma algılama hatalarını erkeklerin kadınlardan daha fazla yaşadıkları söylenebilmektedir. Beklenti algısı algılama hatasını ise kadınların erkeklerden daha fazla yaşadıkları görülmektedir.

#### 5.2.4. Performans Yönetim Süreçleri ve Çalışanların Performans Yönetim Sistemi Algıları Analizi

**Tablo 23: Performans Yönetim Süreçleri -- Algısal savunma(1) Model Tablosu**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,392 <sup>a</sup>	,154	,102	1,10731

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

Model tablosu incelendiğinde R Square değerinden, bağımsız değişkenler olan performans yönetim süreçlerinin bağımlı değişken olan algısal savunma(1)'i %15,4 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 24: Performans Yönetim Süreçleri -- Algısal savunma(1) Anova**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	25,595	7	3,656	2,982	,007 <sup>a</sup>
	Residual	141,007	115	1,226		
	Total	166,602	122			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: AlgısalSavunma1

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,115)= 2,982$ ;  $p<0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile algısal savunma(1) arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 25: Performans Yönetim Süreçleri -- Algısal savunma(1) Katsayı Tablosu**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,022	,679		5,924	,000
Tekyonluolcum	-,008	,089	-,008	-,088	,930
GeriBildirimAlma	,157	,130	,137	1,210	,229
GeriBildirimFaydalı	-,006	,120	-,005	-,048	,962
PerHedefleriOrtak	,234	,106	,236	2,214	,029
HedefStratejiUyumu	-,225	,127	-,191	-1,773	,079
PerVeriFarklıKaynaktanAlma	-,003	,097	-,003	-,028	,978
PerSonuçPaylaşma	-,328	,093	-,340	-3,521	,001

a. Dependent Variable: AlgısalSavunma1



Katsayı tablosu incelendiğinde performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi ile algısal savunma(1) (0,029) arasında ve performans sonuçlarının çalışan ile paylaşılması ile (0,001) algısal savunma(1) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi konusundaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların algısal savunma(1) algılarında 0,234 birim artışa sebep olacağını ve performans sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılması konusundaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların algısal savunma(1) algılarında -0,328 birim artışa sebep olacağını söyleyebiliriz. Diğer performans yönetim süreçlerinin algısal savunma(1) üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 26: Performans Yönetim Süreçleri- Algısal savunma(2) Model Tablosu**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,386 <sup>a</sup>	,149	,097	1,15049

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

Model tablosu incelendiğinde R Square değerinden, bağımsız değişkenler olan performans yönetim süreçlerinin bağımlı değişken olan algısal savunma(2)'i %14,9 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 27: Performans Yönetim Süreçleri -- Algısal savunma(2) Anova**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	26,427	7	3,775	2,852	,009 <sup>a</sup>
	Residual	150,893	114	1,324		
	Total	177,320	121			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: AlgısalSavunma2

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,114)= 3,775$ ;  $p<0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile algısal savunma(2) arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 28: Performans Yönetim Süreçleri -- Algısal savunma(2) Katsayı Tablosu**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,790	,706		3,954	,000
Tekyonluolcum	,002	,093	,002	,017	,986
GeriBildirimAlma	,117	,135	,099	,865	,389
GeriBildirimFaydalı	,113	,125	,096	,905	,368
PerHedefleriOrtak	,326	,110	,319	2,965	,004
HedefStratejiUyumu	-,134	,132	-,110	-1,015	,312
PerVeriFarklıKaynaktanAlma	-,053	,101	-,053	-,520	,604
PerSonuçPaylaşma	-,149	,097	-,149	-1,533	,128

a. Dependent Variable: Algısal savunma2

Katsayı tablosu incelendiğinde performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi ile algısal savunma(2) (0,004) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi konusundaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların algısal savunma(2) algılarında 0,326 birim artışa sebep olacağını söyleyebiliriz. Diğer performans yönetim süreçlerinin algısal savunma(2) üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 29: Performans Yönetim Süreçleri -- Model Oluşturma Model Tablosu**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,505 <sup>a</sup>	,255	,208	1,08214

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

Model tablosu incelendiğinde R Square değerinden, bağımsız değişkenler olan performans yönetim süreçlerinin bağımlı değişken olan model oluşturma algısını %25,5 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 30: Performans Yönetim Süreçleri -- Model Oluşturma Anova Tablosu**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44,570	7	6,367	5,437	,000 <sup>a</sup>
	Residual	129,985	111	1,171		
	Total	174,555	118			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: Modelolusturma

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,111) = 5,437$ ;  $p < 0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile model oluşturma algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 31: Performans Yönetim Süreçleri -- Model Oluşturma Katsayı Tablosu**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,255	,683		3,303	,001
Tekyonluolcum	,012	,089	,011	,134	,894
GeriBildirimAlma	,044	,130	,037	,340	,735
GeriBildirimFaydalı	,331	,121	,277	2,747	,007
PerHedefleriOrtak	,180	,106	,174	1,697	,093
HedefStratejiUyumu	,079	,127	,064	,625	,533
PerVeriFarklıKaynaktanAlma	-,349	,095	-,350	-3,652	,000
PerSonuçPaylaşma	,035	,094	,035	,372	,710

a. Dependent Variable: Modelolusturma

Katsayı tablosu incelendiğinde geri bildirim faydalı bulunması ile model oluşturma algısı (0,007) arasında ve performans verilerini farklı kaynaklardan alma ile model oluşturma algısı (0,000) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların geri bildirim faydalı bulmasındaki 1 birimlik artı değişimin model oluşturma algılarında 0,331 birim artışa sebep olacağını ve çalışanların performans verilerinin farklı kaynaktan alma konusundaki düşüncelerindeki 1 birimlik artı değişimin çalışanların model oluşturma algılarında -0,349 birim eksilmeye sebep olacağını söyleyebiliriz. Diğer performans yönetim süreçlerinin model oluşturma algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 32: Performans Yönetim Süreçleri -- Hale Algısı Model Tablosu**

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,433 <sup>a</sup>	,188	,138	,94995

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

Model tablosu incelendiğinde R Square değerinden bağımsız değişkenler olan performans yönetim süreçlerinin bağımlı değişken olan hale algısını %18,8 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 33: Performans Yönetim Süreçleri -- Hale Algısı Anova Tablosu**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	23,748	7	3,393	3,759	,001 <sup>a</sup>
	Residual	102,875	114	,902		
	Total	126,623	121			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: Haloalgı

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,114)= 3,759$ ;  $p<0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile hale algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 34: Performans Yönetim Süreçleri -- Hale Algısı Katsayı Tablosu**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	2,937	,583		5,040	,000
Tekyonluolcum	-,007	,077	-,007	-,086	,931
GeriBildirimAlma	-,012	,112	-,012	-,105	,916
GeriBildirimFaydalı	,259	,103	,261	2,512	,013
PerHedefleriOrtak	,153	,091	,177	1,687	,094
HedefStratejiUyumu	-,206	,110	-,201	-1,874	,063
PerVeriFarklıKaynaktanAlma	-,129	,084	-,154	-1,528	,129
PerSonuçPaylaşma	,049	,080	,058	,609	,544

a. Dependent Variable: Haloalgı

Katsayı tablosu incelendiğinde geri bildirim faydalı bulunması ile hale algısı (0,013) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve çalışanların geri bildirim faydalı bulmasındaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların halo algılarında 0,259 birim artışa sebep olacağını söyleyebiliriz. Diğer performans yönetim süreçlerinin hale algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

**Tablo 35: Performans Yönetim Süreçleri -- Beklenti Algısı Anova Tablosu**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,067	7	1,152	1,098	,369 <sup>a</sup>
	Residual	120,730	115	1,050		
	Total	128,797	122			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: Beklentialgısı

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,115)= 1,098$ ;  $p>0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile beklenti algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

**Tablo 36: Performans Yönetim Süreçleri -- Seçici Algı Anova Tablosu**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,986	7	1,141	,825	,569 <sup>a</sup>
	Residual	156,262	113	1,383		
	Total	164,248	120			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: Seçicialgı

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,113)= 0,825$ ;  $p>0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile seçici algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

**Tablo 37: Performans Yönetim Süreçleri -- Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet Algısı Anova Tablosu**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,078	7	1,297	,873	,530 <sup>a</sup>
	Residual	170,841	115	1,486		
	Total	179,919	122			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: Kengerçekleşkeh

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,115)=0,873$ ;  $p>0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile kedi kendini gerçekleştiren kehanet algısı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

**Tablo 38: Performans Yönetim Süreçleri -- Basmakalıplaştırma Model**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,477 <sup>a</sup>	,228	,181	,85470

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

Model tablosu incelendiğinde R Square değerinden bağımsız değişkenler olan performans yönetim süreçlerinin bağımlı değişken olan hale algısını %22,8 oranında açıkladığı görülmektedir.

**Tablo 39: Performans Yönetim Süreçleri -- Basmakalıplaştırma Anova**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	24,788	7	3,541	4,847	,000 <sup>a</sup>
	Residual	84,009	115	,731		
	Total	108,797	122			

a. Predictors: (Constant), PerSonuçPaylaşma, Tekyonluolcum, GeriBildirimFaydalı, HedefStratejiUyumu, PerVeriFarklıKaynaktanAlma, PerHedefleriOrtak, GeriBildirimAlma

b. Dependent Variable: Basmakalıpçılık

Anova tablosu incelendiğinde,  $F(7,115)= 4,847$ ;  $p<0,05$  bulunmuş ve performans yönetim süreçleri ile basmakalıplaştırma algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 40: Performans Yönetim Süreçleri -- Basmakalıplaştırma Katsayı Tablosu**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,998	,524		3,813	,000
Tekyonluolcum	,115	,068	,142	1,682	,095
GeriBildirimAlma	-,020	,100	-,021	-,196	,845
GeriBildirimFaydalı	,306	,093	,333	3,306	,001
PerHedefleriOrtak	,037	,082	,047	,460	,647
HedefStratejiUyumu	,120	,098	,127	1,231	,221
PerVeriFarklıKaynaktanAlma	-,224	,075	-,290	-2,988	,003
PerSonuçPaylaşma	,135	,072	,174	1,883	,062

a. Dependent Variable: Basmakalıpçılık

Katsayı tablosu incelendiğinde geri bildirim faydalı bulunması ile basmakalıplaştırma algısı (0,001) arasında ve performans verilerini farklı kaynaklardan alma ile basmakalıplaştırma algısı (0,003) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların



geri bildirimini faydalı bulmasındaki 1 birimlik artı değişimin basamaklılaştırma algılarında 0,306 birim artışa sebep olacağını ve çalışanların performans verilerinin farklı kaynaktan alma konusundaki düşüncelerindeki 1 birimlik artı değişimin çalışanların basamaklılaştırma algılarında -0,224 birim eksilmeye sebep olacağını söyleyebiliriz. Diğer performans yönetim süreçlerinin basamaklılaştırma algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

#### 5.2.4. Diğer Anket Verileri

**Tablo 41: Çalışanlar İle Hangileri Paylaşmaktadır (Miyon-Vizyon-Strateji) Frekans Tablosu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Şirket Vizyonu	11	8,3	8,3	8,3
Şirket Stratejisi	20	15,2	15,2	23,5
Bölüm Stratejisi	33	25,0	25,0	48,5
Hiçbiri	15	11,4	11,4	59,8
Şirket Misyonu, Şirket Vizyonu	6	4,5	4,5	64,4
Şirket Stratejisi, Bölüm Stratejisi	6	4,5	4,5	68,9
Şirket Vizyonu, Şirket Stratejisi	3	2,3	2,3	71,2
Şirket Misyonu, Şirket Stratejisi, Bölüm Stratejisi	5	3,8	3,8	75,0
Şirket Misyonu, Şirket Vizyonu, Bölüm Stratejisi	2	1,5	1,5	76,5
Şirket Misyonu, Şirket Vizyonu, Şirket Stratejisi, Bölüm Stratejisi	31	23,5	23,5	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Çalışanlara organizasyonlarının misyon ve stratejilerinin hangilerinin kendileri ile paylaşıldığı sorulmuş, çalışanlar bu soruya istedikleri birden fazla seçeneği seçerek cevap vermişlerdir ve %23,5'i Şirket Misyonu, Şirket Vizyonu, Şirket Stratejisi, Bölüm Stratejisinin kendileri ile paylaşıldığını ve %11,4'ü hiçbir bilginin kendisiyle paylaşılmadığını belirtmişlerdir. Performans yönetim sistemlerinin kılavuzu niteliğinde

olan misyon, vizyon ve bu değerlere yönlendirilmiş stratejilerin çalışanlar tarafından bilinmemesi bu sistemlerin verimsiz ve stratejik bir araç olarak kullanılmadığını düşündürmektedir. Ankete katılan çalışanlarında misyon, vizyon ve strateji farkındalıkları düşük görülmektedir.

**Tablo 42: Performans Yönetim Sistemlerinin Sizce Asıl Amacı Nedir Frekans Tablosu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diğer	4	3,6	3,6	2,3
Çalışanı	75	56,8	56,8	59,1
İletişim	16	12,1	12,1	72,0
Kanıt ni	18	13,6	13,6	85,6
Ödüllend	6	4,5	4,5	90,2
Strateji	13	9,8	9,8	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlara ‘performans yönetim sistemlerinin sizce asıl amacı nedir?’ sorusu sorulmuştur ve tek bir yanıt vermeleri istenmiştir. %56,8’i çalışanı değerlendirme, %13,6’sı kanıt niteliği olan bir takip sistemi, %12,1’i iletişim (geri bildirim), %9,8’i strateji uygulama ve %4,5’i ödüllendirme (Ücret artışı, Terfi, vd.) ve % 3,6’sı diğer yanıtını vermişlerdir.

**Tablo 43: Performans Yönetim Sistemi Kullanılarak Organizasyonunuzda Hangisi Daha Çok Uygulanıyor Frekans Tablosu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Diğer	1	,8	,8	,8
Disiplin	3	2,3	2,3	3,0
Eğitim v	8	6,1	6,1	9,1
Geri bil	10	7,6	7,6	16,7
Performans	37	28,0	28,0	44,7
Planlama	36	27,3	27,3	72,0
Strateji	28	21,2	21,2	93,2
Terfi	1	,8	,8	93,9
Ücret ar	8	6,1	6,1	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlara ‘Performans yönetim sistemi kullanılarak çalıştığınız organizasyonda aşağıdakilerden hangisinin daha çok uygulandığını düşünüyorsunuz?’ sorusu sorulmuştur ve tek bir yanıt vermeleri istenmiştir. %28’i performans ölçüm ve değerlendirilmesi, %27,3’ü planlama (iş ve kişisel hedeflerin belirlenmesi), %21,2’si strateji uygulama ve paylaşma, %7,6’sı geri bildirim sağlama ve %6,1’i eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve % 6,1’i ücret artışı, %2,3’ü disiplin uygulama, %0,8’i terfi, %0,8’i diğer yanıtı vermişlerdir.

**Tablo 44: Performans Yönetim Sistemleri İle Hangi Olanaklara Ulaşabiliyorsunuz Frekans Tablosu**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ücret artışı	3	2,3	2,3	2,3
Terfi, Eğitim ve gelişim	6	4,5	4,5	6,8
Ücret artışı, Terfi, Kariyer planlama	5	3,8	3,8	10,6
Terfi, Kariyer planlama, Eğitim ve gelişim	3	2,3	2,3	12,9
Ücret artışı, Kariyer planlama, Eğitim ve gelişim	5	3,8	3,8	16,7
Ücret artışı, Terfi, Kariyer planlama, Eğitim ve gelişim	17	12,9	12,9	29,5
Terfi	1	,8	,8	30,3
Kariyer planlama	1	,8	,8	31,1
Eğitim ve gelişim	43	32,6	32,6	63,6
Hiçbiri	13	9,8	9,8	73,5
Kariyer planlama, Eğitim ve gelişim	13	9,8	9,8	83,3
Ücret artışı, Kariyer planlama	7	5,3	5,3	88,6
Ücret artışı, Eğitim ve gelişim	15	11,4	11,4	100,0
Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlara ‘Kurumunuzda uygulanan performans yönetim sistemi ile hangi olanaklardan ulaşabiliyorsunuz?’ sorusu sorulmuştur ve istekleri seçeneklerin hepsini işaretlemeleri istenmiştir. %32,6’sı Eğitim ve gelişim derken, %9,8’i hiçbir olanağa ulaşamadığını belirtmiştir.

**Tablo 45: Performans Değerlendirmede Hangisi Daha Fazla Etkilidir  
Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Üst Yönetimin	33	25,0	25,0	25,0
	Yöneticimin	50	37,9	37,9	62,9
	Müşterilerin	4	3,0	3,0	65,9
	İş Paydaşlarının	7	5,3	5,3	71,2
	Kendim	8	6,1	6,1	77,3
	İş Sonuçlarının	30	22,7	22,7	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Ankete katılan çalışanlara performans değerlendirmede hangi kaynağın etkili olduğu sorulmuş ve %37,9 yöneticimin, %25,0 üst yönetimin, %22,7’si iş sonuçlarının önemli olduğunu belirtmişlerdir, %6,1 çalışanın kendisinin, %5,3 iş paydaşlarının ve %3’ü ise müşterilerin performans değerlendirmede diğerlerinden daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

**Tablo 46: Performans Yönetim Sisteminiz İle İlgili Hangisi Söylenabilir Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Güvenilirdir, planlıdır, verimlilik sağlar, çalışanların içindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya yardımcıdır.	52	39,4	39,7	39,7
	Performans yönetim sistemi bence gereksiz bir uygulama, kaldırılmalıdır.	7	5,3	5,3	45,0
	Uygulamadaki performans yönetim sisteminin geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğunu düşünüyorum.	72	54,5	55,0	100,0
	Total	131	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		132	100,0		

Ankete katılan çalışanların %54,5'i uygulamadaki performans yönetim sisteminin geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğunu düşünüyorken, %39,4'ü uygulamadaki sistemin güvenilir, planlı, verimlilik sağlar, çalışanların içindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya yardımcı olduğunu düşünmektedir. %5,3'ü ise Performans yönetim sistemi bence gereksiz bir uygulama, kaldırılmalıdır düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 47: Performansınız Değerlendirilirken Yapılan Puanlama İle İlgili Hangisi Söylenbilir Frekans Tablosu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Değerlendiricinin performans değerlendirilirken genellikle düşük puan verme eğilimi olduğunu düşünüyorum.	13	9,8	10,7	10,7
	Değerlendirmede ortalama puanlama yapıldığını düşünüyorum. (Örneğin; en yüksek not 5 puan, en düşük 1 puan iken genellikle 3 puan verilmesi).	70	53,0	57,9	68,6
	Değerlendiricinin performans değerlendirilirken çalışanın geleceğinde olumsuz etkide bulunmamak için ya da aralarındaki ilişkisinin bozulmaması için genellikle yüksek puan verme eğilimi olduğunu düşünüyorum.	31	23,5	25,6	94,2
	Diğer	7	5,3	5,8	100,0
	Total	121	91,7	100,0	
Missing	System	11	8,3		
Total		132	100,0		

‘Performansınız değerlendirilirken yapılan puanlama için aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?’ sorusuna, ankete katılanların %53’ü değerlendirmede ortalama puanlama yapıldığını düşünüyorken, %23,5’i değerlendiricinin performans değerlendirilirken çalışanın geleceğinde olumsuz etkide bulunmamak için ya da aralarındaki ilişkisinin bozulmaması için genellikle yüksek puan verme eğilimi olduğunu düşünmekte ve %9,8’i değerlendiricinin performans değerlendirilirken genellikle düşük puan verme eğilimi olduğunu düşünmektedirler.

## VI. BÖLÜM

### SONUÇ

Günümüz dünyasında insan kaynaklarına organizasyonlar içinde ve akademik çalışmalarda verilen değer, öncelikle sanayi devrimini gerçekleştirmiş ülkelerdeki organizasyon yapılarının ve insana bakış açısının değişmesiyle artmıştır. Bu değişimin temel nedenlerinden olan beşeri kaynakların özellikle eğitim düzeylerindeki yükselişin ve daha kaliteli yaşam olanaklarının beklentisi nedeni ile zaman içinde gerçekleşen değişim ve ayrıca organizasyonların insanlara yaptıkları yatırımların olumlu geri dönüşlerinin yanı sıra sosyal bilimlerde akademik boyuttaki keşiflerin katkısı, insan kaynaklarının organizasyonların en zengin rekabetçi avantaj üreten varlığı olduğu paradigmasını ortaya koymuştur.

Ülkemizde ise özellikle sanayi devrimini gerçekleştirememiş olmamızdan dolayı, akademik anlamda takip edilebilmesine rağmen organizasyon yapılarının ve bu yapı üzerindeki kültür etkisi, hatalı yapılmış benchmarking uygulamaları ve kurumsallaşmış organizasyonların henüz yakın zamanda kimlik bulmaları ile bu gelişmelerin takibi konusunda zamanın gerisinde kaldığımızı söyleyebiliriz. Bu çalışmanın uygulama araştırması için örneklem seçimi yapılırken karşılaşılan sözde performans yönetimi uygulamaları da bir yönden bu durumu desteklemektedir. Ancak günümüz teknolojileri ile dünyada yapılan akademik çalışmaların takibinin hem organizasyonlardaki profesyoneller tarafından hem de üniversiteler tarafından yapılabilmesi, akademik çalışmaların artması ve üniversite sanayi uygulamalarının varlığı bizi insan kaynakları boyutunda ilerletmektedir.

İnsan kaynaklarının dünyada ve ülkemizde artan değeri, bu kaynağa yapılan yatırımın ve alınan karşılığın verimini önemli kılmaktadır, bu sebeple insan kaynağından beklenenlerin belirlenmesi, ölçülebilmesi, değerlendirilmesi ve sonucunda neye ihtiyaç duyulduğunun anlaşılması için performans yönetim sistemleri geliştirilmiştir. Performans yönetim sistemlerinin verimliliği ise ancak doğru kullanımı ile gerçekleşmektedir. Avusturalya’da yapılan bir araştırmada çalışanların geribildirimlerin frekansının seviyesinden memnun olmadıkları ve %20 sinden azının performans

değerlendirmesinin kendi performanslarına yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır (Moullakis, 2005, aktaran: Buchner, 2008:8). Ülkemizde performans yönetimi ile ilgili bu tür çalışmaların azlığı performans yönetim sistemlerinin organizasyonlarca yakın zamanda kabul edilir olması ile doğru orantılıdır. Alan araştırması zarfında performans yönetimi uygulayan organizasyonlar ile yapılan görüşmelerde, organizasyon içinde yapılan memnuniyet anketlerinin olumsuz sonuçlarının performans yönetim süreçlerini gösterdiği bilgisi farklı organizasyonlardan alınmıştır. Performans yönetim sistemlerinin hedefi beşeri kaynaklar olduğu için çalışanların bu uygulamanın süreçlerinden memnun olmaması, bu sistemlerden beklenen verimi olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle performans yönetiminin ülkemiz insan kaynakları alanında yakın zamanda ilgi odağı olması, bu konuda hatalı yapılan benchmarking uygulamalarını da beraberinde getirmektedir dolayısıyla memnuniyet anketlerinin sonuçlarının neden bu sistemi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sebeplerle bu sistemler oluşturulurken çalışanların ne düşündüğü göz ardı edilemez.

Yöneticiden başlayan hiyerarşik düzende alt görevde olan çalışanlarında odak noktası olduğu insan kaynakları uygulamalarından performans yönetimi hakkında çalışanların ne düşündüğü ya da çalışanların bakış açısıyla yapılan az sayıda yerli ve yabancı çalışmaya ulaşılmıştır. Kısıtlı yerli çalışmaların tamamına yakın kısmı performans yönetim sistemleri ve çalışanların adalet algısını sorgulamıştır. Performans değerlendirme sistemi ile çalışan algısını sorgulayan bir yerli çalışma (Gürbüz, Dikmenli, 2007) ve aynı çalışmaya atıf yapan başka bir yabancı çalışmaya ulaşılmıştır. Bu sebeple bu alanda çalışmak değerli bulunmuştur.

Bu çalışmayı diğer benzer çalışmalardan ayıran yönü ise performans yönetim sisteminden kaynaklanan algılama hataları yanında, çalışanlardan kaynaklanan algısal hataları sorgulaması ve bu konuda yapılan ilk çalışma olmasıdır. Ayrıca performans yönetim süreçleri hakkında veri toplanmıştır.



**Tablo 48: Hipotez Sonuçları Tablosu**

Hipotezler			Hipotezi Destekleyen Alt Konular	Ret Edilmiş Hipotezler
1	H1a:	Çalışanların performans değerlendirilmede <b>Hale</b> etkisi varlığı algıları ile performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hataları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Model Oluşturma ve Beklenti Algısı	
2	H1b	Çalışanların performans değerlendirilmede <b>Yakın zaman</b> etkisi varlığı algıları ile performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hataları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Beklenti Algısı	
3	H1c:	Çalışanların performans değerlendirilmede <b>Karşılaştırma</b> etkisi varlığı algıları ile performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hataları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Seçici Algı, Algısal Savunma (1,2), Model Oluşturma, Hale Etkisi ve Beklenti Algısı	
4	H2a:	Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında, <b>Unvanlarına</b> göre anlamlı bir fark vardır.	Model Oluşturma	
5	H2b:	Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında, <b>Çalıştıkları Bölümlere</b> göre anlamlı bir fark vardır.	Model Oluşturma, Algısal Savunma(2)	
6	H2c:	Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında, <b>Eğitim Durularına</b> göre anlamlı bir fark vardır.	Model Oluşturma, Algısal Savunma(1,2)	
7	H2d:	Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında, <b>Yaş Aralıklarına</b> göre anlamlı bir fark vardır.	Basmakalıplaştırma	
8	H2e:	Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında, <b>Çalıştıkları Süreye</b> göre anlamlı bir fark vardır.	→	Ret Edildi
9	H2f:	Çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili algılama hatalarında, <b>Cinsiyetlerine</b> göre anlamlı bir fark vardır.	Algısal Savunma(1,2) Beklenti Algısı	
10	H3a	Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili <b>Hale</b> algısı üzerinde etkisi vardır.	Geri bildirim faydalı bulunması.	
11	H3b	Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili <b>Algısal Savunma</b> üzerinde etkisi vardır.	Performans hedeflerinin ortak belirlenmesi ve Performans sonuçlarının çalışan ile paylaşılması	
12	H3c	Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili <b>Model Oluşturma</b> üzerinde etkisi vardır.	Geri bildirim faydalı bulunması ve Performans verilerini farklı kaynaklardan alınması	
13	H3d	Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili <b>Beklenti</b> algısı üzerinde etkisi vardır.	→	Ret Edildi
14	H3e	Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili <b>Seçici</b> algı etkisi üzerinde etkisi vardır.	→	Ret Edildi
15	H3f	Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili <b>Basmakalıplaştırma</b> üzerinde etkisi vardır.	Geri bildirim faydalı bulunması ve Performans verilerini farklı kaynaklardan alınması	
16	H3g	Performans yönetim sistemi süreçlerinin, çalışanların performans yönetim sistemi ile ilgili <b>Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet</b> algı üzerinde etkisi vardır.	→	Ret Edildi

Performans değerlendirme hataları ve çalışanların performans yönetim sistemi ilişkisi analiz sonuçları;

Çalışanın iş yerinde yaşadığı olumlu bir durumun etkisinde kalarak (hale etkisi) değerlendiricinin performans değerlendirmede pozitif düşünceye sahip olması ile çalışanın performans verilerinin kötü gelmesi, yöneticisinden uyarı alması veya yöneticisinden geri bildirimlerin kötü gelmesi durumunda üzülmemesi ya da performansının düşmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma 1,2) arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

Çalışanın iş yerinde yaşadığı olumlu bir durumun etkisinde kalarak (hale etkisi) değerlendiricinin performans değerlendirmede pozitif düşünceye sahip olması ile kurumunda uygulanan performans yönetim sürecinin ideal doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma) arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

Çalışanın iş yerinde yaşadığı olumlu bir durumun etkisinde kalarak (hale etkisi) değerlendiricinin performans değerlendirmede pozitif düşünceye sahip olması ile çalışanların performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentilerinin çalışanları yönlendirmekte olduğunu düşünmeleri (beklenti algısı) arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

H1a hipotezi, performans değerlendirme hatası olan hale etkisi ile algısal hatalar arasında olan ilişkini varlığı nedeni ile algısal savunma, model oluşturma ve beklenti algısı bakımından desteklenmiştir.

Performans değerlendirmede değerlendiricinin önceki performanslardan daha çok değerlendirmeye yakın zamandaki performansı göz önünde bulundurması (yakın zaman etkisi) ile çalışanların performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentilerinin çalışanları yönlendirmekte olduğunu düşünmeleri (beklenti algısı) arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür. H1b hipotezi, performans değerlendirme hatası olan yakın zaman etkisi ile algısal hatalar arasında olan ilişki varlığı nedeni ile beklenti algısı bakımından desteklenmektedir.

Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanların performans yönetim sürecinde ücret artışı, terfi veya ödüllendirmeyi diğer sonuçlarından daha önemli bulma (seçici algı) arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanın performans verilerinin kötü gelmesi, yöneticisinden uyarı alması veya yöneticisinden geri bildirimlerin kötü gelmesi durumunda üzülmemesi ya da performansının düşmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma 1,2) arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanın kurumda uygulanan performans yönetim sürecinin ideal doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma) arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile çalışanların bazı iyi uygulamaları nedeni ile performans yönetim süreçlerinin olumsuz yönlerini göz ardı edebilmeleri (hale etkisi) arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

Değerlendiricilerin değerlendirme sürecinde yüksek performans göstermiş kişilerle çalışanı kıyaslaması (karşılaştırma etkisi) ile performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentilerinin çalışanları yönlendirmekte olduğunu düşünmeleri (beklenti algısı) arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki görülmüştür.

H1c hipotezi, performans değerlendirme hatası olan karşılaştırma etkisi ile algısal hatalar arasındaki ilişki varlığı nedeni ile seçici algı, algısal savunma, model oluşturma, hale etkisi ve beklenti algısı boyutlarında desteklenmiştir.

Çalışanların demografik özelliklerindeki farklılığın algısal hatalar yaşamaları bakımından analizi sonuçları;

Çalışanların kurumunda uygulanan performans yönetim sistemini ideal, doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma) bakımından unvanlara göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Organizasyonlarında ki hiyerarşik yapıda yönetici ve takım sorumlusu olarak görev almayan kişiler çalışan olarak değerlendirilmekte ve unvanları için sorulan soruya diğer seçeneğini işaretleyerek, uzman, denetçi, mühendis, bölge sorumlusu ve memur unvanlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir, sonuç olarak çalışanlar ile diğer unvan seçeneğini işaretleyenler arasında çalışanlar lehine anlamlı bir fark görülmüştür. Bu durum, H2a hipotezini model oluşturma hatası açısından desteklenmektedir.

Çalışanların kurumunda uygulanan performans yönetim sistemini ideal, doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma) ve ayrıca çalışanların işi ile ilgili yöneticisinden geri bildirimlerin olumsuz gelmesi durumunda, çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemeyeceği, zamanla her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma(2)) bakımından çalışanların bölümlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Organizasyonlarındaki çalışanların bölümleri insan kaynakları, üretim, lojistik, pazarlama, yönetim ve diğer seçenekleri arasında araştırmada yer almıştır. Diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar, kalite, ar-ge, eğitim, planlama ve operasyon bölümlerinde görev yapmaktadırlar. Algısal savunma hatasında, lojistik ile bölümleri için diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar arasında lojistik bölümümü lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Model oluşturma hatasında ise üretim ile bölümleri için diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar arasında üretim lehine ve lojistik ile bölümleri için diğer seçeneğini işaretleyen çalışanlar arasında lojistik lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum, H2b hipotezini model oluşturma hatası ve algısal savunma açısından desteklenmektedir.

Çalışanların kurumunda uygulanan performans yönetim sistemini ideal, doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma) ve ayrıca çalışanın performans verilerinin kötü gelmesi, yöneticisinden uyarı alması veya

yöneticisinden geri bildirimlerin kötü gelmesi durumunda üzülmemesi ya da performansının düşmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma 1 ve 2) bakımından çalışanların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur. Organizasyonlarındaki çalışanların eğitimleri ilk-ortaokul, lise, ön lisans, lisans ve yüksek lisans-doktora seçenekleri arasında araştırmada yer almıştır. Algısal savunma-1 hatasında, lise ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lise mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Algısal savunma-2 hatasında, lise ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lise mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur ve lisans ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lisans mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Model oluşturma hatasında ise ilk-ortaokul ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında ilk-ortaokul mezunu çalışanlar lehine, lise ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lise mezunu çalışanlar lehine, lisans ve yüksek lisans-doktora eğitim durumları arasında lisans mezunu çalışanlar lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu durum, H2c hipotezini model oluşturma hatası, algısal savunma-1 ve algısal savunma-2 açısından desteklenmektedir.

Performans planlama, uygulama, ölçme, geri bildirim ve özellikle değerlendirme süreçlerinde çalışanın üyesi olduğu departmanın ya da grubun dikkate alındığını düşünmesi (basmakalıplaştırma) bakımından çalışanların buldukları yaş aralığına göre fark görülmüştür, H2d basmakalıplaştırma boyutunda anlamlı bulunmuştur. Diğer algılama hataları ve çalışanların yaş aralığı arasındaki analiz sonuçları incelendiğinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sonuç olarak 1961-1981 yaş aralığında olan çalışanların 1982-2000 aralığında olanlardan basmakalıplaştırma algılama hatasını daha fazla yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların organizasyonlarındaki çalışma süreleri boyutunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumda, H2e hipotezi ret edilmiştir.

Performans yönetim sistemleri ile ilgili algılama hataları ve çalışanların cinsiyeti analizi incelendiğinde sadece, çalışanın performans verilerinin kötü gelmesi, yöneticisinden

uyarı alması veya yöneticisinden geri bildirimlerin kötü gelmesi durumunda üzülmemesi ya da performansının düşmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma 1 ve 2) ve performans yönetiminde performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geri bildirim ve diğer performans sonucu beklentileri çalışanları yönlendirmekte etkilidir düşüncesi (beklenti algısı), algılama hataları bakımından çalışanların cinsiyetlerine göre fark görülmüştür. H2f hipotezi algısal savunma ve beklenti algısı boyutlarda desteklenmiştir. Diğer algılama hataları ve çalışanların cinsiyetleri arasındaki analiz sonuçları incelendiğinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sonuç olarak algısal savunma, algılama hatalarını erkeklerin kadınlardan daha fazla yaşadıkları söylenebilmektedir. Beklenti algısı algılama hatasını ise kadınların erkeklerden daha fazla yaşadıkları görülmüştür.

Performans yönetim süreçleri ve çalışanların performans yönetim sistemi algıları analizi sonuçları;

Geri bildirim faydalı bulunması ile çalışanların bazı iyi uygulamaları nedeni ile performans yönetim sistemlerinin olumsuz yönlerini göz ardı edebilmesi (hale algısı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve çalışanların geri bildirim faydalı bulmasındaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların hale algılarında 0,259 birim artışa sebep olacağını söyleyebiliriz. H3a hipotezi, performans yönetim süreçlerinden geri bildirim uygulaması yönünden desteklenmiştir. Diğer performans yönetim süreçlerinin hale algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi ve ayrıca performans sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması ile çalışanların performans verilerinin kötü gelmesi ya da yöneticisinden uyarı alması durumunda üzülmemesi ve her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma(1)) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi konusundaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların algısal savunma(1) algılarında 0,234 birim artışa sebep olacağını ve performans sonuçlarının çalışanlar ile paylaşılması konusundaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların algısal savunma(1) algılarında -0,328 birim azalmaya sebep olacağını söyleyebiliriz. H3b hipotezi performans hedeflerinin ortak belirlenmesi ve

performans sonuçlarının çalışan ile paylaşılması boyutlarında desteklenmiştir. Diğer performans yönetim süreçlerinin algısal savunma(1) üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi ile çalışanların işi ile ilgili yöneticisinden geri bildirimlerin olumsuz gelmesi durumunda, çalışanın performansını olumsuz yönde etkilemeyeceği, zamanla her şeyin yoluna gireceğini düşünmesi (algısal savunma(2)) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ve performans hedeflerin ortak karar alınarak belirlenmesi konusundaki 1 birimlik artı değişimin çalışanların algısal savunma(2) algılarında 0,326 birim artışa sebep olacağını söyleyebiliriz. H3b hipotezi, performans hedeflerinin ortak karar alınarak belirlenmesi yönünden desteklenmiştir. Diğer performans yönetim süreçlerinin algısal savunma(2) üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Geri bildirim faydalı bulunması ve ayrıca performans verilerini farklı kaynaklardan alınması ile çalışanın kurumunda uygulanan performans yönetim sistemini ideal, doğru, iş ve insanlar hakkında doğru veriler ürettiğini düşünmesi (model oluşturma algısı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların geri bildirim faydalı bulunmasındaki 1 birimlik artı değişimin model oluşturma algılarında 0,331 birim artışa sebep olacağını ve çalışanların performans verilerinin farklı kaynaktan alma konusundaki düşüncelerindeki 1 birimlik artı değişimin çalışanların model oluşturma algılarında - 0,349 birim eksilmeye sebep olacağını söyleyebiliriz. H3c hipotezi, geri bildirim faydalı bulunması ve performans verilerini farklı kaynaklardan alınması boyutlarında desteklenmiştir. Diğer performans yönetim süreçlerinin model oluşturma algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Performans yönetim süreçleri ile çalışanların performans yönetim sisteminde performansa göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentileri çalışanları yönlendirmekte etkili bulmaları (beklenti algısı) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. H3d hipotezi ret edilmiştir.

Performans yönetim süreçleri ile çalışanların performans yönetim sisteminde ücret artışı, terfi, veya ödüllendirmeyi diğer sonuçlardan daha önemli bulmaları (seçici algı) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. H3e hipotezi ret edilmiştir.

Geri bildirim faydalı bulunması ve ayrıca performans verilerinin farklı kaynaklardan alınması ile performans planlama, uygulama, ölçme, geri bildirim ve özellikle değerlendirme süreçlerinde çalışanın üyesi olduğu departmanın ya da grubun dikkate alındığını düşünmesi (basmakalıplaştırma algısı) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların geri bildirim faydalı bulmasındaki 1 birimlik artı değişimin basmakalıplaştırma algılarında 0,306 birim artışa sebep olacağını ve çalışanların performans verilerinin farklı kaynaktan alma konusundaki düşüncelerindeki 1 birimlik artı değişimin çalışanların basmakalıplaştırma algılarında -0,224 birim eksilmeye sebep olacağını söyleyebiliriz. H3f hipotezi, geri bildirim faydalı bulunması ve performans verilerini farklı kaynaklardan alınması boyutlarında desteklenmiştir. Diğer performans yönetim süreçlerinin basmakalıplaştırma algısı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Performans yönetim süreçleri ile çalışanların yüksek performans gösterdiklerinde ücret artışı, ödül, terfi gibi imkanlara ulaşacağını bilmesi ve bu yönde hareket etmesi (kedi kendini gerçekleştiren kehanet algısı) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. H3g hipotezi ret edilmiştir.

Diğer veriler;

Çalışanlara organizasyonlarının misyon, vizyon ve stratejilerinin hangilerinin kendileri ile paylaşılması sorgulanmıştır ve ankete katılan çalışanların %23,5'i Şirket Misyonu, Şirket Vizyonu, Şirket Stratejisi, Bölüm Stratejisinin kendileri ile paylaşıldığını ve %11,4'ü hiçbir bilginin kendisiyle paylaşılmadığını belirtmişlerdir. Ankete katılan aracılığı ile performans yönetim sistemlerinin amacı sorgulanmış ve çalışanların performans yönetim sistemlerinin amacı hakkında büyük oranda (%56,8'i) çalışanı değerlendirme görüşüne sahip olduğu görülmüştür ve çalışanların performans yönetim sistemi kullanılarak organizasyonlarında en çok (%28 oranında) performans ölçüm ve değerlendirilmesinin uygulandığı yanıtını vermeleri, bu durumu desteklemektedir.



Performans değerlendirilirken yapılan puanlama için ankete katılanların %53'ü değerlendirmede ortalama puanlama yapıldığını düşünüyorken, ayrıca çalışanlar organizasyonlarında uygulanan performans yönetim sistemi ile en çok %32,6'sı eğitim ve gelişim derken, %9,8'i hiçbir olanağa ulaşamadığını belirtmiştir. Ankete katılan çalışanlar, performans değerlendirmede sırası ile en çok yöneticilerinin, üst yönetimin ve iş sonuçlarının etkili olduğunu ve çalışanların %54,5'i uygulamadaki performans yönetim sisteminin geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğunu düşünmektedirler.

## **ÖNERİLER**

Performans yönetim sistemlerinin çalışanlar tarafından doğru algılanması için bu alanda görevli profesyonellerin, çalışanlar tarafından bu süreçler içinde hatalı algılanabilecek noktaların belirlenmesi önemlidir. Yüksek performans istendiğinde ücret artışı, terfi veya çeşitli ödüllerin olması, performansı artıran etkisi olduğu gibi seçici algı, beklenti algısı ve kendi kendini gerçekleştiren kehanet algılarında uyarıcı etkisinin varlığı unutulmamalıdır.

Performans yönetim süreçlerinde çalışanların basmakalıplaştırma etkisi ile içinde bulunduğu gurubun bu süreçlerde etkisinin olduğunu düşündükleri göz önünde bulundurulmalı, bireysel performansta artış bekleniyorsa bu etkinin olumsuz yönlerinden çalışanın uzaklaştırılması önem kazanmaktadır. Hale etkisi ve model oluşturma etkisi, nedeni ile performans yönetim süreçlerinde oluşabilecek sorunların çalışanlar tarafından göz ardı edilebileceği veya zaman içinde normal karşılanabileceği unutulmamalıdır. Algısal savunma nedeni ile negatif performans verilerinin ya da geribildirimlerin çalışan üzerinde olumlu şekilde düzeltici etkisinin olduğunun takibi yapılması önem kazanmaktadır.

Performans yönetim süreçlerindeki uygulamalardan performans değerlendirme verilerinin çalışanın görev çevresindeki farklı kaynaklardan alınması ve bu performans verilerinin çalışan ile paylaşılması ve çalışanın geribildirimler ile desteklenmesi bu sürecin çalışan açısından kabullenilir olması için önem kazanmaktadır.

İnsan kaynaklarının organizasyonlara katma değer ve rekabetçi avantaj üretme çabası insan kaynakları yönetimi uygulamalarının iyi kullanılması ile doğru orantılıdır. Performans yönetiminde değerli insan kaynağını etkin ve verimli kullanmayı hedefler. Performans yönetimi ne kadar doğru yapılırsa insandan beklenen katma değerde o kadar yükselir. Performans yönetim süreçleri ile ilgili yapılan çalışmaların artması bu alana yeni boyutlar kazandırabilir ya da verimsizliğe neden olan etkenlerin aşılmasında yardımcı olabilecektir.

Performans yönetimi sistemlerinin odak noktası olan çalışanın bu sistemlerin uygulamalarından dolayı algılama hataları yaşayabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Sistemin doğru sonuçlar üretmesi ve geliştirilebilmesi, sistem uygulamaları hakkında çalışanların fikirlerini almaya, onların bakış açısından bakabilmeye ve sistemi çalışanlar tarafından kabul edilir yapabilmeye bağlıdır. Doğru uygulamalar kullanmak, çalışanları yönlendiren algılama hatalarını kontrol altına alabilmek, algılama hatalarının yaşanmasını azaltabilmek veya engellemek için gereklidir ve sistemin varlığı kadar önemlidir, çünkü içinde bulunduğu sisteme ve yaptığı işe inancı olmayan bir insanın tam anlamıyla verimli olması beklenemez.

## KAYNAKÇA

**Aamodt, M.** (2001). Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Aggarwal, A., Thakur G.** (2013). Techniques Of Performance Appraisal-A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology, 2 (3), 617-621.

**Aguinis, H.** (2009). An Expanded View of Performance Management. [http://media.johnwiley.com.au/product\\_data/excerpt/21/04701923/0470192321.pdf](http://media.johnwiley.com.au/product_data/excerpt/21/04701923/0470192321.pdf) (29.07.2013)

**Akao, Y.** (2004). Hoshin Kanri: Policy Deployment For Successful Tqm. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Akçakanat, T.** (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yüksek lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

**American National Standard.**(2012). Performance Mangement. American National Standarts Institute, Inc.

**Arguden, Y., Sağdıç, E., Kaplan, S., Norton, D.** (2000). Balanced Scorecard (1. Baskı). İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.

**Armstrong, M.** (2006). A handbook of human resource Management Practice. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Armstrong, M.** (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action.

**Aswathappa, K.** (2005). Human Resource And Personnel Management. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Bademci, V.** (2006). Tartışmayı Sonlandırmak: Cronbach'ın Alfa Katsayısı, İki Değerli [0,1] Ölçümlenmiş Maddeler İle Kullanılabilir. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13.

**Bademci, V.** (2008). Araştırmalarda Ölçme İle İlgili Bazı Büyük Hataları Düzeltmek Ve Eğitimde Yeniden Yapılanmayı Sürdürmek: Güvenlik Testlerin Bir Özelliği Değildir. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 22, 50-69.

**Bhattacharyya, D.** (2011). Performance Management Systems and Strategies. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Benligiray, S.** (2009). Türkiye'de İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Yapılan Lisansüstü Tezler ve Bu Tezlerde İncelenen Temaların Analizi: 1983-2008 Dönemi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1), 167-197.

**Benligiray, S.** (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2900. Tunus, Z., Ceylan, R. (Ed.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

**Boswell, W., Boudreau, J.** (1997). Employee Attitudinal Effects of Perceived Performance Appraisal Use. Human Resource Development Quarterly, Fall 2000, 11(3), 283-299.

**Buchner, T.** (2008). Performance Management from the Employee Perspective: A Phenomenological Study. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Büyük Türkçe Sözlük.** Türk Dil Kurumu. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (24.05.2013)

**Catano, V., Wiesner, W., Hackett, R., Methot, L.** (2009). Recruitment and Selection in Canada. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Caldwell, C.** (2002). Performance Management: EBook Edition. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Champoux, J.** (2010). Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Cleveland, J., Murphy, K.** (1989). Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates. Journal of Applied Psychology, 74 (1), 130-135.

**Cortina, M.** (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. Journal of Applied Psychology, 79 (1), 98-1004.

**Çınar, Z.** (2010). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme. <http://ebookbrowse.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme-pdf-d332120399>

**Delić, A., Ćebić, M.** (2011). Sources of Errors in The Evaluation of Performance of Employees in The Sector of Public Administration Reform in Bosnia and Herzegovina. Economic Review – Journal of Economics and Business, 9, 79-102.

**Devanna, M., Fombrun, C., Tichy, N.** (1981). Human Resource Management: A Strategic Perspective. Organizational Dynamics, 51-67.

**Drucker, P.** (2006). The Practice Of Management. [www.harpercollins.com](http://www.harpercollins.com) (25.07.2013)

**Edwards, M., Bach, S.** (2012). Human Resource Management in Transition (5. Baskı). United Kingdom: John WILEY & Sons Ltd.

**Erdemir, E.** (2013). Performans Yönetimi. Benligiray, S. (Ed.), Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri. (s.5-15).Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

**Eren, E.** (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Eren, E.** (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi(12.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Fletcher, C.** (2008). Appraisal Feedback and Development. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Foot, M., Hook, C.** (2008). Introducing Human Resource Management.[www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Garber, P.** (2008). Performance Feedback. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Gill, C.** (1999). Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric And Reality in Workforce Management. (Working Paper). Rmit Business.

**Goswami, B., Sharma, M., Sujata.** (2013). Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre – Modern Approaches to Performance Appraisal. OSR Journal of Business and Management.7 (5), 24-28.

**Griffin, R. Moorhead, G.** (2010). Organizational Behavior: Managing People and Organizations.[www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Grote, D.** (1996). The Complete Guide to Performance Appraisal. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Goodman, S., Fandt, P., Michlitsch, J.** (2007). Management: Challenges for Tomorrow's Leaders: Challenges for Tomorrow's Leaders. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (27.07.2013)

**Gürbüz, S., Dikmenli O.** (2007). Performance Appraisal Biases In A Public Organization: An Emprical Study Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (13), 108-138.

**Harris, O., Hartman, S.** (2001). Organizational Behavior (1. Baskı).New York: Best Business Books.

**Harvard Business Essentials.** (2006). Performance Management: Measure and Improve The Effectiveness of Your Employees.

**Haşit, G.** (2013). Performans Yönetimi. Benligiray, S. (Ed.), Performans Değerlendirme Yaklaşımları. (s.102-104). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.

**Helvacı, M.** (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35 (1-2), 155-169.

**Hendry, C.** (1995). Human Resource Management. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Hezberg, F.** (1987). One More Time: How Do you Motive Employees? Harvard Business Review.

**Ishak, N., Ramli, D.** (2011). The Association Between Hard and Soft HRM Orientations in The Malaysian Hotel Organization. International Journal of Business and Social Science, 2 (22), 213-220.

**Işığçok, E.** (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi Ekonometri ve İstatistik,7, 1-23.

**Jackman, J., Strober M.** (2005). Harvard Business Review On Appraising Employee Performance. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Jacops Suchard.** Managing and Apprasing Performance. Map Guide. Yayımlanmamış ham veri.

**Kaplan, R., Norton, D., Knapp, K.** (2001). The Balanced Scorecard: Historical Development and Context. Foundations of Management, Anderson University DBA.

**Kaplan, R., Norton, D.** (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. American Accounting Association Accounting Horizons,15 (2), 147–160.

**Kaplan, R., Norton, D.** (2010). Strateji Haritaları.(Çev. Öztürk, Ş.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım LTD. Şti. (Özgün çalışma, 2006).

**Kaplan, R.** (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. (Working Paper)1 Paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds.), Handbook of Management Accounting Research: Volume 3 (Elsevier, 2009).

**Kazmi, A., Ahmad, F.** (2001). Differening Approaches to Strategic Human Resource Management. Journal of Management Research, Vol. 1, No. 3,133-140

**Keçecioglu, T., Sun, D.** (2010). Performans Koçluğu: Performans Artırmada Yeni Bir Yol. Bursa: Ekin Yayınları.



**Koçel, T.** (2010). İşletme Yöneticiliği (12. Baskı). İstanbul: Yazın Basın Yayın Matbaacılık Trz. Tic. Ltd. Şti.

**Knowledge, S.** (2001). A Vision and Mission Focussing on New Directions. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Lepsinger, R., Lucia, A.** (2009). The Art and Science of 360 Degree Feedback. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Likierman, A.** (2009). The five traps of Performance Measurement. Harward Business Review, 96-101

**Lunenburg, F.** (2012). Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 14 (1).

**Mathis, R. Jackson, J.** (2010). Human Resource Management. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Mensah, F., Seidu, P.** (2012). ‘‘Employees’ Perception of Performance Appraisal System: A Case Study’’, International Journal of Business and Management, International Journal of Business and Management,7(2), 73-88. doi:10.5539/ijbm.v7n2p73

**Moglia, T.** (1997). Partners in Performance: Successful Performance Mangement. Menlo Park, CA, USA: Course Technology Crisp.

**Morris P., Pinto J.** (2007). The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies, s.144 [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (27.07.2013)

**Mosley, E.** (2012). The Crowd Sourced Performannce Review. USA: Globoforce.

**Nelson, D., Quick, J.** (2007). Understanding Organizational Behavior. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Performance Management and Appraisal.** [www.sagepub.com/upm-data/45674\\_8.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/45674_8.pdf) (23.07.2013)

**Phillips, J., Gully,S.** (2011). Organizational Behavior: Tools for Success. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Price, A.** (2007). Human Resource Management. [http://www.cengagebrain.co.nz/content/price05484\\_1844805484\\_02.01\\_chapter01.pdf](http://www.cengagebrain.co.nz/content/price05484_1844805484_02.01_chapter01.pdf) (29.07.2013)

**Price, A.** (2011). Human Resource Management. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Prowker, A.** (1999). Effects of Purpose of Appraisal on Leniency Errors: An Exploration of Self-Efficacy as a Mediating Variable. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia.

**Pulakos, E.** (2009). Performance Management: A New Approach for Driving Business Results. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Raj, R.** (2007). Corporate Planning and Strategic Human Resources Management. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Ramlall, S.** (2006). Identifying and Understanding HR Competencies and their Relationship to Organizational Practices. Applied H.R.M. Research, 11 (1), 27-38.

**Ramineni, C.** (2008). Rater Contrast Effects in Performance Assessments Using the Medical Licensure Examination. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Rao, R.** (2004). 360 Degree Feedback & Performance Management System. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Rao, T.** (2004). Performance Management and Appraisal Systems: HR Tools for Global. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Rao, T., Rao, R.** (2009). 360 Degree Feedback and Performance Management System. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Rao, T., Chawla, N.** (2009). 360 Degree Feedback and Assessment and Development Centres. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Saha, J.** (2006). Management and Organizational Behaviour. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Sahu, R.** (2007). Performance Management System. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Salaman, G., Storey, J., Billsberry, J.** (2005). Strategic Human Resource Management: Theory and Practice. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Sanghi, S.** (2005). The Handbook of Competency Mapping. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (27.07.2013)

**Sengupta, S.** (2011). Beyond the enterprise: Broadening the horizons of International HRM, Rick Delbridge, Marco Hauptmeier. Human Relations, 64(4) 483–50. DOI: 10.1177/00187267110396388

**Sim R.** (2007). Managing Organizational Behavior. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Smither, J., London, M.** (2009). Performance Management: Putting Research into Action. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**Storey, J.** (1995). Is HRM Catching on? International Journal of Manpower, 16, 3-10(8).

**Storey, J.** (2007). Human Resource Management: A Critical Text. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (29.07.2013)

**The performance-Based Management Specine Interest Grup.** (2001). The performance-Based Management Handbook. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (26.07.2013)

**Thomson, T.** (1998). Management By Objectives <http://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf> (29.07.2013)

**Tosi,H.,Pilati, M.** (2011). Managing Organizational Behaviour: Individuals, Teams, Organization and ... [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (25.07.2013)

**Truss, C., Gratton, L., Hope-hailey, V., MCGovern, P., Stiles P.** (1997). Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal. Journal of Management Studies, 34 (2), 0022-2380.

**Türk Dil Kurumu.** Büyük Türkçe Sözlü. <http://tdkterim.gov.tr/bts/> (25.07.2013)

**Ulrich, D.** (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. Sloan Management Review, 39 (2), 15-26.

**Varma, A., Budhwar, P., Denisi, A.** (2008). Performance management systems: a global perspective. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (24.07.2013)

**Vermeulen, P., Curşe, P.** (2008). Entrepreneurial Strategic Decision-making: A Cognitive Perspective. [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (27.12.2013)

**Waterman, R., Peters, T., Phillips, J.** (1980). Structure Is Not Organization. Business Horizons, 14-26.

**Whiddett, S. Hollyforde, S.** (2003). A Practical Guide to Competencies: How to Enhance Individual and..., [www.books.google.com.tr](http://www.books.google.com.tr) (27.07.2013)

**Wikipedia.** SMART Objectives. [http://en.wikipedia.org/wiki/SMART\\_criteria](http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria) (25.07.2013)

**Witcher, B., Chau, V.** (2007). Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit. Economic and Social Research Council (UK), L-125-25-1059.

**Wright, P., McMahan, G.** (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. <http://www.mendeley.com/catalog/theoretical-perspectives-strategic-human-resource-management/#page-1> (23.07.201)

Ek-1

## Genel Değerlendirme Kriterleri

Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme	Kabul Edilemez	İyileşmeye açık	Genelde beklenen	Genelde beklenen	Düzenli olarak beklenen	Her zaman beklenen	Değerlendirmeyi netleştirmek için opsiyonel yorumlar (yorumlar özellikle istisnai değerlendirmeler için girilmelidir)
Çalışma Etkinliği	Görevleri organize ve planlı bir şekilde tamamlar, kaynakları optimize bir şekilde kullanır, hedeflere ve terminlere uyarken gereksiz zaman ve çaba harcamaz.							
İnisiyatif	Fırsatların farkına varıp hemen harekete geçer, proaktif ve görevleri kendisinden istenilmeden üzerine alır, beklenenden fazlasını yapar.							
İşbirliği ve takım çalışması	Bilgi ve birikimlerini paylaşmada isteklidir, uzlaşımıcıdır, şirket genelinde çalışma arkadaşlarını aktif bir şekilde destekler.							
Kalite bilinci	Bütün görevlerini kalite standartlarına uygun bir şekilde yapar, potansiyel problemleri önceden görür ve onları ortadan kaldırmak için harekete geçer, ilk seferde doğruyu yapar.							
İkna Yeteneği	Diğerlerinin tavır ve görüşlerini değiştirebilir, karşındakini kazanır, ikna edici ve güvenilirdir. Düşünceleri, çözümleri ve girişimleri için uzlaşma ve destek sağlayabilir.							
Problem Çözme Yeteneği	Kesin ve güvenilir bilgileri bir araya toplar, potansiyel çözümleri tanımlar, sorunları çözmek için iyi değerlendirilmiş ve donanımlı kararlar alır							
Sorumluluk	Kendi davranış ve kararlarından sorumludur, kendi kararlarının şirket ve diğerleri için etkilerini dikkate alır, güvenilirdir.							
Esneklik	Yeni fikirlere, öneri ve çözümlere, yeni yaklaşımlara açıktır, istekliliğini gösterir, değişen şartlara ve taleplere karşı uyumluluk gösterir.							
Zor Çalışma Şartlarına Dayanıklılık	Stresli olayları, zorlukları ve karşıt durumları hafifletmek ve üstesinden gelmek için harekete geçer ve dezavantajları yönetir.							
Müşteri odaklılık	Müşteri ihtiyaçlarını anlamak, karşılamak ve yüksek kaliteli, faydalı hizmet sunmak için proaktif bir şekilde kişisel bir bağlılık gösterir.							
<b>Yönetici Görevleri Olan Çalışanlarla İlgili Ek Değerlendirmeler</b> (Eğer çalışanda yönetici görevleri yoksa lütfen diğer bölüme geçiniz)								
Yetki devri	Delege edilecek görevleri uygun şekilde belirler, beklentilerini ve görevlerin amacını açık bir şekilde ifade eder ve başarıya ulaşmak için bütün süreci gözlemler							
Hedef belirleme ve geliştirme	Çalışanlar için şirket ve bölüm hedeflerine ulaşmak için kısa, orta, uzun vadeli hedefler belirler. Aksiyonlar için stratejileri geliştirir ve takım için net öncelikler belirler. Bireysel ve takım hedeflerine yönelik olarak performansı gözlemler ve hedefe ulaşmayı desteklemek için devamlı geribildirim verir.							
Çalışan gelişimi	Çalışanların gelişim ihtiyaçlarını doğru belirler ve yönlendirir, gelişim için uygun fırsatları sağlar, geri bildirim, koçluk ve görev çeşitliliği sağlayarak gelişimi teşvik eder ve destekler.							
Motivasyon	Çalışanların başarılı olması için ilham ve yetki verir, teşvik etmek, tanımak, ve başarıları ödüllendirmek için süreçleri belirler, pozitif özellikleri ve güçlü yönleri teşvik eder ve stresli durumları minimize eder.							

## 360 DERECE GERİ BİLGİLENDİRME FORMU

ADI \_\_\_\_\_ :

EN SON DEĞERLENDİRME TARİHİ :

SOYADI \_\_\_\_\_ :

DEĞERLENDİRMENİN YAPILDIĞI TARİH:

GÖREV ÜNVANI :

## Değerlendirdiğiniz kişi ile ilişkiniz nedir?

- |                              |                          |  |
|------------------------------|--------------------------|--|
| - Kendim                     | <input type="checkbox"/> | 'Kendimi değerlendiriyorum'                |
| - Üst düzey yönetici         | <input type="checkbox"/> | 'Astımı değerlendiriyorum'                 |
| - Rapor ettiği yönetici      | <input type="checkbox"/> | 'Bana rapor eden astımı değerlendiriyorum' |
| - İç müşteri/ mesai arkadaşı | <input type="checkbox"/> | 'M müşterisiyim'                           |
| - Rapor eden                 | <input type="checkbox"/> | 'Rapor ettiğim üstümü değerlendiriyorum'   |

**Değerlendirme formunun amacı :** Çalışanın güçlü ve zayıf taraflarını, kendilerini her yönden (360 derecelik değerlendirme) görebilecekleri şekilde ortaya koymak, gelişmesi gereken yönleri konusunda iyileştirme programları planlamak ve hazırlamak ve bu doğrultuda performansı sürekli iyileştirerek hem kişisel hem de örgütsel hedefleri gerçekleştirmektir.

**Yönerge:** Aşağıda 4 tane değerlendirme kısmı (1,2,3,4) ve bunlara ek olarak 'Bilmiyorum' seçeneği bulunmaktadır. Bunların ne anlama geldiği aşağıda açıklanmıştır. Lütfen sizin değerlendirmenize en uygun olana 'X' işareti koyunuz.

**B:** Bilmiyorum

**1:** Beklentileri karşılamıyor

**2:** Beklentileri kısmen karşılıyor

**3:** Beklentileri tamamen karşılıyor

**4:** Beklentileri fazlasıyla karşılıyor

Yetkinlik alanı	Yeterlilikler	Davranış Göstergeleri	B	1	2	3	4
<b>TEMEL YETERLİLİKLER</b>	- Kişiler arası ilişkiler ve iletişim.	1) Genellikle etkin bir dinleyicidir. 2) Kişilere, üstlerine, aklarına, diğer çalışanlara ve müşterilere karşı tutumlarında samimi, rahatlatıcı, pozitif ve anlayışlı bir kişidir. 3) grup içi çatışmaları çözümleyici, ortak görüş birliğini yapılandırır, sorunlara karşı ilgili ve gayretlidir.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	- Takım çalışması	1) Takımın ortak vizyonu, misyonu, amaçlarını paylaşır ve bu birlik içerisinde kendi görevini tanır. 2) Çoğunlukla takım içerisinde etkin bir katılımcıdır.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	- İnsan kaynakları yönetimi	1) İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının herkesçe paylaşılması..... 2) İnsan kaynakları uygulamalarını stratejik vizyonla bağdaştırır. 3) İnsan kay. Yönetimi faaliyetleri için tepe yönetimin desteğini alır. 4) insan kaynakları yönetimi	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	- Liderlik		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Girişimcilik	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	- Kalite odaklılık	.....					
	- İnisiyatif Kullanma	.....					
	- Müşteri Odaklılık	.....					
	- Müzakere Becerileri	.....					
	- Karar alma-Problem çözme	.....					
		.....					
		.....					
		.....					
		.....					



Yetkinlik alanı	Yeterlilikler	Davranış Göstergeleri	B	1	2	3	4	
<b>YÖNETİM YETERLİLİKLER</b>	-Kavramsal Düşüme	1) Karar verirken ve sorun çözerken sadece kendi departmanını değil, şirketin bütününü düşünür. 2) Şirketin vizyonu, misyonu ve değerleri doğrultusunda stratejiler geliştirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	-Delegasyon	1) Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada maksimum esnekliği sağlamak üzere alt kademeyi yetkilendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	-Vizyon Yaratma	1) Bireysel, bölümsel ve örgütsel anlamda geleceğe bakış açısına sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- Zaman yönetimi	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	-Organizasyona bağlılık	..... ..... .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- Verimlilik	.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	- Teknik/ İş Bilgisi	..... ..... .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TEMEL YETKİNLİKLER	Kendi	İn-Ka Koord.	İn-ka Müd.	Eğitim Uzmanı	Muh. Şefi	Dış Müşteri	Genel Ortalama
Kişiler arası ilişkiler ve iletişim							3,5
Takım çalışması							3
İnsan kaynakları yönetimi							1,5
Liderlik							2
Girişimcilik							2,6
Kalite odaklılık							1,8
İnisiyatif kullanma							2,5
Müşteri odaklılık							3
Müzakere becerileri							2
Karar alma ve problem çözme							2

YÖNETİM YETKİNLİKLER	Kendi	İn-Ka Koord.	İn-ka Müd.	Eğitim Uzmanı	Muh. Şefi	Dış Müşteri	Genel Ortalama
Kavramsal düşünme							1,55
Delegasyon							1.8
Vizyon yaratma							1,5
Zaman yönetimi							3
Organizasyona bağlılık							2
Verimlilik							3
Teknik/ İş bilgisi							2

Yukarıdaki genel ortalamalara göre kariyer planlamasının ne şekilde yapılacağına aşağıdaki yönerge doğrultusunda karar verilecektir:

1-2 : Performansı düşük, genel durumu konusunda uyarılacaktır.

2-3 : Performansı beklentileri karşılıyor ancak eğitim aldıktan sonra bir üst mevkiye ilerletilecek.

3-4 : Performansı beklentileri fazlasıyla karşılıyor. Hemen bir üst mevkiye ilerletilecek.

### EK-3 ANKET SORULARI

1-Kurumunuzdaki Unvanınız Nedir?

Yönetici	Takım Sorumlusu	Çalışan	Diğer....
----------	-----------------	---------	-----------

2-Kurumunuzda Çalışma Süreniz Nedir?

1 yıl ve daha az	2 – 5 yıl	6-10 yıl	11yıl ve fazla
------------------	-----------	----------	----------------

3-Doğum Yılıınız hangi aralıktadır?

1945 - 1960	1961 – 1981	1982 - 2000
-------------	-------------	-------------

4- Eğitim durumunuz?

İlk-Ortaokul	Lise	Ön lisans	Lisans	Yüksek lisans- Dok.
--------------	------	-----------	--------	---------------------

5- Çalıştığınız Birim Hangisidir?

İnsan Kaynakları	Üretim	Lojistik	Pazarlama	Yönetim	Diğer....
------------------	--------	----------	-----------	---------	-----------

6-

Cinsiyetiniz?

Kadın	Erkek
-------	-------

7- Performans yönetim sisteminin sizce asıl amacı nedir? (Yalnızca bir şık işaretleyiniz.)

Strateji uygulama	Çalışanı değerlendirme	Ödüllendirme (Ücret artışı, Terfi, vd.)	Cezalandırma	İletişim (geri bildirim)	Kanıt niteliği olan bir takip sistemi	Diğer....
-------------------	------------------------	---	--------------	--------------------------	---------------------------------------	-----------

8- Performans yönetim sistemi kullanılarak çalıştığınız organizasyonda aşağıdakilerden hangisinin daha çok uygulandığını düşünüyorsunuz? (Yalnızca bir şıkı işaretleyiniz.)

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1-Strateji uygulama ve paylaşma                    | 7- Toplum içinde takdir etme |
| 2-Planlama (iş ve kişisel hedeflerin belirlenmesi) | 8- Ücret artışı              |
| 3-Performans ölçüm ve değerlendirilmesi            | 9- Disiplin uygulama         |
| 4-Geri bildirim sağlama                            | 10- İşten çıkarma            |
| 5-Eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi    | 11- Diğer.....               |
| 6-Terfi  |                              |

9- Üyesi olduğunuz organizasyon ile ilgili aşağıdakilerden hangileri çalışanlar ile paylaşılmaktadır? (Uygun Olanların Tümünü İşaretleyiniz.)

Şirket Misyonu	Şirket Vizyonu	Şirket Stratejisi	Bölüm Stratejisi	Hiçbiri
----------------	----------------	-------------------	------------------	---------

**10-Kurumunuzda uygulanan performans yönetim sistemi ile aşağıdaki olanaklardan hangilerine ulaşabiliyorsunuz? (Uygun Olanların Tümünü İşaretleyiniz.)**

Ücret artışı	Terfi	Kariyer planlama	Eğitim ve gelişim	Hiçbiri	Diğer...
--------------	-------	------------------	-------------------	---------	----------

**11- Performansınız değerlendirilirken yapılan puanlama için aşağıdakilerden hangisi söylenebilir?**

- 1- Değerlendiricinin performans değerlendirilirken genellikle düşük puan verme eğilimi olduğunu düşünüyorum.
- 2- Değerlendirmede ortalama puanlama yapıldığını düşünüyorum. (Örneğin; en yüksek not 5 puan, en düşük 1 puan iken genellikle 3 puan verilmesi).
- 3- Değerlendiricinin performans değerlendirilirken çalışanın geleceğinde olumsuz etkide bulunmaması için ya da aralarındaki ilişkisinin bozulmaması için genellikle yüksek puan verme eğilimi olduğunu düşünüyorum.
- 4- Diğer.....

**12- Performans hedefleriniz için aşağıdakilerden hangileri söylenebilir? (Uygun olanların tümünü işaretleyebilirsiniz.)**

Bana ve işime özeldir.	Ölçülebilirdir.	Başarılabildir.	Gerçekçidir.	Belirli bir zaman süreci içerir.	Hiçbiri	Diğer....
------------------------	-----------------	-----------------	--------------	----------------------------------	---------	-----------

**13- Performansınız ile ilgili hangi kaynaklardan değerlendirme verisi alıyorsunuz? (Uygun Olanların Tümünü İşaretleyiniz.)**

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1-Üst yönetimden   | 6- Astlarımdan        |
| 2-Yöneticimden   | 7- İş sonuçlarından   |
| 3-Birlikte çalıştığım kişilerden<br>kişilerden             | 8- İş ilişkim olmayan |
| 4-Farklı bölümde iş ilişkim olan çalışan ve yöneticilerden | 9- Kendim             |
| 5- Müşterilerden   | 10- Diğer.....        |

**14- Performans değerlendirmede hangisinin etkisinin fazla olduğunu düşünüyorsunuz?**

(Yalnızca bir şıkkı işaretleyin.)

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1-Üst Yönetimin    | 5-Kendim           |
| 2-Yöneticimin      | 6- İş sonuçlarının |
| 3-Müşterilerin     | 7-Diğer.....       |
| 4-İş paydaşlarımın |                    |

### 15-Kurumunuzda uygulanan performans yönetim sistemi ile ilgili hangisi söylenebilir?

(Yalnızca bir şıkki işaretleyin.)

1-Güvenilirdir, planlıdır, verimlilik sağlar, çalışanların içindeki potansiyeli ortaya çıkarmaya yardımcıdır.

2-Performans yönetim sistemi bence gereksiz bir uygulama, kaldırılmalıdır.

3-Uygulamadaki performans yönetim sisteminin geliştirilmesi gereken yönlerinin olduğunu düşünüyorum.

4-Diğer.....

Soruların karşısındaki sizin cevabınıza denk gelen kutuyu işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
16- İş yerimde yaşadığım olumlu bir durumun performans değerlendirmede pozitif etkisinin olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17- İş yerimde yaşadığım olumsuz bir durumun performans değerlendirmede negatif etkisinin olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18-Performansım değerlendirilirken önceki performansımdan daha çok değerlendirmeye yakın zamandaki performansımın etkili olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19 - Performans değerlendirme döneminde etrafımdaki çalışanların normalden daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20 - Değerlendirme yapılırken yüksek performans göstermiş kişiler ile kıyaslandığımı düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21- Performansım değerlendirilirken değerlendiricinin kişisel yargılarının etkisinin olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22- Değerlendirme yapılırken performans verilerimin tek kaynaktan geldiğini düşünüyorum.(örneğin sadece yöneticiden ya da iş sonuçlarından veya sadece müşterilerden).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23- Performans verilerimin kötü gelmesi ya da yöneticimden uyarı almam beni üzmez, her şeyin yoluna gireceğini düşünürüm.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24- İşimle ilgili yöneticimden gelen geri bildirimlerin olumuz gelmesi performansımı olumsuz yönde etkilemez, zamanla her şey yoluna girecektir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

25- Kurumumda uygulanan performans yönetim sistemi bence ideal ve doğrudur iş ve insanlar hakkında doğru veriler üretir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26- Bazı iyi uygulamaları nedeni ile performans yönetim sisteminin olumsuz yönlerini göz ardı edebiliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
27- Performans yönetiminde performansla göre ücret artışı, ödüllendirme, terfi, geribildirim ve diğer performans sonucu beklentileri çalışanları yönlendirmekte etkilidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
28-Performans yönetiminde ücret artışı, terfi veya ödüllendirme diğer sonuçlardan daha önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
29-Yüksek performans gösterirsem ücret artışı, ödül, terfi gibi imkanların oluşunu biliyorum ve bu yönde davranıyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
30- Performans planlama, uygulama, ölçme, geri bildirim ve özellikle değerlendirme süreçlerinde üyesi olduğum departman ya da grup dikkate alınmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
31-Performans yönetim sistemi hakkındaki olumlu ya da olumsuz fikirlerimin diğer çalışanlarda da olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
32- Performans yönetim sisteminden düzenli olarak geri bildirimler alabiliyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
33-Performans yönetim sisteminden aldığım geri bildirimlerin faydalı olduğunu düşünüyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
34- Performans hedeflerim yöneticim ve benim ortak kararımız ile oluşturulmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
35- Bireysel iş hedeflerim organizasyon stratejisi ile uyumludur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
36- Performans verilenin, yöneticilerin yanı sıra müşterilerden, iş paydaşlarından, astlardan vb. farklı kaynaklardan sağlanmasını doğru buluyorum.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
37- Performans sonuçlarım benimle paylaşılıyor.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum-Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

## ÖZGEÇMİŞ

KORAY ÇITA

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Unvanı** : Devlet Memuru

**Telefon** : 0505 677 47 16

**E-Posta** : [koraycita@hotmail.com](mailto:koraycita@hotmail.com)

**Doğum Yeri/Tarihi** : Çorum/1981

**Yabancı Dil** : İngilizce

### EĞİTİM

2011-2013 Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

2004-2008 Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü

## ÖZET

İkinci dünya savaşı sonrasında insan hakları evrensel bildirisi ile dünyada insanın sadece insan olmasından dolayı bazı temel haklarının olduğu düşüncesine vurgu yapılmıştır. Öncelikle devlet ile insan arasındaki ilişkide insanın önemi ve değeri artmaya başlamıştır. Dünyadaki bu gelişmeye paralel olarak daha iyi yaşam şartları ve iş koşulları isteyen eğitilmiş insanlar organizasyonları değiştirmeye zorlamıştır ve bu değişim günümüzde de sürmektedir. Organizasyonlar insan kaynakları üzerine yatırımlar yaparak rekabet içinde oldukları çevrede avantaj elde etmektedirler. İnsan kaynakları organizasyonların taklit edilemeyen ve marjinal fayda sağlayan en önemli kaynağıdır. Zamanla gelişen insan kaynakları, organizasyonlar için stratejik boyut kazanmışlardır, bu sebeple çeşitli insan kaynakları felsefeleri ve uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Günümüzde stratejik insan kaynakları alanındaki en önemli uygulamalardan biride performans yönetimidir. Performans yönetimi ile ilgili çeşitli sistemler geliştirilmiştir. Zaman içinde performans yönetimi adına daha doğru uygulamalar eskilerinin yerini almaktadır. Performans yönetim sistemi uygulaması ile amaçlanan, stratejik bir yaklaşım ve çeşitli süreçler ile insan kaynaklarının verimini artırmaktır. Bu uygulamaların hedefi organizasyonların içerisinde çalışan insanlardır. Performans yönetim sistemi uygulamaları ile yüzleşen insanların bu sistemleri nasıl algıladıkları, bu sistemlerin işleyişi için, sürdürülebilir olması, güvenilir olması ve amaçlanan verim için önemlidir. Bu sebeple, çalışanların performans yönetim sistemini nasıl algılandığı organizasyon yönetimi tarafından bilinmesi gereken bir konudur.

Bu çalışma ile organizasyonlardaki çalışanların performans yönetim sistemlerine ilişkin algıları sorgulanmış ve performans yönetim sistemleri için yeni bir adım daha hedeflenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, performans yönetim sistemi, performans değerlendirme, Algılama hataları

**Hazırlayan:** Koray ÇITA

**Tezin adı:** Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma



## **ABSTRACT**

After the second world war, with the universal human rights declaration, it was emphasized on the idea of people have some of the fundamental rights because of only be a human. First, the relationship between the state and people, importance and value of the people began to increase. In parallel with these developments in the world, that educated people who want to have better living conditions and working conditions forced organizations to change and that change is continuing today. Organizations by making investments on human resources to achieve competitive advantages in their work environment. Human resources is the most important resource of organizations, it cannot be imitated and provide the marginal benefit. Gradually developing human resources have strategic dimension for organizations, therefore various human resource philosophies and practices has emerged.

Nowadays one of the most important applications in the field of strategic human resource is performance management. A variety of systems have been developed on performance management. Over time, more accurate performance management applications on behalf of the old ones are replaced. With the implementation of the performance management system is intended, with a strategic approach and the various processes to increase the efficiency of human resources. The goal of this application is the people working within organizations. It is important how the people perceive that systems who face with application of performance management system for functioning of these systems, to be sustainable, to be reliable and intended efficiency. For this reason, it is an issue for the management of the organization need to know, how performance management system perceived by employee.

In this study, performance management systems perceptions of employee in organizations has been questioned and a new step aimed for performance management system.

**Keywords:** Human research management, Performance management system, Performance appraisal, Perception errors.

**Name of the Thesis:** A Research by Performance Management Systems Perception of Employees