

ÖZET
4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN
PERSONELİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİ
(FETHİYE VE MARMARİS ÖRNEĞİ)

Emre ERGÜN

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

Ocak, 2008

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir.

İşletmelerin yirmi birinci yüzyılda, sürdürülebilir tek kalıcı rekabet avantajı ve en büyük serveti olan çalışanlarının performanslarını yönetebilmeleri büyük önem taşımaktadır. Etkin bir rekabet için en iyi işgörenleri işletmeye çekmek ve işletmede tutmak yeterli değildir. İşletmenin misyon ve hedefleri doğrultusunda, onların başarılarını değerlendirmek gerekmektedir.

Bu çalışmada Marmaris ve Fethiye bölgelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde, çalışanlara yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin mevcut uygulamaları ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaca yönelik araştırma verileri bölgelerde faaliyet gösteren oteller ve tatil köylerinde çalışan bölüm yöneticilerle anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu çalışmada yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak performans değerlendirme konusunda temel yaklaşımların ortaya konulduğu teorik bölümlerin yanı sıra performans değerlendirmeye ilişkin yapılan ampirik çalışmanın verilerinin incelendiği bölümler yer almaktadır.

Anahtar kelimeler : Performans, Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT
PERFORMANCE EVALUATION ACTIVITIES OF PERSONNEL
WORKING IN 4 STAR AND 5 STAR HOTELS
(FETHİYE AND MARMARİS SAMPLE)

Emre ERGÜN

Master's Thesis, Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

January, 2008

Performance evaluation is a process to determine how successful an employee in his work is, to inform him about his success and to create a development plan.

Employees are the only the sustainable competitive advantage and value of the companies in the 21st century. Therefore managing the performances of the employees has great importance. For an effective rivalry, attracting the best employees to the company and keeping them in the company is not sufficient enough. It is necessary to evaluate their success according to mission and objectives of the company.

This study aims to reveal the recent applications on performance evaluation activities applied to the employees who work for 4 and 5 star hotels in Marmaris and Fethiye. The data are gathered by questionnaires which are applied to the department managers who work in hotels and holiday villages in resorts. In this study there some chapters which examine the theoretical aspects of performance evaluation revealing the main approaches on performance evaluation by the help of the foreign and national resources. There are also some parts which data of the empirical study are examined.

Key words: Performance, Performance Evaluation, Performance Management, Human Resources Management, Accomodation Managements

GİRİŞ

20.yüzyılın son yirmi yılı büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler insanların yaşamlarını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiştir.Yeni açılımların ve büyük umutların egemen olduğu 1980'li yılların arkasından 1990'lı yıllar, birçok organizasyon için oldukça zor geçmiştir. Özellikle, değişimi fark etmeyen, gelişmeye uyum sağlayamayan ve kendi değişimlerini gerçekleştiremeyen organizasyonlar, ciddi tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya kalmışlardır.Bu organizasyonların çoğu,1990'lı yıllarda kendilerini yenilemek ve bazen de adeta yeniden yaratmak istediler.Bunların çoğu, yeni teknolojilere ve yeni yöntemlere çok büyük yatırımlar yaptılar ve bu yatırımların, onların adeta sihirli bir biçimde dönüşümlerini sağlayacağına inandılar. Teknolojilere ve yöntemlere yapılan yatırımlar, bu organizasyonlarda büyük olasılıkla bir değişime ortam yaratmış veya başlayan bir değişimi kolaylaştırmıştır. Ancak, çoğu organizasyonda beklentiler gerçekleşmemiş, sorunlar ve sıkıntılar belki nitelik ve yoğunluk değiştirerek devam etmiştir.Günümüzde, tüm bu çabaların gerçek anlamda bir değişimin olmasını sağlayabilmesi için insan faktörüne önem ve öncelik verilmesi gerektiği artık bilinmektedir.Değişimi yalnızca insanlar sağlayabilir. Bugün birçok organizasyon gelecekteki başarılarının anahtarının kendi insanlarında ve onların amaçlarını elde etmek için kullandıkları bilgide olduğunu keşfetmiştir.Bugünün başarılı organizasyonları yalnızca en önemli varlıklarına – insanlarına- yatırım yaparak gerçek bir dönüşümün sağlanabileceğini anlamışlardır.İnsanlar bilgi ve becerilerini kullanarak her organizasyon için değişimi ateşleyebilecek tek güçtür (Barutçugil, 2002:17).

Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımlarının değişmesi, işgücü arzının yapısal değişimi ve küreselleşen dünya, insan kaynağını tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir.Bu değişime bağlı olarak günümüzde tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi her geçen gün önem kazanmaktadır.Emek yoğun olma ve müşteri ilişkileri yoğun olma özelliğine sahip olan otel işletmelerinde bir çok işin müşteri ile aynı anda üretilmesi ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki müşterilerin ağırlanmasında çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması gibi değişkenler göz

önüne alındığında, çalışanları, işletme için önemli bir insan kaynağı olarak gören bu yaklaşımın otel işletmelerinde daha fazla kabul görmesi kaçınılmaz olmaktadır (Kozak, 2004:26).

Performans değerlendirme çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. 2000'li yıllara girmeye hazırlandığımız bugünlerde organizasyonlarda insanı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır (Turgut, 2001:43).

Çalışmanın amacı; Marmaris ve Fethiye bölgelerinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personele uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerini tespit etmektir.

Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; otel işletmeleri tanımlanmış olup, otel işletmelerinin taşıması gereken özellikler ve Türkiye'deki otel işletmelerinin sınıflandırılması yapılmıştır.

İkinci bölümde; performans değerlendirme ile ilgili tanımlar, değerlendirmenin amacı, değerlendirmenin önemi, değerlendirmenin yararları, değerlendirmede ön çalışmalar, otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin önemi, performans yönetimi sistemiyle ilgili tanımlar, performans yönetimi sisteminde hedef belirleme, performans yönetimi sisteminin amaçları ve performans yönetimi sistemi kullanım alanları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ve performans değerlendirmede hata kaynakları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ; konaklama işletmelerinde yapılan alan araştırmasının verileri çeşitli testlerle analiz edilmiş ve beşinci bölüm olan sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. OTEL İŞLETMELERİ

1.1. OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI

Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eskisi olanıdır (Şener, 2001:3). Turistik hareketlerin herhangi bir yönü ile ilgilenenler uzun zamandan beri otel işletmesinin sahip olacağı asgari derecedeki teknik ve estetik özellikleri üzerinde tartışmalarda bulunarak kavramı açıklamaya çalışmışlar, fakat bir anlaşmaya varamamışlardır. Çünkü; gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak, elemanlarını belirtmek ciddi bir güçtür. Bu nedenle sayısız otel tanımı ile karşılaşılır (Olalı, 1993:22). Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel işlevi, konaklamadır. Konaklama işletmeciliğinde kira esasına dayalı olarak sunulan konaklama hizmetleri, misafırhaneler ve diğer benzeri mekanlar arasında bir çizgi çekmek zordur ancak, otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir. Bu genel açıklamalardan sonra otel işletmelerini, “seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” şeklinde tanımlamak mümkündür (Çakıcı vd., 2002:2).

Bir diğer tanıma göre ise otel işletmeleri, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001:4).

1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri, gelen konukların konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu bakımdan diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı şu özellikleri taşımaktadır (Şener, 2001:15):

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır (Çakıcı vd., 2002:9). Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkanlar talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Aynı şekilde, otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Yani, odanın her defasında satışa sunulduğu zaman süresi 1 gündür. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Başka bir ifadeyle sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması da mümkün olamamaktadır (Şener, 2001:15).

- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır (Aktaş, 1989:17). Otel işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu işletmeler ücretleri karşılığında mal ve hizmet sunmalarının yanında kültürel ve sanatsal olaylara da geniş ölçüde yer vermek durumundadırlar. Bir otelin büyüklüğü, odaların tefrişi, yiyecek ve içecek imkanlarının çokluğunun yanı sıra; konuğun otele karşı tutumunu gösteren en önemli unsur, kendisine verilen hizmettir. Otelciliğin esası insana dayanır (Şener, 2001:15). Bu özelliği nedeni ile otel işletmelerinde otomasyon belirli bir düzeye kadar etkili olabilir. Ancak, kayıtların tutulması için ön büro bölümünde veya hesaplamaların yapılması için muhasebe bölümünde yada hizmetler sunulurken kolaylık sağlaması açısından personele yardımcı olacak bazı makineler kullanılabilir (Topaloğlu, 2004:7).

- Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri dinamik bir süreç gerektirmektedir. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin stoklanması olanağının bulunmaması, pazarlama faaliyetlerinin diğer endüstri işletmelerine oranla daha dinamik bir yapıda gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Çakıcı vd., 2002:11).

- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir (Aktaş, 1989:17). Otel işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi olan bu duruma yol açan etken insan gereksinimlerinin zamana bağlı olmayan

bir çizgide yansımından kaynaklanmaktadır (Çakıcı vd., 2002:9). Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçlarının karşılanması ve hizmetin sunulması gerekir. Diğer bir ifadeyle konuğa evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilir. Bunun için de, otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlamasının yapılması gerekmektedir (Şener, 2001:16).

- Otel işletmelerinde, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir. Takım oyunu olarak da nitelendirilen bu çalışmayla personel, karşılıklı yardımlaşma yoluyla hizmetin sunulmasını sağlamaktadır. Ters durumda, herhangi bir personelin hizmetin sunulması sırasındaki bir hatası bütün takım oyuncularının başarıya ulaşmasını engeller. Bunun nedeni ise otel işletmelerinde toplam kalite adı verilen yönetim yaklaşımının giderek daha fazla kendini göstermesidir. Örneğin, herhangi bir otel personelinin bir hatası müşterinin otel işletmesinden olumsuz düşüncelerle ayrılmasına yol açacak, bu durum da, sonuçta otel işletmesinin zararına bir gelişme olacaktır (Çakıcı vd., 2002:10).

- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur (Şener, 2001:17).

- Otel işletmelerinin ürünleri soyut nitelikteki hizmetlerdir. Bu bakımdan önemli farklılık içermektedir. Endüstriyel ürünlerde tüketiciler, malın görünümünü ve çeşitli özelliklerini dikkate alarak satın alma kararını verir. Oysa otel işletmelerinde satılan ürün çoğunlukla hizmet olduğu için tüketicilerin bu ürünleri önceden deneme imkanı yoktur. Bu nedenle; hizmet sunulan ortam ve işletmenin

genel görünümü tüketiciyi satın alma konusunda etkileyen unsurlardır (Topaloğlu, 2004:9).

1.3. TÜRKİYE’DE OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

6 Temmuz 2000 tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, Türkiye’de faaliyet gösteren otel tesisleri ile ilgili düzenlemeleri içeren yasal düzenlemedir. Bu yönetmelikte, otel işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre taşımaları gereken nitelikleri saptanmıştır. Söz konusu yönetmelik, Türkiye’de turizm işletmeli belgeli otel işletmelerini yıldızlara göre ayırma tabi tutmuştur. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’na dayanılarak ilk şekli 1983 yılında yürürlüğe giren ve ardından birkaç kez değişikliğe uğrayan yönetmelik, halen 1993 yılında gerçekleştirilen son düzenlemeye bağlı olarak uygulanmaktadır. Otellerin, yıldızlama ve denetlenmesinden doğan bütün yetkileri Turizm Bakanlığı’nda toplanmıştır ve ilgili düzenlemeleri Bakanlık adına Teftiş Kurulu Başkanlığı yerine getirmektedir (Çakıcı vd., 2002:14). Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller, Yönetmeliğin bu bölümü ile üçüncü ve dördüncü kısımlarda belirlenen genel nitelikleri taşırlar. Oteller, bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar (Çakıcı vd., 2002:15).

1.3.1 BİR YILDIZLI OTELLER

Aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 10 oda kapasiteli otellerdir (Çakıcı vd., 2002:15).

- Girişte rüzgarlık, otel kapasitesine uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan,telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü,
- Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu,
- Kent içinde oda sayısının %30’u, kent dışında %50’si oranında oturma imkanı sağlayan oturma salonu,

- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme (halı,seramik gibi)
- Lokanta yok ise büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Odalarda telefon hizmeti,
- Oda sayısının %25'ine hizmet verebilecek sayıda, şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme.

1.3.2. İKİ YILDIZLI OTELLER

Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir (Çakıcı vd., 2002:15).

- İlave bir yönetim odası,
- Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,
- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,

1.3.3. ÜÇ YILDIZLI OTELLER

İki yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 odalı otellerdir (Çakıcı vd., 2002:16).

- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,
- İklim koşullarına göre odalarda klima,
- Yatak odalarında TV,
- Banyolarda saç kurutma makinesi,
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- Kişi başına 1.2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon.

1.3.4. DÖRT YILDIZLI OTELLER

Üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir (Çakıcı vd., 2002:16).

- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveniyle bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,

- Müşterilerin inebileceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi
- Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli,
- Odalarda kıymetli eşya kasası,
- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir,
- Odalarda mini bar,
- Turizm amaçlı satış ünitesi,
- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitenin %50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi,
- Yerleşim merkezlerinde 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- Personel sayısının en az % 15'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi,
- Kapalı veya açık yüzme havuzu,
- En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simultane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,
- En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu ikinci bir lokanta,

- Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu,
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

1.3.5. BEŞ YILDIZLI OTELLER

Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir (Çakıcı vd., 2002:17).

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
- Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark,
- Uydu veya video yayınları imkanı,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,
- 24 saat oda servisi,
- Turizm amaçlı satış üniteleri.

İKİNCİ BÖLÜM

2. GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir (www.rcbadoor.com).

Performans değerlendirme, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir. Belirli bir iş ve görev tanımına sahip olan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler performans değerlendirmenin temelini oluşturur. Kişi, tanımlanmış olan görevlerini belirlenmiş zaman dilimi içerisinde ne düzeyde gerçekleştirebildiğini kişisel tatmini açısından bilmelidir. Böylece, yaptığı çalışmaların sonuçlarını görme imkânına sahip olarak, bireysel başarısını veya başarısızlığı değerlendirecektir. Bunun yanı sıra kişinin işvereni de, yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı ve görev tanımındaki standartlara ne derece ulaştığını belirlemiş olacaktır

(<http://www.kocyonder.com>).

Performans değerlendirme, bir organizasyonda çalışanların amaçlara ne kadar etkin ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (<http://insan-kaynaklari.terimleri.com/>).

Performans değerlendirme; tanımlanan başarı seviyesinin yine daha önceden tanımlanan standart kriterlere göre ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının belirli bir doğrultuda işlenmesidir. Kısacası bir ölçme ve değerlendirme sürecidir (<http://www.stratejika.com>).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Daha yalın bir anlatımla; belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve göreve tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (<http://www.pedemer.com/>).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI

Öncelikle bir dizi yönetsel kararın verilmesi için bu ölçümün yapılması gerekir. Bu kararlardan bazıları işgörene sağlanacak özel çıkarlarla ilgili olacak bazıları ise işletmenin geleceğine yönelik temelleri oluşturacaktır (Erdoğan, 1991:155).

Bir diğer amaç da; personelin yetişmesi ve ilerlemesinde yardımcı olacak eğitimin nasıl ve ne şekilde verileceğinin tespitidir. Personelin bir görevden başka bir göreve aktarılması, bir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar personel değerlemesi bilgilerine göre alınır (Geylan, 1992:164).

Performans değerlendirmenin amaçları bir çok yolla sınıflandırılabilir. En iyi bilinen sınıflandırma yollarından birisi 1960 da Mc Gregor tarafından yapılan sınıflandırmadır. Sınıflandırma üç gruptan oluşmuştur (Gordon, 1993:13):

- Yönetsel:İlerleme,transfer ve maaş artışlarına karar vermede düzenli bir yol sağlar.
- Bilgilendirici:Çalışanların performansı,kişiliklerinin ne kadar güçlü yada zayıf olduğu konusunda yönetime bilgi sağlar.
- Güdüleyici:Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını artırmaları için yöntemler geliştirir.

Genel hatlarıyla belirtilen performans değerlendirme çalışmalarının amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Can vd, 1995:174):

- Başarı değerlendirmesi personelin örgüte yaptığı görelî katkıyı belirlemektedir.
- Başarı değerlendirmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir , personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerinin tamamlanmasını sağlar.
- Başarı değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül alması sağlanabilir.

- Başarı değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemek ve o iş için hazırlamak olanaklıdır.
- Başarı değerlendirmesi personelin gerçek iş başarımına karşılık kendisinden ne beklediğini ortaya koyar. Çalışanların gördükleri işlerdeki başarıları üzerinde geri bildirimde bulunarak motivasyonu artırır.
- Başarı değerlendirmesi ile mevcut insan kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar yada veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir.
- Başarı değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim pekişir, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar. Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına yol açar.
- Başarı değerlendirmesi, deneme sürecindeki personelin denetiminde ve bilgi toplama kaynaklarından biri olarak çeşitli sorunların çözümünde yararlı olmaktadır (Ataay, 1990:236).
- Başarı değerlendirmesi sonuçları, işletmeye ait geleceğe yönelik kararların alınmasında yol göstermesi amacıyla kullanılabilir.
- Başarı değerlendirmesinin bir başka amacı da işgörenler hakkında bir bilgi sahası oluşturmaktır.
- Başarı değerlendirme çalışmaları ile personelin,kısa vadede kendi yaptığı iş için,uzun vadede de kurum için değeri artmaktadır (Gillen, 1997:9).

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Günümüz işletmelerinde başarı birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarını yerine getiren personelin göstereceği performansa bağlı olmaktadır (Tekin, 1999:43). Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir (Kelleroğlu, 2003:3).

Bir işletmede verimliliği artırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarım kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlemesi büyük önem taşımaktadır (Türker, 2003:50).

Personel değerlemesi işletmeler açısından değer taşıdığı kadar çalışanlar açısından da değer taşır (Zerenler, 2003:9). Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler (Ünal, 1998:166).

Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanakları sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında performans değerlendirmesinin çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1997:166).

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımını çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (<http://www.ekonometridernegi.org/>).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN YARARLARI

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını ; değerlendiren (yöneticiler) değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canman, 1995:35).

2.4.1. DEĞERLENDİREN (YÖNETİCİ) AÇISINDAN YARARLARI

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,

- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- Gizilgücün ortaya konması,
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması,
- Değerlendirme için bolca fırsat,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak,
- Yönetimsel becerilerin geliştirilmesi, astların daha yakından tanınması, böylece yetki devrinin kolaylaşması da sayılabilir (Argon, 2004:226).

2.4.2. DEĞERLENDİRİLEN (ASTLAR) AÇISINDAN YARARLARI

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artırılması,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi,
- Bunlara ilaveten ast açısından, güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırlar.
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar (Argon, 2004:226).

2.4.3. ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın artırılması,
- Verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi (Kelleroğlu, 2003:9),

- Örgütün etkililiğinin ve verimin artmasında da, hizmet ve üretim kalitesinin gelişmesinde de örgüte yarar sağlamaktadır (Argon, 2004:226).
- Performans değerlemenin bir yararı da doğru iş kararlarının alınmasında ışık tutmasıdır (Şamiloğlu, 2003:80).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ÖN ÇALIŞMALAR

Performans değerlendirmesinde güdülen amaçlar yada sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2002:183) .

Performans değerlendirmesi öncesi eylem planı hazırlanırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir (Ataay , 1990:240):

- Değerlendirme programında yetenekli uzman kişiler çalıştırılmalıdır.
- Plan,değerlendirilmelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir.
- Yöneticiler planın değerine inanmalıdır.
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir.
- Biçimsel işlemler, değerlendiricilere yeterli değerlendirme zamanı bırakacak şekilde düzenlenmelidir.
- Değerlendirilen işgörelere durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

2.6. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ

Bir hizmet sektörü olan, turizm sektörünün kapsamı içerisine giren birimlerden en önemlisi otel işletmeleridir. Otel işletmelerinin başarısı, diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine bağlı olmaktadır (Woods vd, 1998:25).

Otel yönetimi, personeline ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemlerini zamanında almak için, bir başarı değerlendirme sistemi kurmak zorundadır. Personel değerlendirme yada performans değerlendirme olarak da bilinen başarı değerlendirme; personelin niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu ve istenilen performans düzeyini araştıran bir analiz tekniğidir. Başarı değerlendirme insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkacak çatışmaları ve huzursuzlukları önleme ve adil bir yönetim sistemi kurmada kullanılan önemli fonksiyonlardan biridir (Kozak, 2004:45).

Performans değerlendirme, işgörenlerin otel için taşıdıkları önemin niceliksel ve niteliksel yönleriyle, belirli süreler içerisinde ifade edilmesidir. Otel işletmeleri çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zor olmaktadır. Otellerde bölüm yöneticilerinin kendi değer yargılarına göre değerlendirme yapması durumunda, farklı sonuçlar ortaya çıkabilmekte ve bu da işgörenlerin objektif bir değerlendirmeye tabi tutulmalarını engelleyebilmektedir (Şener, 2001:63).

Başarı değerlendirme sırasında personelin işle ilgili davranışlarının değerlendirilmeye alınması gerekir.Yapılan işle ilgili olmayan davranışlar göz önünde tutulmamalıdır.Ancak, konaklama sektöründe müşteri ilişkileri önemli olduğundan kişinin karakteri (içe dönük,konuşkan,sinirli) onun yaptığı işteki başarısını etkileyecektir. Bu nedenle resepsiyon, servis, kat hizmetleri gibi bölümlerdeki kişiler değerlendirilirken onların bu özellikleri de dikkate alınmalıdır. Çünkü, bu tür işlerde personelin davranışı işin bir parçasıdır (Kozak, 2004:48) .

Hizmet sektörü içerisinde yer alan ve emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde, performans değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve bu konuda işgörelere geribildirimde bulunulması , çalışanların hem kendilerini geliştirmelerini hem de örgütlerine daha fazla bağlı olmalarını sağlayacaktır (Cheung ve Law, 1998:402).

2.7. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

2.7.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ TANIMI

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002:125).

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama , değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994:2).

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi , ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, “Hedeflerle Yönetim” anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002:126).

2.7.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNDE HEDEF BELİRLEME

Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir. Bu sürecin entegre ve spesifik olması etkinliğini de belirler. Kurumun vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından belirlenirken, divizyonların hedefleri de kurum hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Divizyon hedefleri, birim, takım ve kişisel hedeflere kadar iner. Bu süreçte entegrasyon , paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir. Hedef belirleme süreci organizasyonda hem yukarıdan aşağıya ve hem de yanal etki yaratarak kurumdaki tüm fonksiyonları harekete geçirir (Eren, 2000:24).

Hedef belirleme kurumda anlayış birliği, yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır. Hedefler belirlenip, divizyon, ekip ve kişisel hedefler ile bütünleştğinde, bu sürecin bir döngü olduğunu görürüz.Yönetim ekibi bu

döngünün işleyişinde önemli rol üstlenirken, şirket performansını belirleyici şekilde iş yapar (Eren, 2000:41).

2.7.3. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir (Barutçugil, 2002:126):

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994:2):

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçüm kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Performansı şirket yönetimi için ele aldığımızda, şirketlerin önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirleyen bir işlem dizisi olup performans hedeflerinin belirlenmesi performans yönetim sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Akal, 2000:2).

- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi (Zerenler, 2003:194),
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanmasıdır (Barutçugil,2002:127).

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterlerle aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır (Kelleroğlu, 2003:7).

2.7.4 PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ KULLANIM ALANLARI

2.7.4.1 STRATEJİK PLANLAMA

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedefleri gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemlerini oluştururlar (Artan, 1979:78). Örneğin bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içerisinde para üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa , bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Stratejik planlama, şirketlerin genel amaç ve ilkelerine ulaşma derecesini çalışanların şirketlere katkılarını tespit edilmesini sağlarken gerçekleşmesi gereken gerçekleşen durumlar arasındaki farkı giderici çalışmalarda bulunabilme olanağını elde etmeye olanak tanır (Zerenler, 2003:199).

2.7.4.2. PERSONEL PLANLAMA

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

2.7.4.3. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gereken bilgi ve beceri konularında yetersiz olmaları durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksiklerin giderilmesi gerekir (Can vd, 1995:224). Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişim sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak, 1998:207). İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Örneğin kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir (Canman, 2000:139).

Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir. Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır (Kelleroğlu, 2003:8).

2.7.4.4. ÜCRET YÖNETİMİ

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır (Göksu, 2003:2). Örneğin özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Kubalı, 1998:13). İşletmelerin çoğunda doğrudan yada terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994:5). Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı

kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan yada dolaylı olarak ücret artışlarında kullanılır (Canman, 2000:121).

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek başarıyı ve yüksek performansı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı+performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkçı, 2000:338).

2.7.4.5. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirme sistemlerini başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır (Becker, 1996:23).

Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi

işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır (Yoder, 1998:15).

Değerlendirme sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerden destek bekleyebilirler. Performans değerlendirmesi sonucunda kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşmeler neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak işletmeye olan katkıları artırılabilir (Erdoğan, 1991:159).

Sistemli performans değerlemesi, amirlerin her bir işgörenin değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlemeler, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır.

Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve erleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır (Randle, 1998:65).

2.7.4.6. ROTASYON, TERFİ, TRANSFER, İŞ ZENGİNLEŞTİRME GİBİ UYGULAMALAR

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir (www.kobifinans.com.tr).

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir. Firma ortamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine duyulan bilgileri sağlayacaktır. Bunun yanında, sistematik kariyer yönetimi

sistemine sahip olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında gene performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağı oluşturacaktır (<http://www.dilaver.net>).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir (Yüksel, 1998:12).

2.7.4.7. SÖZLEŞME YENİLEME VEYA İŞTEN ÇIKARMA

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Kelleroğlu, 2003:12).

Çalışma yaşamımızda işçinin performansına (yeterliliğine) bağlı sebeplerle işveren tarafından iş sözleşmesinin sona erdirilmesi konusu tartışılan konulardan biri olma özelliğini korumaktadır. Performans düşüklüğünün belirli bir dönemde çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmış olması fesih için yeterli değildir. Yani işçi çeşitli özel sorunlarından ötürü yaşamın doğal akışı içinde kimi zaman verimsiz olabilir. Ancak bunu işten çıkartma konusunda bir fırsat şeklinde görmek ve değerlendirmek iş ilişkisinde işverenin borçları arasında yer alan eşit işlem yapma ve işçiyi gözetme borcuna aykırı bir davranış olacaktır. Düşük performans gerekçesi ile yapılan fesihlerde işçinin mutlaka savunmasının alınması gerekmektedir. Aksi halde fesih geçerli bir sebebe dayalı olsa dahi geçersiz kabul edilecektir (www.insanvekalite.org).

2.7.4.8. TEKNİK BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirir. Bu becerilerin yeterliliği yada yetersizliği performans değerlendirmeleri sonucunda belirlenir ve bu değerlendirmeler becerilere ne yönde rehberlik edileceği konusunda bireye ve kuruma yardımcı olur (www.kobifinans.com).

2.7.4.9. ORGANİZASYONUN ETKİNLİĞİNİ ARTIRMA

Organizasyon etkinliği yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan bu farklı anlamların organizasyon yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için asıl hedef büyüme, karlılığı artırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşullarıdır. Performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de organizasyonun etkinliğini artırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi kurumun performansını da belirlemiş olur. Kurumun etkinliği ortaya çıkar. Kurumun etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. Çalışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılır ise işten çıkarma kararı alınır (www.kobifinans.com).

2.7.4.10. MESLEKİ GELİŞİM

Performans değerlendirmelerinde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticiler de çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş

başarısını, görev standartlarına ulaşmış ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır

(www.kobifinans.com).

2.7.4.11. KİŞİSEL GELİŞİM

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucu doğan bu yaklaşım, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya ihtiyaçları vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Alınan bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır (www.kobifinans.com).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci, birey ve kurum performansının geliştirilmesi ve daha iyi yönetimin sağlanması, kurumsal kararların en doğru şekilde alınabilmesi, birey ve kurumun karşılıklı yararlarının en yüksek düzeye çıkarılması amaçlarına yönelik bir süreçtir (Erkuş vd, 2006:3).

Performans Yönetimi Sistemi içinde, performans değerlendirme sürecinin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir (www.rcbadoor.com).

Performans değerlendirme de bir denetim sürecidir. Bu çerçevede performans değerlendirme, çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirip getirmediğini, varsa başarılarını ve başarısızlıklarını, kişisel davranış ve iş yapma ölçüğünde irdeleyen bir süreçtir. Performans değerlendirme süreci, çalışanın kişilik özelliklerinin (örneğin; liderlik, katılımcılık, vb.), değerlendirilmesinin yanında, direkt olarak ölçülebilen iş performansının (örneğin; verimlilik, etkinlik, vb.) ölçüm değerlerini de içerir (Noe, 1999:261). Performans değerlemesi, birey bazında, ekip bazında ve şirket bazında veya bunların bir karması şeklinde de olabilir (Bayraktaroğlu, 2002:81). Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır. Performans

değerleme süreci, yöneticinin temel fonksiyonu olan kontrol fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Kılıç, 1998:1).

3.1.1. DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi, takım, birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir (www.isguc.org).

İşletmede görev tanımları ve iş analizleri yapıldıktan sonra işgörenlerin değerlendirilmesinde esas alınacak kriterler belirlenmektedir (Schuler, 1998:418).

Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bakımından önemli olmaktadır. Seçilen performans kriterlerinin işin yapılışında önemli ve geçerli olmaları gerekir (Uyargil, 1994:26).

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001:163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

3.1.2. DEĞERLENDİRME STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Performans standartları hem astlar hem üstler için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi neyin yapılması gerektiğidir. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise nasıl yapılması gerektiğidir. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Kelleroğlu, 2003:5).

Performans standartları, işgörenler ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır. İşletmelerde standartlar belirlenirken hareket ve zaman etüdlerinden, iş örneklemeleri ve işgörenin geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlardan yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001:159).

3.1.3. DEĞERLENDİRME PERİYOTLARININ BELİRLENMESİ

Performans değerlendirmesi, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir. Bu nedenle işletmelerde değerlendirme faaliyetlerinin çok sık veya çok seyrek aralıklarla yapılması yararlı sonuçlar vermemektedir. Her iki durumda da değerlendirmeye tabi tutulan işgören, kendi gelişimi için gerekli olan geri bildirimini kullanamayabilmektedir (Aldemir vd, 2001:280).

Değerlendirme faaliyeti çoğunlukla işgörenin işe başlama tarihi esas alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarda gerçekleşir. Çok sık yapılan performans değerlendirmesi, işgören üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören değerlendirme periyodu, altı aylık veya bir yıllık olanlardır (Sabuncuoğlu, 2001:159).

3.1.4. DEĞERLENDİRMEYİ YAPACAK KİŞİLERİN BELİRLENMESİ

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması sırasında cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. En iyi sistemler yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler, yetenekli kişilerle çok etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilirler. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendirenlerin belirlenmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır.

Değerlendirenlerin eğitimi her zaman ve her yerde söz konusu olurken, seçimi için aynı durum olmayabilir. Performans değerlendirme, eğer yöneticilerin olağan görevleri arasında yer alıyorsa, bir seçim sorunu yoktur. Ancak eğitim sorunu bu durumda daha da ağırlaşır. Seçim sürecinin işlediği yerde değerlendirilenler seçilirken eğitim amaç ve olanakları göz önünde tutulabilir. Oysa, böyle bir seçim süreci olmadığında, değerlendirilene uygun bir eğitim ortamı yaratma zorunluluğu ve her değerlendirilenin kişisel eğitim engellerini kaldırma sorunu çıkar. Bu da yönetimi daha ağır sorunlar karşısında bırakabilir (Barutçugil, 2002:196).

İşletmelerde performans değerlendirme faaliyeti farklı kişiler tarafından yapılabilmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlemenin kim yada kimler tarafından yapılacağı, seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Ancak tüm işletmelerde insan kaynakları bölümü, performans değerlendirme sürecinde taraf olarak yer almaktadır (www.insankaynaklari.com).

Performans yönetimi sisteminde değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek bir değerlendirme tekniğine göre yapılır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendirilecek kişiyi yeterli derecede gözlemleme ve değerlendirme imkanı bulmuş ve gerekli kanaati elde etmiş olmasıdır (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.1. DEĞERLENDİRMENİN İLK AMİR TARAFINDAN YAPILMASI

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı veya başarısız olduğunu, hangi konularda kendini geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarında sürekli bir iletişim olduğu için astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Böylelikle de kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak en iyi biçimde ilk amir belirler.

Ayrıca , astın daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına veya nasıl kendini hazırlaması , geliştirmesi gerektiğine ilk amir objektif bir biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler de gelişecektir.

Çoğu organizasyonlarda çalışanın ilk yöneticisi ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en kolay ve etkin değerlendirmenin ve geribildirim sağlamanın bu ilk yönetici tarafından yapılabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabileceği bazı sorunlar da bulunmaktadır:

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk yönetici asta geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilir. Bu süreç içinde yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilirler. Bu yöntemin sakıncası ise, çalışanın ilk yöneticisi dışındaki kişilerin, çalışanın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiğinin bilinmemesidir (Barutçugil , 2002:198).

3.1.4.2. KİŞİNİN KENDİ KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir

(Kaynak vd, 2000:220).

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri yönetici ve çalışan birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, çalışanın da katkısı istenebilir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi; kendi kişilik özelliklerine yada çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün yada hizmetle ilgilidir. Çoğunlukla bu gibi değerlendirmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Sistem formel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de çoğu yönetici, çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır

(Barutçugil, 2002:198).

Bu sistemi uygulayan yöneticilerin çoğu astların özellikle de başarılı ve vasatın üzerinde olanların kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece puanları kullanarak değerlendirdiklerini; başarısız işgörenlerin de değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/puanlara yönelterek belirttiklerini ifade etmektedirler (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.3. DEĞERLENDİRMENİN İŞ ARKADAŞLARI (EŞİTLER) TARAFINDAN YAPILMASI

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiriyle ilişkili işler yapan veya birlikte çalışan kişilerin birbirlerini daha iyi tanıyacakları ve performanslarını daha iyi gözlemleyecekleri varsayılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak kişilerin sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif olmadığı gözlemlenmiştir (www.ticaretokulu.com).

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda hiç kullanılmadıkları yada çok az yararlı olabildikleri, buna karşın, belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir (Barutçugil, 2002:200).

3.1.4.4. DEĞERLENDİRMENİN ASTLAR TARAFINDAN YAPILMASI

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için bir çok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları ve üstlerin de astlar tarafından değerlendirilmeye açık olmaları gerekmektedir. Bunun yararına inanmalıdırlar. Aksi halde, astlar üstlerinin daha çok kişilik özelliklerini ve kendi ihtiyaçlarına ne ölçüde duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar. Ya da, amiri ile çatışmaya girmekten korkan astlar, üstlerine çok yüksek puanlar vermektedirler.

İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü, bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir. Bu nedenle, astların görüşlerini alarak yapılan sistematik bir performans değerlendirme yerine, ayrıntılı bir tutum araştırması yapılırsa daha doğru olacaktır (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.5. DEĞERLENDİRMENİN MÜŞTERİLER TARAFINDAN YAPILMASI

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararlarda yararlanabilirler.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilmektedir (www.ticaretokulu.com).

Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapılabilir (Barutçugil, 2002:200).

Bu yöntemin diğer bir yararı da , işletme – müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.6. DEĞERLENDİRMENİN DANIŞMANLAR VE UZMANLAR TARAFINDAN YAPILMASI

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara yada belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Çalışanın performansı ile dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır

(Barutçugil, 2002:202).

3.1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ YAPACAK KİŞİLERİN EĞİTİMİ

Objektif bir değerlendirme sistemi için değerlendiricilerin belirli standartlara sahip olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için de öncelikle onlara eğitim verilmesi şarttır. Bu eğitimle, değerlendiricilerin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hatalarının azaltılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda

değerlendirmeyi yapacak kişilerin, işletmedeki performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler ve işletmenin örgüt yapısında yer alan işler ile ilgili bir eğitime tabi tutulmaları gerekir (Bernardin ve Buckley, 1981:207).

Değerleyicilerin değerlendirme sistemi ve amaçları konusunda bilgili olmaları gerekir. Konuyu anlamaları ve değerlendirmelerinin uyumlu olması gerekir. Değerleyicilerin eğitiminde amaç; yöneticiden kaynaklanan değerlendirme hatalarını önlemek yada en aza indirmektir. Değerlendirme görüşmelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için, gerekli iletişim becerileri kazandırmak, böylece astlara objektif ve yapıcı sonuçlarla ilgili geri besleme sağlayabilmektir (<http://www.bilgiyonetimi.org/cm>).

3.1.6. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

Başarı değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. Başarı değerlendirmenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü başarı değerlendirmenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek, onu daha da iyi anlamamızı sağlayabilir.

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Yöntemler günümüze, geçen zaman içinde değişerek ulaşmıştır. Her yeni yöntem, eskisini düzeltmeye yöneliktir (Yücel, 1999:113).

Çok çeşitli başarı değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinmelerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Bu tekniklerden hangisinin kullanılacağını kararlaştırmadan önce her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmek gereklidir (Can vd, 1995:180).

3.1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Konu ile ilgili literatürde performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (www.insankaynaklari.com).

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır. Oysa modern yöntemler işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar biraz daha ileri götürülmekte, işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Yücel, 1999:114). Klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri şunlardır (Canman, 1995:20):

3.1.7.1. KLASİK DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Bu yöntemde göre yapılan değerlendirmeler, işgörenler açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Bu yönü ile, geleneksel yöntemlerin gelişmiş yöntemlere yol göstermesi onun olumlu yanını oluşturur (Yücel, 1999:114).

3.1.7.1.1. GRAFİK ÖLÇÜM YÖNTEMİ

Bu yöntemde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerleme formunun bir yanına değerlemeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi değerlemeler konularak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlemesi istenir. Formda yer alan başlıca nitelikler işin kalitesi (mükemmellik, temizlik), iş hakkında bilgi (işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme) ve kişisel nitelikler (güvenilirlik, amirlerine karşı tutum, astlarına karşı tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, tasarrufa riayeti, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatifi, bağımsızlığı ve işbirliği) gibi özelliklerdir. Genelde daha çok kullanılan yöntem, yalnızca iş başarısı ile yeteneğin değerlendirilmesidir (Akmüt vd, 2003:364).

Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından personelin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca

her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur (Ataay, 1990:254).

Grafik ölçüm yöntemi, yaygın olarak kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, yaygın kullanılmasına rağmen, diğer performans değerlendirme tekniklerinin derinlemesine sağladığı bilgileri sağlayamaz. Grafik ölçüm yönteminin avantajları; göreceli olarak kullanımının basit olması, kapsam bakımından karmaşık olmaması ve çalışanları spesifik kategorilere yerleştirmekten kaçınması olarak sıralanabilir. Yöntemin dezavantajı ise; merkezi eğilimli ve subjektif olması olarak belirtilebilir (Gordon, 1993:27).

Tablo 1 : Grafik Ölçüm Yöntemi

| | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|
| Adı Soyadı: : | Tarih: | | | |
| Çalıştığı Bölüm:..... | | | | |
| Performans Kriterleri | Yetersiz | Gelişmeye İhtiyacı Var | Yeterli | Çok İyi Performans |
| 1) Yaptığı işin kalitesi | | | | |
| 2) Yenilikçilik-Yaratıcılık | | | | |
| 3) Çalışma azmi | | | | |
| 4) Eğitim ve bilgi düzeyi | | | | |
| 5) Ekip çalışmasındaki başarısı | | | | |
| 6) Liderlik yeteneği | | | | |
| 7) Dürüstlük | | | | |
| 8) Problem çözme | | | | |
| 9) Uyum ve esneklik | | | | |
| 10) Potansiyel | | | | |
| Diğer..... | | | | |

Kaynak:(www.canaktan.org).

3.1.7.1.2. KRİTİK OLAY YÖNTEMİ

Kritik olaylar yöntemi, performans değerlendirmesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir. Bu yöntemde öncelikle performans değerlendirme bölümü tarafından bir Kritik Olaylar Performans Değerlendirme Formu geliştirilir (Tablo 2) ve daha sonra bu form Performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticilere dağıtılır.

Kritik olaylar yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafından bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir. Örneğin, organizasyon personelinden herhangi birisi işe o gün habersiz ve izinsiz gelmemişse bu kritik olaylar formuna yazılır ve belge saklanır. Kritik olaylar belgesinde yazılı notlar topluca değerlendirilir ve istatistiksel olarak yöneticilerin bilgisine sunulabilir (www.canaktan.org).

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlar. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Kritik olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir (www.insankaynaklari.com).

Bu yöntem, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması açısından çok faydalıdır. Ayrıca bu yöntem, çalışanlara yaptıkları işle ilgili davranışlarını geribildirim yolu ile aktarmada çok yararlı olmaktadır. Öte yandan, değerlemeciler kritik olayları genellikle zamanında kaydetmezler ve bu konuda gerekli özeni göstermezler. Bu durum, kritik olay yönteminin güvenilirliğini azaltmaktadır. Ayrıca astlar tüm davranışlarının bu yöntem aracılığı ile izlendiği ya da kaydedildiğini düşünerek bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilirler (Özgen vd, 2000:227).

Tablo 2 : Kritik Olay Yöntemi

| |
|--|
| <p>Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.</p> <p>İŞ GÖREVLERİ</p> <p>1- Etkililik</p> <p>a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.</p> <p>b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.</p> <p>c) Görevlerini anladığı görülüyor.</p> <p>d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>2- İş Bilgisi</p> <p>a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.</p> <p>b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.</p> <p>c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.</p> <p>d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>İNSAN İLİŞKİLERİ</p> <p>1- İletişim</p> <p>a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.</p> <p>b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.</p> <p>c) Örgütsel konularda becerikli.</p> <p>d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.</p> <p>e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>2- Başkalarıyla ilişkiler</p> <p>a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.</p> <p>b) Diplomatça davranıyor.</p> <p>c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.</p> <p>d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>DİĞER</p> <p>Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.</p> |

Kaynak: (www.canaktan.org).

3.1.7.1.3. ZORUNLU SEÇİM YÖNTEMİ

Zorunlu seçme yöntemi İkinci Dünya Savaşı sonrasında geliştirilmiştir. Bu yöntemin temelini şu ilkeler oluşturur (Korman, 1978:342):

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

Bu varsayımlardan hareket edilerek personelin iyi ve yetersiz yönleri belirlenebilir. Yöntemde ilgilenilen özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılır. Bu ifadeler aynı derecede iyi ve kötü olarak hazırlanacağından değerlendirici, personele az mı yoksa fazla mı değer verdiğinden emin olamaz. Böylece değerlendirici etki altında kalmadan, taraf tutmadan değerlendirme yapabilir. Yöntemde tipik olarak ikisi iyi ikisi de kötü (istenmeyen) özellik ve davranışları içeren dördlükler hazırlanır. Örneğin:

I.DÖRTLÜK

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

II.DÖRTLÜK

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

Değerlendiriciye bu şekilde düzenlenen dörtlükler verilir ve değerlendirilen kimsede en çok olan ve olmayan özellikleri işaretlemesi istenir. Dörtlüklerdeki cümleler eşit tercih değerinde olmalıdır. Örneğin birinci dörtlükte a ve c cümleleri eşit değerdedir. Aynı şekilde istenilmeyen özellikler olarak da b ve d cümleleri eşit değerdedir. Böylece değerlendirici cümlelerin birbirinden iyi ve kötü olanlarına göre değil, değerlendirilen personelin bu cümlelerin hangisine daha çok uyduğuna karar verir. Değerlendiriciler dört cümleden kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyan 2 tanesini belirler. Her cümlenin değeri ayrı ayrı ölçülür ve cümlelerin birim değerleri değerlendiriciye söylenmediğinden etki altında kalmaları önlenir. Değerlendiriciler tarafından doldurulan değerlendirme formlarını sayısal değerlere dönüştürme işlemi personel birimi tarafından yapılır (Can vd, 1995:184).

Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en önemli olumsuz yanı ise , ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması ve bazı durumlarda çalışanları şüpheye düşürmesidir (Özgen vd, 2000:226).

3.1.7.1.4. TANIMLAYICI METİN TİPİ DEĞERLEMELER

Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü yanlarını, zayıf taraflarını, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir. Çalışanların seçiminde sık kullanılan bu yöntem için çalışan hakkında tavsiyeler veya öneriler istendiği zaman bunun yazımı önceki amir veya işverenden talep edilir. Değerlemeyi yapacak kişi özel davranış ve

sorumlulukların derecelendirilmesinde baskı altında kalmadan,serbest bir şekilde değerlendirilmesi istenen kişinin performansını değerlendirir (Örücü, 2003:48).

Bu yöntemin en büyük dezavantajı uygulamada standartların çeşitlilik göstermesidir. Değerlemeci bir işgörenin performans değerlendirme sonuçlarının farklı yönlerden yanlış yorumlanmasına neden olabilir (Vasu vd, 1990:349). Yöntemin diğer olumsuz yönleri şunlardır:

- Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur.
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği önlemek için herhangi bir önlemi yoktur (Aldemir vd, 2001:283).

3.1.7.1.5. KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLEME YÖNTEMİ

Çalışanları gruplara ayırarak her gruba giren personeli birbirleriyle karşılaştıran yöntemlerdir. Değerleme işlemindeki yanlış davranışları en aza indirmek için bazı işletmeler bu yöntemi kullanır (www.yigitoglu.org).Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılırlar. İşletmelerde çalışanlar grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır. En yaygın karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir (Özgen vd, 2000:229).

3.1.7.1.5.1. SIRALAMA YÖNTEMİ

Bu yöntemin esası bir işgöreni diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği tutum, kişisel girişim gibi bir yada daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanır (www.aku.edu.tr).

Sıralama yöntemi, halo etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı, yanlış değerlendirme yapılmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer çalışanlarla bütün olarak karşılaştırması, sıralama yönünün bir başka eksik yönünü ortaya koymaktadır. Bu yöntemde yanlış değerlendirmeler sonucunda, daha başarılı bir personel daha alt sıralara düşebilmektedir. Bu durumu gidermek için, aynı personeli birden fazla değerlendirilerek değerlendirilerek ortalama değerlendirmeleri hesaplamak, bu yöntemin eksikliğini belirli ölçüde ortadan kaldırmaktadır (Özgen vd, 2000:229).

Tablo 3 : Sıralama Yöntemi

| Sıra No | En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları |
|---------|--|
| 1 | Ahmet Utku |
| 2 | Rıza Ulucak |
| 3 | Serpil Uysal |
| 4 | Sezai Narin |
| 5 | Mehmet Çolak |
| 6 | Ünal Sezgin |
| 7 | Fevzi Polat |

Kaynak: (www.canaktan.org).

3.1.7.1.5.2. ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ

Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Bu yöntemde sadece en iyi performansa sahip kişiler yanı sıra en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer alır (www.canaktan.org). Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi önce başarılı ve başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan personeli saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru iletir. Ancak, bu yöntemde de ortada yer alan personelin durumu sorun yaratabilmektedir. Örneğin 14. ile 15. kişiler arasında ayırım nasıl yapılacaktır, bu ayırım ne dereceye kadar sağlıklıdır türünden sorulara kolaylıkla yanıt verilmemektedir. Bu tip değerlendirme yöntemi çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşların ve astların bu tip değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır (Örücü, 2003:49).

Tablo 4 : Alternatif Sıralama Yöntemi

| Sıra No | En İyi Performansa Sahip 5 Kişi | Sıra No | En Kötü Performansa Sahip 5 Kişi |
|---------|---------------------------------|---------|----------------------------------|
| 1 | Ali Tunç | 1 | Nuri Bulut |
| 2 | Bülent Tanı | 2 | Merdan Keskin |
| 3 | Ahmet Ulucak | 3 | Cevdet Topuz |
| 4 | Ulvi Altan | 4 | Sevim Acar |
| 5 | Sezai Torun | 5 | Zeki Güleriyüz |

Kaynak: (www.canaktan.org).

3.1.7.1.5.3. ADAM ADAMA KIYASLAMA YÖNTEMİ

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir yada birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Öteki personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılır (Aldemir vd, 2001:285).

3.1.7.1.6. ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

| | | | | |
|-----------|--------|------|-------|-----------|
| En Yüksek | Yüksek | Orta | Düşük | Çok düşük |
| % 10 | % 20 | % 40 | % 20 | % 10 |

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (www.insankaynaklari.com). Bununla birlikte küçük personel gruplarında uygulanamaması ,personel grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiyi –en azından %10'luk- belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır (Mondy ve Noe, 1984:324).

3.1.7.1.7. DERECELENDİRME YÖNTEMİ

Derecelendirme yöntemi en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişiler önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle beş yeterlilik derecesi kullanılır. Bunlar, çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleridir. Personelin nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dahil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında da azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir (Topaloğlu ve Koç, 2002:93). Bu yöntemde boylandırma çizelgesi de denilmektedir (Çakıcı vd, 2002:261).

Derecelendirme yönteminin avantajları;

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir.
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.
- Sonuçların elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları;

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir.
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister (Eraslan ve Algün, 2005:97).

3.1.7.2. ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Geleneksel yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede göz önüne alan yaklaşımları ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri seviyeye taşınarak; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü, 2003:51).

3.1.7.2.1. KENDİNİ GELİŞTİRME DÜZEYİ

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar hayatta kalabilmektedir. Kısaca, kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır (Örücü, 2003:52).

Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. çalışmalarda aktif olmak, yeni bir takım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir. Gerçekten de aynı bölümde yer aldıkları halde sürekli hareket halinde olan, kendisine yeni şeyler katmanın aktif arayışı içinde olan, kendisine yatırım yapan, herkesin eğlenme ve dinlenmeye

ayırıldığı özel zamanlarında bile kişisel gelişim çabası içinde olan bir çalışan ile bu özellikleri göstermeyen bir çalışanın performansları farklı olacaktır. Bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi yararlı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğunda bu yöntem bir çok sektörde kullanılabılır (Fındıkcı, 2000:314).

3.1.7.2.2. BAŞARI KAYITLARI YÖNTEMİ

Kritik olay yöntemine çok yakındır ve genelde profesyonellerce kullanılır (www.yigitoglu.org).Başarı kayıtları; kişinin yazılı yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içindeki işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışları gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir. Ancak bu kayıtların en büyük dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yanlarını içeriyor olmasıdır (Örücü, 2003:53).

3.1.7.2.3. ALAN İNCELEMESİ YÖNTEMİ

Subjektif performans ölçüleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı elemanlarının tarafını tuttuğu sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için alan incelemesi yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemde insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde, değerlendirilen kişinin ilk yöneticisi ile beraber değerlendirmeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili yöneticiden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra bu değerlendirme notları, ilgili yönetici ile insan kaynakları uzmanı arasında tekrar tartışılmakta ve sonuçta varsa, gerekli değişiklikler yapılarak yöneticinin de onayı alınmakta ve böylece personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanmış olur. Bu yöntem, yüksek maliyetli ve kullanım açısından pratik olmaması nedeni ile, işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir (Özgen vd, 2000:228).

3.1.7.2.4. DAVRANIŞSAL TEMELLİ DEĞERLEME YÖNTEMİ (BARS)

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (www.insankaynaklari.com).

Davranışsal değerlendirme ölçeği, başarı değerlendirmesi sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır. Davranışsal değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde ilk aşama, kritik olay yönteminin uygulanmasıdır. Kritik olay yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplandıktan sonra bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetmel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, tipik iş başarımı boyutlarına örnek olarak verilebilir. Her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü aşamada kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Dördüncü aşamada, kritik olaylarda tanımlanan davranışları 7 yada 10 aralıkla derecelendirilir. Son aşamada da Tablo 5'de örneği verilen davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir (Can vd, 1995:187).

Tablo 5 :Davranışsal Değerleme Ölçeği

| İŞ İLİŞKİLERİ | |
|--|---|
| Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir. | 1 |
| Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir. | 2 |
| Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır. | 3 |
| Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır. | 4 |
| Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir. | 5 |
| Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarısızdır. | 6 |
| Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır. | 7 |

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin, diğer yöntemlere göre daha az hataya yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların personele kolay açıklanabilmesi ve personelin bu sonuçlardan başarısını yükseltme yönünde kullanabilmesine olanak tanınması başlıca yararlarıdır. Yapılan araştırmalar da yöntemin daha güvenilir, daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiğini ortaya çıkartmıştır. Yöntemin sayılan yararları yanında bazı sakınca ve kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve emeği gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, iş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesi yöntemin temel sakınca ve kısıtlılıklarını oluşturmaktadır (Can vd, 1995:188).

3.1.7.2.5. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM DEĞERLEMESİ

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Amaçlara göre yönetim kavramı ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Daha sonra George Odiorne ve John Humble tarafından bu kavram daha da geliştirilmiştir.

Amaçlara göre yönetim yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır ve işletme yönetimi alanında son 25 yıl içinde çok yaygın biçimde kullanılan bir yönetim tekniğidir. Ancak bazı yazarlara göre son yıllarda personel güçlendirmesi kavramının ortaya çıkması ile amaçlara göre yönetim tekniğinin önemi azaldığı öne sürülmektedir (www.insankaynaklari.com).

İşgörenlerin, kişilik yada kişisel nitelikleri yerine, amaç ve sorunların gerçekleştirilme derecesine göre değerlendirildiği bu yöntemin temelinde, bireysel performans ile örgütsel hedeflerin arasında uyumu sağlamak, astlar ile yöneticiler arasındaki uyumu güçlendirmek, örgüt düzeyinde kontrolün yapılmasını sağlamak,

astların motivasyonlarını ve gelişimlerini artırmak yer almaktadır (Levinson, 2003:107).

Amaçlar genellikle performans standartları ve sonuçları içinde tanımlanır. Amaçlara göre yönetim ise, çalışanlar tarafından standartların belirlendiği bireysel bağlantıların değerlemesini sağlar. Amaçlara göre yönetim değerlemesi, kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için çok uygun bir yöntemdir. Bu yöntem yetenek ve zaman gerektirmektedir (Örücü, 2003:54).

Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan amaçlara ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından AGY tekniği bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir. AGY personel veya yönetim güçlendirilmesini sağlayan bir süreçtir.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek amaçlara göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden AGY yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesine güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için amaçlara ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur. Bunun yanında eğitim ve gelişime de olanak sağlar (www.insankaynaklari.com).

Amaçlara göre yönetimin değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim, bir planlama tekniği; amaçların belirlenmesinde astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için bir güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği ve örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği olarak da kullanılmaktadır (Can vd, 1995:189).

Amaçlara göre yönetim sürecinin, sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa karşılaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini incelerler. Amaçlar, personelin başarı ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine

bakılır. Bu açıdan amaçlara göre yönetim uygulamasında önemli bir nokta, yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemeleridir (Palmer, 1993:50). Amaçların ölçülemez olması durumunda değerlendirme sonuçları öznel ve hatalı olabilir. Değerlendirme sonuçları ayrıca planlama, ödüllendirme, personel eğitimi süreçlerine girdi olarak verilir (Can vd, 1995:189).

Personel başarı değerlendirmesinde amaçlara göre yönetim yönteminin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Palmer, 1993:50):

- Amaçlara göre yönetim uygulaması amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.
- Amaçlara göre yönetim uygulaması bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her personeli tek başına değerlendirir.
- Amaçlara göre yönetim, personelin gelecekteki başarısı üzerinde de odaklaşır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
- Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur (www.insankaynaklari.com).

Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratmasının şüphe verici bir duruma neden olması, yöntemin olumsuz yanını oluşturur (Vasu vd, 1990:355).

3.1.7.2.6. DEĞERLENDİRME MERKEZLERİ

İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan Değerlendirme Merkezleri Yöntemi de, çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biri olarak gösterilebilmektedir (Örücü, 2003:56).

Uygun olmayan kişilerin seçiminin veya kritik noktalara getirilmesinin maliyeti yüksektir. Bu nedenle değerlendirmelerin mümkün olduğu kadar farklı, ölçülebilir ve objektif araçlarla yapılması, aynı zamanda birden fazla değerlendiriciden görüş alınması yararlıdır .

Günümüz rekabet ortamında işe alım veya gelişim amaçlı değerlendirmelerin objektifliği doğru yatırım için hayati öneme sahiptir.

Değerlendirme merkezi, kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi ve iş performansı ile ilgili kritik olan özelliklerin geliştirilmesi için tasarlanan sistemin bütünüdür.

Diğer bir deyişle değerlendirme merkezi, konu ile ilgili eğitim almış birden çok değerlendiricinin, ölçülmek istenen birden çok konuyu tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçen değerlendirme metotları ile önceden tasarlanmış bir süreç ve değerlendirme ölçeği kullanarak, çok sayıda kişiyi karşılaştırmalı olarak değerlendirdiği süreçtir (www.ikportal.com).

Değerlendirme merkezi uygulamaları; kurum dışından işe alınacak kişiler arasından adayı belirlemek, kurum içerisinde pozisyona atanacak en uygun çalışanı belirlemek, doğru ve etkin bir performans değerlendirilmesi yapılması ve çalışanların eğitim ve gelişim alanlarını saptamak amacıyla kullanılan etkin bir uygulamadır (www.ikportal.com).

Değerleme merkezleri uygulaması, personelin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Değerleme merkezleri, hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılmaktadır. Değerleme merkezleri uygulamasında, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerleyici çalıştırılmalıdır. Kişilerin çabalarını gözlemleyen değerleyiciler değişik tekniklerle adayları değerlendirirler, sonuçları ilgililere açık biçimde bildirirler. Değerleme merkezi pahalı bir yöntemdir. Bu nedenle paket programlar

geliştirilmiştir. Paket programların giderek yayılması nedeni ile uygulama kolaylığı sağlamak bakımından, bazı ön incelemeler gerekmektedir. Bir program öncesi şu çalışmaların yapılması gereklidir:

- İş analizleri ile program öncesi pozisyonların görevleri saptanarak paket programın amaçlara uygunluğu denetlenmelidir.
- Beceri gerekleri iş analizi yoluyla elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanmalıdır.
- İşin niteliğine ve örgütteki düzeyine göre alıştırma ve örnek olaylar geliştirilmelidir.
- Değerleyicilerin eksiksiz biçimde eğitilmeleri sağlanmalıdır.
- Merkezi bir yönetim gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlendirmeler merkezce yetiştirilmiş gözetmenlerce yürütülmelidir.
- Geri bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sistemin tasarımında kullanılmalıdır

(Can vd, 1995:190).

Değerleme merkezi yönteminde adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren çözümleri gereken bir sorunlar paketi verilir ve adayın bir yönetici olarak belli bir süre sorunları ele alması beklenir. Bu yöntemde ayrıca lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş araştırmaları, rol alma ve oynama, bireyin motivasyon ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verilebilir. Bu yöntemle bireyin sadece bilgi ve yeteneğini değil belli olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını da belirlemesi sağlanır (www.turkyasam.com).

3.1.7.2.7. 360 DERECE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Bugün çeşitli çaplardaki organizasyonlar tarafında uygulanmakta olan en yaygın başarı değerlendirme yöntemi 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemidir. 360 derece değerlendirme sistemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Sadece yukarıdan aşağıya bir değerlendirme sistemi, organizasyon etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir

zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır. 360 Derece Değerlendirme, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, çok olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Ancak, uygulamada yapılan hatalar, bu yöntemin organizasyona zarar vermesine de neden olabilir.

360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, iş yerindeki bütün kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak kısaca tanımlanabilir. Amir pozisyonundaki yönetici yine geri besleme verecektir ama aynı işi yapan arkadaşları, kendisi ve astları da değerlendirmeye dahil olacaklardır. Bu kapsamda, 360 Derece Performans Değerlendirme yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamaktır (www.ugurzel.com).

Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip birçok değişik kaynaklardan toplamanın amaçlandığı 360 derece geribildirim sistemi, şimdiye dek uygulanmış değerlendirme sistemlerinden farklı bir Tablo çizmektedir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu bir 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzunun oluşturulduğu 360 derece geribildirim sistemi, ortam ve çalışanlar gerekli eğitimlerden geçirildiği ve optimum şartlar sağlandığı takdirde;

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim sağlamak,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermek,
- Şirket içinde kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamak,
- Çok sayıda değerlendiricinin katılımını sağlayıp subjektif değerlendirmeleri en aza indirmek,

- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmek,
- Amirlerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak gibi avantajları beraberinde getirir (www.insankaynaklari.com).

360 derece geri dönüşüm sistemi tüm bu olumlu taraflarına rağmen, bazı dirençlere ve savunmacı tepkilere neden olabilir. Örneğin bazı yöneticiler, zayıf tarafları ortaya çıkabilir korkusu ile yönetimlerini ve kendilerini baskı altında hissedebilirler. Bunun yanı sıra kendilerini sınırlı bir ruh hali içinde bulabilirler (Örücü, 2003:57).

Bu yöntemde; denetçilere, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form, çalışma davranışlarının ve sonuçlara verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek değerlendirilmesi yapılan çalışana verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlemeleri gösterir (Gatewood, 2001:715).

21.yüzyılda çevresindeki değişimlere hızla ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabilecektir. Sürekli değişimin yaşandığı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin odak noktası insan olacaktır.

360 derece değerlendirme organizasyonun tüm fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür.

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkün olacaktır. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir (Örücü, 2003:57).

3.1.7.2.7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME İLE 360 DERECE DEĞERLEME ARASINDAKİ FARKLAR

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizması çok açıdan yetersiz kalmıştır. İlk olarak değerlemenin adil ve güvenilir sonuçlar doğurması açısından astların ve meslektaşların görüşüne başvurma fikri ortaya çıkmıştır. Bu durum çoklu geri bildirim sisteminin özellikle on yıldaki gelişiminin ardında en önemli dinamiklerden biri olarak gözükmektedir. Bu koşullar; gelişen müşteri odaklılık, iç ve dış müşteri taleplerinin iş sürecine yansıtılması, bürokratik ve hiyerarşik organizasyonel yapılardan yalın yapılar içine takım bazlı çalışmalar biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyacı 360 derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel performans değerlendirme ile çoklu geri bildirim arasındaki farklar aşağıdaki Tabloda özetlenmektedir.

Çoklu geri bildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadır. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme uygulamalarındaki kritik tutum ve davranışlarından veri elde edilebilmektedir.

Tablo 6 : Geleneksel Performans Değerleme İle 360 Derece Değerleme Arasındaki Farklar

| KRİTERLER | GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME | ÇOKLU GERİBİLDİRİM |
|---|---|--|
| Amaç | Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır. | Performans,davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır. |
| Veri kaynağı | Tek bir değerlendirme süreci vardır. | Değerlemeciler farklıdır; astlar,üstler, meslektaşlar ,vb. |
| Kaynağın kimliği | Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir. | Geri bildirim değerlemeci gruplarından kollektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir. |
| Geri bildirim içeriği | Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlemeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur. | Değerlemeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır. |
| Ölçümleme yöntemi | Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlemeler yer alır. | Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır. |
| Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi | Performans değerlendirme genellikle ücretleme,görev tasarımı,terfi ve transferlerle,eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur. | Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır. |
| Süreci şekillendiren felsefe | Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. | Çalışanı değerlemek değil, geliştirmek esastır.Kendini değerlendirme söz konusudur. |
| Sürenin içeriği | Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler. | Değerleme yılın belli zamanlarında değil, sürekli izlemeyi öngörür. |
| Hedeflenen çalışanlar | Organizasyondaki tüm çalışanlar | Tipik olarak yönetsel Kademelerde çalışanlar |

Kaynak:(www.sosyalsiyaset.com).

3.1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HATA KAYNAKLARI

Performans değerlendirmelerinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar, performansı yüksek çalışan ile performansı düşük çalışan arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanlar yöneticilere ve sisteme olan güvenlerini kaybederken, performansları gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilenler hak etmedikleri pozisyonları yada ödülleri alabilmektedirler. Sistemin adaletli ve etkili olabilmesi için olası sorunları belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak gerekir (Barutçugil, 2002:229).

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirme sorunları vardır. Yeterli bir başarı değerlendirmesi çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir. Başarı değerlendirmesi sürecinde en sık yapılan hatalar şunlardır (Erdoğan, 1991:217):

- **Fazla hoşgörü (Esneklik)**

Fazla hoşgörü, değerleyicinin bir personelin başarısını olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir (www.performan.net). Değerleyicilerin bir kısmı personeli güdülemek, bir kısmı personeli suçlamak için bir gerekçe bulunmadığı düşüncesiyle abartılı değerlendirme yaparlar. Değerlendirmenin gözetimci tarafından yapıldığı durumlarda, gözetmenler çalışma arkadaşlarını korumaya yönelebilir. Aşırı hoşgörü, başarının hoş gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu gözden geçirir. Gerçekleri görmezden gelir ve personelin gelişmesi için geri bildirim önemini unutturur. Bu hatayı gidermek için başarı değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde belirlemek ve personele bildirmek gereklidir (Can vd, 1995:177).

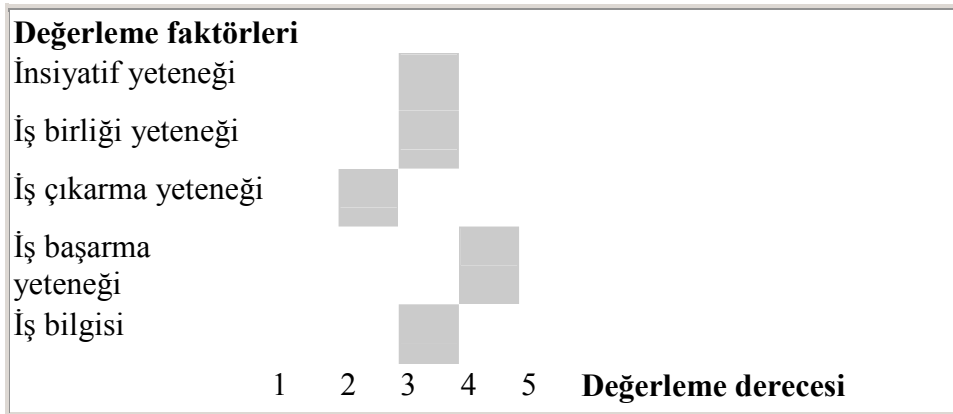
- **Katılık**

Aşırı hoşgörü davranışının tam tersidir. Katılık davranışı, değerleyicinin personelin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesidir (Can vd, 1995:177).

- **Halo (Hale) etkisi**

Hale etkisi, bir değerleyicinin personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da başarılı olabileceğini kabul etmesi sonucu kişinin performansını olduğundan yüksek değerlendirmesidir (www.performan.net). Örneğin bir personel araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olarak değerlendirmek kolaydır. Oysa o eleman aslında diğer alanlarda başarılı olamayabilir. Bu durumun tersi de geçerlidir. Belirli bir iş alanında başarısız olan bir personeli diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel işin bir çok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması boynuz etkisi olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, personelin gelişmesini engellemektedir (Can vd, 1995:178).

Tablo 7 : Hale Etkisi



(Sabuncuoğlu, 2001:189).

- **Merkezi eğilim**

Bazı değerlemeciler değerlendirme yaparken çok iyi ya da çok kötü şekilde uçlarda değerlendirme yapmaktan kaçınırlar. Bunun yerine herkese ortalama bir puan vermeyi tercih ederler (www.yigitoglu.org). Merkezi eğilim hatası, değerlendiricinin personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici yada değerlendirici çalışanlara yol gösterme yada önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlendirmenin ne personele ne de örgüte bir yararı vardır. Personel başarıları konusunda geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalır. Örgüt de kimin yükseltilecek, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinmesi olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz (Can vd, 1995:178).

- **Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği**

Personelin işi bir çok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle değerlendirici tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur. Böyle bir değerlendirme yapıldığı durumda personel, işinin en önemli parçasının o görev olduğuna inanır ve işin içeriğindeki diğer görevler önemini yitirir. Başarı standartlarının iyi tanımlanmaması da sorunlara yol açar. Başarı standartlarının iyi tanımlanamaması durumunda değerlendiriciler kuşkuyla kapılabilirler (Can vd, 1995:178).

- **Değerlendirmede nesnel davranmama**

Değerlendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasi eğilim, din, ırk, vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edildiğinde nesnel davranılmamış olur ve adil olma ilkesi çiğnenir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları yarasız olacağı gibi, personelin güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Her ne kadar personelin kişilik ve

kişisel özellikleri örgüt için önemli bir etmen olsa da, başarı değerlendirilmesine kişinin iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gereklidir (Can vd, 1995:179).

- **Yakın zaman etkisi**

Değerlendiricinin, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade, son zamanlardaki performansa göre değerlendirmesi eğilimidir (Örücü, 2003:45). Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanda başarılı olamayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilir. Yakın zaman etkisini gidermek için personelin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereklidir (Can vd, 1995:179).

- **Kontrast hatalar**

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmeleri ve art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak, 1998:226).

3.1.9. DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

İşgören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. İşgören değerlendirilmesinde en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz (Karabulut, 2002:43):

- İşgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıkların yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

- Konulan standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bu ve benzer durumlar sonucu olarak, değerlendirilen işgörenler belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilirler.
- Kişisel değer yargıları ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman örgütlerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedirler. Örneğin, herkes tarafından başarısı kabul edilen işgörenler, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla bile bile ve haksız bir surette zayıf olarak değerlendirilebilirler.
- Daha sık rastlanan bir durum da kişisel yakınlık nedeniyle değerlemecilerin bazı kişilere hoşgörülü davranmalarıdır. Çok fazla yumuşaklık, değerlemede ön yargı, genel izlenim, göz yumma, belirli kişilerin tercihi gibi nedenlerle işgören değerlemesine gölge düşebilir.
- İletişim sisteminin iyi işlemeyişi yüzünden işgörenler nasıl bir değerlemeye tabi tutulduklarını bilmeyebilirler. Bu durum da değerlemede kullanılan ölçüler, işgörenlerin kullanıldığını sandığı ölçülerden farklılık gösterebilir. Oysa, işgörenler kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe işgören değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez.
- Değerlendirme yöntemlerinin işgörenlerin başarı ve verimini arttırmayı amaçlayan bir önlem gibi kullanılma eğilimi oldukça yaygındır. Oysa bir işgören, işini yapabilecek asgari yetenekten yoksun bulunuyorsa ya da ona yeterli eğitim verilmemişse, işgöreni sadece değerlemeye tabi tutmakla verimin artmasını beklemek doğru olmaz. Hiçbir değerlendirme programının sağduyulu bir personel seçimi, işe yerleştirme ve eğitim programının yerini tutamayacağı da açık bir gerçektir.

- Birçok durumlarda yönetici astlarını değerlendirmekte isteksiz davranmakta, bu nedenle değerlemenin önemi ve geçerliliği azalmaktadır. Yönetici değerlendirme sonucu düşük puan alan işgörenin ücretini yükseltmekten alıkoymamak için başarısı yetersiz olan personele ortanın üstünde bir değerlendirme notu verebilir.
- İşgören değerlendirme sonuçları, işgörene bildirildiği zaman, olumsuz yönde etki ve tepki yaratabilir. İşgöreni güdülemek bir yana, onun başarısının daha da kötüleşmesine yol açabilir. Ancak üstün derecede bir önyargıya sahip kişiler eleştiri ve değerlendirme karşısında performanslarını daha iyiye götürme yolunda uyarılmış olabilirler.
- İşgörenin değerlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir. Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici-işgören yaklaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan işletmelerde sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir.
- Öte yandan işgören değerlemesine yöneltilen bir diğer eleştiri de, sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz bir çok formalitelere yer verildiği, kırtasiyeciliğe yol açtığı ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya zaman ve ekonomik kaybın çıktığı yolundadır.
- Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalaradır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikaların performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha, kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. İşletme içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan

gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelini değerlemede yoğunlaşmasına neden olmuştur (Karabulut, 2002:44).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FETHİYE VE MARMARİS BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN 4 YILDIZLI, 5 YILDIZLI OTELLER VE TATİL KÖYLERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı 4 yıldızlı, 5 yıldızlı oteller ve 1.sınıf tatil köylerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin hangi yöntemlerle, ne sıklıkta ve kimler tarafından yapıldığı, performans değerlendirme sonuçlarının kimler tarafından yorumlandığı, faaliyetlerin kapsadığı işgören gruplarını, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, performans değerlendirme çalışmaları esnasında karşılaşılan sorunları, performans değerlendirme faaliyetlerinin işletmelere yararlarını saptamaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada 12 adet 5 yıldızlı, 35 adet 4 yıldızlı otel ve 5 adet 1.sınıf tatil köyü olmak üzere toplam 52 adet işletme üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Literatür taraması yapılarak hazırlanan anket soruları ilgili bölüm yöneticilerine yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanmıştır. Bu işletmelerin 37 tanesi Marmaris'te ve 15 tanesi de Fethiye'de faaliyet göstermektedir. Seçilen işletmelerin hepsinde personel performans değerlendirmesi yapıyor olması şartı aranmıştır.

4.2.1. ANKET FORMUNUN İÇERİĞİ

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden ve toplam 32 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde sorulan sorularla bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin bölüm yöneticileriyle ilgili kişisel bilgilerin toplanması amaçlanmıştır. Bu sorularla performans değerlendirmesi yapan kişinin cinsiyeti, yaş grubu, öğrenim durumu, işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki görevi ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde sorulan sorularla işletmelerin performans değerlendirme faaliyetleri yapıp yapmadıkları, personellerinin performansını geliştirmek için seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların olup olmadığını, performansı yüksek belirlenen personele maddi yada manevi bir ödül verilip verilmediği, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıp yararlanmadıkları, performans değerlendirmesi yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulup tutulmadığı, yılda kaç kez değerlendirme yaptıkları, performans değerlendirmesi yaparken hangi yöntemi kullandıkları, performans değerlendirme faaliyetlerinin işletmede kimin tarafından yapıldığı ve yorumlandığı, performans değerlendirme faaliyetlerinin hangi personel grubunu kapsadığı, değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını, performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunları ve performans değerlendirmenin işletmeye sağladığı yararlar ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde sorulan sorular, işletmenin performans değerlendirmeye verdiği önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin performans değerlendirmeye etkisi, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirilmeye etkisi, personele performans değerlendirme zamanının bildirilip bildirilmemesi, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılıp yapılmadığı, performans değerlendirme sonuçlarının personelle bir araya gelinerek değerlendirilip değerlendirilmediği, performans değerlendirme sonuçlarının işletmeler tarafından tehdit olarak kullanılıp kullanılmadığı, performansı değerlendirilen personelin değerlendirileceği kriterleri bilmesi yada bilmemesi gibi konularda bilgi toplamaya yöneliktir.

4.2.2. BÖLGE SEÇİMİ

Muğla; doğal, tarihsel ve kültürel varlıklar açısından oldukça zengin bir turizm potansiyeline sahip, İstanbul ve Antalya'dan sonra üçüncü sırada gelen ülkemizin oldukça önemli turizm bölgelerinde birisidir. Başta Marmaris, Fethiye, Bodrum olmak üzere Göcek, Ölüdeniz, Gökova ve Datça gibi dünyaca ünlü bir çok turist çekim merkezi bu bölge sınırları içerisinde yer almaktadır. Aydın, Antalya, Denizli gibi Türkiye'deki diğer önemli turizm bölgelerine olan yakınlığı ve Rodos, Kos ve Simi gibi Yunan adalarına gününbirlik ulaşım olanakları Muğla turizm bölgesini önemli yapan diğer özelliklerdir (Sarı, 2004:173). Anket uygulama alanı olarak bölgede yer alan çekim merkezlerinden iki ilçenin (Marmaris ve Fethiye) seçilme nedeni ise, söz konusu ilçelerin 4 yıldızlı, 5 yıldızlı oteller ve 1.sınıf tatil köyleri açısından bölgede yoğun olarak faaliyet göstermeleridir.

4.2.3. VERİ TOPLAMA

Verilerin toplanmasında çeşitli nitelikteki konaklama işletmelerinin bölüm yöneticilerinden destek alınmıştır. Söz konusu yöneticiler işletmelerin insan kaynakları, personel, muhasebe, müşteri ilişkileri ve ön büro müdürleridir. Bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerine ulaşımın kolay olması, bölüm müdürleri tarafından anlaşılmayan yada yanlış anlaşılan sorularda gerekli açıklamaların yapılabilmesi ve anketlerin geri dönüşlerinin tam olarak sağlanabilmesi amacıyla yüz yüze anket tekniği seçilmiştir.

4.2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımı, ağırlıklı ortalama testleri, kıkare testleri, varyans analizleri ve t testleri kullanılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.3.1. ARAŞTIRMA BULGULARININ FREKANS DAĞILIMIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 8 : Demografik Bulgular

| Cinsiyet | n | Yüzde(%) |
|-----------------------|----------|-----------------|
| Bayan | 23 | 44,2 |
| Bay | 29 | 55,8 |
| Toplam | 52 | 100 |
| | | |
| Yaş grubu | n | Yüzde(%) |
| 23-30 | 13 | 25 |
| 31-36 | 24 | 46,2 |
| 37-42 | 14 | 26,9 |
| 43-48 | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |
| | | |
| Öğrenim durumu | n | Yüzde(%) |
| Lise | 17 | 32,7 |
| Lisans | 35 | 67,3 |
| Toplam | 52 | 100 |
| | | |
| Çalışma süresi | n | Yüzde(%) |
| 1-5 | 20 | 38,5 |
| 6-10 | 27 | 51,9 |
| 11-15 | 4 | 7,7 |
| 16-20 | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |

Tablo 8’de görüldüğü gibi ankete katılanların %44,2’si bayan, %55,8’i baydır. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası baydır. Eğitimcilerin yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında %25’inin 23-30, %46,2’sinin 31-36, %26,9’unun 37-42, %1,9’unun 43-48 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu (%46,2’sini) 31-36 yaş aralığı oluşturmaktadır. Öte yandan çok küçük bir kısmının da (%1,9’u) 43-48 yaş aralığını oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında %32,7’sinin lise mezunu, %67,3’ünün de lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların çoğu lisans mezunudur. Öte yandan katılımcılar içerisinde ilkokul ve ortaokul mezunu bulunmamaktadır. Şirkette çalışma sürelerine bakıldığında ise 1 yıl ile 5 yıl arasında çalışma oranı %38,5 , 6 yıl ile 10 yıl arası çalışma oranı %51,9, 11 yıl ile 15 yıl arasında çalışma oranı %7,7 ve 16 yıl ile 20 yıl arası çalışma oranı %1,9 olarak görülmüştür. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası (%51,9’u) işletmelerinde 6 yıl ile 10 yıl arasında çalışmaktadır. Katılımcıların küçük bir kısmı (%9,6’sı) ise işletmelerinde 11 yıl ve daha fazla bir süredir çalışmaktadır. Bölüm müdürlerinin çoğunluğunun genç olması nedeniyle işletmelerinde 11 ile 20 yıl arasında çalışanların oranı oldukça düşüktür.

Tablo 9 : İşletmedeki Görevi

| İşletmedeki görevi | n | Yüzde(%) |
|------------------------------|----------|-----------------|
| İnsan Kaynakları Müdürü | 19 | 36,5 |
| Personel Müdürü | 18 | 34,6 |
| Ön büro Müdürü | 1 | 1,9 |
| Müşteri İlişkileri Sorumlusu | 6 | 11,5 |
| Muhasebe Müdürü | 8 | 15,4 |
| Toplam | 52 | 100 |

Katılımcıların işletmelerindeki görevlerine bakıldığında %36,5'inin insan kaynakları müdürü, %34,6'sının personel müdürü, %1,9'unun ön büro müdürü , %11,5'inin müşteri ilişkileri sorumlusu ve %15,4'ünün muhasebe müdürü olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların büyük çoğunluğu(%71,1'i) işletmelerinde insan kaynakları ve personel müdürü olarak çalışmaktadır. %1,9 gibi çok küçük bir bölümü ise ön büro müdürü olarak çalışmaktadır. Performans değerlendirmesi insan kaynakları bölümünün faaliyetlerinden birisidir (Kozak, 2004:28).Bu yüzden anket yapılan işletmelerde insan kaynakları bölümü varsa katılımcılar öncelikle insan kaynakları müdürlerinden seçilmiştir. İnsan kaynakları bölümü olmayan işletmelerin katılımcıları ise sırasıyla personel, muhasebe, müşteri ilişkileri ve ön büro müdürlerinden seçilmiştir.

Tablo 10 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı

| İşletmenizde insan kaynakları departmanı var mı? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 23 | 44,2 |
| Hayır | 29 | 55,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

Tablo 10'dan da görüleceği gibi konaklama işletmelerinin yarısından fazlasında (%55,8'inde) insan kaynakları departmanı bulunmazken, %44,2'sinde insan kaynakları departmanı vardır. Marmaris ve Fethiye bölgelerinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı, 5 yıldızlı oteller ve 1.sınıf tatil köylerinin insan kaynakları departmanına henüz tam olarak geçmedikleri görülmüştür.

Tablo 11 : Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Çalışma Yapılması

| Personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 36 | 69,2 |
| Kısmen | 16 | 30,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %69,2'si “evet” cevabı verirken %30,8'i “kısmen” cevabını vermiştir. Diğer yandan “personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?” sorusuna “hayır” cevabını veren katılımcı görülmemiştir. Katılımcıların tamamının personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yaptığı görülmüştür. Bu durum da ankete katılan işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerine verdikleri önemi göstermektedir. Tablo 24'de “işletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir.” önermesine katılımcıların verdikleri cevaplar da işletmelerin personellerinin performanslarını değerlendirmeye önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 12 : Performansı Geliştirici Çalışmalar

| İşletmenizde performansı geliştirici seminer,hizmet içi eğitim gibi çalışmalar var mı? | n | Yüzde (%) |
|---|----------|------------------|
| Evet | 36 | 69,2 |
| Hayır | 1 | 1,9 |
| Kısmen | 15 | 28,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

“İşletmenizde performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar var mı?” sorusuna “evet” cevabını verenler %69,2 , “hayır” cevabını verenler %1,9 ve “kısmen” cevabını verenler %28,8’dir. Buna göre işletmelerin %98,1’i personelin performansını geliştirmek için çalışmalar yaparken, çok küçük bir kısmı (%1,9’u) personelin performansını geliştirmek için çalışmalar yapmamaktadır. Hizmet içi eğitim, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken ilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir. Hizmet içi eğitimden beklenen yararlardan bir tanesi de performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmaktır (Can vd, 1995:195-196). Buna bağlı olarak işletmelerin %98,1’i personelinin performansını geliştirmek için seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yaptıkları ve bu konuda isabetli karar aldıkları düşünülmektedir.

Tablo 13 : Performansı Yüksek Personele Maddi Yada Manevi Ödül Verilmesi

| İşletmenizde performansı yüksek belirlenen işgöreninize maddi yada manevi bir ödül veriyormusunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 41 | 78,8 |
| Hayır | 11 | 21,2 |
| Toplam | 52 | 100 |

İşletmelerin %78,8’i performansı yüksek belirlenen personeline maddi yada manevi bir ödül verirken, %21,2’si performansı yüksek belirlenen personeline maddi yada manevi bir ödül vermemektedir. Buna göre işletmelerin çoğunluğu(%78,8’i) başarılı personelini ödüllendirmektedir. Performans değerlendirilmesi sonuçlarına dayalı olarak personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül alması sağlanabilir (Can

vd, 1995:174). Performansı yüksek belirlenen personele verilecek ödül maddi (prim, maaş artırımını, vb.) olabileceği gibi, manevi (ayın personelinin seçilmesi, yöneticinin iyi performans gösteren çalışanı kişisel olarak kutlaması, yöneticinin iyi performans gösteren personeline bir toplantı sırasında teşekkür etmesi, vb.) de olabilir.

Tablo 14 : Kariyer Planlamalarında Performans Değerlendirme Sonuçları

| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarınızda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıyormusunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 28 | 53,8 |
| Hayır | 4 | 7,7 |
| Kısmen | 20 | 38,5 |
| Toplam | 52 | 100 |

İşletmelerin %53,8'i geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanırken, %38,5'i kısmen yararlanmakta ve %7,7'si yararlanmamaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, çoğunluğu (%92,3'ü) başarılı performans göstermiş personeline gelecek yıllarda da çalıştırmayı düşünmekte, çok az bir kısmı (%7,7'si) ise gelecek yıllarda çalıştıracığı personel için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmamaktadır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir (Kozak, 2004:74). Bu yüzden işletmelerin çoğunluğunun (%92,3) geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 15 : Değerlendiricinin Eğitime Tabi Tutulması

| İşletmenizde performans değerlendirmesi yapan kişi konuyla ilgili bir eğitime tabi tutuldu mu? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 20 | 38,5 |
| Hayır | 13 | 25 |
| Kısmen | 19 | 36,5 |
| Toplam | 52 | 100 |

“İşletmenizde performans değerlendirmesi yapan kişi konuyla ilgili bir eğitime tabi tutuldu mu?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında

değerlendiricilerin bu soruya %38,5'i "evet", %25'i "hayır" ve %36,5'i "kısmen" şeklinde yanıtlamıştır. Bu durumda işletmelerin %25'inin, personellerinin performansını değerlendirmeden önce, performans değerlendirmesi yapacak personelini bir eğitim programına tabi tutmadığı görülmüştür. Objektif bir personel değerlendirme sisteminin oluşturulması için değerlendiricinin iletişim, işletmenin örgüt yapısı ve kullanılan yöntemler gibi konularda eğitilmesinin gerektiği (Bernardin ve Buckley,1981:207) bilindiğinden, konuyla ilgili eğitim almamış bir değerlendiricinin de yapmış olduğu değerlendirmenin objektif olmayacağı düşünülmektedir.

Tablo 16 : Performans Değerlendirme Sıklığı

| Değerlendirmeleri yılda kaç kez yapıyorsunuz? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| Gerektiğinde | 9 | 17,3 |
| Senede 1 kez | 21 | 40,4 |
| Senede 2 kez | 19 | 36,5 |
| Senede 3 kez | 3 | 5,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

"Performans değerlendirme çalışmalarını yılda kaç kez yapıyorsunuz?" sorusuna katılımcıların %17,3'ü "gerektiğinde", %40,4'ü "senede 1 kez", %36,5'i "senede 2 kez" ve %5,8'i "senede 3 kez" cevaplarını vermişlerdir. Buna göre anket yapılan işletmelerin yarıya yakını (%40,4'ü) senede 1 kez personelinin performansını değerlendirirken, işletmelerin çok az bir kısmı(%5,8'i) personelinin performansını senede 3 kez değerlendirmektedir. Çok sık yapılan performans değerlendirme faaliyetinin personel üzerinde baskı yaratabileceği (Sabuncuoğlu, 2001:159) ve performans değerlendirme faaliyetinin zor ve uzun zaman alıcı bir faaliyet olduğu (Aldemir vd, 2001:280) bilindiğinden dolayı işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerini ağırlıklı olarak senede 1 kez yaptıkları, bunun da isabetli bir uygulama olduğu düşünülmektedir.

Tablo 17 : Performans Değerlendirme Yöntemi

| Personel performansını değerlendirirken hangi yöntemi kullanıyorsunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Tanımlayıcı metin tipi değerlemeler | 1 | 1,9 |
| Derecelendirme yöntemi | 23 | 44,2 |
| 360 derece değerlendirme | 1 | 1,9 |
| Amaçlara göre yönetim | 7 | 13,5 |
| Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi | 8 | 15,4 |
| Kendini geliştirme düzeyi | 12 | 23,1 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Personel performansını değerlendirirken hangi yöntemi kullanıyorsunuz?” sorusuna katılımcıların %1,9’u “tanımlayıcı metin tipi değerlemeler”, %44,2’si “derecelendirme yöntemi”, %1,9’u “360 derece değerlendirme yöntemi”, %13,5’i “amaçlara göre yönetim”, %15,4’ü “davranışsal temelli değerlendirme yöntemi” ve %23,1’i “kendini geliştirme düzeyi” yanıtlarını vermişlerdir. İşletmelerin yarıya yakını (%44,2’si) personellerinin performansını değerlendirirken derecelendirme yöntemini kullandıkları görülmektedir. Diğer taraftan tanımlayıcı metin tipi değerlemelerin ve 360 derece değerlendirme yönteminin çok az sayıda (%1,9 ve %1,9) işletme tarafından kullanıldığı görülmektedir. Kriterlerin değerlendirilmesi amacıyla çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelerin kullanıldığı derecelendirme yönteminin (Topaloğlu ve Koç, 2002:93) diğer yöntemlere göre daha açık ve net olması ve maliyetinin düşük olması açısından (Eraslan ve Algün, 2005:97) işletmeler tarafından tercih edildiği düşünülmektedir.

Tablo 18 : Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişi

| Performans değerlendirme işletmenizde kimin tarafından yapılmaktadır? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| İlk amir | 31 | 59,6 |
| İnsan Kaynakları Müdürü | 6 | 11,5 |
| Müşteri İlişkileri Sorumlusu | 5 | 9,6 |
| Personel Müdürü | 6 | 11,5 |
| Muhasebe Müdürü | 4 | 7,7 |
| Toplam | 52 | 100 |

“İşletmenizde performans değerlendirme kimin tarafından yapılmaktadır?” sorusuna katılımcıların %59,6’sı “ilk amir”, %11,5’i “insan kaynakları müdürü”, %9,6’sı “müşteri ilişkileri sorumlusu”, %11,5’i “personel müdürü” ve %7,7’si “muhasabe müdürü” cevaplarını vermişlerdir. Bu durumda işletmelerin yarısından fazlasında (%59,6) performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir tarafından yapılırken, az bir kısmında da (%7,7) muhasabe müdürü tarafından yapıldığı görülmektedir. İşletmelerde personelle en çok iletişim içinde bulunan, onu en iyi tanıyan kişinin ilk amiri olduğundan (Barutçugil, 2002:198), performans değerlendirmesini yapan kişinin de ağırlıklı olarak ilk amiri olacağı düşünülmektedir.

Tablo 19 : Performans Değerlendirmeyi Yorumlayan Kişi

| Performans değerlendirme sonuçları kim tarafından yorumlanmaktadır? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| Genel Müdür | 20 | 38,5 |
| İlk amir | 7 | 13,5 |
| İnsan Kaynakları Müdürü | 15 | 28,8 |
| Personel Müdürü | 7 | 13,5 |
| Müşteri İlişkileri sorumlusu | 3 | 5,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Performans değerlendirme sonuçları kim tarafından yorumlanmaktadır” sorusuna ise katılımcıların %38,5’i “genel müdür, %13,5’i “ilk amir”, %28,8’i “insan kaynakları müdürü”, %13,5’i “personel müdürü” ve %5,8’i “müşteri ilişkileri sorumlusu” cevaplarını vermişlerdir. Bir önceki soruyla karşılaştırıldığında işletmelerin yarısından fazlasında (%59,6) performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir tarafından yapılırken, yarıya yakınında (%38,5) faaliyetleri yorumlayan kişinin genel müdür olduğu görülmüştür. İşletmelerin az bir kısmında ise (%5,8) faaliyetleri yorumlayan kişinin müşteri ilişkileri sorumlusu olduğu görülmektedir. Performans değerlendirmesi insan kaynakları bölümünün faaliyetlerinden birisidir (Kozak, 2004:28). Performans değerlendirme faaliyetlerinin ağırlıklı olarak genel müdür tarafından yorumlanması ankete katılan otel işletmelerinde henüz insan kaynakları departmanı olmadığı yada insan kaynakları departmanının yeterince etkin olarak çalışmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 20 : Performans Değerlendirme Faaliyetlerinin Yapıldığı Personel

| Performans değerlendirme faaliyetleriniz hangi işgören gruplarınızı kapsıyor? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| Tüm personeli | 42 | 80,8 |
| Sadece astları | 10 | 19,2 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Performans değerlendirme faaliyetleriniz hangi işgören gruplarınızı kapsıyor” sorusuna katılımcıların %80,8’i “tüm personeli” ve %19,2’si “sadece astları” cevabını vermişlerdir. Bu durumda işletmelerin çoğunluğu (%80,8) performans değerlendirmesi yaparken ast-üst ayrımı yapmadıkları görülmüştür. Diğer taraftan işletmelerin az bir kısmında (%19,2) performansı değerlendirilen personelin astlardan ibaret olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sistemleri, bir iş organizasyonunun bütün üyelerinin, hangi işlerin yapılması gerektiğini anlamalarında ve bu işlerin en iyi şekilde yapılmasının yollarını bulmalarında yardımcı olmak üzere oluşturulur. Bu, hiç sonu gelmeyecek bir süreçtir ve hem yöneticilerin hem de çalışanların çabasını gerektirir (www.psikolojikdanişma.net). Bu nedenle işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerini yaparken ast-üst ayrımı yapmadıkları düşünülmektedir.

4.3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ AĞIRLIKLİ ORTALAMAYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 21 : Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Amaçları

| Değerlendirme sonuçlarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz? | n | Ortalama |
|---|----------|-----------------|
| Personel terfilerinde | 52 | 4,15 |
| İşe almada | 51 | 1,78 |
| İşletme hedeflerini belirlemede | 51 | 2,78 |
| Eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde | 52 | 4,29 |

Not: 1=en önemsiz,2=önemsiz,3=ne önemli ne önemsiz,4=önemli,5=en önemli

Değerlendirme sonuçlarının katılımcılara göre en önemli kullanım amacı personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesi olarak görülmüştür. Personel terfileri de değerlendirme sonuçlarının önemli bir kullanım alanı olarak görülmektedir. İşletmelerin, personellerinin performanslarını değerlendirerek, personellerinin hangi konularda kendilerini geliştirmeleri konusunda bilgi sağladıkları, personellerinin yetersiz oldukları konularda uygun bir eğitim programı düzenleyerek, performanslarını artırmayı amaçladıkları düşünülmektedir. Bu durum Tablo 12'deki sorulan "Personelin performansını geliştirici seminer, hizmet içi eğitim vb. gibi çalışmalar var mı?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplarla bağdaşmaktadır. Bilindiği üzere işletmelerin %69,2'si personelin performansını geliştirici seminer, hizmet içi eğitim vb. gibi çalışmalar yapmaktadır.

Tablo 22 : Değerlendirme Çalışmaları Sırasında Karşılaşılan Sorunlar

| Performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunları sıralayınız | n | Ortalama |
|--|----------|-----------------|
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 47 | 3,85 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 43 | 1,53 |
| Değerleme süresinin kısalığı | 46 | 4,52 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 48 | 3,54 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 43 | 1,6 |

Not: 1=en önemsiz,2=önemsiz,3=ne önemli ne önemsiz,4=önemli,5=en önemli

Katılımcılara göre performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan en önemli sorun değerlendirme süresinin kısalığı olarak görülmektedir. Değerleyicinin nesnel davranmaması da önemli bir sorun olarak görülmektedir. Buna karşılık değerlendirme formunun yetersiz oluşu performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan önemli bir sorun olarak görülmemektedir. Bilindiği üzere performans değerlendirmesi, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir (Aldemir vd, 2001:280). Ankete katılan işletmelerin yaz aylarında faaliyet göstermeleri nedeniyle performans değerlendirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramadıkları düşünülmektedir.

Tablo 23 : Performans Değerlendirmenin Yararları

| Performans değerlendirmenin yararlarını önem sırasına göre sıralayınız | n | Ortalama |
|---|----------|-----------------|
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 52 | 3,94 |
| Amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesinde | 52 | 1,54 |
| Personelin eğitim gereksiniminin belirlenmesinde | 52 | 3,81 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 52 | 3,85 |

Not: 1=en önemsiz,2=önemsiz,3=ne önemli ne önemsiz,4=önemli,5=en önemli

İşletmelere göre performans değerlendirmenin en önemli yararı personelinin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi olarak görülmüştür. Bununla birlikte işletmeler, hizmet kalitesinin artırılması ve personellerinin eğitim gereksinmesinin belirlenmesini de performans değerlendirmesinin önemli yararları olarak görmektedirler. İşletmeler personellerinin zayıf ve güçlü yönlerini performans değerlendirme sonuçlarından tespit etmeye çalışmaktadırlar. Personelin zayıf yönlerinin tespit edilerek, uygun bir eğitim programıyla giderilmesi ve güçlü yönlerinin tespit edilerek, personelin terfi, rotasyon gibi konularda kullanılmasının amaçlandığı düşünülmektedir. Katılımcıların “Performans değerlendirmenin yararlarını önem sırasına göre sıralayınız” cümlesine verdikleri cevap Tablo 21’de katılımcılara sorulan “Değerlendirme sonuçlarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz?” sorusundaki katılımcıların verdikleri cevapları destekler niteliktedir.

Tablo 24 : İşletmelerde Performans Değerlendirmeye Verilen Önem

| | N | Ortalama |
|---|----|----------|
| İşletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir | 52 | 3,94 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcıların “İşletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir.”cümlesine verdikleri cevaplar, ağırlıklı olarak “katılıyorum” şeklindedir.Bu durum Tablo 11’i destekler niteliktedir.Tablo 11’de personele sorulan “Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %69,2’sinin “evet” cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 25 : İşletmelerde İşgörenin Kendisinin Yada Yaptığı İşin Değerlendirilmesi

| | n | Ortalama |
|--|----|----------|
| İşletmemizde işgörenin kendisi değil, yaptığı iş değerlendirilir. | 52 | 3,62 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Performans değerlendirme faaliyetlerinde ağırlıklı olarak işletmelerin personellerinin yaptıkları işlerin değerlendirildiği görülmektedir. Başarı değerlendirmesi sırasında personelin işle ilgili davranışlarının değerlendirilmeye alınması gerekir.Yapılan işle ilgili olmayan davranışlar göz önünde tutulmamalıdır. Ancak, konaklama sektöründe müşteri ilişkileri önemli olduğundan kişinin karakteri (içe dönük,konuşkan,sinirli) onun yaptığı işteki başarısını etkileyecektir. Bu nedenle resepsiyon, servis, kat hizmetleri gibi bölümlerdeki kişiler değerlendirilirken onların bu özellikleri de dikkate alınmalıdır. Çünkü, bu tür işlerde personelin davranışı işin bir parçasıdır (Kozak, 2004:48).

Tablo 26 : Personelin Çalışma Süresinin Değerlendirme Sırasında Dikkate Alınması

| | n | Ortalama |
|--|----|----------|
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresi değerlendirme sırasında dikkate alınmaz. | 52 | 3,87 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Değerlendiricilerin ağırlıklı olarak, değerlendirilecek kişinin işletmede uzun yada kısa süreli çalışmasının değerlendirme sırasında bir kriter olmayacağını düşündükleri görülmüştür.Bu durumda işletmede uzun süredir çalışan tecrübeli bir personelle, kısa süredir çalışan yada işe yeni girmiş bir personelin performans değerlendirilmesinde de işletmeler tarafından aynı yaklaşım sergilenmektedir.

Tablo 27 : Değerlendirilecek Kişinin Ünvanının Değerlendirme Sırasındaki Objektifliği Etkilemesi

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| Değerlendirilecek kişinin ünvanı değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez. | 52 | 4,06 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcılar, işletmelerin performans değerlendirmesi faaliyetlerini gerçekleştirirken, değerlendirecekleri personelin sahip olduğu ünvanın, objektif olmalarına bir engel teşkil etmeyeceğini belirtmişlerdir.

Tablo 28 : Personele Performans Değerlendirmesi Yapılacak Zamanın Bildirilmesi

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| İşletmedeki personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman dilimi bildirilmemelidir. | 52 | 3,29 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcılar, değerlendirme yapmadan önce personellerine performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi sorusuna ağırlıklı olarak “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin personel üzerinde baskı yaratabileceği endişesinin personele hangi zamanda performansının değerlendirileceğinin bildirilmemesi sonucunu doğurduğu düşünülmektedir.

Tablo 29 : Performans Değerlendirmesinde Düzenli Geri Bildirim

| | N | Ortalama |
|--|----|----------|
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılır. | 52 | 4,17 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcılara göre performans değerlendirmesinde performansı değerlendirilen personele olumlu yada olumsuz yönleri konusunda düzenli olarak geri bildirim yapıldığı görülmektedir. Yapılan değerlendirmenin sonuçları bir şekilde personelin kendisine aktarılmalıdır. Ancak, bu şekilde personel kendisini düzeltebilir ve yapılan değerlendirme çalışmaları amacına ulaşabilir (Kozak, 2004:49). Çalışanlara geri besleme verilmesinin çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri besleme performanslarını yükseltme çabalarında bir güdüleme işlevi görebilir; bu da organizasyonun üretkenliğini artırır (www.hukukokulu.com). Bu nedenle işletmelerin performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapmakla isabetli bir karar verdikleri düşünülmektedir.

Tablo 30 : Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşgörenle Bir Araya Gelinerek Değerlendirilmesi

| | n | Ortalama |
|--|----|----------|
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyi işgörenle bir araya gelinerek değerlendirilir. | 52 | 4,06 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

“Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyi işgörenle bir araya gelinerek değerlendirilir” önermesine

katılımcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Buna göre performans değerlendirmesi sonucunda personelin gösterdiği performans hakkında personelin de görüşleri alınmaktadır. Personelin kendi üstün yada düşük performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamak (Kaynak vd, 2000:220) amacıyla işletmelerin performans değerlendirme çalışmaları sonucu personelin ortaya çıkardığı performans düzeyini işgörenle bir araya gelerek değerlendirildiği düşünülmektedir.

Tablo 31 : Performans Değerlendirme Sonuçlarının Olumsuz Olması Yetkililerce Tehdit unsuru Olarak Kullanılması

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılır. | 52 | 1,52 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

“Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılır.” önermesine katılımcıların ağırlıklı olarak katılmadıkları görülmüştür. Bu durumda düşük performans gösteren personele yöneticiler düşük maaş yada işten çıkarma şeklinde tehditler yöneltmemektedir. Organizasyonda çalışanların performanslarının değerlendirilmesini yapmak tek başına anlam ifade etmez. Asıl amaçlardan birisi organizasyonda çalışanlarının performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır (www.canaktan.org). İşletmelerin de düşük performans göstermiş personeline düşük maaş yada işten çıkarma şeklinde tehdit yöneltmek yerine düşük performansın nedenlerini araştırdıkları ve bu konuda isabetli bir karar verdikleri düşünülmektedir.

Tablo 32 : Performansı Değerlendirilen Personelin Puanlandırıldığı Kriterleri Bilmesi

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| Performansı değerlendirilen personel hangi kriterlere göre puanlandırıldığını bilir. | 52 | 4,23 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

“Performansı değerlendirilen personel hangi kriterlere göre puanlandırıldığını bilir.” önermesine katılımcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” cevabını vermişlerdir. İşgörenler, kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe işgören değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez (Karabulut, 2002:44). Bu durumda işletmelerin performans değerlendirmesi yapacağı personeline, personelinin değerlendirileceği kriterleri bildirmesinin isabetli bir karar olduğu düşünülmektedir.

4.3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ T TESTİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.3.3.1. Cinsiyet faktörü için analizler

Cinsiyetin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması,

performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

Şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 33 : Cinsiyet Faktörü İçin t Testi Tablosu I

| | T | df | Anlam düzeyi |
|--|----------|-----------|---------------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | -1,88932 | 50 | ,064 |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | -0,8266 | 50 | ,412 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | -1,27059 | 50 | ,209 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | -1,93394 | 50 | ,058 * |
| Performans değerlendirme sıklığı | 0,343218 | 50 | ,732 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 0,002385 | 50 | ,998 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 0,730887 | 50 | ,468 |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 0,277465 | 50 | ,782 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 0,300223 | 50 | ,765 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | -1,24213 | 50 | ,219 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 0,400109 | 50 | ,690 |

| | | | |
|---|----------|----|-------|
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 0,554229 | 50 | ,581 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 0,435394 | 50 | ,665 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | -0,50711 | 50 | ,614 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | -2,23411 | 50 | ,029* |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 1,029372 | 50 | ,308 |

Tablo 33’de görüldüğü gibi 4 ve 15.sorularda 0,05’ten küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 4 ve 15.sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir.Cinsiyetin; geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması ve performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması konularına erkek katılımcıların daha ağırlıklı olarak katıldığı görülmektedir.

Ayrıca cinsiyetin, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından ; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendiricinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlenmesinde ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 34 : Cinsiyet Faktörü İçin t Testi Tablosu 2

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|--|----------|----|--------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 0,805161 | 49 | ,424 |
| Personel terfilerinde | 0,505367 | 50 | ,615 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1,641343 | 49 | ,107 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | -0,33041 | 49 | ,742 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede | -1,94747 | 50 | ,057 * |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | -0,74301 | 45 | ,461 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | -0,23683 | 41 | ,813 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 0,641655 | 44 | ,524 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 0,650206 | 46 | ,518 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | -0,38952 | 41 | ,698 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 0,103598 | 50 | ,917 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 2,389779 | 50 | ,020 * |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | -2,7032 | 50 | ,009 * |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | -1,42562 | 50 | ,160 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 0,888727 | 50 | ,378 |

Tablo 34’de görüldüğü gibi 5,12 ve 13.sorularda 0,05’ten küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 5,12 ve 13.sorular için Ho hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilir.Cinsiyetin; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından ,personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde, değerlendirmenin yararlarından, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde ve amaçlara ulaşma derecesini belirleme açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır.Erkek katılımcıların, performans değerlendirmenin amaçlarından personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesi amacını ve değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi yararını, bayan katılımcılara oranla daha ağırlıklı olarak tercih ettikleri belirlenmiştir. Öte yandan değerlendirmenin yararlarından, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi yararını bayan katılımcılar erkek katılımcılara oranla daha ağırlıklı olarak tercih etmektedirler.

4.3.3.2 Öğrenim Durumu Faktörü İçin Analizler

Öğrenim durumunun; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem,personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.Katılımcılar içerisinde lise ve lisans mezunu olmak üzere 2 değişken bulunduğundan dolayı hipotezlerin testinde t testi kullanılmıştır.

Tablo 35 : Öğrenim Durumu Faktörü İçin t Testi Tablosu 1

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|---|----------|----|--------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | -0,14497 | 50 | ,885 |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 1,25864 | 50 | ,214 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 1,006507 | 50 | ,319 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 0,494977 | 50 | ,622 |
| Performans değerlendirme sıklığı | -1,75933 | 50 | ,084 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 1,07008 | 50 | ,289 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | -1,99985 | 50 | ,050* |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 1,615027 | 50 | ,112 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | -0,4971 | 50 | ,621 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | -0,38241 | 50 | ,703 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 2,271773 | 50 | ,027* |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | -0,88066 | 50 | ,382 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 0,478569 | 50 | ,634 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 0,412051 | 50 | ,682 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | -1,80234 | 50 | ,077 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | -0,37028 | 50 | ,712 |

Tablo 35’de görüldüğü gibi 7 ve 11.sorularda 0,05’ten küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 7 ve 11. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Öğrenim durumunun; performans değerlendirmeye verilen önem, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Lisans mezunlarının lise mezunlarına oranla performans değerlendirmeye daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan lise mezunları lisans mezunlarına göre daha ağırlıklı olarak personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesini düşünmektedirler.

Ayrıca öğrenim durumunun, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından ; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H_0 : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H_1 : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 36 : Öğrenim Durumu Faktörü İçin t Testi Tablosu 2

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|--|----------|----|--------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | -1,59256 | 49 | ,117 |
| Personel terfilerinde | -0,22483 | 50 | ,823 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1,390386 | 49 | ,170 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | -0,09211 | 49 | ,926 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede | 0,028811 | 50 | ,977 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | -0,31001 | 45 | ,757 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | -2,58945 | 41 | ,013 * |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 1,338298 | 44 | ,187 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | -0,45069 | 46 | ,654 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 2,97336 | 41 | ,004 * |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 1,359927 | 50 | ,179 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | -0,99754 | 50 | ,323 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | -0,48427 | 50 | ,630 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | -0,99967 | 50 | ,322 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 0,693375 | 50 | ,491 |

Tablo 36’da görüldüğü gibi 7 ve 10. sorularda 0,05’den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 7 ve 10. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Öğrenim durumunun; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendirme formunun yetersiz oluşu ve değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Lisans mezunları değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendirme formunun yetersiz oluşunu lise mezunlarına göre daha fazla düşünmektedir. Öte yandan değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan değerlendirme yönteminin

yanlış seçilmesi sorununu lise mezunları lisans mezunlarına göre daha ağırlıklı olarak düşünmektedir.

4.3.3.3 İnsan Kaynakları departmanı faktörü için analizler

İşletmelerde insan kaynakları departmanı olup olmasının; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, performans değerlendirmesini yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirmeyi yorumlayan kişi, değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 37 : İnsan Kaynakları Departmanı Faktörü İçin t Testi Tablosu 1

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|---|----------|----|--------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | -2,57373 | 50 | ,013* |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | -2,12164 | 50 | ,038* |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | -0,58212 | 50 | ,563 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | -1,00947 | 50 | ,317 |
| Performans değerlendirmesini yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulması | -0,81415 | 50 | ,419 |
| Performans değerlendirme sıklığı | 3,29111 | 50 | ,001* |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | -0,62007 | 50 | ,538 |
| Performans değerlendirmesini yapan kişi | -3,77095 | 50 | ,000* |
| Performans değerlendirmesini yorumlayan kişi | 0,027244 | 50 | ,978 |
| Değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel | -2,52511 | 50 | ,014* |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 3,690296 | 50 | ,000* |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | -0,70927 | 50 | ,481 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | -1,08066 | 50 | ,285 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | -0,86201 | 50 | ,392 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | -1,1348 | 50 | ,261 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 0,914809 | 50 | ,364 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 0,435394 | 50 | 665 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | -1,28908 | 50 | ,203 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 0,024868 | 50 | ,980 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 0,262115 | 50 | ,794 |

Tablo 37 de görüldüğü gibi 1,2,6,8,10 ve 11. sorularda 0,05'den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 1,2,6,8,10 ve 11. sorular için Ho hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilir. Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, Performans değerlendirme sıklığı, Performans değerlendirmesini yapan kişi, Değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel ve Performans değerlendirmeye verilen önem açısından insan kaynakları departmanının olup olmaması farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelere göre performans değerlendirmeye daha çok önem vermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelere göre performans değerlendirme faaliyetlerini daha sık yapmaktadırlar.

Ayrıca insan kaynakları departmanı olup olmasının, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlenmesinde ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 38 : İnsan Kaynakları Departmanı Faktörü İçin t Testi Tablosu 2

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|--|----------|-----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 0,805161 | 49 | ,424 |
| Personel terfilerinde | -0,53211 | 50 | ,597 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1,343957 | 49 | ,185 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 0,459954 | 49 | ,647 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde | -1,63673 | 50 | ,107 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | -0,74301 | 45 | ,461 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 1,306501 | 41 | ,198 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | -0,1554 | 44 | ,877 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 1,038059 | 46 | ,304 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | -0,62848 | 41 | ,533 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 0,421184 | 50 | ,675 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 1,361554 | 50 | ,179 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | -0,15214 | 50 | ,879 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | -0,64845 | 50 | ,519 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | -0,11503 | 50 | ,908 |

Tablo 38’de görüldüğü gibi 0,05’den küçük değer ortaya çıkmamıştır. Bu durumda H_1 hipotezi reddedilir ve H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle insan kaynakları departmanı faktörünün Tablo 38’deki değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

4.3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ VARYANS ANALİZİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

İstatistikte varyans analizi (veya ANOVA), gözlenen varyansı çeşitli kısımlara ayırma yöntemiyle bazı değişkenlerin başka bir değişken üzerindeki etkisini incelemeye yarayan modelleme türüne verilen genel isimdir. Bu yöntem istatistikçi ve genetikçi Ronald Fisher tarafından 1920'li ve 1930'lu yıllarda geliştirilmiştir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/ANOVA>).

4.3.4.1. Yaş Faktörü İçin Yapılan Analizler

Yaşın; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 39 : Yaş Faktörü İçin Varyans Analizi Testi Tablosu 1

| | df | f | Anlam düzeyi |
|---|----|----------|--------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | 3 | 4,519084 | 0,007* |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 3 | 1,415162 | 0,249 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 3 | 6,656201 | 0,000* |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 3 | 8,568242 | 0,000* |
| Performans değerlendirme sıklığı | 3 | 1,819089 | 0,156 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 3 | 0,681744 | 0,567 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 3 | 1,875796 | 0,146 |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 3 | 0,526671 | 0,666 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 3 | 0,31659 | 0,813 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | 3 | 3,010493 | 0,039* |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 3 | 0,877179 | 0,459 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 3 | 3,123013 | 0,034* |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 3 | 1,995965 | 0,127 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 3 | 1,426803 | 0,246 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 3 | 0,314019 | 0,815 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 3 | 0,780742 | 0,510 |

Tablo 39’da görüldüğü gibi 1,3,4,10 ve 12. sorularda 0,05’den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 1,3,4,10 e 12. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Yaş faktörünün; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi ve performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca yaşın, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendiricinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H_0 : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H_1 : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 40 : Yaş Faktörü İçin Varyans Analizi Tablosu 2

| | df | f | Anlam düzeyi |
|--|-----------|----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 3 | 0,659867 | 0,580 |
| Personel terfilerinde | 3 | 0,851425 | 0,472 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 3 | 0,352984 | 0,787 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 3 | 3,022167 | 0,038* |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede | 3 | 1,011042 | 0,396 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 2 | 0,672132 | 0,515 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 2 | 4,764563 | 0,013* |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 2 | 2,316289 | 0,110 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 2 | 2,450232 | 0,097 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 2 | 0,955419 | 0,393 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 3 | 1,270468 | 0,295 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 3 | 0,53423 | 0,661 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | 3 | 1,038953 | 0,383 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | 3 | 1,762842 | 0,166 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 3 | 0,414284 | 0,743 |

Tablo 40'da görüldüğü gibi 4 ve 7. sorularda 0,05'den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 4 ve 7. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Yaş faktörünün; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, işletmenin hedeflerini belirlemede ve değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan, değerlendirme formunun yetersiz oluşunda farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.3.4.2. Çalışma süresi faktörü için yapılan analizler

Personelin işletme çalışma süresinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 41 : Çalışma Süresi Faktörü İçin Varyans Analizi Testi Tablosu 1

| | df | f | Anlam düzeyi |
|---|-----------|----------|---------------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | 3 | 1,812138 | 0,157 |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 3 | 0,341911 | 0,795 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 3 | 1,418732 | 0,248 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 3 | 1,662652 | 0,187 |
| Performans değerlendirme sıklığı | 3 | 1,748013 | 0,169 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 3 | 0,774873 | 0,513 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 3 | 0,67599 | 0,571 |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 3 | 0,3683 | 0,776 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 3 | 0,308139 | 0,819 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | 3 | 3,400578 | 0,025* |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 3 | 0,083127 | 0,968 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 3 | 2,342619 | 0,084 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 3 | 4,225059 | 0,009* |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 3 | 0,285015 | 0,835 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 3 | 1,170962 | 0,330 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 3 | 0,778908 | 0,511 |

Tablo 41’de görüldüğü gibi 10 ve 13.sorularda 0,05’den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 10 ve 13. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Personelin işletme çalışma süresinin; değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi ve performans

değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca çalışma süresinin; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 42 : Çalışma Süresi Faktörü İçin Varyans Analizi Tablosu 2

| | df | f | Anlam düzeyi |
|--|-----------|----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 3 | 0,812301 | 0,493 |
| Personel terfilerinde | 3 | 0,720378 | 0,544 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 3 | 1,855202 | 0,150 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 3 | 0,854877 | 0,471 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede | 3 | 1,998518 | 0,126 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 2 | 1,404362 | 0,256 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 2 | 0,003567 | 0,996 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 2 | 0,546978 | 0,582 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 2 | 0,13541 | 0,873 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 2 | 0,348743 | 0,707 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 3 | 1,401422 | 0,253 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 3 | 5,47608 | 0,002* |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | 3 | 0,465468 | 0,707 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | 3 | 1,620889 | 0,196 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 3 | 0,215463 | 0,885 |

Tablo 42’de görüldüğü gibi 12. soruda 0,05’den küçük değer ortaya çıkmıştır. Bu durumda 12. soru için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Personelin işletmede çalışma süresi değerlendirmenin yararlarından, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde farklılık göstermektedir.

4.3.4.3. Personelin işletmedeki görevi faktörü için yapılan analizler

Personelin işletmedeki görevinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmalarını sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Personelin işletmedeki görevinin değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Personelin işletmedeki görevinin değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 43 : İşletmedeki Görev Faktörü İçin Varyans Analizi Testi Tablosu 1

| | df | f | Anlam düzeyi |
|---|-----------|----------|---------------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | 1 | 6,624063 | ,01* |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 1 | 4,501359 | ,03* |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 1 | 0,338864 | ,56 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 1 | 1,019032 | ,31 |
| Performans değerlendirme sıklığı | 1 | 10,8314 | ,00* |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 1 | 0,384493 | ,53 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 1 | 13,61829 | ,00* |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 1 | 0,503067 | ,48 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 1 | 1,167817 | ,28 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | 1 | 0,743053 | ,39 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 1 | 1,28775 | ,26 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 1 | 0,836875 | ,36 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 1 | 0,189568 | ,66 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 1 | 1,661733 | ,20 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 1 | 0,000618 | ,98 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 1 | 0,068704 | ,79 |

Tablo 43’de görüldüğü gibi 1,2,5 ve 7. sorularda 0,05’den küçük değer ortaya çıkmıştır. Bu durumda 1,2,5 ve 7. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Personelin işletmede görevi; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performans değerlendirme sıklığı ve performans değerlendirmeye verilen önem açısından farklılık göstermektedir.

Ayrıca personelin işletmedeki görevinin; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı ya da uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : İşletmedeki görev faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : İşletmedeki görev faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 44 : İşletmedeki Görev Faktörü İçin Varyans Analizi Tablosu 2

| | df | f | Anlam düzeyi |
|--|-----------|----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 1 | 0,648284 | ,42 |
| Personel terfilerinde | 1 | 0,283144 | ,59 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1 | 1,80622 | ,18 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 1 | 0,211558 | ,64 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemesinde | 1 | 2,678883 | ,10 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 1 | 0,552071 | ,46 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 1 | 1,706944 | ,19 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 1 | 0,024148 | ,87 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 1 | 1,077567 | ,30 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 1 | 0,394985 | ,53 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 1 | 0,177369 | ,67 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 1 | 1,853831 | ,17 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | 1 | 0,023147 | ,87 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemesinde | 1 | 0,420492 | ,51 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 1 | 0,013232 | ,90 |

Tablo 44'de görüldüğü gibi 0,05'den küçük değer ortaya çıkmamıştır. Bu durumda H_1 hipotezi reddedilir ve H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle personelin işletmedeki görevi Tablo 44'deki değişkenler üzerinde farklılık göstermemektedir.

4.3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ KİKARE (CHI-SQUARE) YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çapraz Tablolardaki değişkenler arasındaki ilişkiyi daha ince olarak test etme yöntemi Kikare(Chi-Square) testidir. Kikare testi, çapraz Tablonun iki değişkeninin birbirinden bağımsız olup olmadığını test eder. İki veya daha fazla grubun belli kategorilere dağılmış puan veya görüşleri arasında fark veya ilişki var mıdır? Ho, “gruplar arasında bir fark yoktur.” prensibine dayanır. İki değişken arasındaki ilişki bulunmaması hipotezinin test edilmesi gerekir. Bu ilişkiyi ortaya koymaya çalışan testlere “çapraz Tablo test istatistikleri” denir. Eğer test sonucu p değeri,baştan ön görülen anlamlılık düzeyinden küçük çıkarsa Ho reddedilir ve gruplar arasında fark olduğu tezi kabul edilir (Ergün, 1995:86). Kikare değeri Tablodaki satır ve sütun sayısına bağlı olduğundan, o Tablo için serbestlik derecesinin de bilinmesi gerekir. Serbestlik derecesi (satır-1)*(sütun-1) formülü ile hesaplanır. Burada iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu, birbirini etkilemediği şeklindeki hipotezin kabul veya reddi gözlenen anlamlılık düzeyine de bağlıdır.Yaygın olarak kullanılan anlamlılık düzeyleri 0,05 veya 0,01’dir (Ergün, 1995:89).

4.3.5.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Cinsiyetin ;personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme

sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 45 : Cinsiyet İle Personelin Ve Örgütün Performansının Geliştirilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 11,1523 | 4 | ,02 |

Tablo 45’e göre performans değerlendirmenin yararlarından; personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Bayan katılımcıların %65’i performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesini en önemsiz ve önemsiz bulurken, %26’sı ne önemli ne önemsiz, %9’u ise önemli bulmuştur. Erkek katılımcıların ise %93’ü ise en önemsiz ve önemsiz bulurken, %3,5’i ne önemli ne

önemsiz ve %3,5'i en önemli bulmuşlardır. Erkek katılımcılar, bayan katılımcılara oranla personelin ve örgüt performansının geliştirilmesini performans değerlendirmenin daha önemsiz bir yararı olarak görmektedirler.

4.3.5.2. YAŞ GRUBU DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Yaş grubunun ;personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : Yaş grubunun değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : Yaş grubunun değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 46 : Yaş Grubu İle Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Çalışmalar Yapılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 11,45238 | 3 | ,00 |

Tablo 46’ya göre personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması yaş grubuna göre farklılık göstermektedir.“Personelinizin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?” sorusuna 23-30 yaşları arasındaki katılımcıların %8’i,31-36 yaşları arasındaki katılımcıların %25’i ve 37-42 yaşları arası katılımcıların %67’si “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.Buna göre, katılımcıların yaş grubu arttıkça personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapmalarına kısmen katılma düşünceleri artmaktadır.

Tablo 47 : Yaş Grubu İle Performansı Yüksek Belirlenen İşgörene Maddi Yada Manevi Bir Ödül Verilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 15,27716 | 3 | ,00 |

Tablo 47’ye göre performansı yüksek belirlenen personele maddi yada manevi ödül verilmesi yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. “Performansı yüksek belirlenen personele maddi yada manevi bir ödül verilmesi” sorusuna evet cevabını verenlerin %87,5’ini 31-36 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 48 : Yaş Grubu İle Geleceğe Yönelik Kariyer Planlarında Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 22,72347 | 6 | ,00 |

Tablo 48'e göre geleceğe yönelik kariyer planlarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanması, yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. 23-30 arası yaş grubu katılımcılarının tamamı geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlandığını düşünürken, bu oran 31-36 arası yaş grubunda %50'ye ve 37-42 arası yaş grubunda %14'e düşmektedir. Diğer taraftan "geleceğe yönelik kariyer planlarınızda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıyorsunuzuz" sorusuna 31-36 arası yaş grubu katılımcıların %4'ü ve 37-42 arası yaş grubu katılımcıların %21'i hayır yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların yaş grubu arttıkça geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından daha az yararlandıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 49 : Yaş Grubu İle Değerlendirilecek Kişinin Ünvanının Değerlendirme Sırasındaki Objektifliği Etkilememesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 27,71997 | 9 | ,00 |

Tablo 49'a göre değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesinin, yaş grubuna göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 23-30 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %46'sı, 31-36 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %58'i ve 37-42 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %64'ü değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirmedeki objektifliğini etkilemediğine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yaşları arttıkça ünvanın, değerlendirmedeki objektifliği etkilemediği daha ağırlıklı olarak düşünülmektedir.

Tablo 50 : Yaş Grubu İle Performans Değerlendirilmesi Yapılırken Tarafsız Davranılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|---------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 12,2102 | 6 | ,05 |

Tablo 50'ye göre performans değerlendirmesi yapılırken tarafsız davranılması katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.23-30 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %23'ü, 31-36 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %41'i ve 37-42 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %57'si performans değerlendirme yapılırken tarafsız davranıldığını düşünmektedir.Yaş grubu arttıkça değerlendirmenin tarafsız yapıldığını düşünenler de artmaktadır.

4.3.5.3. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Öğrenim durumunun; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini

belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Öğrenim durumunun değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Öğrenim durumunun değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 51 : Öğrenim Durumu İle Performans Değerlendirme Çalışmaları Sırasında Karşılaşılan Sorunlardan Değerleme Yönteminin Yanlış Seçilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 7,768302 | 2 | ,02 |

Tablo 51’de performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Lise mezunu katılımcıların %14’ü performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesini “en önemsiz” bulurken, bu oran lisans mezunlarında %55’tir.

Tablo 52 : Öğrenim Durumu İle Performans Değerlendirme Çalışmaları Sonucu İşgörenin Ortaya Çıkarılan Performans Düzeyinin İşgörenle Bir Araya Gelerek Değerlendirilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 7,6219 | 3 | ,05 |

Tablo 52'ye göre performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir. Lise mezunlarının %21'i, lisans mezunlarının ise %78'i performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesine katıldıklarını ifade etmişlerdir.

4.3.5.4. ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Personelin işletmede çalışma süresinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim

gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : Çalışma süresinin değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : Çalışma süresinin değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 53 : Çalışma Süresi İle Performans Değerlendirmenin Yararlarından Personelin Ve Örgütün Performansının Geliştirilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 24,74727 | 12 | ,01 |

Tablo 53’de performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 1-5 yıl arası işletmede çalışanların %15’i performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesini “en önemsiz” bulurken, bu oran 6-10 yıl arası çalışanlarda %51’dir. Performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesini “önemli” bulan oran ise işletmede 1-5 yıl arası çalışanlarda %10 iken, daha uzun süre çalışanlar bu soruya “önemli” yanıtını vermemişlerdir.

Tablo 54 : Çalışma Süresi İle Performans Değerlendirmenin Yararlarından Amaçlara Ulaşma Derecesini Belirleme Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 18,93967 | 9 | ,02 |

Tablo 54'e göre performans değerlendirmenin yararlarından amaçlara ulaşma derecesini belirleme, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.1-5 yıl arası işletmede çalışanların %25'i performans değerlendirmenin yararlarından amaçlara ulaşma derecesini belirlemeyi “önemsiz” olarak yanıtlarken, 6-10 yıl arası işletmede çalışanlarda bu oran %51'e yükselmiştir.

Tablo 55 : Çalışma Süresi İle Değerlendirilecek Kişinin Ünvanının Değerlendirme Sırasındaki Objektifliği Etkilememesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 29,47449 | 9 | ,00 |

Tablo 55'e göre değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesi personelin işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.1-5 yıl arası işletmede çalışanların %25'i, 6-10 yıl arası işletmede çalışanların %33'ü ve 11-15 yıl arası işletmede çalışanların %75'i değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesine katıldıklarını ifade etmişlerdir. İşletmede çalışan personelin çalışma süresi arttıkça, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesine katılım da artmaktadır.

4.3.5.5. İŞLETMEDEKİ GÖREV DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Personelin işletmedeki görevinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlenmesinde ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : İşletmedeki görevin değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : İşletmedeki görevin değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 56 : İşletmedeki Görevi İle Geleceğe Yönelik Kariyer Planlamalarında Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 30,79925 | 8 | ,00 |

Tablo 56’da geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasının personelin işletmedeki görevine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Ankete katılan insan kaynakları müdürlerinin %57’si, personel müdürlerinin %50’si, önbüro müdürlerinin ve müşteri ilişkileri sorumlularının tamamı “Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıyorsunuz” sorusuna “evet” cevabını vermişlerdir. Yukarıda belirtilen katılımcılardan “hayır” cevabını veren olmamıştır. Öte yandan ankete katılan muhasebe müdürlerinin %12’si “evet” cevabını verirken %50’si “hayır” cevabını vermiştir. Muhasebe müdürleri diğer departman müdürlerine göre ağırlıklı olarak geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 57 : İşletmedeki Görevi İle Performans Değerlendirmenin Yararlarından Personelin Zayıf Ve Güçlü Yönlerinin Belirlenmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 23,18453 | 12 | ,02 |

Tablo 57’de performans değerlendirmenin yararlarından personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi yararı personelin işletmedeki görevine göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları müdürlerinin %58’i, personel müdürlerinin %83’ü, ön büro müdürlerinin tamamı, müşteri ilişkileri sorumlularının tamamı ve muhasebe müdürlerinin %25’i personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesini performans değerlendirmenin önemli bir yararı olarak görmektedir. Muhasebe müdürlerinin performans değerlendirmenin yararlarından personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi yararına verdikleri önemin, diğer departman müdürlerine oranla daha az olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.5.6. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

İşletmede insan kaynakları departmanı olup olmasının; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, değerlendirmeyi yapan kişi, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : İşletmedeki insan kaynakları departmanının değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : İşletmedeki insan kaynakları departmanının değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05'den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 58 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Çalışma Yapılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 6,083125 | 1 | ,01 |

Tablo 58'de personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, işletmede insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %86'sı personellerinin performansını değerlendirmek için çalışma yaparken, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde bu oran %55 olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler olmayanlara göre personellerinin performanslarını değerlendirmek için daha çok çalışmalar yapmaktadır.

Tablo 59 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performansı Geliştirici Seminer,Hizmet İçi Eğitim Gibi Çalışmaların Yapılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 5,897318 | 2 | ,05 |

Tablo 59'a göre performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılmasıyla işletmede insan kaynakları departmanı olması arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları olan işletmelerin %82'si personellerinin performansını geliştirmek için seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yaptıklarını belirtirken, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde bu oran %58 olarak belirlenmiştir.

Tablo 60 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesi Yapılma Sıklığı Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 10,68131 | 3 | ,01 |

Tablo 60'a göre performans değerlendirme yapılma sıklığı, işletmelerde insan kaynakları departmanı olmasına göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %21'i performans değerlendirmeyi senede 1 kez, %56'sı senede 2 kez ve %13'ü senede 3 kez performans değerlendirme faaliyetleri yapmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %48'i senede 1 kez ve %27'si senede 2 kez performans değerlendirme faaliyetleri yapmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde senede 3 kez performans değerlendirme faaliyeti yapılmamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, olmayanlara göre daha sık performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaktadırlar.

Tablo 61 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesini Yapan Kişi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 17,49764 | 4 | ,00 |

Tablo 61' a göre performans değerlendirmesini yapan kişi, işletmelerde insan kaynakları departmanı olmasına göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir (%73) ve insan kaynakları müdürleri (%25) tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde ise değerlendirme faaliyetlerinin %48'i ilk amir tarafından, %20'si müşteri ilişkileri sorumlusu tarafından, %17'si personel müdürü tarafından ve %15'i muhasebe müdürü tarafından yapılmaktadır.

Tablo 62 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesinin Kapsadığı Personel Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 5,881231 | 1 | ,01 |

Tablo 62'ye göre performans değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel işletmede insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %95'inde performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsarken, %5'inde astları kapsamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %69'unda performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsarken, %31'inde astları kapsamaktadır.

Tablo 63 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmeye Verilen Önem Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|---------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 12,8388 | 3 | ,00 |

Tablo 63'e göre performans değerlendirmeye verilen önem, işletmelerde insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %78'i performans değerlendirmeye önem verirken, %22'si önem vermemektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin %31'i performans değerlendirmeye önem verirken, %69'u önem vermemektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, olmayanlara göre performans değerlendirmeye daha çok önem vermektedirler.

Tablo 64 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Değerlendirilecek Kişinin Çalışma Süresinin Değerlendirme Sırasında Dikkate Alınmaması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 12,22913 | 4 | ,01 |

Tablo 64'e göre değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmaması, işletmede insan kaynakları departmanı olmasına göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %65'i değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %17'si ise dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %89'u değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %11'i de dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerinde değerlendirilecek personelin çalışma süresinin dikkate alınması açısından daha objektif davrandıkları düşünülmektedir.

Tablo 65 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesini Yapan Kişinin Konuyla İlgili Bir Eğitime Tabi Tutulması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 14,35139 | 2 | ,00 |

Tablo 65'e göre, performans değerlendirmesini yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulması, işletmede insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin tamamı performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tuttuklarını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin %69'u performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tutarken, %31'i performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tutmadıklarını ifade etmişlerdir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

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

Başarı değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir. Personel başarı değerlendirmesi yoluyla elde edilen sonuçlar; personelin geliştirilmesi, yani örgütün daha etkili bir üyesi durumuna getirilmesi için eğitim ve geliştirme programlarının tasarımında kullanılan verileri sağlar. Başarı değerlendirmesi, personelin örgüte yaptığı katkıların ödüllendirilmesinde adaletin gerçekleştirilmesini sağlar (Can vd., 1995:173).

Organizasyonlar, günümüze gelinceye kadar genellikle performansı değerlendirme görüşmelerini seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Çünkü iyi bir değerlendirme görüşmesinin amaçları ve yararları hakkında fazlaca düşünmemişlerdir. Ancak planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlendirmeye yönelten nedenler

yada değerlemeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2002:181):

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak , performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:182):

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,

- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla ödüllendirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak,
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamaktır.

İyi bir başarı değerlendirme sisteminin olduğu işletmelerde çalışanların yönetimin aldığı, işten çıkarma, terfi, ücretlendirme ve eğitim gibi konulardaki kararlara karşı tutumu daha güvenlidir. Çalışanlar, bu tür kararların belli kriterlere bağlı olarak alındığının bilincinde olduklarından herhangi bir direnç yada önyargıda bulunmazlar (Kozak, 2004:46).

Anket yapılan 52 işletmenin 23'ünde insan kaynakları bölümü varken, 29'unda insan kaynakları bölümünün olmadığı görülmüştür. Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımlarının değişmesi, işgücü arzının yapısal değişimi ve küreselleşen dünya, insan kaynağını tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu değişime bağlı olarak günümüzde tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi her geçen gün önem kazanmaktadır. Emek yoğun olma ve müşteri ilişkileri yoğun olma özelliğine sahip olan otel işletmelerinde bir çok işin müşteri ile aynı alanda üretilmesi ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki müşterilerin ağırlanmasında çalışanların moral seviyesinin yüksek olması gibi değişkenler göz önüne alındığında, çalışanları,

işletme için önemli bir insan kaynağı olarak gören bu yaklaşımın otel işletmelerinde daha fazla kabul görmesi kaçınılmaz olmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün otel içerisinde olduğu gibi, kendi içerisinde de ayrı bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Burada da yine çalışacak kişi sayısı yada oluşturulacak alt bölümlerin sayısı otelin büyüklüğü, toplam personel sayısı ve hizmetlerin çeşitliliği ile yakından ilgilidir. Küçük ölçekli bir otel işletmesinde bütün fonksiyonlar birleştirilerek buna ilişkin görevler bir yada iki kişi tarafından yerine getirilirken, otel işletmesi büyüdükçe ve iş hacmi arttıkça insan kaynakları bünyesinde eğitim, ücret yönetimi, başarı değerlendirme, personel alma, iş analizi, endüstriyel ilişkiler, sosyal hizmetler ve idari hizmetler gibi alt birim sayısı da artmaktadır (Kozak, 2004:28).

Ankete katılan işletmelerin %98'i çalışanlarının performansını geliştirmek için çalışmalar yapmaktadır. Çalışanın performansını geliştirmek, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesine yardım eder, organizasyonun insan kaynaklarının genel anlamda kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam yaratır. Çalışanların performansını beklentileri karşılayan ve aşan bir düzeyde tutmaya yardım eder. İş veya kariyerle ilişkili becerileri, bilgileri ve deneyimleri zenginleştirir. Çalışanları kendi alanlarındaki değişimlerin önünde tutar, uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Organizasyon içindeki yeni ve üst görevler için rekabetçi olmalarını sağlar ve onların motivasyonlarını artırır. Performans yönetimi sürecinin önemli bir unsuru, çalışanların işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmektir. Geliştirme süreci, yöneticiye ve çalışana performansı geliştirmek ve organizasyonel etkinliğe katkıda bulunmak için birlikte çalışabilecekleri bir diğer fırsat sağlamaktadır (Barutçugil, 2002:256). Tablo 59'da işletmelerdeki insan kaynakları departmanları ile personellerinin performanslarını geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılması arasındaki ilişki incelenmiştir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %82'sinde çalışan personelin performansını geliştirmek için çalışmalar yapıldığı ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin personellerinin performanslarını geliştirmek amacıyla seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapmalarının isabetli bir karar olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin %78,8'i performansı yüksek belirlenen personellerine maddi yada manevi ödül vermektedirler. Katılımcıların ağırlıklı olarak 31-36 arası yaş grubunu oluşturanlar (%87,5'i) performansı yüksek belirlenen personellerine maddi yada manevi ödül verdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmeler başarılı personellerini parasal yollardan olabileceği gibi parasal olmayan yollardan da ödüllendirebilirler. Üstün performansın, bireysel yada takım olarak, ücretlerdeki gözle görülen artışlarla ödüllendirilmesi, her zaman için güçlü bir özendirici olmuştur. Ancak bu, çalışanları motive eden yollardan yalnızca biri olarak kabul edilmelidir. Modern organizasyonlarda gözlenen bir eğilim, bilinen, geleneksel nitelikteki ödüllerin artık etkinliklerini yitirmesi ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamasıdır. Çoğunlukla ekonomik nitelikli ödüller ve liyakata bağlı olarak önerilen yükseltmeler, yöneticiler tarafından her zaman üstün performansın ödülleri olarak duyurulmuştur. Gerçekte ise onlar çalışanlar tarafından hep bir hak olarak algılanmıştır. Para ve benzeri maddi ödüllerin, bazı durumlarda motivasyonu ve verimliliği azaltıcı etkileri dahi olmaktadır (Barutçugil, 2002:247).

İşletmelerin %92'sinin geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlandığı ortaya çıkmıştır. Tablo 48'den anlaşılacağı gibi katılımcıların yaşları arttıkça geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanma düşünceleri azalmaktadır. Kariyer planlama ağırlıklı olarak genç personeli kapsayacağından genç katılımcıların geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasını, yaşlı katılımcılara göre daha ağırlıklı olarak tercih etmesi tutarlı olarak düşünülmektedir. Kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanma, personelin işletmedeki görevine göre de farklılık göstermektedir. Muhasebe müdürlerinin kariyer planlamalarında geleceğe yönelik performans değerlendirme sonuçlarından diğer departman yöneticilerine göre daha az yararlandıkları anlaşılmaktadır. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine, kurum tarafından çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer

yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir (Kozak, 2004:75). Bu nedenle muhasebe müdürlerinin de bu konuda daha hassas olmalarının gerektiği düşünülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin yarıya yakını (%40'ı) performans değerlendirme faaliyetlerini senede 1 kez yapmaktadırlar. Çağdaş organizasyonları yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Performans değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle, değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz. Ayrıca, sık yapılan değerlemeler çalışan üzerinde baskı yaratabilir. Bu nedenle, genellikle uygun görülen ve uygulamada kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır (Barutçugil, 2002:186). İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin, olmayanlara göre daha sık performans değerlendirme faaliyetlerini yaptıkları, Tablo 37'den anlaşılmaktadır. Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminin bir işlevi olduğu (Kozak, 2004:29) bilindiğinden, insan kaynakları departmanı olan işletmelerin değerlendirme faaliyetlerini, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelere göre daha sık yapması anlamlı olmaktadır.

İşletmelerin %59'unda performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir (%73) ve insan kaynakları müdürleri (%25) tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde ise değerlendirme faaliyetlerinin %48'i ilk amir tarafından, %20'si müşteri ilişkileri sorumlusu tarafından, %17'si personel müdürü tarafından ve %15'i muhasebe müdürü tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri, müşteri ilişkileri, personel yada muhasebe bölümleri tarafından yapılmadığı görülmektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde değerlendirme faaliyetlerinin ağırlıklı olarak ilk amir tarafından yapılma sebebinin de personelini en iyi tanıyan kişinin ilk amiri olacağını düşünülmesidir.

Ankete katılan işletmelerin %81'i performans değerlendirme faaliyetlerinin tüm personeli kapsadığını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %95'inde performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsarken, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %69'unda

performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsamakta ve %31'inde astları kapsamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin personellerinin performansını değerlendirirken sadece astlarının değil aynı zamanda üstlerinin de performanslarını değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarının katılımcılara göre en önemli kullanım amacı personelin eğitim gereksiniminin belirlenmesi olarak görülmüştür. İşletmelerin, personellerinin performanslarını değerlendirerek, personellerinin hangi konularda kendilerini geliştirmeleri konusunda bilgi sağladıkları, personellerinin yetersiz oldukları konularda uygun bir eğitim programı düzenleyerek, performanslarını artırmayı amaçladıkları ve bu konuda isabetli karar verdikleri düşünülmektedir.

Katılımcılara göre performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan en önemli sorun değerlendirme süresinin kısalığı olarak görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin yaz aylarında faaliyet göstermeleri nedeniyle performans değerlendirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramadıkları düşünülmektedir. Değerleme formunun yetersiz oluşu ve değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi de performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan en önemsiz sorunlar olarak anlaşılmaktadır.

Ankete katılan işletmelere göre performans değerlendirmenin en önemli yararının personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi olarak görülmüştür. Personel müdürlerinin %83'ü performans değerlendirmenin en önemli yararını personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi olarak düşünmektedir. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir (Barutçugil, 2002:180). Personel müdürlerinin de personellerinin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek, eksik yönlerini tamamlamayı planladıkları düşünülmektedir.

Katılımcılar ağırlıklı olarak personellerinin performanslarını değerlendirmeye önem vermektedirler. Lisans mezunlarının lise mezunlarına oranla performans değerlendirmeye daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları departmanı olan işletmeler, insan kaynakları departmanı olmayan

işletmelere göre performans değerlendirmeye daha çok önem vermektedirler. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %78'i performans değerlendirmeye önem verirken, %22'si önem vermemektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin %31'i performans değerlendirmeye önem verirken, %69'u önem vermemektedir. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. bir çok değişken üzerinde geri bildirim sağlamaktadır (Aytaç, 2003:25). Bu durumda insan kaynakları departmanı olan işletmelerin performans değerlendirmeye daha çok önem vermeleri anlamlı olarak düşünülmektedir.

Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmaması sorusuna katılımcıların ağırlıklı olarak katıldıkları anlaşılrsa da insan kaynakları departmanı olan işletmelerle olmayan işletmeler arasında yapılan Pearson Ki-Kare testinde, personelin çalışma süresinin değerlendirme sırasında farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %65'i değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %17'si ise dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %89'u değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %11'i de dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin personellerinin performanslarını değerlendirirken personellerinin çalışma sürelerini dikkate almalarının değerlendirmedeki objektifliği etkileyebileceği düşünülmektedir.

Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemediği sorusuna katılımcılar ağırlıklı olarak katıldıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan personelin işletmede çalışma süresi ve yaş grubu arttıkça, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesi düşüncelerine daha ağırlıklı olarak katıldıkları anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyinin işörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi sorusuna katılımcılar ağırlıklı olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir. Lisans mezunları lise

mezunlarına oranla performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesine daha ağırlıklı olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir. Performans değerlendirme sürecinin önemli bir boyutu değerlendirilen kişinin psikolojisini anlamak ve yapıcı bir iş birliği anlayışı içinde olmasını sağlamaktır. Bunun sağlanmadığı durumlarda performans değerlendirme yarardan çok sorunlar yaratan bir sürece dönüşmekte; güvensizlik, gerilim, endişe gibi olumsuz duyguların yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Eğer çalışanın performans değerlendirme sürecine katılımı artırılırsa çalışan performans görüşmesinde ve yönetici ile olan ilişkisinde daha güvenli ve coşkulu olacaktır. Böylece performans geliştirme hedefleri çok daha kolay kabul edilecek ve gerçekleştirilecektir (Barutçugil, 2002:215). Bu durumda işletmelerin performans değerlendirme çalışmaları sonucunda işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyini işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmekle isabetli bir karar verdikleri düşünülmektedir.

İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin tamamının performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tuttukları anlaşılmaktadır. Eğitim aşamasında, değerlendirmeyi yapacak kişilere kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının kullanılması öğretilir. Özellikle, değerlendirme sırasında tarafsız davranmaları, bazı önyargılardan ve duygusal nedenlerle haksız ve hatasız değerlendirmelerden kaçınmaları istenir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan çalışanın denetimini sağlarken öte yandan kendileri için de bir kontrol niteliği taşıdığı belirtilir. Bu eğitimde insan ilişkileri becerilerine özel bir yer verilir. Çalışanlara karşı iyi davranmanın, karşılıklı güven ve anlayışı sağlamanın önemi ve yöntemleri üzerinde durulur (Barutçugil, 2002:197). Performans değerlendirmesini yapacak kişinin eğitilmesinin değerlendirmeyi daha tutarlı ve objektif yapacağı bilindiğinden, işletmelerin bu konuda isabetli bir karar verdikleri anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

AKAL, Z. (2000), *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Performans Ölçüm Ve Denetimi, No:473, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

AKMUT, Ö., AKTAŞ, R., AYKAÇ, B., DOĞANAY, M., DURUKAN, T., MÜFTÜOĞLU, T., YÜKSEL, Ö. (2003), *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara : Başak Matbaacılık.

AKTAŞ, A. (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya: Retromat Matbaası

ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir: Barış Yayınları.

ANDERSON, C. (1993), *Human Resource Management In Action Managing Performance Appraisal Systems* , Blackwell, Great Britain: First Published.

ARGON, T., ALTAY, E. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları

ARTAN, S. (1979), *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yenileştirilmesi Ve Türkiyedeki Uygulama*, Eskişehir: Eskişehir T.Akademisi Yayınları.

ATAAY, İ. (1990), *İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, Birinci Cilt, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

AYTAÇ, A. (2003), *360 Derece Performans Değerlendirme*, Bilim Ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi, Yıl:4, Sayı:41: Gazi Üniversitesi Yayınları.

BARUTÇUGİL, İ. (2002), *Performans Yönetimi* , Birinci Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İ. (2002), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2002), *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

BECKER, B. (1996), *The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects* , August : Academy of Management Journal.

BEKTAŞ, K. (1992), *Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Verimlilik Dergisi, Sayı:3, Ankara: MPM Yayınları.

BERNARDIN, H.,BUCKLEY, M. (1981), *Strategies in Rater Training*, Vol:6, No:2, Academy of Management Review.

CAN,H., AKGÜN,A. ,KAVUNCUBAŞI,Ş. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, İkinci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CANMAN, A. (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, No:260, Ankara: Todaie Yayınları.

CANMAN, A. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara:Yargı Yayınevi

CHEUNG, C., LAW, R. (1998), *Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal*, 8 (6): Managing Service Quality.

ÇAKICI, C., KOZAK, N., AZALTUN, M., SÖKMEN, A., SARIİŞİK, M. (2002), *Otel İşletmeciliği*, Birinci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

ERASLAN, A., ALGÜN, O. (2005), *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi yöntemi Yaklaşımı*, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt:20, No:1: Gazi Üniversitesi Yayınları.

ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

EREN, E. (2000), *Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri*, 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayını.

ERGÜN, M. (1995), *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları* , Ankara: Ocak Yayınları.

ERKUŞ, Ç., KURT, M., GÜNGÖR, Z., TOKLU, B. (2006), *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü İçin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı*, 12. Mühendislik Dekanları Konseyi Toplantısı, II. Ulusal Mühendislik Kongresi, 11-13 Mayıs, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Mühendislik Fakültesi.

FINDIKÇI, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İkinci Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

GATEWOOD, D., FEILDS, S. (2001), *Human Resource Selection*, Fifth Edition, United States of America: Harcourt College Publishers.

GEYLAN, R. (1992), *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Met Basım Yayın.

GILLEN, T. (1997), *Değerlendirme Tartışması*, Yönetim Dizisi, Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.

GORDON, C. (1993), *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell Business, Oxford.

GÖKSU, N. (2003), *İşgören ve İşverenlerin Ücret Algulamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

KARABULUT, B. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi*, Kocaeli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Semineri, Kocaeli.

KAYNAK, T. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, no:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

KAYNAK, T., ARAL, Z., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

KELLEROĞLU, H. (2003), *Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

KILIÇ, T. (1998), *Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Verimlilik Dergisi, 15(3), İstanbul.

KORMAN, A. (1978), *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, (Çev.İlhan Akhun,Cevat Alkan), Ankara, Milli Eğitim Basımevi.

KOZAK, M. (2004), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.

KUBALI, D. (1998), *Performans Denetimi, Kavram Ve İlkeler, Metodolojik Uygulamalar*, Ankara: Sayıştay Yayını.

LEVİNSON, H. (2003), *Management by Whose Objectives*, Harvard Business Review.

MONDY, R., NOE, M. (1984), *Personnel: The Management of Human Resources*, Boston:Allyn and Bacon Inc.

NOE, R. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Gelişimi*, (Çev.Canan Çetin), İstanbul: Beta Yayınevi.

OLALI, H., KORZAY, M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul :Beta Yayınları

ÖRÜCÜ, E., KÖSEOĞLU, M. (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Kalkan Matbaacılık.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

PALMER, M. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev.Doğan Şahiner), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., İstanbul.

RANDLE, W. (1998), *Better Ways to Measure Executive Performance*, Management Methods, Vol.19, No.4.

SABUNCUOĞLU, Z. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. (1997), *Personel Yönetimi*, Teknografik Matbaa, Bursa.

SARIY. (2004), *Yabancı Turistlerin İnternet Kullanma Eğilimleri:Uluslar Bazında Bir Karşılaştırma* adlı makalesi, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Ankara.

SCHULER, R. (1998), *Managing Human Resources*, Cincinnati:South Western Publishing Company.

ŞAMILOĞLU, F. (2003), *Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değer Literatür İncelemesi*, Niğde İ.İ.B.F Dergisi, Niğde.

ŞENER, B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık

TEKİN, A. (1999), *Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi*, Maliye Dergisi, İstanbul.

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

TOPALOĞLU, M., KOÇ, H. (2002), *Büro Yönetimi Kavramlar Ve İlkeler*, Birinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

TOPALOĞLU, C. (2004), *Otel İşletmelerinde Örgütiçi Çatışmalar Ve Yönetimi: 4 Ve 5 Yıldızlı Kıyı Otel İşletmelerinde Uygulama (Muğla Örneği)*, Doktora Tezi, İzmir.

TURGUT, H. (2001), *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*, Sayıştay Dergisi, Ankara.

UYARGİL, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

ÜNAL, A. (1998), *Performansa Dayalı Ücret*, Ankara : Kamu İş Sendikası Yayını.

VASU, L., STEWART, W., DAVID, G. (1990), *Organizational Behavior and Public Management*, Marcel Dekker INC, Second Edition, USA.

WOODS, R., SCİARİNİ, M., BREİTER, D. (1998), *Performance Appraisals in Hotels*, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:39, Issue:2.

YODER, D. (1998), *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, N.W., Mc Graw-Hill Book Co.

YÜCEL, R. (1999) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 1, Sayı:3.

YÜKSEL, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Yayınları.

ZERENLER, M. (2003), *Kriz dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Sirketlerin Performans Ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya .

INTERNET KAYNAKÇASI

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.ht>, Barutçugil İ., *Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları*, erişim tarihi:10.12.06

<http://www.kocyonder.com/index.asp?catid=4&cid=26&sayfasira=1>, KoçYönder, *Yönetici Performans Değerlendirme Genel Prensipleri*, erişim tarihi: 11.12.06

<http://insan-kaynaklari.terimleri.com/>, *İnsan Kaynakları Yönetimi Terimler Sözlüğü*, erişim tarihi: 11.12.06

<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38>, Stratejika internet sayfası Özkan Selçuk , *Performans Yönetimi mi dediniz,Pardon* adlı makalesi , erişim tarihi:11.12.06

<http://www.pedemer.com/>,Pedemer İnternet Sayfası, *Performans Değerlendirme Nedir?*, erişim tarihi:12.12.06

<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf>,*Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”* , Ertuğrul İrfan, erişim tarihi:15.12.06

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks, Uğurlu O., *Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi , erişim tarihi:12.12.06

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 , Atilla Filiz, *Performans Değerlendirme Ve Yönetimi*, erişim tarihi:16.12.06

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody008.asp?BodyID=250>, İnsankaynaklari.com içerik ekibi, *Performans Değerlendirme Yöntemleri*, erişim tarihi:18.12.06

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=242>, İnsankaynaklari.com içerik ekibi, *Amaçlara Göre Yönetim*, erişim tarihi:27.12.06

http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=25, Vedat Yiğitoğlu , *Performans değerlemesi*, erişim tarihi:16.12.06

<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/basari.doc> , *Başarı Değerlendirmesi*, Yrd.Doç.Dr.Hatice Özutku,Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, erişim tarihi:17.12.06

<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm> ,Prof.Dr.Coşkun Can Aktan, *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi* adlı makalesi, erişim tarihi:17.12.06

<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm> , Prof.Dr.Coşkun Can Aktan, *Düşük Performansın Nedenleri Ve Sonuçları* adlı makalesi, erişim tarihi:03.11.07

<http://www.ticaretokulu.com/Forums/viewtopic/p=2425.html>,*Performans Değerlendirme*, erişim tarihi:28.12.06

<http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=15078>, *Değerlendirme Merkezi* , erişim tarihi:05.01.07

<http://www.turkyasam.com/showthread.php?t=486922&page=9>,*İnsan Kaynağını Bulma*, erişim tarihi:05.01.07

http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/360_derece_performans.htm, *360 Derece Performans Değerlendirme*, erişim tarihi:06.01.07

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3344>,*360 Derece Geribildirim Sistemini Doğru Kullanmak*, erişim tarihi:08.01.07

http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm#_ednref5, Sabuncuoğlu Zeyyat, makaleler, *360 Derece Performans Değerleme Sistemi*, erişim tarihi:08.01.07

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/80,*Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar*, İnsan kaynakları.com içerik ekibi, erişim tarihi:12.01.07

http://www.performan.net/yardim/degerlendirici_hatalari.htm, “*Değerlendirme Hataları*”, erişim tarihi:15.01.07

http://www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc,*Kariyer Yönetimi Ve Planlaması*, erişim tarihi:03.11.06

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/80,*Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar*, erişim tarihi:03.11.06

<http://www.insanvekalite.org/default.aspx?pid=43019> ,Hüseyin İrfan Fırat, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetim Danışmanı, *İşçinin performansına bağlı sebeplerle yapılan fesihlerde kanıt sorunu* adlı makalesi, erişim tarihi:05.11.06

http://psikolojikdanisma.net/sunular/iky/performans_degerlendirme.ppt,
Performans Değerlendirmesinde Geri Besleme, erişim tarihi:01.11.07

<http://hukukokulu.com/forum/index.php?action=profile;u=28;sa=showPosts> ,
Performans Değerleme Süreci, erişim tarihi:03.11.07

<http://www.isguc.org.tr> ,*Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri* adlı makale, erişim tarihi:04.11.07

<http://tr.wikipedia.org/wiki/ANOVA> ,*Varyans Analizi*, erişim tarihi:23.11.07

EK**İŞLETMELERDE İŞGÖREN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRME
ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ANKET**

Bu araştırmayı yapmamızın amacı işletmenizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşüncelerinizi almaktır. Verdiğiniz cevaplar tamamen güvence altında olacaktır. Hiç kimsenin kimliği açıklanmayacak ve cevaplarınız hiç kimseye gösterilmeyecektir.

Bu formu cevaplamanız takriben 15 dakikanızı alacaktır. Lütfen düşüncelerinizi belirten seçeneği yuvarlak içine alınız.

Yardımlarınız için teşekkürler.

1-CİNSİYETİNİZ

a)Kadın b)Erkek

2-YAŞ GRUBUNUZ

a)23-30 b)31-36 c)37-42 d)43-48 e)49+

3-ÖĞRENİM DURUMUNUZ

a)İlkokul b)Ortaokul c)Lise d)Üniversite e)Lisansüstü

4-KAÇ SENEDİR BU İŞLETMEDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

a)1-5 b)6-10 c)11-15 d)16-20 e)20+

5-İŞLETMEDEKİ GÖREVİNİZ :**6-İŞLETMENİZDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI VAR MI?**

a)Evet b)Hayır

7-PERSONELİNİZİN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMEK İÇİN ÇALIŞMALAR YAPIYORMUSUNUZ?

a)Evet b)Hayır c)Kısmen

8-İŞLETMENİZDE PERFORMANSI GELİŞTİRİCİ SEMİNER, HİZMET İÇİ EĞİTİM GİBİ ÇALIŞMALAR VAR MI?

a)Evet b)Hayır c)Kısmen

9)İŞLETMENİZDE PERFORMANSI YÜKSEK BELİRLENEN İŞGÖRENİNİZE MADDİ YADA MANEVİ BİR ÖDÜL VERİYORMUSUNUZ?

a)Evet b)Hayır c)Kısmen

10)GELECEĞE YÖNELİK KARİYER PLANLAMALARINIZDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARINDAN YARARLANIYORMUSUNUZ?

- a)Evet b)Hayır c)Kısmen

11)İŞLETMENİZDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ YAPAN KİŞİ,KONUyla İLGİLİ BİR EĞİTİME TABİ TUTULDU MU?

- a)Evet b)Hayır c)Kısmen

12)DEĞERLENDİRMELERİ YILDA KAÇ KEZ YAPIYORSUNUZ?

- a)Gerektiğinde b)Senede 1 kez c)Senede 2 kez d)Senede 3 kez e)Senede 4 kez

13)PERSONEL PERFORMANSINI DEĞERLENDİRİRKEN HANGİ YÖNTEMİ KULLANIYORSUNUZ?

- a)Grafik ölçüm yöntemi
b)Kritik olay yöntemi
c)Zorunlu seçim yöntemi
d)Tanımlayıcı metin tipi değerlemeler
e)Sıralama yöntemi
f)Derecelendirme yöntemi
g)Değerlendirme merkezi
h)360 derece değerlendirme yöntemi
ı)Amaçlara göre yönetim
i)Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi
j)Kendini geliştirme düzeyi
k)Diğer,belirtiniz.....

14)PERFORMANS DEĞERLENDİRME İŞLETMENİZDE KİMLER TARAFINDAN YAPILMAKTADIR?

- a)Genel müdür
b)İlk amiri
c)İnsan kaynakları müdürü
d)İş arkadaşlarınca
e)Kendisi tarafından
f)Danışman şirket tarafından
g)Diğer,belirtiniz.....

15)PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI KİM TARAFINDAN YORUMLANMAKTADIR?

- a)Genel müdür tarafından
b)İlk amir tarafından
c)İnsan kaynakları müdürü tarafından
d)İş arkadaşları tarafından
e)Danışman şirket tarafından
f)Diğer,belirtiniz.....

16)PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNİZ HANGİ İŞGÖREN GRUPLARINIZI KAPSIYOR?

- a)Tüm personeli
- b)Yönetim kadrosunu
- c)Astları
- d)Diğer,belirtiniz.....

17)DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI HANGİ AMAÇLARLA KULLANIYORSUNUZ,ÖNEM DERECESİNE GÖRE SIRALAYINIZ.(1,2,3 GİBİ)

- Personel ücretlerini belirlemede
- Personel terfilerinde
- İşe alma ve işten çıkarmalarda
- İşletmenin hedeflerini belirlemede
- Personelin eğitim gereksinmesini belirlemesinde
- Diğer,belirtiniz.....

18)PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI SIRASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARI ÖNEM DERECESİNE GÖRE SIRALAYINIZ.

- Değerleyicinin nesnel davranmaması
- Değerleme formunun yetersiz oluşu
- Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu
- Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi
- Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi
- Diğer,belirtiniz.....

19)PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARINI ÖNEM SIRASINA GÖRE SIRALAYINIZ.

- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde.
- Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde
- Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede
- Personel planlaması için gerekli bilgilerin sağlanmasında
- Personelin eğitim gereksinmesini belirlemesinde
- İşletme karlılığını artırma çalışmalarında
- Hizmet kalitesinin artırılmasında
- Ücretin belirlenmesinde
- Diğer,belirtiniz-----

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanını yuvarlak içine alınız.

20)İşletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir.

- a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
- e)kesinlikle katılıyorum

21)İşletmemizde işgörenin kendisi değil,yaptığı iş değerlendirilir.

- a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
- e)kesinlikle katılıyorum

22)Değerlendirilecek kişinin çalışma süresi değerlendirme sırasında dikkate alınmaz.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

23)Değerlendirilecek kişinin ünvanı değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

24)İşletmedeki personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman dilimi bildirilmemelidir.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

25)İşletmemizde performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılır.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

26)Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılır.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

27)Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyi işgörenle bir araya gelerek değerlendirilir.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

28)Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılır.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

29)Performansı değerlendirilen personel hangi kriterlere göre puanlandırıldığını bilir.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Emre Ergün

Doğum Yeri : Konya

Doğum Yılı : 01.11.1972

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 1987-1990 : Konya Anadolu Lisesi

Lisans 1991-1996 : Çukurova Üniversitesi Turizm İşletmecilik Ve Otelcilik

Yabancı Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

1991-1995:Simena Turizm Seyahat Acentası/Side

1995-1999 :MTS Turizm Seyahat Acentası/Marmaris

1999-2001 :Karavan Turizm Seyahat Acentası/Marmaris

2001- : Muğla Üniversitesi F.A.S.M.K.Meslek Yüksek Okulu/Fethiye

ÖZET
4 VE 5 YILDIZLI KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN
PERSONELİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİ
(FETHİYE VE MARMARİS ÖRNEĞİ)

Emre ERGÜN

Yüksek Lisans Tezi,İşletme Anabilim Dalı

Danışman:Prof.Dr.Erdoğan GAVCAR

Ocak,2008

Performans değerlendirme,çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir.

İşletmelerin yirmi birinci yüzyılda,sürdürülebilir tek kalıcı rekabet avantajı ve en büyük serveti olan çalışanlarının performanslarını yönetebilmeleri büyük önem taşımaktadır.Etkin bir rekabet için en iyi işgörenleri işletmeye çekmek ve işletmede tutmak yeterli değildir.İşletmenin misyon ve hedefleri doğrultusunda,onların başarılarını değerlendirmek gerekmektedir.

Bu çalışmada Marmaris ve Fethiye bölgelerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde,çalışanlara yönelik olarak yapılan performans değerlendirme faaliyetlerine ilişkin mevcut uygulamaları ortaya koymak amaçlanmıştır.Bu amaca yönelik araştırma verileri bölgelerde faaliyet gösteren oteller ve tatil köylerinde çalışan bölüm yöneticilerle anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir.Bu çalışmada yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanılarak performans değerlendirme konusunda temel yaklaşımların ortaya konulduğu teorik bölümlerin yanı sıra performans değerlendirmeye ilişkin yapılan ampirik çalışmanın verilerinin incelendiği bölümler yer almaktadır.

Anahtar kelimeler :Performans,Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Konaklama İşletmeleri

ABSTRACT
PERFORMANCE EVALUATION ACTIVITIES OF PERSONNEL
WORKING IN 4 STAR AND 5 STAR HOTELS
(FETHİYE AND MARMARİS SAMPLE)

Emre ERGÜN

Master's Thesis, Business Administration

Advisor: Prof. Dr. Erdoğan GAVCAR

January, 2008

Performance evaluation is a process to determine how successful an employee in his work is, to inform him about his success and to create a development plan.

Employees are the only the sustainable competitive advantage and value of the companies in the 21st century. Therefore managing the performances of the employees has great importance. For an effective rivalry, attracting the best employees to the company and keeping them in the company is not sufficient enough. It is necessary to evaluate their success according to mission and objectives of the company.

This study aims to reveal the recent applications on performance evaluation activities applied to the employees who work for 4 and 5 star hotels in Marmaris and Fethiye. The data are gathered by questionnaires which are applied to the department managers who work in hotels and holiday villages in resorts. In this study there some chapters which examine the theoretical aspects of performance evaluation revealing the main approaches on performance evaluation by the help of the foreign and national resources. There are also some parts which data of the empirical study are examined.

Key words: Performance, Performance Evaluation, Performance Management, Human Resources Management, Accomodation Managements

GİRİŞ

20.yüzyılın son yirmi yılı büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. Teknolojik, ekonomik, siyasal ve sosyal gelişmeler insanların yaşamlarını ve beklentilerini önemli ölçüde değiştirmiştir.Yeni açılımların ve büyük umutların egemen olduğu 1980'li yılların arkasından 1990'lı yıllar, birçok organizasyon için oldukça zor geçmiştir. Özellikle, değişimi fark etmeyen, gelişmeye uyum sağlayamayan ve kendi değişimlerini gerçekleştiremeyen organizasyonlar, ciddi tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya kalmışlardır.Bu organizasyonların çoğu,1990'lı yıllarda kendilerini yenilemek ve bazen de adeta yeniden yaratmak istediler.Bunların çoğu, yeni teknolojilere ve yeni yöntemlere çok büyük yatırımlar yaptılar ve bu yatırımların, onların adeta sihirli bir biçimde dönüşümlerini sağlayacağına inandılar. Teknolojilere ve yöntemlere yapılan yatırımlar, bu organizasyonlarda büyük olasılıkla bir değişime ortam yaratmış veya başlayan bir değişimi kolaylaştırmıştır. Ancak, çoğu organizasyonda beklentiler gerçekleşmemiş, sorunlar ve sıkıntılar belki nitelik ve yoğunluk değiştirerek devam etmiştir.Günümüzde, tüm bu çabaların gerçek anlamda bir değişimin olmasını sağlayabilmesi için insan faktörüne önem ve öncelik verilmesi gerektiği artık bilinmektedir.Değişimi yalnızca insanlar sağlayabilir. Bugün birçok organizasyon gelecekteki başarılarının anahtarının kendi insanlarında ve onların amaçlarını elde etmek için kullandıkları bilgide olduğunu keşfetmiştir.Bugünün başarılı organizasyonları yalnızca en önemli varlıklarına – insanlarına- yatırım yaparak gerçek bir dönüşümün sağlanabileceğini anlamışlardır.İnsanlar bilgi ve becerilerini kullanarak her organizasyon için değişimi ateşleyebilecek tek güçtür (Barutçugil, 2002:17).

Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımlarının değişmesi, işgücü arzının yapısal değişimi ve küreselleşen dünya, insan kaynağını tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir.Bu değişime bağlı olarak günümüzde tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi her geçen gün önem kazanmaktadır.Emek yoğun olma ve müşteri ilişkileri yoğun olma özelliğine sahip olan otel işletmelerinde bir çok işin müşteri ile aynı anda üretilmesi ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki müşterilerin ağırlanmasında çalışanların moral seviyelerinin yüksek olması gibi değişkenler göz

önüne alındığında, çalışanları, işletme için önemli bir insan kaynağı olarak gören bu yaklaşımın otel işletmelerinde daha fazla kabul görmesi kaçınılmaz olmaktadır (Kozak, 2004:26).

Performans değerlendirme çalışanlarının bireysel başarılarını ve belirli bir zaman süresindeki davranışlarını değerlendiren ve ölçen bir süreçtir. 2000'li yıllara girmeye hazırlandığımız bugünlerde organizasyonlarda insanı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar arasındaki önemi daha da artmıştır (Turgut, 2001:43).

Çalışmanın amacı; Marmaris ve Fethiye bölgelerinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı ve 5 yıldızlı otellerde çalışan personele uygulanan performans değerlendirme faaliyetlerini tespit etmektir.

Çalışma 5 bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde; otel işletmeleri tanımlanmış olup, otel işletmelerinin taşıması gereken özellikler ve Türkiye'deki otel işletmelerinin sınıflandırılması yapılmıştır.

İkinci bölümde; performans değerlendirme ile ilgili tanımlar, değerlendirmenin amacı, değerlendirmenin önemi, değerlendirmenin yararları, değerlendirmede ön çalışmalar, otel işletmelerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin önemi, performans yönetimi sistemiyle ilgili tanımlar, performans yönetimi sisteminde hedef belirleme, performans yönetimi sisteminin amaçları ve performans yönetimi sistemi kullanım alanları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde; performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar ve performans değerlendirmede hata kaynakları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ; konaklama işletmelerinde yapılan alan araştırmasının verileri çeşitli testlerle analiz edilmiş ve beşinci bölüm olan sonuç bölümünde değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. OTEL İŞLETMELERİ

1.1. OTEL İŞLETMESİNİN TANIMI

Otel işletmeleri konaklama işletmeleri içerisinde en yaygını ve en eskisi olanıdır (Şener, 2001:3). Turistik hareketlerin herhangi bir yönü ile ilgilenenler uzun zamandan beri otel işletmesinin sahip olacağı asgari derecedeki teknik ve estetik özellikleri üzerinde tartışmalarda bulunarak kavramı açıklamaya çalışmışlar, fakat bir anlaşmaya varamamışlardır. Çünkü; gelenekleri, milliyetleri, dilleri, dinleri, mali güçleri, seyahat amaçları, hayat standartları, zevkleri birbirinden çok farklı bulunan turistlerin ihtiyaçlarını karşılamak zorunda bulunan bir işletmenin tanımını yapmak, elemanlarını belirtmek ciddi bir güçtür. Bu nedenle sayısız otel tanımı ile karşılaşılır (Olalı, 1993:22). Otel işletmelerini diğer işletmelerden belirgin bir şekilde ayıran temel işlevi, konaklamadır. Konaklama işletmeciliğinde kira esasına dayalı olarak sunulan konaklama hizmetleri, misafırhaneler ve diğer benzeri mekanlar arasında bir çizgi çekmek zordur ancak, otel işletmeleri, sundukları hizmetleri belli bir ticari anlayış, kural ve uygulamalar çerçevesinde yerine getiren işletmelerdir. Bu genel açıklamalardan sonra otel işletmelerini, “seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşteriyle olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” şeklinde tanımlamak mümkündür (Çakıcı vd., 2002:2).

Bir diğer tanıma göre ise otel işletmeleri, insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001:4).

1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri, gelen konukların konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerdir. Bu bakımdan diğer ticari ve sanayi işletmelerinden ayrı şu özellikleri taşımaktadır (Şener, 2001:15):

- Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, dayanıksız bir yapıdadır (Çakıcı vd., 2002:9). Otel işletmelerinde konuklara sunulan hizmetler ve imkanlar talebin olması ile ortaya çıkar. Diğer bir ifade ile talebi bulunmayan yiyeceklerin daha önceden hazırlanarak, talep olduğunda satılması söz konusu değildir. Aynı şekilde, otelde bir oda günlük olarak satışa sunulur. Yani, odanın her defasında satışa sunulduğu zaman süresi 1 gündür. Otel odası satılmadığı takdirde o günkü satışı başka bir güne aktarmak mümkün değildir. Başka bir ifadeyle sunulan ürünler ve hizmetler zamana karşı duyarlıdır ve stoklanması da mümkün olamamaktadır (Şener, 2001:15).

- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır (Aktaş, 1989:17). Otel işletmeleri fonksiyonlarını yerine getirirken büyük ölçüde insan gücüne ihtiyaç duyarlar. Bu işletmeler ücretleri karşılığında mal ve hizmet sunmalarının yanında kültürel ve sanatsal olaylara da geniş ölçüde yer vermek durumundadırlar. Bir otelin büyüklüğü, odaların tefrişi, yiyecek ve içecek imkanlarının çokluğunun yanı sıra; konuğun otele karşı tutumunu gösteren en önemli unsur, kendisine verilen hizmettir. Otelciliğin esası insana dayanır (Şener, 2001:15). Bu özelliği nedeni ile otel işletmelerinde otomasyon belirli bir düzeye kadar etkili olabilir. Ancak, kayıtların tutulması için ön büro bölümünde veya hesaplamaların yapılması için muhasebe bölümünde yada hizmetler sunulurken kolaylık sağlaması açısından personele yardımcı olacak bazı makineler kullanılabilir (Topaloğlu, 2004:7).

- Otel işletmelerinde pazarlama faaliyetleri dinamik bir süreç gerektirmektedir. Otel işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin stoklanması olanağının bulunmaması, pazarlama faaliyetlerinin diğer endüstri işletmelerine oranla daha dinamik bir yapıda gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Çakıcı vd., 2002:11).

- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir (Aktaş, 1989:17). Otel işletmelerinin en önemli özelliklerinden birisi olan bu duruma yol açan etken insan gereksinimlerinin zamana bağlı olmayan

bir çizgide yansımasından kaynaklanmaktadır (Çakıcı vd., 2002:9). Konukların değişik zaman süreci içerisinde yapmış oldukları seyahatlerde, iş gezilerinde veya başka nedenlerle otelde konaklarken, hoşça vakit geçirirken, otel çalışanları görevlerini en iyi şekilde yapmak durumundadır. Bunu yaparken de, işletmenin teknolojik, sosyal ve psikolojik koşulları itibariyle ihtiyaçlarının karşılanması ve hizmetin sunulması gerekir. Diğer bir ifadeyle konuğa evindeki rahat ve huzurlu bir ortam hazırlanmalıdır ki, konuk otelden memnun ve mutlu bir şekilde ayrılabilir. Bunun için de, otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlamasının yapılması gerekmektedir (Şener, 2001:16).

- Otel işletmelerinde, mal ve hizmetlerin hazırlanması ve özellikle de sunulması sırasında personel arasında tam bir uyumun ve yardımlaşmanın olması gerekmektedir. Takım oyunu olarak da nitelendirilen bu çalışmayla personel, karşılıklı yardımlaşma yoluyla hizmetin sunulmasını sağlamaktadır. Ters durumda, herhangi bir personelin hizmetin sunulması sırasındaki bir hatası bütün takım oyuncularının başarıya ulaşmasını engeller. Bunun nedeni ise otel işletmelerinde toplam kalite adı verilen yönetim yaklaşımının giderek daha fazla kendini göstermesidir. Örneğin, herhangi bir otel personelinin bir hatası müşterinin otel işletmesinden olumsuz düşüncelerle ayrılmasına yol açacak, bu durum da, sonuçta otel işletmesinin zararına bir gelişme olacaktır (Çakıcı vd., 2002:10).

- Otel işletmelerinde sermayenin büyük bir kısmı sabit değerlere bağlanmıştır. Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilebilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. Bu sermayenin önemli bir bölümü de işletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanmasını gerektirir. Otellerde sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmede amortisman giderlerini artırır ve likidite imkanlarını azaltır. Bu durum ise, işletmenin ödemelerinde sorunlar çıkmasına neden olur (Şener, 2001:17).

- Otel işletmelerinin ürünleri soyut nitelikteki hizmetlerdir. Bu bakımdan önemli farklılık içermektedir. Endüstriyel ürünlerde tüketiciler, malın görünümünü ve çeşitli özelliklerini dikkate alarak satın alma kararını verir. Oysa otel işletmelerinde satılan ürün çoğunlukla hizmet olduğu için tüketicilerin bu ürünleri önceden deneme imkanı yoktur. Bu nedenle; hizmet sunulan ortam ve işletmenin

genel görünümü tüketiciyi satın alma konusunda etkileyen unsurlardır (Topaloğlu, 2004:9).

1.3. TÜRKİYE’DE OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

6 Temmuz 2000 tarih ve 24101 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan “Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği”, Türkiye’de faaliyet gösteren otel tesisleri ile ilgili düzenlemeleri içeren yasal düzenlemedir. Bu yönetmelikte, otel işletmelerinin türlerine ve sınıflarına göre taşımaları gereken nitelikleri saptanmıştır. Söz konusu yönetmelik, Türkiye’de turizm işletmeli belgeli otel işletmelerini yıldızlara göre ayırma tabi tutmuştur. 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’na dayanılarak ilk şekli 1983 yılında yürürlüğe giren ve ardından birkaç kez değişikliğe uğrayan yönetmelik, halen 1993 yılında gerçekleştirilen son düzenlemeye bağlı olarak uygulanmaktadır. Otellerin, yıldızlama ve denetlenmesinden doğan bütün yetkileri Turizm Bakanlığı’nda toplanmıştır ve ilgili düzenlemeleri Bakanlık adına Teftiş Kurulu Başkanlığı yerine getirmektedir (Çakıcı vd., 2002:14). Oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller, Yönetmeliğin bu bölümü ile üçüncü ve dördüncü kısımlarda belirlenen genel nitelikleri taşırlar. Oteller, bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar (Çakıcı vd., 2002:15).

1.3.1 BİR YILDIZLI OTELLER

Aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 10 oda kapasiteli otellerdir (Çakıcı vd., 2002:15).

- Girişte rüzgarlık, otel kapasitesine uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan,telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü,
- Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu,
- Kent içinde oda sayısının %30’u, kent dışında %50’si oranında oturma imkanı sağlayan oturma salonu,

- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
 - Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme (halı,seramik gibi)
 - Lokanta yok ise büfe hizmeti,
 - İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
 - Odalarda telefon hizmeti,
 - Oda sayısının %25'ine hizmet verebilecek sayıda, şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme.

1.3.2. İKİ YILDIZLI OTELLER

Bir yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir (Çakıcı vd., 2002:15).

- İlave bir yönetim odası,
- Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,
- İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
- Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap,

1.3.3. ÜÇ YILDIZLI OTELLER

İki yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 odalı otellerdir (Çakıcı vd., 2002:16).

- İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,
- İklim koşullarına göre odalarda klima,
- Yatak odalarında TV,
- Banyolarda saç kurutma makinesi,
- Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti,
- Kişi başına 1.2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon.

1.3.4. DÖRT YILDIZLI OTELLER

Üç yıldızlı oteller için aranan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir (Çakıcı vd., 2002:16).

- Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveniyle bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
- Her katta kat ofisi düzenlemesi
- Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli,
- Odalarda kıymetli eşya kasası,
- Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilk yardım araç ve gereçleri bulunan revir,
- Odalarda mini bar,
- Turizm amaçlı satış ünitesi,
- Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitenin %50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi,
- Yerleşim merkezlerinde 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
- Personel sayısının en az % 15'i oranında konusunda eğitim almış personel,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi,
- Kapalı veya açık yüzme havuzu,
- En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simultane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkanlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,
- En az beş çeşit Türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu ikinci bir lokanta,

- Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu,
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

1.3.5. BEŞ YILDIZLI OTELLER

Yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir (Çakıcı vd., 2002:17).

- Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
- Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark,
- Uydu veya video yayınları imkanı,
- Bay ve bayan kuaförü,
- Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,
- 24 saat oda servisi,
- Turizm amaçlı satış üniteleri.

İKİNCİ BÖLÜM

2. GENEL OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI

Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir (www.rcbadoor.com).

Performans değerlendirme, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir. Belirli bir iş ve görev tanımına sahip olan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler performans değerlendirmenin temelini oluşturur. Kişi, tanımlanmış olan görevlerini belirlenmiş zaman dilimi içerisinde ne düzeyde gerçekleştirebildiğini kişisel tatmini açısından bilmelidir. Böylece, yaptığı çalışmaların sonuçlarını görme imkânına sahip olarak, bireysel başarısını veya başarısızlığı değerlendirecektir. Bunun yanı sıra kişinin işvereni de, yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı ve görev tanımındaki standartlara ne derece ulaştığını belirlemiş olacaktır

(<http://www.kocyonder.com>).

Performans değerlendirme, bir organizasyonda çalışanların amaçlara ne kadar etkin ve verimli bir şekilde ulaştıklarının biçimsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi sürecidir (<http://insan-kaynaklari.terimleri.com/>).

Performans değerlendirme; tanımlanan başarı seviyesinin yine daha önceden tanımlanan standart kriterlere göre ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarının belirli bir doğrultuda işlenmesidir. Kısacası bir ölçme ve değerlendirme sürecidir (<http://www.stratejika.com>).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.

Daha yalın bir anlatımla; belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve göreve tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (<http://www.pedemer.com/>).

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMACI

Öncelikle bir dizi yönetsel kararın verilmesi için bu ölçümün yapılması gerekir. Bu kararlardan bazıları işgörene sağlanacak özel çıkarlarla ilgili olacak bazıları ise işletmenin geleceğine yönelik temelleri oluşturacaktır (Erdoğan, 1991:155).

Bir diğer amaç da; personelin yetişmesi ve ilerlemesinde yardımcı olacak eğitimin nasıl ve ne şekilde verileceğinin tespitidir. Personelin bir görevden başka bir göreve aktarılması, bir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar personel değerlemesi bilgilerine göre alınır (Geylan, 1992:164).

Performans değerlendirmenin amaçları bir çok yolla sınıflandırılabilir. En iyi bilinen sınıflandırma yollarından birisi 1960 da Mc Gregor tarafından yapılan sınıflandırmadır. Sınıflandırma üç gruptan oluşmuştur (Gordon, 1993:13):

- Yönetsel:İlerleme,transfer ve maaş artışlarına karar vermede düzenli bir yol sağlar.
- Bilgilendirici:Çalışanların performansı,kişiliklerinin ne kadar güçlü yada zayıf olduğu konusunda yönetime bilgi sağlar.
- Güdüleyici:Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve performanslarını artırmaları için yöntemler geliştirir.

Genel hatlarıyla belirtilen performans değerlendirme çalışmalarının amaçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Can vd, 1995:174):

- Başarı değerlendirmesi personelin örgüte yaptığı görelî katkıyı belirlemektedir.
- Başarı değerlendirmesi sürekli başarı yönünde personeli isteklendirir , personelin daha etkili ve üretken olması için eksik yönlerinin tamamlanmasını sağlar.
- Başarı değerlendirmesi sonuçlarına dayalı olarak personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül alması sağlanabilir.

- Başarı değerlendirmesi ile daha fazla sorumluluk içeren işler için gerekli personeli belirlemek ve o iş için hazırlamak olanaklıdır.
- Başarı değerlendirmesi personelin gerçek iş başarımına karşılık kendisinden ne beklediğini ortaya koyar. Çalışanların gördükleri işlerdeki başarıları üzerinde geri bildirimde bulunarak motivasyonu artırır.
- Başarı değerlendirmesi ile mevcut insan kaynakları incelendiğinden, elde edilen sonuçlar yada veriler insan gücü planlamasında kullanılabilir.
- Başarı değerlendirmesi ile üst ve ast arasındaki etkileşim pekişir, bireysel amaç ve ilgilerin taraflarca bilinmesini sağlar. Bu süreç aynı zamanda değerleyici ve değerlendirilen arasındaki güvenin artmasına yol açar.
- Başarı değerlendirmesi, deneme sürecindeki personelin denetiminde ve bilgi toplama kaynaklarından biri olarak çeşitli sorunların çözümünde yararlı olmaktadır (Ataay, 1990:236).
- Başarı değerlendirmesi sonuçları, işletmeye ait geleceğe yönelik kararların alınmasında yol göstermesi amacıyla kullanılabilir.
- Başarı değerlendirmesinin bir başka amacı da işgörenler hakkında bir bilgi sahası oluşturmaktır.
- Başarı değerlendirme çalışmaları ile personelin,kısa vadede kendi yaptığı iş için,uzun vadede de kurum için değeri artmaktadır (Gillen, 1997:9).

2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Günümüz işletmelerinde başarı birçok faktör belirleyici olsa da ağırlıklı olarak işletme fonksiyonlarını yerine getiren personelin göstereceği performansa bağlı olmaktadır (Tekin, 1999:43). Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir (Kelleroğlu, 2003:3).

Bir işletmede verimliliği artırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarım kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlemesi büyük önem taşımaktadır (Türker, 2003:50).

Personel değerlemesi işletmeler açısından değer taşıdığı kadar çalışanlar açısından da değer taşır (Zerenler, 2003:9). Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler (Ünal, 1998:166).

Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanakları sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında performans değerlendirmesinin çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1997:166).

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımını çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir (<http://www.ekonometridernegi.org/>).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını ; değerlendiren (yöneticiler) değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Canman, 1995:35).

2.4.1. DEĞERLENDİREN (YÖNETİCİ) AÇISINDAN YARARLARI

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,

- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- Gizilgücün ortaya konması,
- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması,
- Değerlendirme için bolca fırsat,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak,
- Yöneltil becerilerin geliştirilmesi, astların daha yakından tanınması, böylece yetki devrinin kolaylaşması da sayılabilir (Argon, 2004:226).

2.4.2. DEĞERLENDİRİLEN (ASTLAR) AÇISINDAN YARARLARI

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artırılması,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi,
- Bunlara ilaveten ast açısından, güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini tanırl.
- Örgütteki rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar (Argon, 2004:226).

2.4.3. ÖRGÜTE SAĞLADIĞI YARARLAR

- Bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın artırılması,
- Verimin artırılması,
- Hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi (Kelleroğlu, 2003:9),

- Örgütün etkililiğinin ve verimin artmasında da, hizmet ve üretim kalitesinin gelişmesinde de örgüte yarar sağlamaktadır (Argon, 2004:226).
- Performans değerlemenin bir yararı da doğru iş kararlarının alınmasında ışık tutmasıdır (Şamiloğlu, 2003:80).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ÖN ÇALIŞMALAR

Performans değerlendirmesinde güdülen amaçlar yada sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir (Barutçugil, 2002:183) .

Performans değerlendirmesi öncesi eylem planı hazırlanırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir (Ataay , 1990:240):

- Değerlendirme programında yetenekli uzman kişiler çalıştırılmalıdır.
- Plan,değerlendirilmelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir.
- Yöneticiler planın değerine inanmalıdır.
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir.
- Biçimsel işlemler, değerlendiricilere yeterli değerlendirme zamanı bırakacak şekilde düzenlenmelidir.
- Değerlendirilen işgörelere durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

2.6. OTEL İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ

Bir hizmet sektörü olan, turizm sektörünün kapsamı içerisine giren birimlerden en önemlisi otel işletmeleridir. Otel işletmelerinin başarısı, diğer işletme türlerinden farklı olarak daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine bağlı olmaktadır (Woods vd, 1998:25).

Otel yönetimi, personeline ilişkin etkili ve objektif karar alabilmek, çalışanlarının başarı ve başarısızlıklarını izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemlerini zamanında almak için, bir başarı değerlendirme sistemi kurmak zorundadır. Personel değerlendirme yada performans değerlendirme olarak da bilinen başarı değerlendirme; personelin niteliklerinin işin gereklerine ne derece uygun olduğunu ve istenilen performans düzeyini araştıran bir analiz tekniğidir. Başarı değerlendirme insan kaynakları yönetiminde ortaya çıkacak çatışmaları ve huzursuzlukları önleme ve adil bir yönetim sistemi kurmada kullanılan önemli fonksiyonlardan biridir (Kozak, 2004:45).

Performans değerlendirme, işgörenlerin otel için taşıdıkları önemin niceliksel ve niteliksel yönleriyle, belirli süreler içerisinde ifade edilmesidir. Otel işletmeleri çok sayıda bölümden oluşan karmaşık örgüt yapılarına sahiptir. Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgilere sahip olması oldukça zor olmaktadır. Otellerde bölüm yöneticilerinin kendi değer yargılarına göre değerlendirme yapması durumunda, farklı sonuçlar ortaya çıkabilmekte ve bu da işgörenlerin objektif bir değerlendirmeye tabi tutulmalarını engelleyebilmektedir (Şener, 2001:63).

Başarı değerlendirme sırasında personelin işle ilgili davranışlarının değerlendirilmeye alınması gerekir.Yapılan işle ilgili olmayan davranışlar göz önünde tutulmamalıdır.Ancak, konaklama sektöründe müşteri ilişkileri önemli olduğundan kişinin karakteri (içe dönük,konuşkan,sinirli) onun yaptığı işteki başarısını etkileyecektir. Bu nedenle resepsiyon, servis, kat hizmetleri gibi bölümlerdeki kişiler değerlendirilirken onların bu özellikleri de dikkate alınmalıdır. Çünkü, bu tür işlerde personelin davranışı işin bir parçasıdır (Kozak, 2004:48) .

Hizmet sektörü içerisinde yer alan ve emek yoğun bir yapıya sahip olan otel işletmelerinde, performans değerlendirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi ve bu konuda işgörelere geribildirimde bulunulması , çalışanların hem kendilerini geliştirmelerini hem de örgütlerine daha fazla bağlı olmalarını sağlayacaktır (Cheung ve Law, 1998:402).

2.7. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

2.7.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ TANIMI

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002:125).

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama , değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetim Sistemi olarak adlandırılmaktadır (Uyargil, 1994:2).

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi , ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, “Hedeflerle Yönetim” anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil, 2002:126).

2.7.2. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNDE HEDEF BELİRLEME

Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir. Bu sürecin entegre ve spesifik olması etkinliğini de belirler. Kurumun vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından belirlenirken, divizyonların hedefleri de kurum hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Divizyon hedefleri, birim, takım ve kişisel hedeflere kadar iner. Bu süreçte entegrasyon , paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir. Hedef belirleme süreci organizasyonda hem yukarıdan aşağıya ve hem de yanal etki yaratarak kurumdaki tüm fonksiyonları harekete geçirir (Eren, 2000:24).

Hedef belirleme kurumda anlayış birliği, yüksek performans ve motivasyon yaratmanın önemli bir aracıdır. Hedefler belirlenip, divizyon, ekip ve kişisel hedefler ile bütünleştiğinde, bu sürecin bir döngü olduğunu görürüz.Yönetim ekibi bu

döngünün işleyişinde önemli rol üstlenirken, şirket performansını belirleyici şekilde iş yapar (Eren, 2000:41).

2.7.3. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans yönetim sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilir (Barutçugil, 2002:126):

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir (Uyargil, 1994:2):

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçüm kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Performansı şirket yönetimi için ele aldığımızda, şirketlerin önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirleyen bir işlem dizisi olup performans hedeflerinin belirlenmesi performans yönetim sürecinin bir aşamasını oluşturmaktadır (Akal, 2000:2).

- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi (Zerenler, 2003:194),
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanmasıdır (Barutçugil,2002:127).

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi, sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterlerle aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır (Kelleroğlu, 2003:7).

2.7.4 PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ KULLANIM ALANLARI

2.7.4.1 STRATEJİK PLANLAMA

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedefleri gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemlerini oluştururlar (Artan, 1979:78). Örneğin bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içerisinde para üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa , bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Stratejik planlama, şirketlerin genel amaç ve ilkelerine ulaşma derecesini çalışanların şirketlere katkılarını tespit edilmesini sağlarken gerçekleşmesi gereken gerçekleşen durumlar arasındaki farkı giderici çalışmalarda bulunabilme olanağını elde etmeye olanak tanır (Zerenler, 2003:199).

2.7.4.2. PERSONEL PLANLAMA

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

2.7.4.3. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gereken bilgi ve beceri konularında yetersiz olmaları durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksiklerin giderilmesi gerekir (Can vd, 1995:224). Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişim sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak, 1998:207). İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Örneğin kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir (Canman, 2000:139).

Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir. Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır (Kelleroğlu, 2003:8).

2.7.4.4. ÜCRET YÖNETİMİ

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır (Göksu, 2003:2). Örneğin özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirmenin uygulanabilmesi için çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır (Kubalı, 1998:13). İşletmelerin çoğunda doğrudan yada terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994:5). Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı

kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan yada dolaylı olarak ücret artışlarında kullanılır (Canman, 2000:121).

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek başarıyı ve yüksek performansı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı+performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir (Fındıkçı, 2000:338).

2.7.4.5. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Çalışanlara performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirme sistemlerini başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme sistemleri performansın güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

Organizasyonların çalıştırdıkları personelin değerini anlayıp elemanlarının mesleki gelişimlerine yatırım yapmaları akıllıca bir tutum olur. İnsan kaynakları ile ilgili diğer araçlar gibi, performans değerlendirme de organizasyonların kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için dikkatle ve ciddiyetle ele alınmalıdır (Becker, 1996:23).

Bir işgören, işe kabul edilip yerleştirildikten ve belirli bir iş için eğitildikten sonra; iş başarımının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu işgören için önemlidir. Onlar, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi

işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, performans değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır (Yoder, 1998:15).

Değerlendirme sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerden destek bekleyebilirler. Performans değerlendirmesi sonucunda kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşmeler neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak işletmeye olan katkıları artırılabilir (Erdoğan, 1991:159).

Sistemli performans değerlemesi, amirlerin her bir işgörenin değerlemelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlemeler, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, kariyer planlaması yapılmasının, ücretlerde liyakata göre artış sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir kriteri olarak kullanılmaktadır.

Değerlemeler aynı zamanda, tedarik, seçim ve erleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemenin bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır (Randle, 1998:65).

2.7.4.6. ROTASYON, TERFİ, TRANSFER, İŞ ZENGİNLEŞTİRME GİBİ UYGULAMALAR

Performans değerlendirmeleri ile elde edilen veriler, bulunduğu pozisyonda başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan çalışanın rotasyonunda da kullanılabilir. Böylece birey yetenekli olduğu alana yönlendirilmiş ve kazanılmış olur. Aynı şekilde yetenekleri yaptığı işin çok üstünde olan bireylerin işleri zenginleştirilir, daha çok görev ve sorumluluk verilir (www.kobifinans.com.tr).

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeni ile performans yönetimi sistemi ile yakından ilgilidir. Firma ortamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimleri almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine duyulan bilgileri sağlayacaktır. Bunun yanında, sistematik kariyer yönetimi

sistemine sahip olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında gene performans yönetimi sisteminin sonuçları yararlı bir veri kaynağı oluşturacaktır (<http://www.dilaver.net>).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir (Yüksel, 1998:12).

2.7.4.7. SÖZLEŞME YENİLEME VEYA İŞTEN ÇIKARMA

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir (Kelleroğlu, 2003:12).

Çalışma yaşamımızda işçinin performansına (yeterliliğine) bağlı sebeplerle işveren tarafından iş sözleşmesinin sona erdirilmesi konusu tartışılan konulardan biri olma özelliğini korumaktadır. Performans düşüklüğünün belirli bir dönemde çeşitli sebeplere bağlı olarak ortaya çıkmış olması fesih için yeterli değildir. Yani işçi çeşitli özel sorunlarından ötürü yaşamın doğal akışı içinde kimi zaman verimsiz olabilir. Ancak bunu işten çıkartma konusunda bir fırsat şeklinde görmek ve değerlendirmek iş ilişkisinde işverenin borçları arasında yer alan eşit işlem yapma ve işçiyi gözetme borcuna aykırı bir davranış olacaktır. Düşük performans gerekçesi ile yapılan fesihlerde işçinin mutlaka savunmasının alınması gerekmektedir. Aksi halde fesih geçerli bir sebebe dayalı olsa dahi geçersiz kabul edilecektir (www.insanvekalite.org).

2.7.4.8. TEKNİK BECERİLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Her geçen gün ilerleyen teknoloji, bireylere kendilerini sürekli geliştirmeleri zorunluluğunu getirir. Bu becerilerin yeterliliği yada yetersizliği performans değerlendirmeleri sonucunda belirlenir ve bu değerlendirmeler becerilere ne yönde rehberlik edileceği konusunda bireye ve kuruma yardımcı olur (www.kobifinans.com).

2.7.4.9. ORGANİZASYONUN ETKİNLİĞİNİ ARTIRMA

Organizasyon etkinliği yöneticiler ve çalışanlar için farklı anlamlar ifade eder. Önemli olan bu farklı anlamların organizasyon yararına kullanılmasıdır. Bir yönetici için asıl hedef büyüme, karlılığı artırma gibi mali konularda yoğunlaşırken, çalışan için doyurucu çalışma koşullarıdır. Performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan sonuçları değerlendiren yöneticiler ve çalışanlar eksiklikleri görerek bu iki farklı hedefe ulaşmaya çalışırlar. Her iki hedef de organizasyonun etkinliğini artırmaya katkıda bulunur. Diğer yandan, tek tek çalışanların performanslarının belirlenmesi kurumun performansını da belirlemiş olur. Kurumun etkinliği ortaya çıkar. Kurumun etkinliğini düşüren faaliyetler varsa bunlardan vazgeçilir. Çalışan bazında bir verimsizlik ile karşılaşılır ise işten çıkarma kararı alınır (www.kobifinans.com).

2.7.4.10. MESLEKİ GELİŞİM

Performans değerlendirmelerinde çalışanlar görüşlerini, ihtiyaçlarını ve amaçlarını dile getirme fırsatı bulur. Yöneticiler de çalışanlara amaçlarını gerçekleştirmeleri için yapmaları gerekenler konusunda fikir verir. Böylece çalışanlar, yöneticilerin kendi görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler. Birey, bu değerlendirmelerde kendini tanımlama fırsatı bulur, kendini yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp düzenlemeler yapar. Bireylerde iş başarılarını görme ve iş tatminine ulaşma sağlanmış olur.

Yöneticiler ise çalışan ile yapılan iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş

başarısını, görev standartlarına ulaşmış ulaşmadığını, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır

(www.kobifinans.com).

2.7.4.11. KİŞİSEL GELİŞİM

Yöneticiler ve çalışanlar arasında performans değerlendirmeleri sonucu doğan bu yaklaşma, çalışanlara kişisel gelişmelerini sağlayacak fırsatlar da sunar. Performans değerlendirme çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır. Çünkü bireylerin iş başarıları ya da başarısızlıkları konusunda bilgilendirilmeye, geriye dönüşler almaya ihtiyaçları vardır. Bir çok insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Alınan bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmek için teşvik eder. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği sürece kişisel gelişmelere de büyük katkıda bulunur. Özgüveni artırma, stresle başa çıkma, boş zamanları yaratıcı ve faydalı biçimde kullanma, becerilerin yoğunlaştığı alanlara yönelme, yöneticileri kendine örnek alma kişisel gelişimi sağlayan alanlardan sadece birkaçıdır (www.kobifinans.com).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme süreci, birey ve kurum performansının geliştirilmesi ve daha iyi yönetimin sağlanması, kurumsal kararların en doğru şekilde alınabilmesi, birey ve kurumun karşılıklı yararlarının en yüksek düzeye çıkarılması amaçlarına yönelik bir süreçtir (Erkuş vd, 2006:3).

Performans Yönetimi Sistemi içinde, performans değerlendirme sürecinin ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Performans değerlendirme, çalışanın işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı bir performans değerlendirme süreci, çalışana yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Performans değerlendirme yoluyla çalışanın geliştirilmesi, onun daha etkili çabalar göstermesini sağlayacak ve kariyer planlarını netleştirecektir (www.rcbadoor.com).

Performans değerlendirme de bir denetim sürecidir. Bu çerçevede performans değerlendirme, çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirip getirmediğini, varsa başarılarını ve başarısızlıklarını, kişisel davranış ve iş yapma ölççeğinde irdeleyen bir süreçtir. Performans değerlendirme süreci, çalışanın kişilik özelliklerinin (örneğin; liderlik, katılımcılık, vb.), değerlendirilmesinin yanında, direkt olarak ölçülebilen iş performansının (örneğin; verimlilik, etkinlik, vb.) ölçüm değerlerini de içerir (Noe, 1999:261). Performans değerlemesi, birey bazında, ekip bazında ve şirket bazında veya bunların bir karması şeklinde de olabilir (Bayraktaroğlu, 2002:81). Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır. Performans

değerleme süreci, yöneticinin temel fonksiyonu olan kontrol fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Kılıç, 1998:1).

3.1.1. DEĞERLENDİRME KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

Değerlendirme kriterleri, çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade ederler. Performans değerlendirme sistemini kurarken, öncelikle değerlendirilecek kriterlerin belirlenmesi gerekir. Değerlendirme kriterleri, şirketin stratejik ihtiyaçlarına cevap veren ve şirket hedeflerine ulaşılması amacıyla hizmet eden kriterler olmalıdır. Değerlendirme kriterleri belirlenirken iş analizi yapılarak, kriterlerin hangi bazda (kişi, takım, birim gibi) tanımlanacağına, takip edileceğine ve birbirlerine göre ağırlıklarının ne olacağına karar verilir (www.isguc.org).

İşletmede görev tanımları ve iş analizleri yapıldıktan sonra işgörenlerin değerlendirilmesinde esas alınacak kriterler belirlenmektedir (Schuler, 1998:418).

Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bakımından önemli olmaktadır. Seçilen performans kriterlerinin işin yapılışında önemli ve geçerli olmaları gerekir (Uyargil, 1994:26).

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2001:163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.

3.1.2. DEĞERLENDİRME STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Performans standartları hem astlar hem üstler için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi neyin yapılması gerektiğidir. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise nasıl yapılması gerektiğidir. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar (Kelleroğlu, 2003:5).

Performans standartları, işgörenler ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda yararlı bilgiler sağlamaktadır. İşletmelerde standartlar belirlenirken hareket ve zaman etüdlerinden, iş örneklemeleri ve işgörenin geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlardan yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001:159).

3.1.3. DEĞERLENDİRME PERİYOTLARININ BELİRLENMESİ

Performans değerlendirmesi, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir. Bu nedenle işletmelerde değerlendirme faaliyetlerinin çok sık veya çok seyrek aralıklarla yapılması yararlı sonuçlar vermemektedir. Her iki durumda da değerlendirmeye tabi tutulan işgören, kendi gelişimi için gerekli olan geri bildirimini kullanamayabilmektedir (Aldemir vd, 2001:280).

Değerlendirme faaliyeti çoğunlukla işgörenin işe başlama tarihi esas alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarda gerçekleşir. Çok sık yapılan performans değerlendirmesi, işgören üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören değerlendirme periyodu, altı aylık veya bir yıllık olanlardır (Sabuncuoğlu, 2001:159).

3.1.4. DEĞERLENDİRMEYİ YAPACAK KİŞİLERİN BELİRLENMESİ

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması sırasında cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. En iyi sistemler yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler, yetenekli kişilerle çok etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilirler. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendirenlerin belirlenmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır.

Değerlendirenlerin eğitimi her zaman ve her yerde söz konusu olurken, seçimi için aynı durum olmayabilir. Performans değerlendirme, eğer yöneticilerin olağan görevleri arasında yer alıyorsa, bir seçim sorunu yoktur. Ancak eğitim sorunu bu durumda daha da ağırlaşır. Seçim sürecinin işlediği yerde değerlendirilenler seçilirken eğitim amaç ve olanakları göz önünde tutulabilir. Oysa, böyle bir seçim süreci olmadığında, değerlendirilene uygun bir eğitim ortamı yaratma zorunluluğu ve her değerlendirilenin kişisel eğitim engellerini kaldırma sorunu çıkar. Bu da yönetimi daha ağır sorunlar karşısında bırakabilir (Barutçugil, 2002:196).

İşletmelerde performans değerlendirme faaliyeti farklı kişiler tarafından yapılabilmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlemenin kim yada kimler tarafından yapılacağı, seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Ancak tüm işletmelerde insan kaynakları bölümü, performans değerlendirme sürecinde taraf olarak yer almaktadır (www.insankaynaklari.com).

Performans yönetimi sisteminde değerlendirmenin kimler tarafından yapılacağı yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek bir değerlendirme tekniğine göre yapılır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeyi yapacak kişinin değerlendirilecek kişiyi yeterli derecede gözlemleme ve değerlendirme imkanı bulmuş ve gerekli kanaati elde etmiş olmasıdır (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.1. DEĞERLENDİRMENİN İLK AMİR TARAFINDAN YAPILMASI

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı veya başarısız olduğunu, hangi konularda kendini geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarında sürekli bir iletişim olduğu için astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilir. Böylelikle de kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak en iyi biçimde ilk amir belirler.

Ayrıca , astın daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına veya nasıl kendini hazırlaması , geliştirmesi gerektiğine ilk amir objektif bir biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler de gelişecektir.

Çoğu organizasyonlarda çalışanın ilk yöneticisi ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en kolay ve etkin değerlendirmenin ve geribildirim sağlamanın bu ilk yönetici tarafından yapılabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabileceği bazı sorunlar da bulunmaktadır:

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk yönetici asta geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilebilir. Bu süreç içinde yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirmelerini görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilirler. Bu yöntemin sakıncası ise, çalışanın ilk yöneticisi dışındaki kişilerin, çalışanın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiğinin bilinmemesidir (Barutçugil , 2002:198).

3.1.4.2. KİŞİNİN KENDİ KENDİNİ DEĞERLENDİRMESİ

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir.

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir

(Kaynak vd, 2000:220).

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri yönetici ve çalışan birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, çalışanın da katkısı istenebilir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi; kendi kişilik özelliklerine yada çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün yada hizmetle ilgilidir. Çoğunlukla bu gibi değerlendirmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Sistem formel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de çoğu yönetici, çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır

(Barutçugil, 2002:198).

Bu sistemi uygulayan yöneticilerin çoğu astların özellikle de başarılı ve vasatın üzerinde olanların kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece puanları kullanarak değerlendirdiklerini; başarısız işgörenlerin de değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/puanlara yönelterek belirttiklerini ifade etmektedirler (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.3. DEĞERLENDİRMENİN İŞ ARKADAŞLARI (EŞİTLER) TARAFINDAN YAPILMASI

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiriyle ilişkili işler yapan veya birlikte çalışan kişilerin birbirlerini daha iyi tanıyacakları ve performanslarını daha iyi gözlemleyecekleri varsayılmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak kişilerin sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif olmadığı gözlemlenmiştir (www.ticaretokulu.com).

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda hiç kullanılmadıkları yada çok az yararlı olabildikleri, buna karşın, belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir (Barutçugil, 2002:200).

3.1.4.4. DEĞERLENDİRMENİN ASTLAR TARAFINDAN YAPILMASI

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için bir çok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda iyi eğitilmiş olmaları ve üstlerin de astlar tarafından değerlendirilmeye açık olmaları gerekmektedir. Bunun yararına inanmalıdırlar. Aksi halde, astlar üstlerinin daha çok kişilik özelliklerini ve kendi ihtiyaçlarına ne ölçüde duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar. Ya da, amiri ile çatışmaya girmekten korkan astlar, üstlerine çok yüksek puanlar vermektedirler.

İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü, bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir. Bu nedenle, astların görüşlerini alarak yapılan sistematik bir performans değerlendirme yerine, ayrıntılı bir tutum araştırması yapılırsa daha doğru olacaktır (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.5. DEĞERLENDİRMENİN MÜŞTERİLER TARAFINDAN YAPILMASI

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararlarda yararlanabilirler.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilmektedir (www.ticaretokulu.com).

Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapılabilir (Barutçugil, 2002:200).

Bu yöntemin diğer bir yararı da , işletme – müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (www.ticaretokulu.com).

3.1.4.6. DEĞERLENDİRMENİN DANIŞMANLAR VE UZMANLAR TARAFINDAN YAPILMASI

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara yada belli durumlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Çalışanın performansı ile dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır

(Barutçugil, 2002:202).

3.1.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ YAPACAK KİŞİLERİN EĞİTİMİ

Objektif bir değerlendirme sistemi için değerlendiricilerin belirli standartlara sahip olması gerekmektedir. Bunu sağlamak için de öncelikle onlara eğitim verilmesi şarttır. Bu eğitimle, değerlendiricilerin performans değerlendirme sonuçları üzerindeki yargısal hatalarının azaltılması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda

değerlendirmeyi yapacak kişilerin, işletmedeki performans değerlendirme sisteminin kapsamı, amacı, kullanılan yöntemler ve işletmenin örgüt yapısında yer alan işler ile ilgili bir eğitime tabi tutulmaları gerekir (Bernardin ve Buckley, 1981:207).

Değerleyicilerin değerlendirme sistemi ve amaçları konusunda bilgili olmaları gerekir. Konuyu anlamaları ve değerlendirmelerinin uyumlu olması gerekir. Değerleyicilerin eğitiminde amaç; yöneticiden kaynaklanan değerlendirme hatalarını önlemek yada en aza indirmektir. Değerlendirme görüşmelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için, gerekli iletişim becerileri kazandırmak, böylece astlara objektif ve yapıcı sonuçlarla ilgili geri besleme sağlayabilmektir (<http://www.bilgiyonetimi.org/cm>).

3.1.6. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

Başarı değerlendirmenin hangi yöntemlerle uygulamaya konulacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. Başarı değerlendirmenin belki de en önemli sonucu budur. Çünkü başarı değerlendirmenin nasıl yapıldığını bilmek ve sonucunu değerlendirmek, onu daha da iyi anlamamızı sağlayabilir.

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir. Yöntemler günümüze, geçen zaman içinde değişerek ulaşmıştır. Her yeni yöntem, eskisini düzeltmeye yöneliktir (Yücel, 1999:113).

Çok çeşitli başarı değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinmelerine ve kültürüne göre değişiklik göstermektedir. Bu tekniklerden hangisinin kullanılacağını kararlaştırmadan önce her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardıkları sorunları iyi analiz etmek gereklidir (Can vd, 1995:180).

3.1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Konu ile ilgili literatürde performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (www.insankaynaklari.com).

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır. Oysa modern yöntemler işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar biraz daha ileri götürülmekte, işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Yücel, 1999:114). Klasik ve modern performans değerlendirme yöntemleri şunlardır (Canman, 1995:20):

3.1.7.1. KLASİK DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Bu yöntemde göre yapılan değerlendirmeler, işgörenler açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Bu yönü ile, geleneksel yöntemlerin gelişmiş yöntemlere yol göstermesi onun olumlu yanını oluşturur (Yücel, 1999:114).

3.1.7.1.1. GRAFİK ÖLÇÜM YÖNTEMİ

Bu yöntemde bir değerlendirme formu hazırlanmaktadır. Değerleme formunun bir yanına değerlemeye konu olan nitelikler ve açıklamaları yazılır. Formun diğer tarafına da niteliklerin karşısında yer almak üzere sayısal notlardan oluşan bir ölçek ya da pekiyi, iyi, orta, zayıf gibi değerlemeler konularak ilk amirden işgöreni bu notlardan biriyle değerlemesi istenir. Formda yer alan başlıca nitelikler işin kalitesi (mükemmellik, temizlik), iş hakkında bilgi (işe ilişkin gerçekleri ve etkenleri bilme) ve kişisel nitelikler (güvenilirlik, amirlerine karşı tutum, astlarına karşı tutum, anlayış, dış görünüş, çalışma isteği, tasarrufa riayeti, yönetme yeteneği, devam durumu, inisiyatifi, bağımsızlığı ve işbirliği) gibi özelliklerdir. Genelde daha çok kullanılan yöntem, yalnızca iş başarısı ile yeteneğin değerlendirilmesidir (Akmüt vd, 2003:364).

Değerleyiciler, ölçekte belirlenen boyutlar açısından personelin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca

her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla başarı puanı bulunur (Ataay, 1990:254).

Grafik ölçüm yöntemi, yaygın olarak kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, yaygın kullanılmasına rağmen, diğer performans değerlendirme tekniklerinin derinlemesine sağladığı bilgileri sağlayamaz. Grafik ölçüm yönteminin avantajları; göreceli kullanımının basit olması, kapsam bakımından karmaşık olmaması ve çalışanları spesifik kategorilere yerleştirmekten kaçınması olarak sıralanabilir. Yöntemin dezavantajı ise; merkezi eğilimli ve subjektif olması olarak belirtilebilir (Gordon, 1993:27).

Tablo 1 : Grafik Ölçüm Yöntemi

| | | | | |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|
| Adı Soyadı: : | Tarih: | | | |
| Çalıştığı Bölüm:..... | | | | |
| Performans Kriterleri | Yetersiz | Gelişmeye İhtiyacı Var | Yeterli | Çok İyi Performans |
| 1) Yaptığı işin kalitesi | | | | |
| 2) Yenilikçilik-Yaratıcılık | | | | |
| 3) Çalışma azmi | | | | |
| 4) Eğitim ve bilgi düzeyi | | | | |
| 5) Ekip çalışmasındaki başarısı | | | | |
| 6) Liderlik yeteneği | | | | |
| 7) Dürüstlük | | | | |
| 8) Problem çözme | | | | |
| 9) Uyum ve esneklik | | | | |
| 10) Potansiyel | | | | |
| Diğer..... | | | | |

Kaynak:(www.canaktan.org).

3.1.7.1.2. KRİTİK OLAY YÖNTEMİ

Kritik olaylar yöntemi, performans değerlendirmesi yapacak olan yöneticilerin, çalışanların işle ilgili olarak bazı olayları kaydetmeleri ve bunları performans değerlendirme formuna not etmelerinden ibarettir. Bu yöntemde öncelikle performans değerlendirme bölümü tarafından bir Kritik Olaylar Performans Değerlendirme Formu geliştirilir (Tablo 2) ve daha sonra bu form Performans değerlendirmesini yapacak olan yöneticilere dağıtılır.

Kritik olaylar yönteminde aynı zamanda çalışan hakkında olumlu ve/veya olumsuz tüm kayda değer gelişmeler performans yönetimi bölümleri tarafından bir deftere kaydedilebilir ve saklanabilir. Örneğin, organizasyon personelinden herhangi birisi işe o gün habersiz ve izinsiz gelmemişse bu kritik olaylar formuna yazılır ve belge saklanır. Kritik olaylar belgesinde yazılı notlar topluca değerlendirilir ve istatistiksel olarak yöneticilerin bilgisine sunulabilir (www.canaktan.org).

Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler, çalışanın performansında üstün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Daha sonra üst bu kritik olaylarla ilgili olarak çalışanına geribildirim sağlar. Kişilik özellikler değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Bu yöntem için üstler performans kriterleri belirlemelidir, bu kriterler kritik olayları kaydetme konusunda üstlere yardımcı olacaktır. Kritik olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir (www.insankaynaklari.com).

Bu yöntem, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması açısından çok faydalıdır. Ayrıca bu yöntem, çalışanlara yaptıkları işle ilgili davranışlarını geribildirim yolu ile aktarmada çok yararlı olmaktadır. Öte yandan, değerlemeciler kritik olayları genellikle zamanında kaydetmezler ve bu konuda gerekli özeni göstermezler. Bu durum, kritik olay yönteminin güvenilirliğini azaltmaktadır. Ayrıca astlar tüm davranışlarının bu yöntem aracılığı ile izlendiği ya da kaydedildiğini düşünerek bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilirler (Özgen vd, 2000:227).

Tablo 2 : Kritik Olay Yöntemi

| |
|--|
| <p>Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin.</p> <p>İŞ GÖREVLERİ</p> <p>1- Etkililik</p> <p>a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı.</p> <p>b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor.</p> <p>c) Görevlerini anladığı görülüyor.</p> <p>d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>2- İş Bilgisi</p> <p>a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip.</p> <p>b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor.</p> <p>c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar.</p> <p>d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>İNSAN İLİŞKİLERİ</p> <p>1- İletişim</p> <p>a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıki, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.</p> <p>b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.</p> <p>c) Örgütsel konularda becerikli.</p> <p>d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.</p> <p>e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>2- Başkalarıyla ilişkiler</p> <p>a) Diğer çalışanlara karşı saygılı.</p> <p>b) Diplomatça davranıyor.</p> <p>c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında.</p> <p>d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor.</p> <p>Olay: -----</p> <p>-----</p> |
| <p>DİĞER</p> <p>Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.</p> |

Kaynak: (www.canaktan.org).

3.1.7.1.3. ZORUNLU SEÇİM YÖNTEMİ

Zorunlu seçme yöntemi İkinci Dünya Savaşı sonrasında geliştirilmiştir. Bu yöntemin temelini şu ilkeler oluşturur (Korman, 1978:342):

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

Bu varsayımlardan hareket edilerek personelin iyi ve yetersiz yönleri belirlenebilir. Yöntemde ilgilenilen özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılır. Bu ifadeler aynı derecede iyi ve kötü olarak hazırlanacağından değerlendirici, personele az mı yoksa fazla mı değer verdiğinden emin olamaz. Böylece değerlendirici etki altında kalmadan, taraf tutmadan değerlendirme yapabilir. Yöntemde tipik olarak ikisi iyi ikisi de kötü (istenmeyen) özellik ve davranışları içeren dörtlükler hazırlanır. Örneğin:

I.DÖRTLÜK

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

II.DÖRTLÜK

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

Değerlendiriciye bu şekilde düzenlenen dörtlükler verilir ve değerlendirilen kimsede en çok olan ve olmayan özellikleri işaretlemesi istenir. Dörtlüklerdeki cümleler eşit tercih değerinde olmalıdır. Örneğin birinci dörtlükte a ve c cümleleri eşit değerdedir. Aynı şekilde istenilmeyen özellikler olarak da b ve d cümleleri eşit değerdedir. Böylece değerlendirici cümlelerin birbirinden iyi ve kötü olanlarına göre değil, değerlendirilen personelin bu cümlelerin hangisine daha çok uyduğuna karar verir. Değerlendiriciler dört cümleden kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyan 2 tanesini belirler. Her cümlenin değeri ayrı ayrı ölçülür ve cümlelerin birim değerleri değerlendiriciye söylenmediğinden etki altında kalmaları önlenir. Değerlendiriciler tarafından doldurulan değerlendirme formlarını sayısal değerlere dönüştürme işlemi personel birimi tarafından yapılır (Can vd, 1995:184).

Yöntem, düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en önemli olumsuz yanı ise , ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması ve bazı durumlarda çalışanları şüpheye düşürmesidir (Özgen vd, 2000:226).

3.1.7.1.4. TANIMLAYICI METİN TİPİ DEĞERLEMELER

Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü yanlarını, zayıf taraflarını, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir. Çalışanların seçiminde sık kullanılan bu yöntem için çalışan hakkında tavsiyeler veya öneriler istendiği zaman bunun yazımı önceki amir veya işverenden talep edilir. Değerlemeyi yapacak kişi özel davranış ve

sorumlulukların derecelendirilmesinde baskı altında kalmadan,serbest bir şekilde değerlendirilmesi istenen kişinin performansını değerlendirir (Örücü, 2003:48).

Bu yöntemin en büyük dezavantajı uygulamada standartların çeşitlilik göstermesidir. Değerlemeci bir işgörenin performans değerlendirme sonuçlarının farklı yönlerden yanlış yorumlanmasına neden olabilir (Vasu vd, 1990:349). Yöntemin diğer olumsuz yönleri şunlardır:

- Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme olanağı yoktur.
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği önlemek için herhangi bir önlemi yoktur (Aldemir vd, 2001:283).

3.1.7.1.5. KARŞILAŞTIRMALI DEĞERLEME YÖNTEMİ

Çalışanları gruplara ayırarak her gruba giren personeli birbirleriyle karşılaştıran yöntemlerdir. Değerleme işlemindeki yanlış davranışları en aza indirmek için bazı işletmeler bu yöntemi kullanır (www.yigitoglu.org).Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılırlar. İşletmelerde çalışanlar grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır. En yaygın karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri sıralama yöntemi, alternatif sıralama yöntemi ve adam adama kıyaslama yöntemidir (Özgen vd, 2000:229).

3.1.7.1.5.1. SIRALAMA YÖNTEMİ

Bu yöntemin esası bir işgöreni diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici, bunu yaparken kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm işgörenler, işbirliği tutum, kişisel girişim gibi bir yada daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanır (www.aku.edu.tr).

Sıralama yöntemi, halo etkisi ve en son eylemleri dikkate alma gibi nedenlerden dolayı, yanlış değerlendirme yapılmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların kişisel özellik ve yeteneklerini belirli parçalara ayırmayıp onları diğer çalışanlarla bütün olarak karşılaştırması, sıralama yönünün bir başka eksik yönünü ortaya koymaktadır. Bu yöntemde yanlış değerlendirmeler sonucunda, daha başarılı bir personel daha alt sıralara düşebilmektedir. Bu durumu gidermek için, aynı personeli birden fazla değerlendirilerek değerlendirilerek ortalama değerlendirmeleri hesaplamak, bu yöntemin eksikliğini belirli ölçüde ortadan kaldırmaktadır (Özgen vd, 2000:229).

Tablo 3 : Sıralama Yöntemi

| Sıra No | En İyi Performansa Sahip Personelin Adı ve Soyadları |
|---------|--|
| 1 | Ahmet Utku |
| 2 | Rıza Ulucak |
| 3 | Serpil Uysal |
| 4 | Sezai Narin |
| 5 | Mehmet Çolak |
| 6 | Ünal Sezgin |
| 7 | Fevzi Polat |

Kaynak: (www.canaktan.org).

3.1.7.1.5.2. ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ

Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Bu yöntemde sadece en iyi performansa sahip kişiler yanı sıra en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer alır (www.canaktan.org). Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi önce başarılı ve başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan personeli saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru iletir. Ancak, bu yöntemde de ortada yer alan personelin durumu sorun yaratabilmektedir. Örneğin 14. ile 15. kişiler arasında ayırım nasıl yapılacaktır, bu ayırım ne dereceye kadar sağlıklıdır türünden sorulara kolaylıkla yanıt verilmemektedir. Bu tip değerlendirme yöntemi çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşların ve astların bu tip değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır (Örücü, 2003:49).

Tablo 4 : Alternatif Sıralama Yöntemi

| Sıra No | En İyi Performansa Sahip 5 Kişi | Sıra No | En Kötü Performansa Sahip 5 Kişi |
|---------|---------------------------------|---------|----------------------------------|
| 1 | Ali Tunç | 1 | Nuri Bulut |
| 2 | Bülent Tanı | 2 | Merdan Keskin |
| 3 | Ahmet Ulucak | 3 | Cevdet Topuz |
| 4 | Ulvi Altan | 4 | Sevim Acar |
| 5 | Sezai Torun | 5 | Zeki Güleriyüz |

Kaynak: (www.canaktan.org).

3.1.7.1.5.3. ADAM ADAMA KIYASLAMA YÖNTEMİ

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir yada birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Öteki personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılır (Aldemir vd, 2001:285).

3.1.7.1.6. ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirirler.

| | | | | |
|-----------|--------|------|-------|-----------|
| En Yüksek | Yüksek | Orta | Düşük | Çok düşük |
| % 10 | % 20 | % 40 | % 20 | % 10 |

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan çalışan sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (www.insankaynaklari.com). Bununla birlikte küçük personel gruplarında uygulanamaması ,personel grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiyi –en azından %10'luk- belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması yöntemin olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır (Mondy ve Noe, 1984:324).

3.1.7.1.7. DERECELENDİRME YÖNTEMİ

Derecelendirme yöntemi en yaygın kullanılan değerlendirme yöntemidir. Genel izlenim ve başarı durumlarına göre kişiler önceden belirlenmiş yeterlilik derecelerine ayrılır. Genellikle beş yeterlilik derecesi kullanılır. Bunlar, çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelendirme kriterleridir. Personelin nitelikleri bu tanımlamalardan hangisine uyuyorsa o gruba dahil edilir. Aynı zamanda her grup kendi arasında da azalan önem sırasına göre bir diziliş gösterir (Topaloğlu ve Koç, 2002:93). Bu yöntemde boylandırma çizelgesi de denilmektedir (Çakıcı vd, 2002:261).

Derecelendirme yönteminin avantajları;

- Diğer yöntemlere göre daha açık ve nettir.
- Tutarlı değerlendirmeye olanak sağlamaktadır.
- Sonuçların elde edilmesi kolay olduğundan maliyeti düşük bir yöntemdir.

Derecelendirme yönteminin dezavantajları;

- Seçenekler arası farkların açık biçimde ifade edilmesi gerekir.
- Seçenek tanımlarını yapmak profesyonellik ister (Eraslan ve Algün, 2005:97).

3.1.7.2. ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Geleneksel yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede göz önüne alan yaklaşımları ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri seviyeye taşınarak; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü, 2003:51).

3.1.7.2.1. KENDİNİ GELİŞTİRME DÜZEYİ

Kendini geliştirmek, zamanla oluşan bilgi eskimesini önlemek, kendini yenilemek için girişilen çabaların tümüdür. Gerçekten de bilginin hızla çoğaldığı ve değiştiği günümüzde kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline almıştır. Kendini geliştiren, yeniliklere uyum sağlayabilen kişiler ve kurumlar hayatta kalabilmektedir. Kısaca, kendini geliştirmek iş ortamında, kariyer yolunda, yükselmede kişiler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır (Örücü, 2003:52).

Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Kendini geliştirmeye yönelik etkinlikler arasında, her türlü eğitim etkinliklerine katılmak, seminer, kurs vb. çalışmalarda aktif olmak, yeni bir takım şeyler öğrenmek, işin gerektirdiği gelişmeleri izlemek, daha üst roller ve görevler için hazırlanmak gibi çalışmalar öncelikle sayılabilir. Gerçekten de aynı bölümde yer aldıkları halde sürekli hareket halinde olan, kendisine yeni şeyler katmanın aktif arayışı içinde olan, kendisine yatırım yapan, herkesin eğlenme ve dinlenmeye

ayırıldığı özel zamanlarında bile kişisel gelişim çabası içinde olan bir çalışan ile bu özellikleri göstermeyen bir çalışanın performansları farklı olacaktır. Bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi yararlı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğunda bu yöntem bir çok sektörde kullanılabılır (Fındıkcı, 2000:314).

3.1.7.2.2. BAŞARI KAYITLARI YÖNTEMİ

Kritik olay yöntemine çok yakındır ve genelde profesyonellerce kullanılır (www.yigitoglu.org).Başarı kayıtları; kişinin yazılı yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içindeki işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışları gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir. Ancak bu kayıtların en büyük dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yanlarını içeriyor olmasıdır (Örücü, 2003:53).

3.1.7.2.3. ALAN İNCELEMESİ YÖNTEMİ

Subjektif performans ölçüleri kullanıldığı zaman yöneticilerin bazı elemanlarının tarafını tuttuğu sıkça karşılaşılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bazı işverenler, bu tür çalışmalarda daha yüksek bir standardizasyon sağlamak için alan incelemesi yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntemde insan kaynakları bölümünden uzman bir temsilci, performans değerlendirme sürecinde, değerlendirilen kişinin ilk yöneticisi ile beraber değerlendirmeyi yapmaktadır. İnsan kaynakları uzmanı, ilgili yöneticiden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgiler almakta ve bu bilgilere dayalı bir değerlendirme işlemi yapmaktadır. Daha sonra bu değerlendirme notları, ilgili yönetici ile insan kaynakları uzmanı arasında tekrar tartışılmakta ve sonuçta varsa, gerekli değişiklikler yapılarak yöneticinin de onayı alınmakta ve böylece personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanmış olur. Bu yöntem, yüksek maliyetli ve kullanım açısından pratik olmaması nedeni ile, işletmeler tarafından fazla tercih edilmemektedir (Özgen vd, 2000:228).

3.1.7.2.4. DAVRANIŞSAL TEMELLİ DEĞERLEME YÖNTEMİ (BARS)

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (www.insankaynaklari.com).

Davranışsal değerlendirme ölçeği, başarı değerlendirmesi sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır. Davranışsal değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde ilk aşama, kritik olay yönteminin uygulanmasıdır. Kritik olay yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplandıktan sonra bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetmel yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, tipik iş başarımı boyutlarına örnek olarak verilebilir. Her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü aşamada kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Dördüncü aşamada, kritik olaylarda tanımlanan davranışları 7 yada 10 aralıkla derecelendirilir. Son aşamada da Tablo 5'de örneği verilen davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir (Can vd, 1995:187).

Tablo 5 :Davranışsal Değerleme Ölçeği

| İŞ İLİŞKİLERİ | |
|--|---|
| Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri son derece mükemmeldir. | 1 |
| Çalışma grubu ve diğer personel ile ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir. | 2 |
| Çalışma grubu ve diğer personel ile işin gerektirdiği derecede işbirliği yapmaktadır. | 3 |
| Çalışma grubu ve diğer bölüm personeli ile ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır. | 4 |
| Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir. | 5 |
| Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarısızdır. | 6 |
| Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır. | 7 |

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin, diğer yöntemlere göre daha az hataya yol açması, standartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, boyutların birbirinden bağımsız olması, tutarlılığı, sonuçların personele kolay açıklanabilmesi ve personelin bu sonuçlardan başarısını yükseltme yönünde kullanabilmesine olanak tanınması başlıca yararlarıdır. Yapılan araştırmalar da yöntemin daha güvenilir, daha net ve daha hatasız sonuçlar verdiğini ortaya çıkartmıştır. Yöntemin sayılan yararları yanında bazı sakınca ve kısıtlılıkları da bulunmaktadır. Ölçeklerin geliştirilmesinin çok zaman ve emeği gerektirmesi, başarı ölçütlerinin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, iş analizi yoluyla oluşturulan ölçek üzerindeki tanımlamalara uymayan personelin ve davranışların ortaya çıkabilmesi yöntemin temel sakınca ve kısıtlılıklarını oluşturmaktadır (Can vd, 1995:188).

3.1.7.2.5. AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM DEĞERLEMESİ

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Amaçlara göre yönetim kavramı ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılmıştır. Daha sonra George Odiorne ve John Humble tarafından bu kavram daha da geliştirilmiştir.

Amaçlara göre yönetim yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır ve işletme yönetimi alanında son 25 yıl içinde çok yaygın biçimde kullanılan bir yönetim tekniğidir. Ancak bazı yazarlara göre son yıllarda personel güçlendirmesi kavramının ortaya çıkması ile amaçlara göre yönetim tekniğinin önemi azaldığı öne sürülmektedir (www.insankaynaklari.com).

İşgörenlerin, kişilik yada kişisel nitelikleri yerine, amaç ve sorunların gerçekleştirilme derecesine göre değerlendirildiği bu yöntemin temelinde, bireysel performans ile örgütsel hedeflerin arasında uyumu sağlamak, astlar ile yöneticiler arasındaki uyumu güçlendirmek, örgüt düzeyinde kontrolün yapılmasını sağlamak,

astların motivasyonlarını ve gelişimlerini artırmak yer almaktadır (Levinson, 2003:107).

Amaçlar genellikle performans standartları ve sonuçları içinde tanımlanır. Amaçlara göre yönetim ise, çalışanlar tarafından standartların belirlendiği bireysel bağlantıların değerlemesini sağlar. Amaçlara göre yönetim değerlemesi, kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için çok uygun bir yöntemdir. Bu yöntem yetenek ve zaman gerektirmektedir (Örücü, 2003:54).

Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan amaçlara ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından AGY tekniği bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir. AGY personel veya yönetim güçlendirilmesini sağlayan bir süreçtir.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek amaçlara göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden AGY yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesine güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için amaçlara ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur. Bunun yanında eğitim ve gelişime de olanak sağlar (www.insankaynaklari.com).

Amaçlara göre yönetimin değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim, bir planlama tekniği; amaçların belirlenmesinde astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geri bildirim sağladığı için bir güdüleme tekniği, yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme tekniği ve örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği olarak da kullanılmaktadır (Can vd, 1995:189).

Amaçlara göre yönetim sürecinin, sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa karşılaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini incelerler. Amaçlar, personelin başarı ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine

bakılır. Bu açıdan amaçlara göre yönetim uygulamasında önemli bir nokta, yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemeleridir (Palmer, 1993:50). Amaçların ölçülemez olması durumunda değerlendirme sonuçları öznel ve hatalı olabilir. Değerlendirme sonuçları ayrıca planlama, ödüllendirme, personel eğitimi süreçlerine girdi olarak verilir (Can vd, 1995:189).

Personel başarı değerlendirmesinde amaçlara göre yönetim yönteminin sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Palmer, 1993:50):

- Amaçlara göre yönetim uygulaması amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.
- Amaçlara göre yönetim uygulaması bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her personeli tek başına değerlendirir.
- Amaçlara göre yönetim, personelin gelecekteki başarısı üzerinde de odaklaşır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.
- Yöneticilerin değerlendirmelerinde objektif bir ölçme yöntemi sağlar.
- Daha adil bir ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur (www.insankaynaklari.com).

Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratmasının şüphe verici bir duruma neden olması, yöntemin olumsuz yanını oluşturur (Vasu vd, 1990:355).

3.1.7.2.6. DEĞERLENDİRME MERKEZLERİ

İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarıma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan Değerlendirme Merkezleri Yöntemi de, çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biri olarak gösterilebilmektedir (Örücü, 2003:56).

Uygun olmayan kişilerin seçiminin veya kritik noktalara getirilmesinin maliyeti yüksektir. Bu nedenle değerlendirmelerin mümkün olduğu kadar farklı, ölçülebilir ve objektif araçlarla yapılması, aynı zamanda birden fazla değerlendiriciden görüş alınması yararlıdır .

Günümüz rekabet ortamında işe alım veya gelişim amaçlı değerlendirmelerin objektifliği doğru yatırım için hayati öneme sahiptir.

Değerlendirme merkezi, kişinin mevcut ve potansiyel yetkinlikleri hakkında kapsamlı ve objektif bilgi edinilmesi ve iş performansı ile ilgili kritik olan özelliklerin geliştirilmesi için tasarlanan sistemin bütünüdür.

Diğer bir deyişle değerlendirme merkezi, konu ile ilgili eğitim almış birden çok değerlendiricinin, ölçülmek istenen birden çok konuyu tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçen değerlendirme metotları ile önceden tasarlanmış bir süreç ve değerlendirme ölçeği kullanarak, çok sayıda kişiyi karşılaştırmalı olarak değerlendirdiği süreçtir (www.ikportal.com).

Değerlendirme merkezi uygulamaları; kurum dışından işe alınacak kişiler arasından adayı belirlemek, kurum içerisinde pozisyona atanacak en uygun çalışanı belirlemek, doğru ve etkin bir performans değerlendirilmesi yapılması ve çalışanların eğitim ve gelişim alanlarını saptamak amacıyla kullanılan etkin bir uygulamadır (www.ikportal.com).

Değerleme merkezleri uygulaması, personelin gelecekteki potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir. Değerleme merkezleri, hizmet içi eğitim ve personel seçme amaçlarıyla da kullanılmaktadır. Değerleme merkezleri uygulamasında, değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiş testler kullanılmaktadır. Adaylardan verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenir. Bu bilgilere göre karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları istenir. Yöntemin başarısı için çok yönlü değerlendirme teknikleri kullanılmalı ve çok sayıda değerleyici çalıştırılmalıdır. Kişilerin çabalarını gözlemleyen değerleyiciler değişik tekniklerle adayları değerlendirirler, sonuçları ilgililere açık biçimde bildirirler. Değerleme merkezi pahalı bir yöntemdir. Bu nedenle paket programlar

geliştirilmiştir. Paket programların giderek yayılması nedeni ile uygulama kolaylığı sağlamak bakımından, bazı ön incelemeler gerekmektedir. Bir program öncesi şu çalışmaların yapılması gereklidir:

- İş analizleri ile program öncesi pozisyonların görevleri saptanarak paket programın amaçlara uygunluğu denetlenmelidir.
- Beceri gerekleri iş analizi yoluyla elde edilen bilgilere dayalı olarak hazırlanmalıdır.
- İşin niteliğine ve örgütteki düzeyine göre alıştırma ve örnek olaylar geliştirilmelidir.
- Değerleyicilerin eksiksiz biçimde eğitilmeleri sağlanmalıdır.
- Merkezi bir yönetim gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlendirmeler merkezce yetiştirilmiş gözetmenlerce yürütülmelidir.
- Geri bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sistemin tasarımında kullanılmalıdır

(Can vd, 1995:190).

Değerleme merkezi yönteminde adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilir ve adayın bir yönetici olarak belli bir süre sorunları ele alması beklenir. Bu yöntemde ayrıca lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş araştırmaları, rol alma ve oynama, bireyin motivasyon ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verilebilir. Bu yöntemle bireyin sadece bilgi ve yeteneğini değil belli olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını da belirlemesi sağlanır (www.turkyasam.com).

3.1.7.2.7. 360 DERECE DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Bugün çeşitli çaplardaki organizasyonlar tarafında uygulanmakta olan en yaygın başarı değerlendirme yöntemi 360 Derece Performans Değerlendirme yöntemidir. 360 derece değerlendirme sistemi, performans değerlendirme metodolojisi içinde sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır. Sadece yukarıdan aşağıya bir değerlendirme sistemi, organizasyon etkinliği ve verimlilik problemlerimizi hiçbir

zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır. 360 Derece Değerlendirme, organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli bilgi kaynağıdır. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Bu yöntem, uygun şekilde kullanıldığı takdirde, çok olumlu sonuçlar alınabilmektedir. Ancak, uygulamada yapılan hatalar, bu yöntemin organizasyona zarar vermesine de neden olabilir.

360 Derece Performans Değerlendirme, çalışanın yaptığı işe yönelik performansının sadece amir bakış açısından değil, iş yerindeki bütün kaynaklar dikkate alınarak değerlendirilmesi olarak kısaca tanımlanabilir. Amir pozisyonundaki yönetici yine geri besleme verecektir ama aynı işi yapan arkadaşları, kendisi ve astları da değerlendirmeye dahil olacaklardır. Bu kapsamda, 360 Derece Performans Değerlendirme yönteminin geleneksel yöntemlerden ayrıldığı nokta, çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamaktır (www.ugurzel.com).

Çalışanların performansı hakkındaki bilginin çalışan ile farklı ilişkilere sahip birçok değişik kaynaklardan toplamanın amaçlandığı 360 derece geribildirim sistemi, şimdiye dek uygulanmış değerlendirme sistemlerinden farklı bir Tablo çizmektedir. Herhangi bir seviyedeki çalışana yönelik performansı belirlerken, merkezinde çalışanın kendisinin olduğu bir 360 derece ilişkiler grubunun görüşü alınarak performans havuzunun oluşturulduğu 360 derece geribildirim sistemi, ortam ve çalışanlar gerekli eğitimlerden geçirildiği ve optimum şartlar sağlandığı takdirde;

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geribildirim sağlamak,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermek,
- Şirket içinde kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlamak,
- Çok sayıda değerlendiricinin katılımını sağlayıp subjektif değerlendirmeleri en aza indirmek,

- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığını görmek,
- Amirlerin çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olmalarını sağlamak gibi avantajları beraberinde getirir (www.insankaynaklari.com).

360 derece geri dönüşüm sistemi tüm bu olumlu taraflarına rağmen, bazı dirençlere ve savunmacı tepkilere neden olabilir. Örneğin bazı yöneticiler, zayıf tarafları ortaya çıkabilir korkusu ile yönetimlerini ve kendilerini baskı altında hissedebilirler. Bunun yanı sıra kendilerini sınırlı bir ruh hali içinde bulabilirler (Örücü, 2003:57).

Bu yöntemde; denetçilere, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form, çalışma davranışlarının ve sonuçlara verilen puanların derecelendirildiği bir formdur. Bu derecelerin ortalaması alınır ve sonuçlar kişisel bazda değerlendirilerek değerlendirilmesi yapılan çalışana verilir. Bu derecelerin ortalamaları ve sonuçları kişisel değerlemeleri gösterir (Gatewood, 2001:715).

21.yüzyılda çevresindeki değişimlere hızla ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabilecektir. Sürekli değişimin yaşandığı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin odak noktası insan olacaktır.

360 derece değerlendirme organizasyonun tüm fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemelerin alındığı dinamik bir organizasyon yapısı ile mümkündür.

Gelecekte varlıklarına devam edebilecek olan organizasyonlar, rakiplerine göre sürekli farkı yaratabilecek olan organizasyonlar olacaktır. Farkı yaratmak; bilginin, insanın doğasındaki sezgi ve özveri ile birleşmesi sonucu ortaya çıkan yaratıcılık ile mümkün olacaktır. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan organizasyonların oluşturulmasına hizmet edecektir (Örücü, 2003:57).

3.1.7.2.7.1. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME İLE 360 DERECE DEĞERLEME ARASINDAKİ FARKLAR

Geleneksel performans değerlendirme sisteminin tek yönlü veri üretme mekanizması çok açıdan yetersiz kalmıştır. İlk olarak değerlemenin adil ve güvenilir sonuçlar doğurması açısından astların ve meslektaşların görüşüne başvurma fikri ortaya çıkmıştır. Bu durum çoklu geri bildirim sisteminin özellikle on yıldaki gelişiminin ardında en önemli dinamiklerden biri olarak gözükmektedir. Bu koşullar; gelişen müşteri odaklılık, iç ve dış müşteri taleplerinin iş sürecine yansıtılması, bürokratik ve hiyerarşik organizasyonel yapılardan yalın yapılar içine takım bazlı çalışmalar biçimleri, geri bildirim elde etme ve kullanma ihtiyacı 360 derece geri bildirim sisteminin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Geleneksel performans değerlendirme ile çoklu geri bildirim arasındaki farklar aşağıdaki Tabloda özetlenmektedir.

Çoklu geri bildirim özellikle yönetici pozisyonundaki çalışanlar için önemli görülmektedir. Sistem sayesinde yöneticiler, üstleri, astları ve meslektaşları tarafından nasıl görüldüklerinden haberdar olmakta ve gelen verileri karşılaştırma olanağı bulmaktadır. Böylece liderlik becerileri, çalışanlara yaklaşım, yetkilendirme uygulamalarındaki kritik tutum ve davranışlarından veri elde edilebilmektedir.

Tablo 6 : Geleneksel Performans Değerleme İle 360 Derece Değerleme Arasındaki Farklar

| KRİTERLER | GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME | ÇOKLU GERİBİLDİRİM |
|---|---|--|
| Amaç | Astlara geçmiş performansları ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanır. | Performans,davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır. |
| Veri kaynağı | Tek bir değerlendirme süreci vardır. | Değerlemeciler farklıdır; astlar,üstler, meslektaşlar ,vb. |
| Kaynağın kimliği | Geri bildirim kaynağının kim olduğu bellidir. | Geri bildirim değerlemeci gruplarından kollektif olarak toplanır. Değerlemecinin bireysel kimliği belirsizdir. |
| Geri bildirim içeriği | Davranışa ve iş performansına ilişkin değerlemeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşur. | Değerlemeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılır. |
| Ölçümleme yöntemi | Likert ölçeğinin yanında niteliksel değerlemeler yer alır. | Temel olarak likert ölçeği ile niceliksel veri toplanır. |
| Diğer insan kaynakları kararları ile ilişkisi | Performans değerlendirme genellikle ücretleme,görev tasarımı,terfi ve transferlerle,eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluşturur. | Veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılır. |
| Süreci şekillendiren felsefe | Süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. | Çalışanı değerlemek değil, geliştirmek esastır.Kendini değerlendirme söz konusudur. |
| Sürenin içeriği | Yıllık genel sonuçlar genellikle ücretleme kararlarını etkiler. | Değerleme yılın belli zamanlarında değil, sürekli izlemeyi öngörür. |
| Hedeflenen çalışanlar | Organizasyondaki tüm çalışanlar | Tipik olarak yönetsel Kademelerde çalışanlar |

Kaynak:(www.sosyalsiyaset.com).

3.1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HATA KAYNAKLARI

Performans değerlendirmelerinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar, performansı yüksek çalışan ile performansı düşük çalışan arasında ayırım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirilen çalışanlar yöneticilere ve sisteme olan güvenlerini kaybederken, performansları gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirilenler hak etmedikleri pozisyonları yada ödülleri alabilmektedirler. Sistemin adaletli ve etkili olabilmesi için olası sorunları belirlemek ve bunları ortadan kaldırmak gerekir (Barutçugil, 2002:229).

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirme sorunları vardır. Yeterli bir başarı değerlendirmesi çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir. Başarı değerlendirmesi sürecinde en sık yapılan hatalar şunlardır (Erdoğan, 1991:217):

- **Fazla hoşgörü (Esneklik)**

Fazla hoşgörü, değerleyicinin bir personelin başarısını olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir (www.performan.net). Değerleyicilerin bir kısmı personeli güdülemek, bir kısmı personeli suçlamak için bir gerekçe bulunmadığı düşüncesiyle abartılı değerlendirme yaparlar. Değerlendirmenin gözetimci tarafından yapıldığı durumlarda, gözetmenler çalışma arkadaşlarını korumaya yönelebilir. Aşırı hoşgörü, başarının hoş gitmeyecek yönlerini tartışmanın da gerekli olduğunu gözden geçirir. Gerçekleri görmezden gelir ve personelin gelişmesi için geri bildirim önemini unutturur. Bu hatayı gidermek için başarı değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde belirlemek ve personele bildirmek gereklidir (Can vd, 1995:177).

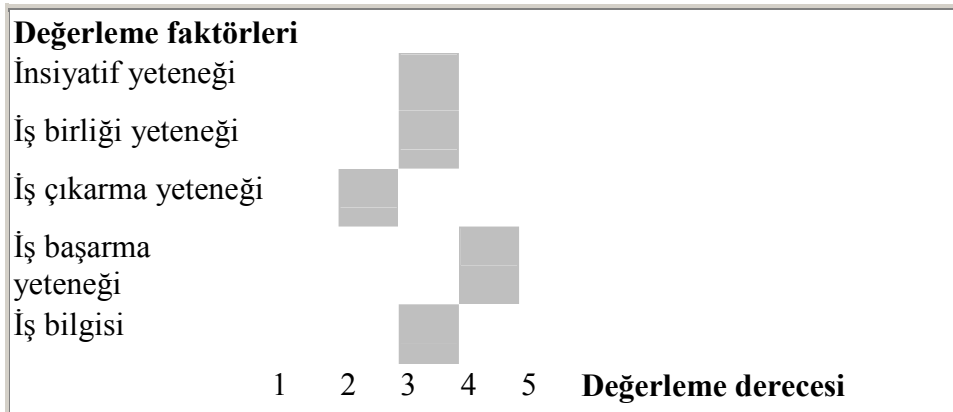
- **Katılık**

Aşırı hoşgörü davranışının tam tersidir. Katılık davranışı, değerleyicinin personelin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesidir (Can vd, 1995:177).

- **Halo (Hale) etkisi**

Hale etkisi, bir değerleyicinin personeli belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da başarılı olabileceğini kabul etmesi sonucu kişinin performansını olduğundan yüksek değerlendirmesidir (www.performan.net). Örneğin bir personel araştırma projesinde çok başarılı olmuş ise onun diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı olarak değerlendirmek kolaydır. Oysa o eleman aslında diğer alanlarda başarılı olamayabilir. Bu durumun tersi de geçerlidir. Belirli bir iş alanında başarısız olan bir personeli diğer alanlarda da başarısızmış gibi düşünülebilir. Ayrıca, bir personel işin bir çok yönünde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün ortaya çıkarılması boynuz etkisi olarak bilinen durumun ortaya çıkmasına yol açar. Bu durum o personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Bu tür hataları içeren değerlendirme çalışmaları, personelin gelişmesini engellemektedir (Can vd, 1995:178).

Tablo 7 : Hale Etkisi



(Sabuncuoğlu, 2001:189).

- **Merkezi eğilim**

Bazı değerlemeciler değerlendirme yaparken çok iyi ya da çok kötü şekilde uçlarda değerlendirme yapmaktan kaçınırlar. Bunun yerine herkese ortalama bir puan vermeyi tercih ederler (www.yigitoglu.org). Merkezi eğilim hatası, değerlendiricinin personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici yada değerlendirici çalışanlara yol gösterme yada önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlendirmenin ne personele ne de örgüte bir yararı vardır. Personel başarıları konusunda geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalır. Örgüt de kimin yükseltilecek, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinmesi olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz (Can vd, 1995:178).

- **Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği**

Personelin işi bir çok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle değerlendirici tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinirse elde edilen sonuçlar yanıltıcı olur. Böyle bir değerlendirme yapıldığı durumda personel, işinin en önemli parçasının o görev olduğuna inanır ve işin içeriğindeki diğer görevler önemini yitirir. Başarı standartlarının iyi tanımlanmaması da sorunlara yol açar. Başarı standartlarının iyi tanımlanamaması durumunda değerlendiriciler kuşkuyla kapılabilirler (Can vd, 1995:178).

- **Değerlendirmede nesnel davranmama**

Değerlendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasi eğilim, din, ırk, vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edildiğinde nesnel davranılmamış olur ve adil olma ilkesi çiğnenir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları yarasız olacağı gibi, personelin güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Her ne kadar personelin kişilik ve

kişisel özellikleri örgüt için önemli bir etmen olsa da, başarı değerlendirilmesine kişinin iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gereklidir (Can vd, 1995:179).

- **Yakın zaman etkisi**

Değerlendiricinin, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade, son zamanlardaki performansa göre değerlendirmesi eğilimidir (Örücü, 2003:45). Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı, önceleri çok başarılı olan ancak son zamanda başarılı olamayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilir. Yakın zaman etkisini gidermek için personelin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereklidir (Can vd, 1995:179).

- **Kontrast hatalar**

Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmeleri ve art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak, 1998:226).

3.1.9. DEĞERLENDİRMEDE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

İşgören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, işgören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. İşgören değerlendirilmesinde en çok karşılaşılan sorunları şu şekilde özetleyebiliriz (Karabulut, 2002:43):

- İşgörenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıkların yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

- Konulan standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bu ve benzer durumlar sonucu olarak, değerlendirilen işgörenler belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilirler.
- Kişisel değer yargıları ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman örgütlerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedirler. Örneğin, herkes tarafından başarısı kabul edilen işgörenler, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla bile bile ve haksız bir surette zayıf olarak değerlendirilebilirler.
- Daha sık rastlanan bir durum da kişisel yakınlık nedeniyle değerlemecilerin bazı kişilere hoşgörülü davranmalarıdır. Çok fazla yumuşaklık, değerlemede ön yargı, genel izlenim, göz yumma, belirli kişilerin tercihi gibi nedenlerle işgören değerlemesine gölge düşebilir.
- İletişim sisteminin iyi işlemeyişi yüzünden işgörenler nasıl bir değerlemeye tabi tutulduklarını bilmeyebilirler. Bu durum da değerlemede kullanılan ölçüler, işgörenlerin kullanıldığını sandığı ölçülerden farklılık gösterebilir. Oysa, işgörenler kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe işgören değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez.
- Değerlendirme yöntemlerinin işgörenlerin başarı ve verimini arttırmayı amaçlayan bir önlem gibi kullanılma eğilimi oldukça yaygındır. Oysa bir işgören, işini yapabilecek asgari yetenekten yoksun bulunuyorsa ya da ona yeterli eğitim verilmemişse, işgöreni sadece değerlemeye tabi tutmakla verimin artmasını beklemek doğru olmaz. Hiçbir değerlendirme programının sağlıklı bir personel seçimi, işe yerleştirme ve eğitim programının yerini tutamayacağı da açık bir gerçektir.

- Birçok durumlarda yönetici astlarını değerlendirmekte isteksiz davranmakta, bu nedenle değerlemenin önemi ve geçerliliği azalmaktadır. Yönetici değerlendirme sonucu düşük puan alan işgörenin ücretini yükseltmekten alıkoymamak için başarısı yetersiz olan personele ortanın üstünde bir değerlendirme notu verebilir.
- İşgören değerlendirme sonuçları, işgörene bildirildiği zaman, olumsuz yönde etki ve tepki yaratabilir. İşgöreni güdülemek bir yana, onun başarısının daha da kötüleşmesine yol açabilir. Ancak üstün derecede bir önyargıya sahip kişiler eleştiri ve değerlendirme karşısında performanslarını daha iyiye götürme yolunda uyarılmış olabilirler.
- İşgörenin değerlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir. Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici-işgören yaklaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan işletmelerde sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir.
- Öte yandan işgören değerlemesine yöneltilen bir diğer eleştiri de, sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz bir çok formalitelere yer verildiği, kırtasiyeciliğe yol açtığı ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya zaman ve ekonomik kaybın çıktığı yolundadır.
- Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalardır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha, kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. İşletme içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan

gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici ya da büro personelini değerlemede yoğunlaşmasına neden olmuştur (Karabulut, 2002:44).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

FETHİYE VE MARMARİS BÖLGELERİNDE FAALİYET GÖSTEREN 4 YILDIZLI, 5 YILDIZLI OTELLER VE TATİL KÖYLERİNDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı 4 yıldızlı, 5 yıldızlı oteller ve 1.sınıf tatil köylerinde performans değerlendirme faaliyetlerinin hangi yöntemlerle, ne sıklıkta ve kimler tarafından yapıldığı, performans değerlendirme sonuçlarının kimler tarafından yorumlandığı, faaliyetlerin kapsadığı işgören gruplarını, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, performans değerlendirme çalışmaları esnasında karşılaşılan sorunları, performans değerlendirme faaliyetlerinin işletmelere yararlarını saptamaktır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada 12 adet 5 yıldızlı, 35 adet 4 yıldızlı otel ve 5 adet 1.sınıf tatil köyü olmak üzere toplam 52 adet işletme üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Literatür taraması yapılarak hazırlanan anket soruları ilgili bölüm yöneticilerine yüz yüze görüşme tekniğiyle uygulanmıştır. Bu işletmelerin 37 tanesi Marmaris'te ve 15 tanesi de Fethiye'de faaliyet göstermektedir. Seçilen işletmelerin hepsinde personel performans değerlendirmesi yapıyor olması şartı aranmıştır.

4.2.1. ANKET FORMUNUN İÇERİĞİ

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden ve toplam 32 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde sorulan sorularla bölgede faaliyet gösteren konaklama işletmelerinin bölüm yöneticileriyle ilgili kişisel bilgilerin toplanması amaçlanmıştır. Bu sorularla performans değerlendirmesi yapan kişinin cinsiyeti, yaş grubu, öğrenim durumu, işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki görevi ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde sorulan sorularla işletmelerin performans değerlendirme faaliyetleri yapıp yapmadıkları, personellerinin performansını geliştirmek için seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların olup olmadığını, performansı yüksek belirlenen personele maddi yada manevi bir ödül verilip verilmediği, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıp yararlanmadıkları, performans değerlendirmesi yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulup tutulmadığı, yılda kaç kez değerlendirme yaptıkları, performans değerlendirmesi yaparken hangi yöntemi kullandıkları, performans değerlendirme faaliyetlerinin işletmede kimin tarafından yapıldığı ve yorumlandığı, performans değerlendirme faaliyetlerinin hangi personel grubunu kapsadığı, değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarını, performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunları ve performans değerlendirmenin işletmeye sağladığı yararlar ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde sorulan sorular, işletmenin performans değerlendirmeye verdiği önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin performans değerlendirmeye etkisi, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirmeye etkisi, personele performans değerlendirme zamanının bildirilip bildirilmemesi, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılıp yapılmadığı, performans değerlendirme sonuçlarının personelle bir araya gelinerek değerlendirilip değerlendirilmediği, performans değerlendirme sonuçlarının işletmeler tarafından tehdit olarak kullanılıp kullanılmadığı, performansı değerlendirilen personelin değerlendirileceği kriterleri bilmesi yada bilmemesi gibi konularda bilgi toplamaya yöneliktir.

4.2.2. BÖLGE SEÇİMİ

Muğla; doğal, tarihsel ve kültürel varlıklar açısından oldukça zengin bir turizm potansiyeline sahip, İstanbul ve Antalya'dan sonra üçüncü sırada gelen ülkemizin oldukça önemli turizm bölgelerinde birisidir. Başta Marmaris, Fethiye, Bodrum olmak üzere Göcek, Ölüdeniz, Gökova ve Datça gibi dünyaca ünlü bir çok turist çekim merkezi bu bölge sınırları içerisinde yer almaktadır. Aydın, Antalya, Denizli gibi Türkiye'deki diğer önemli turizm bölgelerine olan yakınlığı ve Rodos, Kos ve Simi gibi Yunan adalarına gününbirlik ulaşım olanakları Muğla turizm bölgesini önemli yapan diğer özelliklerdir (Sarı, 2004:173). Anket uygulama alanı olarak bölgede yer alan çekim merkezlerinden iki ilçenin (Marmaris ve Fethiye) seçilme nedeni ise, söz konusu ilçelerin 4 yıldızlı, 5 yıldızlı oteller ve 1.sınıf tatil köyleri açısından bölgede yoğun olarak faaliyet göstermeleridir.

4.2.3. VERİ TOPLAMA

Verilerin toplanmasında çeşitli nitelikteki konaklama işletmelerinin bölüm yöneticilerinden destek alınmıştır. Söz konusu yöneticiler işletmelerin insan kaynakları, personel, muhasebe, müşteri ilişkileri ve ön büro müdürleridir. Bölgede faaliyet gösteren otel işletmelerine ulaşımın kolay olması, bölüm müdürleri tarafından anlaşılmayan yada yanlış anlaşılan sorularda gerekli açıklamaların yapılabilmesi ve anketlerin geri dönüşlerinin tam olarak sağlanabilmesi amacıyla yüz yüze anket tekniği seçilmiştir.

4.2.4. VERİLERİN ANALİZİ

Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde frekans dağılımı, ağırlıklı ortalama testleri, kıkare testleri, varyans analizleri ve t testleri kullanılmıştır.

4.3. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.3.1. ARAŞTIRMA BULGULARININ FREKANS DAĞILIMIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 8 : Demografik Bulgular

| Cinsiyet | n | Yüzde(%) |
|-----------------------|----------|-----------------|
| Bayan | 23 | 44,2 |
| Bay | 29 | 55,8 |
| Toplam | 52 | 100 |
| | | |
| Yaş grubu | n | Yüzde(%) |
| 23-30 | 13 | 25 |
| 31-36 | 24 | 46,2 |
| 37-42 | 14 | 26,9 |
| 43-48 | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |
| | | |
| Öğrenim durumu | n | Yüzde(%) |
| Lise | 17 | 32,7 |
| Lisans | 35 | 67,3 |
| Toplam | 52 | 100 |
| | | |
| Çalışma süresi | n | Yüzde(%) |
| 1-5 | 20 | 38,5 |
| 6-10 | 27 | 51,9 |
| 11-15 | 4 | 7,7 |
| 16-20 | 1 | 1,9 |
| Toplam | 52 | 100 |

Tablo 8’de görüldüğü gibi ankete katılanların %44,2’si bayan, %55,8’i baydır. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası baydır. Eğitimcilerin yaş gruplarına göre dağılımlarına bakıldığında %25’inin 23-30, %46,2’sinin 31-36, %26,9’unun 37-42, %1,9’unun 43-48 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu (%46,2’sini) 31-36 yaş aralığı oluşturmaktadır. Öte yandan çok küçük bir kısmının da (%1,9’u) 43-48 yaş aralığını oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumuna bakıldığında %32,7’sinin lise mezunu, %67,3’ünün de lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların çoğu lisans mezunudur. Öte yandan katılımcılar içerisinde ilkokul ve ortaokul mezunu bulunmamaktadır. Şirkette çalışma sürelerine bakıldığında ise 1 yıl ile 5 yıl arasında çalışma oranı %38,5 , 6 yıl ile 10 yıl arası çalışma oranı %51,9, 11 yıl ile 15 yıl arasında çalışma oranı %7,7 ve 16 yıl ile 20 yıl arası çalışma oranı %1,9 olarak görülmüştür. Buna göre katılımcıların yarısından fazlası (%51,9’u) işletmelerinde 6 yıl ile 10 yıl arasında çalışmaktadır. Katılımcıların küçük bir kısmı (%9,6’sı) ise işletmelerinde 11 yıl ve daha fazla bir süredir çalışmaktadır. Bölüm müdürlerinin çoğunluğunun genç olması nedeniyle işletmelerinde 11 ile 20 yıl arasında çalışanların oranı oldukça düşüktür.

Tablo 9 : İşletmedeki Görevi

| İşletmedeki görevi | n | Yüzde(%) |
|------------------------------|----------|-----------------|
| İnsan Kaynakları Müdürü | 19 | 36,5 |
| Personel Müdürü | 18 | 34,6 |
| Ön büro Müdürü | 1 | 1,9 |
| Müşteri İlişkileri Sorumlusu | 6 | 11,5 |
| Muhasebe Müdürü | 8 | 15,4 |
| Toplam | 52 | 100 |

Katılımcıların işletmelerindeki görevlerine bakıldığında %36,5'inin insan kaynakları müdürü, %34,6'sının personel müdürü, %1,9'unun ön büro müdürü , %11,5'inin müşteri ilişkileri sorumlusu ve %15,4'ünün muhasebe müdürü olduğu görülmektedir. Bu durumda katılımcıların büyük çoğunluğu(%71,1'i) işletmelerinde insan kaynakları ve personel müdürü olarak çalışmaktadır. %1,9 gibi çok küçük bir bölümü ise ön büro müdürü olarak çalışmaktadır. Performans değerlendirmesi insan kaynakları bölümünün faaliyetlerinden birisidir (Kozak, 2004:28).Bu yüzden anket yapılan işletmelerde insan kaynakları bölümü varsa katılımcılar öncelikle insan kaynakları müdürlerinden seçilmiştir. İnsan kaynakları bölümü olmayan işletmelerin katılımcıları ise sırasıyla personel, muhasebe, müşteri ilişkileri ve ön büro müdürlerinden seçilmiştir.

Tablo 10 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı

| İşletmenizde insan kaynakları departmanı var mı? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 23 | 44,2 |
| Hayır | 29 | 55,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

Tablo 10'dan da görüleceği gibi konaklama işletmelerinin yarısından fazlasında (%55,8'inde) insan kaynakları departmanı bulunmazken, %44,2'sinde insan kaynakları departmanı vardır. Marmaris ve Fethiye bölgelerinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı, 5 yıldızlı oteller ve 1.sınıf tatil köylerinin insan kaynakları departmanına henüz tam olarak geçmedikleri görülmüştür.

Tablo 11 : Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Çalışma Yapılması

| Personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 36 | 69,2 |
| Kısmen | 16 | 30,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %69,2'si “evet” cevabı verirken %30,8'i “kısmen” cevabını vermiştir. Diğer yandan “personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?” sorusuna “hayır” cevabını veren katılımcı görülmemiştir. Katılımcıların tamamının personelin performansını değerlendirmek için çalışmalar yaptığı görülmüştür. Bu durum da ankete katılan işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerine verdikleri önemi göstermektedir. Tablo 24'de “işletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir.” önermesine katılımcıların verdikleri cevaplar da işletmelerin personellerinin performanslarını değerlendirmeye önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 12 : Performansı Geliştirici Çalışmalar

| İşletmenizde performansı geliştirici seminer,hizmet içi eğitim gibi çalışmalar var mı? | n | Yüzde (%) |
|---|----------|------------------|
| Evet | 36 | 69,2 |
| Hayır | 1 | 1,9 |
| Kısmen | 15 | 28,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

“İşletmenizde performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar var mı?” sorusuna “evet” cevabını verenler %69,2 , “hayır” cevabını verenler %1,9 ve “kısmen” cevabını verenler %28,8’dir. Buna göre işletmelerin %98,1’i personelin performansını geliştirmek için çalışmalar yaparken, çok küçük bir kısmı (%1,9’u) personelin performansını geliştirmek için çalışmalar yapmamaktadır. Hizmet içi eğitim, kişiye işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşılması için gereken ilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesi sürecidir. Hizmet içi eğitimden beklenen yararlarından bir tanesi de performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmaktır (Can vd, 1995:195-196). Buna bağlı olarak işletmelerin %98,1’i personelinin performansını geliştirmek için seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yaptıkları ve bu konuda isabetli karar aldıkları düşünülmektedir.

Tablo 13 : Performansı Yüksek Personele Maddi Yada Manevi Ödül Verilmesi

| İşletmenizde performansı yüksek belirlenen işgöreninize maddi yada manevi bir ödül veriyormusunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 41 | 78,8 |
| Hayır | 11 | 21,2 |
| Toplam | 52 | 100 |

İşletmelerin %78,8’i performansı yüksek belirlenen personeline maddi yada manevi bir ödül verirken, %21,2’si performansı yüksek belirlenen personeline maddi yada manevi bir ödül vermemektedir. Buna göre işletmelerin çoğunluğu(%78,8’i) başarılı personelini ödüllendirmektedir. Performans değerlendirilmesi sonuçlarına dayalı olarak personelin başarısına paralel bir ücret ve ödül alması sağlanabilir (Can

vd, 1995:174). Performansı yüksek belirlenen personele verilecek ödül maddi (prim, maaş artırımını, vb.) olabileceği gibi, manevi (ayın personelinin seçilmesi, yöneticinin iyi performans gösteren çalışanı kişisel olarak kutlaması, yöneticinin iyi performans gösteren personeline bir toplantı sırasında teşekkür etmesi, vb.) de olabilir.

Tablo 14 : Kariyer Planlamalarında Performans Değerlendirme Sonuçları

| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarınızda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıyormusunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 28 | 53,8 |
| Hayır | 4 | 7,7 |
| Kısmen | 20 | 38,5 |
| Toplam | 52 | 100 |

İşletmelerin %53,8'i geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanırken, %38,5'i kısmen yararlanmakta ve %7,7'si yararlanmamaktadır. Katılımcıların verdikleri cevaplara göre, çoğunluğu (%92,3'ü) başarılı performans göstermiş personelinin gelecek yıllarda da çalıştırmayı düşünmekte, çok az bir kısmı (%7,7'si) ise gelecek yıllarda çalıştıracığı personel için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmamaktadır. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler, kariyer yönetimini uygulamada kullanılan önemli kriterlerdendir (Kozak, 2004:74). Bu yüzden işletmelerin çoğunluğunun (%92,3) geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanması gerektiği düşünülmektedir.

Tablo 15 : Değerlendiricinin Eğitime Tabi Tutulması

| İşletmenizde performans değerlendirmesi yapan kişi konuyla ilgili bir eğitime tabi tutuldu mu? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Evet | 20 | 38,5 |
| Hayır | 13 | 25 |
| Kısmen | 19 | 36,5 |
| Toplam | 52 | 100 |

“İşletmenizde performans değerlendirmesi yapan kişi konuyla ilgili bir eğitime tabi tutuldu mu?” sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplara bakıldığında

değerlendiricilerin bu soruya %38,5'i "evet", %25'i "hayır" ve %36,5'i "kısmen" şeklinde yanıtlamıştır. Bu durumda işletmelerin %25'inin, personellerinin performansını değerlendirmeden önce, performans değerlendirmesi yapacak personelini bir eğitim programına tabi tutmadığı görülmüştür. Objektif bir personel değerlendirme sisteminin oluşturulması için değerlendiricinin iletişim, işletmenin örgüt yapısı ve kullanılan yöntemler gibi konularda eğitilmesinin gerektiği (Bernardin ve Buckley,1981:207) bilindiğinden, konuyla ilgili eğitim almamış bir değerlendiricinin de yapmış olduğu değerlendirmenin objektif olmayacağı düşünülmektedir.

Tablo 16 : Performans Değerlendirme Sıklığı

| Değerlendirmeleri yılda kaç kez yapıyorsunuz? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| Gerektiğinde | 9 | 17,3 |
| Senede 1 kez | 21 | 40,4 |
| Senede 2 kez | 19 | 36,5 |
| Senede 3 kez | 3 | 5,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

"Performans değerlendirme çalışmalarını yılda kaç kez yapıyorsunuz?" sorusuna katılımcıların %17,3'ü "gerektiğinde", %40,4'ü "senede 1 kez", %36,5'i "senede 2 kez" ve %5,8'i "senede 3 kez" cevaplarını vermişlerdir. Buna göre anket yapılan işletmelerin yarıya yakını (%40,4'ü) senede 1 kez personelinin performansını değerlendirirken, işletmelerin çok az bir kısmı(%5,8'i) personelinin performansını senede 3 kez değerlendirmektedir. Çok sık yapılan performans değerlendirme faaliyetinin personel üzerinde baskı yaratabileceği (Sabuncuoğlu, 2001:159) ve performans değerlendirme faaliyetinin zor ve uzun zaman alıcı bir faaliyet olduğu (Aldemir vd, 2001:280) bilindiğinden dolayı işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerini ağırlıklı olarak senede 1 kez yaptıkları, bunun da isabetli bir uygulama olduğu düşünülmektedir.

Tablo 17 : Performans Değerlendirme Yöntemi

| Personel performansını değerlendirirken hangi yöntemi kullanıyorsunuz? | n | Yüzde(%) |
|---|----------|-----------------|
| Tanımlayıcı metin tipi değerlemeler | 1 | 1,9 |
| Derecelendirme yöntemi | 23 | 44,2 |
| 360 derece değerlendirme | 1 | 1,9 |
| Amaçlara göre yönetim | 7 | 13,5 |
| Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi | 8 | 15,4 |
| Kendini geliştirme düzeyi | 12 | 23,1 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Personel performansını değerlendirirken hangi yöntemi kullanıyorsunuz?” sorusuna katılımcıların %1,9’u “tanımlayıcı metin tipi değerlemeler”, %44,2’si “derecelendirme yöntemi”, %1,9’u “360 derece değerlendirme yöntemi”, %13,5’i “amaçlara göre yönetim”, %15,4’ü “davranışsal temelli değerlendirme yöntemi” ve %23,1’i “kendini geliştirme düzeyi” yanıtlarını vermişlerdir. İşletmelerin yarıya yakını (%44,2’si) personellerinin performansını değerlendirirken derecelendirme yöntemini kullandıkları görülmektedir. Diğer taraftan tanımlayıcı metin tipi değerlemelerin ve 360 derece değerlendirme yönteminin çok az sayıda (%1,9 ve %1,9) işletme tarafından kullanıldığı görülmektedir. Kriterlerin değerlendirilmesi amacıyla çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi derecelerin kullanıldığı derecelendirme yönteminin (Topaloğlu ve Koç, 2002:93) diğer yöntemlere göre daha açık ve net olması ve maliyetinin düşük olması açısından (Eraslan ve Algün, 2005:97) işletmeler tarafından tercih edildiği düşünülmektedir.

Tablo 18 : Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişi

| Performans değerlendirme işletmenizde kimin tarafından yapılmaktadır? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| İlk amir | 31 | 59,6 |
| İnsan Kaynakları Müdürü | 6 | 11,5 |
| Müşteri İlişkileri Sorumlusu | 5 | 9,6 |
| Personel Müdürü | 6 | 11,5 |
| Muhasebe Müdürü | 4 | 7,7 |
| Toplam | 52 | 100 |

“İşletmenizde performans değerlendirme kimin tarafından yapılmaktadır?” sorusuna katılımcıların %59,6’sı “ilk amir”, %11,5’i “insan kaynakları müdürü”, %9,6’sı “müşteri ilişkileri sorumlusu”, %11,5’i “personel müdürü” ve %7,7’si “muhasabe müdürü” cevaplarını vermişlerdir. Bu durumda işletmelerin yarıdan fazlasında (%59,6) performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir tarafından yapılırken, az bir kısmında da (%7,7) muhasabe müdürü tarafından yapıldığı görülmektedir. İşletmelerde personelle en çok iletişim içinde bulunan, onu en iyi tanıyan kişinin ilk amiri olduğundan (Barutçugil, 2002:198), performans değerlendirmesini yapan kişinin de ağırlıklı olarak ilk amiri olacağı düşünülmektedir.

Tablo 19 : Performans Değerlendirmeyi Yorumlayan Kişi

| Performans değerlendirme sonuçları kim tarafından yorumlanmaktadır? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| Genel Müdür | 20 | 38,5 |
| İlk amir | 7 | 13,5 |
| İnsan Kaynakları Müdürü | 15 | 28,8 |
| Personel Müdürü | 7 | 13,5 |
| Müşteri İlişkileri sorumlusu | 3 | 5,8 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Performans değerlendirme sonuçları kim tarafından yorumlanmaktadır” sorusuna ise katılımcıların %38,5’i “genel müdür, %13,5’i “ilk amir”, %28,8’i “insan kaynakları müdürü”, %13,5’i “personel müdürü” ve %5,8’i “müşteri ilişkileri sorumlusu” cevaplarını vermişlerdir. Bir önceki soruyla karşılaştırıldığında işletmelerin yarıdan fazlasında (%59,6) performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir tarafından yapılırken, yarıya yakınında (%38,5) faaliyetleri yorumlayan kişinin genel müdür olduğu görülmüştür. İşletmelerin az bir kısmında ise (%5,8) faaliyetleri yorumlayan kişinin müşteri ilişkileri sorumlusu olduğu görülmektedir. Performans değerlendirmesi insan kaynakları bölümünün faaliyetlerinden birisidir (Kozak, 2004:28). Performans değerlendirme faaliyetlerinin ağırlıklı olarak genel müdür tarafından yorumlanması ankete katılan otel işletmelerinde henüz insan kaynakları departmanı olmadığı yada insan kaynakları departmanının yeterince etkin olarak çalışmadığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Tablo 20 : Performans Değerlendirme Faaliyetlerinin Yapıldığı Personel

| Performans değerlendirme faaliyetleriniz hangi işgören gruplarınızı kapsıyor? | n | Yüzde(%) |
|--|----------|-----------------|
| Tüm personeli | 42 | 80,8 |
| Sadece astları | 10 | 19,2 |
| Toplam | 52 | 100 |

“Performans değerlendirme faaliyetleriniz hangi işgören gruplarınızı kapsıyor” sorusuna katılımcıların %80,8’i “tüm personeli” ve %19,2’si “sadece astları” cevabını vermişlerdir. Bu durumda işletmelerin çoğunluğu (%80,8) performans değerlendirmesi yaparken ast-üst ayrımı yapmadıkları görülmüştür. Diğer taraftan işletmelerin az bir kısmında (%19,2) performansı değerlendirilen personelin astlardan ibaret olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme sistemleri, bir iş organizasyonunun bütün üyelerinin, hangi işlerin yapılması gerektiğini anlamalarında ve bu işlerin en iyi şekilde yapılmasının yollarını bulmalarında yardımcı olmak üzere oluşturulur. Bu, hiç sonu gelmeyecek bir süreçtir ve hem yöneticilerin hem de çalışanların çabasını gerektirir (www.psikolojikdanişma.net). Bu nedenle işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerini yaparken ast-üst ayrımı yapmadıkları düşünülmektedir.

4.3.2. ARAŞTIRMA BULGULARININ AĞIRLIKLIL ORTALAMAYLA DEĞERLENDİRİLMESİ

Tablo 21 : Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Amaçları

| Değerlendirme sonuçlarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz? | n | Ortalama |
|---|----------|-----------------|
| Personel terfilerinde | 52 | 4,15 |
| İşe almada | 51 | 1,78 |
| İşletme hedeflerini belirlemede | 51 | 2,78 |
| Eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde | 52 | 4,29 |

Not: 1=en önemsiz,2=önemsiz,3=ne önemli ne önemsiz,4=önemli,5=en önemli

Değerlendirme sonuçlarının katılımcılara göre en önemli kullanım amacı personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesi olarak görülmüştür. Personel terfileri de değerlendirme sonuçlarının önemli bir kullanım alanı olarak görülmektedir. İşletmelerin, personellerinin performanslarını değerlendirerek, personellerinin hangi konularda kendilerini geliştirmeleri konusunda bilgi sağladıkları, personellerinin yetersiz oldukları konularda uygun bir eğitim programı düzenleyerek, performanslarını artırmayı amaçladıkları düşünülmektedir. Bu durum Tablo 12'deki sorulan "Personelin performansını geliştirici seminer, hizmet içi eğitim vb. gibi çalışmalar var mı?" sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplarla bağdaşmaktadır. Bilindiği üzere işletmelerin %69,2'si personelin performansını geliştirici seminer, hizmet içi eğitim vb. gibi çalışmalar yapmaktadır.

Tablo 22 : Değerlendirme Çalışmaları Sırasında Karşılaşılan Sorunlar

| Performans değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan sorunları sıralayınız | n | Ortalama |
|---|----------|-----------------|
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 47 | 3,85 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 43 | 1,53 |
| Değerleme süresinin kısalığı | 46 | 4,52 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 48 | 3,54 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 43 | 1,6 |

Not: 1=en önemsiz,2=önemsiz,3=ne önemli ne önemsiz,4=önemli,5=en önemli

Katılımcılara göre performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan en önemli sorun değerlendirme süresinin kısalığı olarak görülmektedir. Değerleyicinin nesnel davranmaması da önemli bir sorun olarak görülmektedir. Buna karşılık değerlendirme formunun yetersiz oluşu performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan önemli bir sorun olarak görülmemektedir. Bilindiği üzere performans değerlendirmesi, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir (Aldemir vd, 2001:280). Ankete katılan işletmelerin yaz aylarında faaliyet göstermeleri nedeniyle performans değerlendirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramadıkları düşünülmektedir.

Tablo 23 : Performans Değerlendirmenin Yararları

| Performans değerlendirmenin yararlarını önem sırasına göre sıralayınız | n | Ortalama |
|---|----------|-----------------|
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 52 | 3,94 |
| Amaçlara ulaşma derecesinin belirlenmesinde | 52 | 1,54 |
| Personelin eğitim gereksiniminin belirlenmesinde | 52 | 3,81 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 52 | 3,85 |

Not: 1=en önemsiz,2=önemsiz,3=ne önemli ne önemsiz,4=önemli,5=en önemli

İşletmelere göre performans değerlendirmenin en önemli yararı personelinin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi olarak görülmüştür. Bununla birlikte işletmeler, hizmet kalitesinin artırılması ve personellerinin eğitim gereksinmesinin belirlenmesini de performans değerlendirmesinin önemli yararları olarak görmektedirler. İşletmeler personellerinin zayıf ve güçlü yönlerini performans değerlendirme sonuçlarından tespit etmeye çalışmaktadırlar. Personelin zayıf yönlerinin tespit edilerek, uygun bir eğitim programıyla giderilmesi ve güçlü yönlerinin tespit edilerek, personelin terfi, rotasyon gibi konularda kullanılmasının amaçlandığı düşünülmektedir. Katılımcıların “Performans değerlendirmenin yararlarını önem sırasına göre sıralayınız” cümlesine verdikleri cevap Tablo 21’de katılımcılara sorulan “Değerlendirme sonuçlarını hangi amaçlarla kullanıyorsunuz?” sorusundaki katılımcıların verdikleri cevapları destekler niteliktedir.

Tablo 24 : İşletmelerde Performans Değerlendirmeye Verilen Önem

| | N | Ortalama |
|---|----|----------|
| İşletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir | 52 | 3,94 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcıların “İşletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir.”cümlesine verdikleri cevaplar, ağırlıklı olarak “katılıyorum” şeklindedir.Bu durum Tablo 11’i destekler niteliktedir.Tablo 11’de personele sorulan “Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapıyor musunuz?” sorusuna katılımcıların %69,2’sinin “evet” cevabı verdikleri görülmektedir.

Tablo 25 : İşletmelerde İşgörenin Kendisinin Yada Yaptığı İşin Değerlendirilmesi

| | n | Ortalama |
|--|----|----------|
| İşletmemizde işgörenin kendisi değil, yaptığı iş değerlendirilir. | 52 | 3,62 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Performans değerlendirme faaliyetlerinde ağırlıklı olarak işletmelerin personellerinin yaptıkları işlerin değerlendirildiği görülmektedir. Başarı değerlendirmesi sırasında personelin işle ilgili davranışlarının değerlendirilmeye alınması gerekir.Yapılan işle ilgili olmayan davranışlar göz önünde tutulmamalıdır. Ancak, konaklama sektöründe müşteri ilişkileri önemli olduğundan kişinin karakteri (içe dönük,konuşkan,sinirli) onun yaptığı işteki başarısını etkileyecektir. Bu nedenle resepsiyon, servis, kat hizmetleri gibi bölümlerdeki kişiler değerlendirilirken onların bu özellikleri de dikkate alınmalıdır. Çünkü, bu tür işlerde personelin davranışı işin bir parçasıdır (Kozak, 2004:48).

Tablo 26 : Personelin Çalışma Süresinin Değerlendirme Sırasında Dikkate Alınması

| | n | Ortalama |
|--|----|----------|
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresi değerlendirme sırasında dikkate alınmaz. | 52 | 3,87 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Değerlendiricilerin ağırlıklı olarak, değerlendirilecek kişinin işletmede uzun yada kısa süreli çalışmasının değerlendirme sırasında bir kriter olmayacağını düşündükleri görülmüştür.Bu durumda işletmede uzun süredir çalışan tecrübeli bir personelle, kısa süredir çalışan yada işe yeni girmiş bir personelin performans değerlendirilmesinde de işletmeler tarafından aynı yaklaşım sergilenmektedir.

Tablo 27 : Değerlendirilecek Kişinin Ünvanının Değerlendirme Sırasındaki Objektifliği Etkilemesi

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| Değerlendirilecek kişinin ünvanı değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez. | 52 | 4,06 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcılar, işletmelerin performans değerlendirmesi faaliyetlerini gerçekleştirirken, değerlendirecekleri personelin sahip olduğu ünvanın, objektif olmalarına bir engel teşkil etmeyeceğini belirtmişlerdir.

Tablo 28 : Personele Performans Değerlendirmesi Yapılacak Zamanın Bildirilmesi

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| İşletmedeki personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman dilimi bildirilmemelidir. | 52 | 3,29 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcılar, değerlendirme yapmadan önce personellerine performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi sorusuna ağırlıklı olarak “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Performans değerlendirme faaliyetlerinin personel üzerinde baskı yaratabileceği endişesinin personele hangi zamanda performansının değerlendirileceğinin bildirilmemesi sonucunu doğurduğu düşünülmektedir.

Tablo 29 : Performans Değerlendirmesinde Düzenli Geri Bildirim

| | N | Ortalama |
|--|----------|-----------------|
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılır. | 52 | 4,17 |

Not:1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

Katılımcılara göre performans değerlendirmesinde performansı değerlendirilen personele olumlu yada olumsuz yönleri konusunda düzenli olarak geri bildirim yapıldığı görülmektedir.Yapılan değerlendirmenin sonuçları bir şekilde personelin kendisine aktarılmalıdır.Ancak, bu şekilde personel kendisini düzeltebilir ve yapılan değerlendirme çalışmaları amacına ulaşabilir (Kozak, 2004:49). Çalışanlara geri besleme verilmesinin çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır.Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri besleme performanslarını yükseltme çabalarında bir güdüleme işlevi görebilir; bu da organizasyonun üretkenliğini artırır (www.hukukokulu.com). Bu nedenle işletmelerin performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapmakla isabetli bir karar verdikleri düşünülmektedir.

Tablo 30 : Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşgörenle Bir Araya Gelinerek Değerlendirilmesi

| | n | Ortalama |
|--|----------|-----------------|
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyi işgörenle bir araya gelinerek değerlendirilir. | 52 | 4,06 |

Not:1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

“Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyi işgörenle bir araya gelinerek değerlendirilir” önermesine

katılımcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” cevabını vermişlerdir. Buna göre performans değerlendirmesi sonucunda personelin gösterdiği performans hakkında personelin de görüşleri alınmaktadır. Personelin kendi üstün yada düşük performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamak (Kaynak vd, 2000:220) amacıyla işletmelerin performans değerlendirme çalışmaları sonucu personelin ortaya çıkardığı performans düzeyini işgörenle bir araya gelerek değerlendirildiği düşünülmektedir.

Tablo 31 : Performans Değerlendirme Sonuçlarının Olumsuz Olması Yetkililerce Tehdit unsuru Olarak Kullanılması

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılır. | 52 | 1,52 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

“Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılır.” önermesine katılımcıların ağırlıklı olarak katılmadıkları görülmüştür. Bu durumda düşük performans gösteren personele yöneticiler düşük maaş yada işten çıkarma şeklinde tehditler yöneltmemektedir. Organizasyonda çalışanların performanslarının değerlendirilmesini yapmak tek başına anlam ifade etmez. Asıl amaçlardan birisi organizasyonda çalışanlarının performanslarını değerlendirerek düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalışmaktır (www.canaktan.org). İşletmelerin de düşük performans göstermiş personeline düşük maaş yada işten çıkarma şeklinde tehdit yöneltmek yerine düşük performansın nedenlerini araştırdıkları ve bu konuda isabetli bir karar verdikleri düşünülmektedir.

Tablo 32 : Performansı Değerlendirilen Personelin Puanlandırıldığı Kriterleri Bilmesi

| | n | Ortalama |
|---|----|----------|
| Performansı değerlendirilen personel hangi kriterlere göre puanlandırıldığını bilir. | 52 | 4,23 |

Not: 1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=kısmen katılıyorum ,
4=katılıyorum , 5=kesinlikle katılıyorum

“Performansı değerlendirilen personel hangi kriterlere göre puanlandırıldığını bilir.” önermesine katılımcılar ağırlıklı olarak “katılıyorum” cevabını vermişlerdir. İşgörenler, kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe işgören değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez (Karabulut, 2002:44). Bu durumda işletmelerin performans değerlendirmesi yapacağı personeline, personelinin değerlendirileceği kriterleri bildirmesinin isabetli bir karar olduğu düşünülmektedir.

4.3.3. ARAŞTIRMA BULGULARININ T TESTİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

4.3.3.1. Cinsiyet faktörü için analizler

Cinsiyetin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması,

performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

Şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 33 : Cinsiyet Faktörü İçin t Testi Tablosu I

| | T | df | Anlam düzeyi |
|--|----------|-----------|---------------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | -1,88932 | 50 | ,064 |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | -0,8266 | 50 | ,412 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | -1,27059 | 50 | ,209 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | -1,93394 | 50 | ,058 * |
| Performans değerlendirme sıklığı | 0,343218 | 50 | ,732 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 0,002385 | 50 | ,998 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 0,730887 | 50 | ,468 |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 0,277465 | 50 | ,782 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 0,300223 | 50 | ,765 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | -1,24213 | 50 | ,219 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 0,400109 | 50 | ,690 |

| | | | |
|---|----------|----|-------|
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 0,554229 | 50 | ,581 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 0,435394 | 50 | ,665 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | -0,50711 | 50 | ,614 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | -2,23411 | 50 | ,029* |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 1,029372 | 50 | ,308 |

Tablo 33’de görüldüğü gibi 4 ve 15.sorularda 0,05’ten küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 4 ve 15.sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir.Cinsiyetin; geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması ve performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması konularına erkek katılımcıların daha ağırlıklı olarak katıldığı görülmektedir.

Ayrıca cinsiyetin, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından ; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendiricinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlenmesinde ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 34 : Cinsiyet Faktörü İçin t Testi Tablosu 2

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|--|----------|----|--------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 0,805161 | 49 | ,424 |
| Personel terfilerinde | 0,505367 | 50 | ,615 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1,641343 | 49 | ,107 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | -0,33041 | 49 | ,742 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde | -1,94747 | 50 | ,057 * |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | -0,74301 | 45 | ,461 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | -0,23683 | 41 | ,813 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 0,641655 | 44 | ,524 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 0,650206 | 46 | ,518 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | -0,38952 | 41 | ,698 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 0,103598 | 50 | ,917 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 2,389779 | 50 | ,020 * |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | -2,7032 | 50 | ,009 * |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | -1,42562 | 50 | ,160 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 0,888727 | 50 | ,378 |

Tablo 34’de görüldüğü gibi 5,12 ve 13.sorularda 0,05’ten küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 5,12 ve 13.sorular için Ho hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilir.Cinsiyetin; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından ,personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde, değerlendirmenin yararlarından, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde ve amaçlara ulaşma derecesini belirleme açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır.Erkek katılımcıların, performans değerlendirmenin amaçlarından personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesi amacını ve değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi yararını, bayan katılımcılara oranla daha ağırlıklı olarak tercih ettikleri belirlenmiştir. Öte yandan değerlendirmenin yararlarından, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi yararını bayan katılımcılar erkek katılımcılara oranla daha ağırlıklı olarak tercih etmektedirler.

4.3.3.2 Öğrenim Durumu Faktörü İçin Analizler

Öğrenim durumunun; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem,personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Katılımcılar içerisinde lise ve lisans mezunu olmak üzere 2 değişken bulunduğundan dolayı hipotezlerin testinde t testi kullanılmıştır.

Tablo 35 : Öğrenim Durumu Faktörü İçin t Testi Tablosu 1

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|---|----------|----|--------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | -0,14497 | 50 | ,885 |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 1,25864 | 50 | ,214 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 1,006507 | 50 | ,319 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 0,494977 | 50 | ,622 |
| Performans değerlendirme sıklığı | -1,75933 | 50 | ,084 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 1,07008 | 50 | ,289 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | -1,99985 | 50 | ,050* |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 1,615027 | 50 | ,112 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | -0,4971 | 50 | ,621 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | -0,38241 | 50 | ,703 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 2,271773 | 50 | ,027* |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | -0,88066 | 50 | ,382 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 0,478569 | 50 | ,634 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 0,412051 | 50 | ,682 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | -1,80234 | 50 | ,077 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | -0,37028 | 50 | ,712 |

Tablo 35’de görüldüğü gibi 7 ve 11.sorularda 0,05’ten küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 7 ve 11. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Öğrenim durumunun; performans değerlendirmeye verilen önem, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Lisans mezunlarının lise mezunlarına oranla performans değerlendirmeye daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Öte yandan lise mezunları lisans mezunlarına göre daha ağırlıklı olarak personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesini düşünmektedirler.

Ayrıca öğrenim durumunun, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından ; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H_0 : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H_1 : Öğrenim durumu faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 36 : Öğrenim Durumu Faktörü İçin t Testi Tablosu 2

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|--|----------|-----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | -1,59256 | 49 | ,117 |
| Personel terfilerinde | -0,22483 | 50 | ,823 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1,390386 | 49 | ,170 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | -0,09211 | 49 | ,926 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede | 0,028811 | 50 | ,977 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | -0,31001 | 45 | ,757 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | -2,58945 | 41 | ,013 * |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 1,338298 | 44 | ,187 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | -0,45069 | 46 | ,654 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 2,97336 | 41 | ,004 * |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 1,359927 | 50 | ,179 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | -0,99754 | 50 | ,323 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | -0,48427 | 50 | ,630 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | -0,99967 | 50 | ,322 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 0,693375 | 50 | ,491 |

Tablo 36’da görüldüğü gibi 7 ve 10. sorularda 0,05’den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 7 ve 10. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Öğrenim durumunun; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendirme formunun yetersiz oluşu ve değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi açısından farklılık gösterdiği ortaya çıkarılmıştır. Lisans mezunları değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendirme formunun yetersiz oluşunu lise mezunlarına göre daha fazla düşünmektedir. Öte yandan değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan değerlendirme yönteminin

yanlış seçilmesi sorununu lise mezunları lisans mezunlarına göre daha ağırlıklı olarak düşünmektedir.

4.3.3.3 İnsan Kaynakları departmanı faktörü için analizler

İşletmelerde insan kaynakları departmanı olup olmasının; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, performans değerlendirmesini yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, değerlendirmeyi yapan kişi, değerlendirmeyi yorumlayan kişi, değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 37 : İnsan Kaynakları Departmanı Faktörü İçin t Testi Tablosu 1

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|--|----------|----|--------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | -2,57373 | 50 | ,013* |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | -2,12164 | 50 | ,038* |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | -0,58212 | 50 | ,563 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | -1,00947 | 50 | ,317 |
| Performans değerlendirmesini yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulması | -0,81415 | 50 | ,419 |
| Performans değerlendirme sıklığı | 3,29111 | 50 | ,001* |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | -0,62007 | 50 | ,538 |
| Performans değerlendirmesini yapan kişi | -3,77095 | 50 | ,000* |
| Performans değerlendirmesini yorumlayan kişi | 0,027244 | 50 | ,978 |
| Değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel | -2,52511 | 50 | ,014* |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 3,690296 | 50 | ,000* |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | -0,70927 | 50 | ,481 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | -1,08066 | 50 | ,285 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | -0,86201 | 50 | ,392 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | -1,1348 | 50 | ,261 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 0,914809 | 50 | ,364 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 0,435394 | 50 | 665 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi | -1,28908 | 50 | ,203 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 0,024868 | 50 | ,980 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 0,262115 | 50 | ,794 |

Tablo 37 de görüldüğü gibi 1,2,6,8,10 ve 11. sorularda 0,05'den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 1,2,6,8,10 ve 11. sorular için Ho hipotezi reddedilerek H1 hipotezi kabul edilir. Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, Performans değerlendirme sıklığı, Performans değerlendirmesini yapan kişi, Değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel ve Performans değerlendirmeye verilen önem açısından insan kaynakları departmanının olup olmaması farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelere göre performans değerlendirmeye daha çok önem vermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelere göre performans değerlendirme faaliyetlerini daha sık yapmaktadırlar.

Ayrıca insan kaynakları departmanı olup olmasının, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlenmesinde ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : İnsan kaynakları departmanı faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler t testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 38 : İnsan Kaynakları Departmanı Faktörü İçin t Testi Tablosu 2

| | t | df | Anlam Düzeyi |
|--|----------|-----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 0,805161 | 49 | ,424 |
| Personel terfilerinde | -0,53211 | 50 | ,597 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1,343957 | 49 | ,185 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 0,459954 | 49 | ,647 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde | -1,63673 | 50 | ,107 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | -0,74301 | 45 | ,461 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 1,306501 | 41 | ,198 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | -0,1554 | 44 | ,877 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 1,038059 | 46 | ,304 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | -0,62848 | 41 | ,533 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 0,421184 | 50 | ,675 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 1,361554 | 50 | ,179 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | -0,15214 | 50 | ,879 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | -0,64845 | 50 | ,519 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | -0,11503 | 50 | ,908 |

Tablo 38’de görüldüğü gibi 0,05’den küçük değer ortaya çıkmamıştır. Bu durumda H_1 hipotezi reddedilir ve H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle insan kaynakları departmanı faktörünün Tablo 38’deki değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

4.3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ VARYANS ANALİZİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

İstatistikte varyans analizi (veya ANOVA), gözlenen varyansı çeşitli kısımlara ayırma yöntemiyle bazı değişkenlerin başka bir değişken üzerindeki etkisini incelemeye yarayan modelleme türüne verilen genel isimdir. Bu yöntem istatistikçi ve genetikçi Ronald Fisher tarafından 1920'li ve 1930'lu yıllarda geliştirilmiştir (<http://tr.wikipedia.org/wiki/ANOVA>).

4.3.4.1. Yaş Faktörü İçin Yapılan Analizler

Yaşın; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 39 : Yaş Faktörü İçin Varyans Analizi Testi Tablosu 1

| | df | f | Anlam düzeyi |
|---|-----------|----------|---------------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | 3 | 4,519084 | 0,007* |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 3 | 1,415162 | 0,249 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 3 | 6,656201 | 0,000* |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 3 | 8,568242 | 0,000* |
| Performans değerlendirme sıklığı | 3 | 1,819089 | 0,156 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 3 | 0,681744 | 0,567 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 3 | 1,875796 | 0,146 |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 3 | 0,526671 | 0,666 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 3 | 0,31659 | 0,813 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | 3 | 3,010493 | 0,039* |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 3 | 0,877179 | 0,459 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 3 | 3,123013 | 0,034* |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 3 | 1,995965 | 0,127 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 3 | 1,426803 | 0,246 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 3 | 0,314019 | 0,815 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 3 | 0,780742 | 0,510 |

Tablo 39’da görüldüğü gibi 1,3,4,10 ve 12. sorularda 0,05’den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 1,3,4,10 e 12. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Yaş faktörünün; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi ve performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca yaşın, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından; personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerlendiricinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H_0 : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H_1 : Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 40 : Yaş Faktörü İçin Varyans Analizi Tablosu 2

| | df | f | Anlam düzeyi |
|--|-----------|----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 3 | 0,659867 | 0,580 |
| Personel terfilerinde | 3 | 0,851425 | 0,472 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 3 | 0,352984 | 0,787 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 3 | 3,022167 | 0,038* |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemesinde | 3 | 1,011042 | 0,396 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 2 | 0,672132 | 0,515 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 2 | 4,764563 | 0,013* |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 2 | 2,316289 | 0,110 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 2 | 2,450232 | 0,097 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 2 | 0,955419 | 0,393 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 3 | 1,270468 | 0,295 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 3 | 0,53423 | 0,661 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | 3 | 1,038953 | 0,383 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemesinde | 3 | 1,762842 | 0,166 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 3 | 0,414284 | 0,743 |

Tablo 40'da görüldüğü gibi 4 ve 7. sorularda 0,05'den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 4 ve 7. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Yaş faktörünün; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, işletmenin hedeflerini belirlemede ve değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan, değerlendirme formunun yetersiz oluşunda farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.3.4.2. Çalışma süresi faktörü için yapılan analizler

Personelin işletme çalışma süresinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 41 : Çalışma Süresi Faktörü İçin Varyans Analizi Testi Tablosu 1

| | df | f | Anlam düzeyi |
|---|-----------|----------|---------------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | 3 | 1,812138 | 0,157 |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 3 | 0,341911 | 0,795 |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 3 | 1,418732 | 0,248 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 3 | 1,662652 | 0,187 |
| Performans değerlendirme sıklığı | 3 | 1,748013 | 0,169 |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 3 | 0,774873 | 0,513 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 3 | 0,67599 | 0,571 |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 3 | 0,3683 | 0,776 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 3 | 0,308139 | 0,819 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | 3 | 3,400578 | 0,025* |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 3 | 0,083127 | 0,968 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 3 | 2,342619 | 0,084 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 3 | 4,225059 | 0,009* |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 3 | 0,285015 | 0,835 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 3 | 1,170962 | 0,330 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 3 | 0,778908 | 0,511 |

Tablo 41’de görüldüğü gibi 10 ve 13.sorularda 0,05’den küçük değerler ortaya çıkmıştır. Bu durumda 10 ve 13. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Personelin işletme çalışma süresinin; değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi ve performans

değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması açısından farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca çalışma süresinin; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Çalışma süresi faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 42 : Çalışma Süresi Faktörü İçin Varyans Analizi Tablosu 2

| | df | f | Anlam düzeyi |
|--|-----------|----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 3 | 0,812301 | 0,493 |
| Personel terfilerinde | 3 | 0,720378 | 0,544 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 3 | 1,855202 | 0,150 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 3 | 0,854877 | 0,471 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlemesinde | 3 | 1,998518 | 0,126 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 2 | 1,404362 | 0,256 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 2 | 0,003567 | 0,996 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 2 | 0,546978 | 0,582 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 2 | 0,13541 | 0,873 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 2 | 0,348743 | 0,707 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 3 | 1,401422 | 0,253 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 3 | 5,47608 | 0,002* |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | 3 | 0,465468 | 0,707 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemesinde | 3 | 1,620889 | 0,196 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 3 | 0,215463 | 0,885 |

Tablo 42’de görüldüğü gibi 12. soruda 0,05’den küçük değer ortaya çıkmıştır. Bu durumda 12. soru için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Personelin işletmede çalışma süresi değerlendirmenin yararlarından, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde farklılık göstermektedir.

4.3.4.3. Personelin işletmedeki görevi faktörü için yapılan analizler

Personelin işletmedeki görevinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmalarını sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Personelin işletmedeki görevinin değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Personelin işletmedeki görevinin değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 43 : İşletmedeki Görev Faktörü İçin Varyans Analizi Testi Tablosu 1

| | df | f | Anlam düzeyi |
|---|-----------|----------|---------------------|
| Personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması | 1 | 6,624063 | ,01* |
| Performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması | 1 | 4,501359 | ,03* |
| Performansı yüksek belirlenen personele maddi,manevi ödül verilmesi | 1 | 0,338864 | ,56 |
| Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması | 1 | 1,019032 | ,31 |
| Performans değerlendirme sıklığı | 1 | 10,8314 | ,00* |
| Performans değerlendirmede kullanılan yöntem | 1 | 0,384493 | ,53 |
| Performans değerlendirmeye verilen önem | 1 | 13,61829 | ,00* |
| Personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi | 1 | 0,503067 | ,48 |
| Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması | 1 | 1,167817 | ,28 |
| Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi | 1 | 0,743053 | ,39 |
| Personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi | 1 | 1,28775 | ,26 |
| Performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması | 1 | 0,836875 | ,36 |
| Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması | 1 | 0,189568 | ,66 |
| Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi | 1 | 1,661733 | ,20 |
| Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması | 1 | 0,000618 | ,98 |
| Performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi | 1 | 0,068704 | ,79 |

Tablo 43’de görüldüğü gibi 1,2,5 ve 7. sorularda 0,05’den küçük değer ortaya çıkmıştır. Bu durumda 1,2,5 ve 7. sorular için H_0 hipotezi reddedilerek H_1 hipotezi kabul edilir. Personelin işletmede görevi; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performans değerlendirme sıklığı ve performans değerlendirmeye verilen önem açısından farklılık göstermektedir.

Ayrıca personelin işletmedeki görevinin; değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı ya da uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılmasında faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : İşletmedeki görev faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : İşletmedeki görev faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

şeklinde kurulan hipotezler varyans testi ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki Tabloda verilmiştir.

Tablo 44 : İşletmedeki Görev Faktörü İçin Varyans Analizi Tablosu 2

| | df | f | Anlam düzeyi |
|--|-----------|----------|---------------------|
| Personel ücretlerini belirlemede | 1 | 0,648284 | ,42 |
| Personel terfilerinde | 1 | 0,283144 | ,59 |
| İşe alma ve işten çıkarmalarda | 1 | 1,80622 | ,18 |
| İşletmenin hedeflerini belirlemede | 1 | 0,211558 | ,64 |
| Personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde | 1 | 2,678883 | ,10 |
| Değerleyicinin nesnel davranmaması | 1 | 0,552071 | ,46 |
| Değerleme formunun yetersiz oluşu | 1 | 1,706944 | ,19 |
| Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu | 1 | 0,024148 | ,87 |
| Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi | 1 | 1,077567 | ,30 |
| Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi | 1 | 0,394985 | ,53 |
| Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde | 1 | 0,177369 | ,67 |
| Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde | 1 | 1,853831 | ,17 |
| Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede | 1 | 0,023147 | ,87 |
| Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede | 1 | 0,420492 | ,51 |
| Hizmet kalitesinin artırılmasında | 1 | 0,013232 | ,90 |

Tablo 44'de görüldüğü gibi 0,05'den küçük değer ortaya çıkmamıştır. Bu durumda H_1 hipotezi reddedilir ve H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle personelin işletmedeki görevi Tablo 44'deki değişkenler üzerinde farklılık göstermemektedir.

4.3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ KİKARE (CHI-SQUARE) YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Çapraz Tablolardaki değişkenler arasındaki ilişkiyi daha ince olarak test etme yöntemi Kikare(Chi-Square) testidir. Kikare testi, çapraz Tablonun iki değişkeninin birbirinden bağımsız olup olmadığını test eder. İki veya daha fazla grubun belli kategorilere dağılmış puan veya görüşleri arasında fark veya ilişki var mıdır? Ho, “gruplar arasında bir fark yoktur.” prensibine dayanır. İki değişken arasındaki ilişki bulunmaması hipotezinin test edilmesi gerekir. Bu ilişkiyi ortaya koymaya çalışan testlere “çapraz Tablo test istatistikleri” denir. Eğer test sonucu p değeri,baştan ön görülen anlamlılık düzeyinden küçük çıkarsa Ho reddedilir ve gruplar arasında fark olduğu tezi kabul edilir (Ergün, 1995:86). Kikare değeri Tablodaki satır ve sütun sayısına bağlı olduğundan, o Tablo için serbestlik derecesinin de bilinmesi gerekir. Serbestlik derecesi (satır-1)*(sütun-1) formülü ile hesaplanır. Burada iki değişkenin birbirinden bağımsız olduğu, birbirini etkilemediği şeklindeki hipotezin kabul veya reddi gözlenen anlamlılık düzeyine de bağlıdır.Yaygın olarak kullanılan anlamlılık düzeyleri 0,05 veya 0,01’dir (Ergün, 1995:89).

4.3.5.1. CİNSİYET DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Cinsiyetin ;personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme

sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 45 : Cinsiyet İle Personelin Ve Örgütün Performansının Geliştirilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 11,1523 | 4 | ,02 |

Tablo 45’e göre performans değerlendirmenin yararlarından; personelin ve örgütün performansının geliştirilmesi, katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Bayan katılımcıların %65’i performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesini en önemsiz ve önemsiz bulurken, %26’sı ne önemli ne önemsiz, %9’u ise önemli bulmuştur. Erkek katılımcıların ise %93’ü ise en önemsiz ve önemsiz bulurken, %3,5’i ne önemli ne

önemsiz ve %3,5'i en önemli bulmuşlardır. Erkek katılımcılar, bayan katılımcılara oranla personelin ve örgüt performansının geliştirilmesini performans değerlendirmenin daha önemsiz bir yararı olarak görmekte-dirler.

4.3.5.2. YAŞ GRUBU DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Yaş grubunun ;personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : Yaş grubunun değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : Yaş grubunun değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 46 : Yaş Grubu İle Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Çalışmalar Yapılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 11,45238 | 3 | ,00 |

Tablo 46’ya göre personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması yaş grubuna göre farklılık göstermektedir.“Personelinizin performansını değerlendirmek için çalışmalar yapıyor musunuz?” sorusuna 23-30 yaşları arasındaki katılımcıların %8’i,31-36 yaşları arasındaki katılımcıların %25’i ve 37-42 yaşları arası katılımcıların %67’si “kısmen katılıyorum” cevabını vermişlerdir.Buna göre, katılımcıların yaş grubu arttıkça personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapmalarına kısmen katılma düşünceleri artmaktadır.

Tablo 47 : Yaş Grubu İle Performansı Yüksek Belirlenen İşgörene Maddi Yada Manevi Bir Ödül Verilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 15,27716 | 3 | ,00 |

Tablo 47’ye göre performansı yüksek belirlenen personele maddi yada manevi ödül verilmesi yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. “Performansı yüksek belirlenen personele maddi yada manevi bir ödül verilmesi” sorusuna evet cevabını verenlerin %87,5’ini 31-36 yaş grubu oluşturmaktadır.

Tablo 48 : Yaş Grubu İle Geleceğe Yönelik Kariyer Planlarında Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 22,72347 | 6 | ,00 |

Tablo 48'e göre geleceğe yönelik kariyer planlarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanması, yaş grubuna göre farklılık göstermektedir. 23-30 arası yaş grubu katılımcılarının tamamı geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlandığını düşünürken, bu oran 31-36 arası yaş grubunda %50'ye ve 37-42 arası yaş grubunda %14'e düşmektedir. Diğer taraftan "geleceğe yönelik kariyer planlarınızda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıyorsunuzuz" sorusuna 31-36 arası yaş grubu katılımcıların %4'ü ve 37-42 arası yaş grubu katılımcıların %21'i hayır yanıtını vermişlerdir. Katılımcıların yaş grubu arttıkça geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından daha az yararlandıklarını düşündükleri anlaşılmaktadır.

Tablo 49 : Yaş Grubu İle Değerlendirilecek Kişinin Ünvanının Değerlendirme Sırasındaki Objektifliği Etkilememesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 27,71997 | 9 | ,00 |

Tablo 49'a göre değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesinin, yaş grubuna göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 23-30 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %46'sı, 31-36 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %58'i ve 37-42 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %64'ü değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirmedeki objektifliğini etkilemediğine katıldıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların yaşları arttıkça ünvanın, değerlendirmedeki objektifliği etkilemediği daha ağırlıklı olarak düşünülmektedir.

Tablo 50 : Yaş Grubu İle Performans Değerlendirilmesi Yapılırken Tarafsız Davranılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|---------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 12,2102 | 6 | ,05 |

Tablo 50'ye göre performans değerlendirmesi yapılırken tarafsız davranılması katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir.23-30 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %23'ü, 31-36 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %41'i ve 37-42 arası yaş grubunda bulunan katılımcıların %57'si performans değerlendirme yapılırken tarafsız davranıldığını düşünmektedir.Yaş grubu arttıkça değerlendirmenin tarafsız yapıldığını düşünenler de artmaktadır.

4.3.5.3. ÖĞRENİM DURUMU DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Öğrenim durumunun; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini

belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

Ho : Öğrenim durumunun değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H1 : Öğrenim durumunun değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 51 : Öğrenim Durumu İle Performans Değerlendirme Çalışmaları Sırasında Karşılaşılan Sorunlardan Değerleme Yönteminin Yanlış Seçilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 7,768302 | 2 | ,02 |

Tablo 51’de performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Lise mezunu katılımcıların %14’ü performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesini “en önemsiz” bulurken, bu oran lisans mezunlarında %55’tir.

Tablo 52 : Öğrenim Durumu İle Performans Değerlendirme Çalışmaları Sonucu İşgörenin Ortaya Çıkarılan Performans Düzeyinin İşgörenle Bir Araya Gelerek Değerlendirilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 7,6219 | 3 | ,05 |

Tablo 52'ye göre performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi öğrenim durumuna göre farklılık göstermektedir. Lise mezunlarının %21'i, lisans mezunlarının ise %78'i performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesine katıldıklarını ifade etmişlerdir.

4.3.5.4. ÇALIŞMA SÜRESİ DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Personelin işletmede çalışma süresinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim

gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : Çalışma süresinin değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : Çalışma süresinin değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 53 : Çalışma Süresi İle Performans Değerlendirmenin Yararlarından Personelin Ve Örgütün Performansının Geliştirilmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 24,74727 | 12 | ,01 |

Tablo 53’de performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinin çalışma süresine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 1-5 yıl arası işletmede çalışanların %15’i performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesini “en önemsiz” bulurken, bu oran 6-10 yıl arası çalışanlarda %51’dir. Performans değerlendirmenin yararlarından personelin ve örgütün performansının geliştirilmesini “önemli” bulan oran ise işletmede 1-5 yıl arası çalışanlarda %10 iken, daha uzun süre çalışanlar bu soruya “önemli” yanıtını vermemişlerdir.

Tablo 54 : Çalışma Süresi İle Performans Değerlendirmenin Yararlarından Amaçlara Ulaşma Derecesini Belirleme Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 18,93967 | 9 | ,02 |

Tablo 54'e göre performans değerlendirmenin yararlarından amaçlara ulaşma derecesini belirleme, çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.1-5 yıl arası işletmede çalışanların %25'i performans değerlendirmenin yararlarından amaçlara ulaşma derecesini belirlemeyi "önemsiz" olarak yanıtlarken, 6-10 yıl arası işletmede çalışanlarda bu oran %51'e yükselmiştir.

Tablo 55 : Çalışma Süresi İle Değerlendirilecek Kişinin Ünvanının Değerlendirme Sırasındaki Objektifliği Etkilememesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 29,47449 | 9 | ,00 |

Tablo 55'e göre değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesi personelin işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.1-5 yıl arası işletmede çalışanların %25'i, 6-10 yıl arası işletmede çalışanların %33'ü ve 11-15 yıl arası işletmede çalışanların %75'i değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesine katıldıklarını ifade etmişlerdir. İşletmede çalışan personelin çalışma süresi arttıkça, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesine katılım da artmaktadır.

4.3.5.5. İŞLETMEDEKİ GÖREV DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

Personelin işletmedeki görevinin; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlenmesinde; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemesinde ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : İşletmedeki görevin değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : İşletmedeki görevin değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 56 : İşletmedeki Görevi İle Geleceğe Yönelik Kariyer Planlamalarında Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 30,79925 | 8 | ,00 |

Tablo 56’da geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasının personelin işletmedeki görevine göre farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Ankete katılan insan kaynakları müdürlerinin %57’si, personel müdürlerinin %50’si, önbüro müdürlerinin ve müşteri ilişkileri sorumlularının tamamı “Geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanıyorsunuz” sorusuna “evet” cevabını vermişlerdir. Yukarıda belirtilen katılımcılardan “hayır” cevabını veren olmamıştır. Öte yandan ankete katılan muhasebe müdürlerinin %12’si “evet” cevabını verirken %50’si “hayır” cevabını vermiştir. Muhasebe müdürleri diğer departman müdürlerine göre ağırlıklı olarak geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 57 : İşletmedeki Görevi İle Performans Değerlendirmenin Yararlarından Personelin Zayıf Ve Güçlü Yönlerinin Belirlenmesi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 23,18453 | 12 | ,02 |

Tablo 57’de performans değerlendirmenin yararlarından personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi yararı personelin işletmedeki görevine göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları müdürlerinin %58’i, personel müdürlerinin %83’ü, ön büro müdürlerinin tamamı, müşteri ilişkileri sorumlularının tamamı ve muhasebe müdürlerinin %25’i personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesini performans değerlendirmenin önemli bir yararı olarak görmektedir. Muhasebe müdürlerinin performans değerlendirmenin yararlarından personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi yararına verdikleri önemin, diğer departman müdürlerine oranla daha az olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.5.6. İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI DEĞİŞKENİ İÇİN ANALİZLER

İşletmede insan kaynakları departmanı olup olmamasının; personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapılması, performansı yüksek belirlenen personele maddi, manevi ödül verilmesi, geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, değerlendirme sıklığı, değerlendirmede kullanılan yöntem, değerlendirmeyi yapan kişi, performans değerlendirmeye verilen önem, personelin kendisinden ziyade yaptığı işin değerlendirilmesi, değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınması, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemesi, personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman diliminin bildirilmemesi, performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılması, performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılması, performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenele bir araya gelerek değerlendirilmesi, performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olmasının yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılması ve performansı değerlendirilen personelin puanlandırıldığı kriterleri bilmesi, değerlendirme sonuçlarının kullanım amaçlarından, personel ücretlerini belirlemede, personel terfilerinde, işe alma ve işten çıkarmalarda, işletmenin hedeflerini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesinin belirlemede; değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan sorunlardan; değerleyicinin nesnel davranmaması, değerlendirme formunun yetersiz oluşu, değerlendirme süresinin kısalığı yada uzunluğu, değerlendiricinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi, değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi ve değerlendirmenin yararlarından; personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde, personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde, amaçlara ulaşma derecesini belirlemede, personelin eğitim gereksinmesini belirlemede ve hizmet kalitesinin artırılması açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

Hipotez 1:

H₀ : İşletmedeki insan kaynakları departmanının değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

H₁ : İşletmedeki insan kaynakları departmanının değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler kıkare testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 0,05’den küçük çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablolar halinde incelenmiştir.

Tablo 58 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Personelin Performansını Değerlendirmek İçin Çalışma Yapılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 6,083125 | 1 | ,01 |

Tablo 58’de personelin performansını değerlendirmek için çalışma yapılması, işletmede insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %86’sı personellerinin performansını değerlendirmek için çalışma yaparken, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde bu oran %55 olarak belirlenmiştir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler olmayanlara göre personellerinin performanslarını değerlendirmek için daha çok çalışmalar yapmaktadır.

Tablo 59 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performansı Geliştirici Seminer,Hizmet İçi Eğitim Gibi Çalışmaların Yapılması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 5,897318 | 2 | ,05 |

Tablo 59'a göre performansı geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılmasıyla işletmede insan kaynakları departmanı olması arasında farklılık olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları olan işletmelerin %82'si personellerinin performansını geliştirmek için seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yaptıklarını belirtirken, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde bu oran %58 olarak belirlenmiştir.

Tablo 60 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesi Yapılma Sıklığı Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 10,68131 | 3 | ,01 |

Tablo 60'a göre performans değerlendirme yapılma sıklığı, işletmelerde insan kaynakları departmanı olmasına göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %21'i performans değerlendirmeyi senede 1 kez, %56'sı senede 2 kez ve %13'ü senede 3 kez performans değerlendirme faaliyetleri yapmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %48'i senede 1 kez ve %27'si senede 2 kez performans değerlendirme faaliyetleri yapmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde senede 3 kez performans değerlendirme faaliyeti yapılmamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, olmayanlara göre daha sık performans değerlendirme faaliyetlerini yapmaktadırlar.

Tablo 61 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesini Yapan Kişi Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 17,49764 | 4 | ,00 |

Tablo 61' a göre performans değerlendirmesini yapan kişi, işletmelerde insan kaynakları departmanı olmasına göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir (%73) ve insan kaynakları müdürleri (%25) tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde ise değerlendirme faaliyetlerinin %48'i ilk amir tarafından, %20'si müşteri ilişkileri sorumlusu tarafından, %17'si personel müdürü tarafından ve %15'i muhasebe müdürü tarafından yapılmaktadır.

Tablo 62 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesinin Kapsadığı Personel Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 5,881231 | 1 | ,01 |

Tablo 62'ye göre performans değerlendirme faaliyetlerinin kapsadığı personel işletmede insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %95'inde performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsarken, %5'inde astları kapsamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %69'unda performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsarken, %31'inde astları kapsamaktadır.

Tablo 63 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmeye Verilen Önem Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|---------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 12,8388 | 3 | ,00 |

Tablo 63'e göre performans değerlendirmeye verilen önem, işletmelerde insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %78'i performans değerlendirmeye önem verirken, %22'si önem vermemektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin %31'i performans değerlendirmeye önem verirken, %69'u önem vermemektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmeler, olmayanlara göre performans değerlendirmeye daha çok önem vermektedirler.

Tablo 64 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Değerlendirilecek Kişinin Çalışma Süresinin Değerlendirme Sırasında Dikkate Alınmaması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|----------|----|--------------|
| Pearson Ki Kare | 12,22913 | 4 | ,01 |

Tablo 64'e göre değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmaması, işletmede insan kaynakları departmanı olmasına göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %65'i değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %17'si ise dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %89'u değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %11'i de dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin performans değerlendirme faaliyetlerinde değerlendirilecek personelin çalışma süresinin dikkate alınması açısından daha objektif davrandıkları düşünülmektedir.

Tablo 65 : İşletmedeki İnsan Kaynakları Departmanı İle Performans Değerlendirmesini Yapan Kişinin Konuyla İlgili Bir Eğitime Tabi Tutulması Arasındaki İlişki

| | Değer | df | Anlam düzeyi |
|-----------------|--------------|-----------|---------------------|
| Pearson Ki Kare | 14,35139 | 2 | ,00 |

Tablo 65'e göre, performans değerlendirmesini yapan kişinin konuyla ilgili bir eğitime tabi tutulması, işletmede insan kaynakları departmanı olması durumuna göre farklılık göstermektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin tamamı performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tuttuklarını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin %69'u performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tutarken, %31'i performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tutmadıklarını ifade etmişlerdir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

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

Başarı değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla personelin iş başarımını değerlendirmesi sürecidir. Personel başarı değerlendirmesi yoluyla elde edilen sonuçlar; personelin geliştirilmesi, yani örgütün daha etkili bir üyesi durumuna getirilmesi için eğitim ve geliştirme programlarının tasarımında kullanılan verileri sağlar. Başarı değerlendirmesi, personelin örgüte yaptığı katkıların ödüllendirilmesinde adaletin gerçekleştirilmesini sağlar (Can vd., 1995:173).

Organizasyonlar, günümüze gelinceye kadar genellikle performansı değerlendirme görüşmelerini seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Çünkü iyi bir değerlendirme görüşmesinin amaçları ve yararları hakkında fazlaca düşünmemişlerdir. Ancak planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlendirmeye yönelten nedenler

yada değerlemeden beklenen yararlar özet olarak şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2002:181):

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılır.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.
- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirmesi toplantıları işin kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükseltme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak , performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

Buradan yola çıkarak, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002:182):

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak,
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak,

- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak,
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek,
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla ödüllendirmek,
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek,
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak,
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- Yönetim becerilerini geliştirmek,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak,
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak,
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamaktır.

İyi bir başarı değerlendirme sisteminin olduğu işletmelerde çalışanların yönetimin aldığı, işten çıkarma, terfi, ücretlendirme ve eğitim gibi konulardaki kararlara karşı tutumu daha güvenlidir. Çalışanlar, bu tür kararların belli kriterlere bağlı olarak alındığının bilincinde olduklarından herhangi bir direnç yada önyargıda bulunmazlar (Kozak, 2004:46).

Anket yapılan 52 işletmenin 23'ünde insan kaynakları bölümü varken, 29'unda insan kaynakları bölümünün olmadığı görülmüştür. Hızla gelişen teknoloji, rekabetin artması, yönetim yaklaşımlarının değişmesi, işgücü arzının yapısal değişimi ve küreselleşen dünya, insan kaynağını tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınmasını gerektirmektedir. Bu değişime bağlı olarak günümüzde tüm işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de insan kaynakları yönetimi her geçen gün önem kazanmaktadır. Emek yoğun olma ve müşteri ilişkileri yoğun olma özelliğine sahip olan otel işletmelerinde bir çok işin müşteri ile aynı alanda üretilmesi ve sunulması, tatil ve dinlenme psikolojisindeki müşterilerin ağırlanmasında çalışanların moral seviyesinin yüksek olması gibi değişkenler göz önüne alındığında, çalışanları,

işletme için önemli bir insan kaynağı olarak gören bu yaklaşımın otel işletmelerinde daha fazla kabul görmesi kaçınılmaz olmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün otel içerisinde olduğu gibi, kendi içerisinde de ayrı bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Burada da yine çalışacak kişi sayısı yada oluşturulacak alt bölümlerin sayısı otelin büyüklüğü, toplam personel sayısı ve hizmetlerin çeşitliliği ile yakından ilgilidir. Küçük ölçekli bir otel işletmesinde bütün fonksiyonlar birleştirilerek buna ilişkin görevler bir yada iki kişi tarafından yerine getirilirken, otel işletmesi büyüdükçe ve iş hacmi arttıkça insan kaynakları bünyesinde eğitim, ücret yönetimi, başarı değerlendirme, personel alma, iş analizi, endüstriyel ilişkiler, sosyal hizmetler ve idari hizmetler gibi alt birim sayısı da artmaktadır (Kozak, 2004:28).

Ankete katılan işletmelerin %98'i çalışanlarının performansını geliştirmek için çalışmalar yapmaktadır. Çalışanın performansını geliştirmek, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesine yardım eder, organizasyonun insan kaynaklarının genel anlamda kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam yaratır. Çalışanların performansını beklentileri karşılayan ve aşan bir düzeyde tutmaya yardım eder. İş veya kariyerle ilişkili becerileri, bilgileri ve deneyimleri zenginleştirir. Çalışanları kendi alanlarındaki değişimlerin önünde tutar, uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Organizasyon içindeki yeni ve üst görevler için rekabetçi olmalarını sağlar ve onların motivasyonlarını artırır. Performans yönetimi sürecinin önemli bir unsuru, çalışanların işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmektir. Geliştirme süreci, yöneticiye ve çalışana performansı geliştirmek ve organizasyonel etkinliğe katkıda bulunmak için birlikte çalışabilecekleri bir diğer fırsat sağlamaktadır (Barutçugil, 2002:256). Tablo 59'da işletmelerdeki insan kaynakları departmanları ile personellerinin performanslarını geliştirici seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmaların yapılması arasındaki ilişki incelenmiştir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %82'sinde çalışan personelin performansını geliştirmek için çalışmalar yapıldığı ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin personellerinin performanslarını geliştirmek amacıyla seminer, hizmet içi eğitim gibi çalışmalar yapmalarının isabetli bir karar olduğu düşünülmektedir.

İşletmelerin %78,8'i performansı yüksek belirlenen personellerine maddi yada manevi ödül vermektedirler. Katılımcıların ağırlıklı olarak 31-36 arası yaş grubunu oluşturanlar (%87,5'i) performansı yüksek belirlenen personellerine maddi yada manevi ödül verdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmeler başarılı personellerini parasal yollardan olabileceği gibi parasal olmayan yollardan da ödüllendirebilirler. Üstün performansın, bireysel yada takım olarak, ücretlerdeki gözle görülen artışlarla ödüllendirilmesi, her zaman için güçlü bir özendirici olmuştur. Ancak bu, çalışanları motive eden yollardan yalnızca biri olarak kabul edilmelidir. Modern organizasyonlarda gözlenen bir eğilim, bilinen, geleneksel nitelikteki ödüllerin artık etkinliklerini yitirmesi ve özendirici olmaktan çıkmaya başlamasıdır. Çoğunlukla ekonomik nitelikli ödüller ve liyakata bağlı olarak önerilen yükseltmeler, yöneticiler tarafından her zaman üstün performansın ödülleri olarak duyurulmuştur. Gerçekte ise onlar çalışanlar tarafından hep bir hak olarak algılanmıştır. Para ve benzeri maddi ödüllerin, bazı durumlarda motivasyonu ve verimliliği azaltıcı etkileri dahi olmaktadır (Barutçugil, 2002:247).

İşletmelerin %92'sinin geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlandığı ortaya çıkmıştır. Tablo 48'den anlaşılacağı gibi katılımcıların yaşları arttıkça geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanma düşünceleri azalmaktadır. Kariyer planlama ağırlıklı olarak genç personeli kapsayacağından genç katılımcıların geleceğe yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmasını, yaşlı katılımcılara göre daha ağırlıklı olarak tercih etmesi tutarlı olarak düşünülmektedir. Kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından yararlanma, personelin işletmedeki görevine göre de farklılık göstermektedir. Muhasebe müdürlerinin kariyer planlamalarında geleceğe yönelik performans değerlendirme sonuçlarından diğer departman yöneticilerine göre daha az yararlandıkları anlaşılmaktadır. Kişilerin organizasyon içindeki yükselme olanak, biçim ve şartları belirlenmelidir. Yine, kurum tarafından çalışanların nasıl ve nereye gidecekleri izlenip, özellikle performans değerlendirme sonuçlarının kariyer

yönetimlerinde kullanılması gerekmektedir (Kozak, 2004:75). Bu nedenle muhasebe müdürlerinin de bu konuda daha hassas olmalarının gerektiği düşünülmektedir.

Ankete katılan işletmelerin yarıya yakını (%40'ı) performans değerlendirme faaliyetlerini senede 1 kez yapmaktadırlar. Çağdaş organizasyonları yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Performans değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle, değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz. Ayrıca, sık yapılan değerlemeler çalışan üzerinde baskı yaratabilir. Bu nedenle, genellikle uygun görülen ve uygulamada kabul gören dönem bir yıllık uygulamalardır (Barutçugil, 2002:186). İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin, olmayanlara göre daha sık performans değerlendirme faaliyetlerini yaptıkları, Tablo 37'den anlaşılmaktadır. Performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminin bir işlevi olduğu (Kozak, 2004:29) bilindiğinden, insan kaynakları departmanı olan işletmelerin değerlendirme faaliyetlerini, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelere göre daha sık yapması anlamlı olmaktadır.

İşletmelerin %59'unda performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri ilk amir (%73) ve insan kaynakları müdürleri (%25) tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerde ise değerlendirme faaliyetlerinin %48'i ilk amir tarafından, %20'si müşteri ilişkileri sorumlusu tarafından, %17'si personel müdürü tarafından ve %15'i muhasebe müdürü tarafından yapılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde performans değerlendirme faaliyetleri, müşteri ilişkileri, personel yada muhasebe bölümleri tarafından yapılmadığı görülmektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerde değerlendirme faaliyetlerinin ağırlıklı olarak ilk amir tarafından yapılma sebebinin de personelini en iyi tanıyan kişinin ilk amiri olacağını düşünülmesidir.

Ankete katılan işletmelerin %81'i performans değerlendirme faaliyetlerinin tüm personeli kapsadığını ifade etmişlerdir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %95'inde performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsarken, insan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %69'unda

performans değerlendirme faaliyetleri tüm personeli kapsamakta ve %31'inde astları kapsamaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin personellerinin performansını değerlendirirken sadece astlarının değil aynı zamanda üstlerinin de performanslarını değerlendirdikleri anlaşılmaktadır.

Değerlendirme sonuçlarının katılımcılara göre en önemli kullanım amacı personelin eğitim gereksiniminin belirlenmesi olarak görülmüştür. İşletmelerin, personellerinin performanslarını değerlendirerek, personellerinin hangi konularda kendilerini geliştirmeleri konusunda bilgi sağladıkları, personellerinin yetersiz oldukları konularda uygun bir eğitim programı düzenleyerek, performanslarını artırmayı amaçladıkları ve bu konuda isabetli karar verdikleri düşünülmektedir.

Katılımcılara göre performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan en önemli sorun değerlendirme süresinin kısalığı olarak görülmektedir. Ankete katılan işletmelerin yaz aylarında faaliyet göstermeleri nedeniyle performans değerlendirme faaliyetlerine yeterince zaman ayıramadıkları düşünülmektedir. Değerleme formunun yetersiz oluşu ve değerlendirme yönteminin yanlış seçilmesi de performans değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılan en önemsiz sorunlar olarak anlaşılmaktadır.

Ankete katılan işletmelere göre performans değerlendirmenin en önemli yararının personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi olarak görülmüştür. Personel müdürlerinin %83'ü performans değerlendirmenin en önemli yararını personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi olarak düşünmektedir. Bir çalışanın güçlü ve zayıf olduğu yönlerini ortaya çıkarması nedeniyle performans değerlendirme, o çalışanın eğitim ve gelişme açıklarının belirlenmesinde kullanılabilir (Barutçugil, 2002:180). Personel müdürlerinin de personellerinin zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek, eksik yönlerini tamamlamayı planladıkları düşünülmektedir.

Katılımcılar ağırlıklı olarak personellerinin performanslarını değerlendirmeye önem vermektedirler. Lisans mezunlarının lise mezunlarına oranla performans değerlendirmeye daha çok önem verdikleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda insan kaynakları departmanı olan işletmeler, insan kaynakları departmanı olmayan

işletmelere göre performans değerlendirmeye daha çok önem vermektedirler. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %78'i performans değerlendirmeye önem verirken, %22'si önem vermemektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin %31'i performans değerlendirmeye önem verirken, %69'u önem vermemektedir. Performans değerlendirme insan kaynakları yönetim sürecinin önemli bir aşamasıdır. Çünkü bir anlamda performans değerlendirme süreci personelin istihdamı, eğitimi, kariyer basamaklarındaki yeri, verimliliği vb. bir çok değişken üzerinde geri bildirim sağlamaktadır (Aytaç, 2003:25). Bu durumda insan kaynakları departmanı olan işletmelerin performans değerlendirmeye daha çok önem vermeleri anlamlı olarak düşünülmektedir.

Değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmaması sorusuna katılımcıların ağırlıklı olarak katıldıkları anlaşılrsa da insan kaynakları departmanı olan işletmelerle olmayan işletmeler arasında yapılan Pearson Ki-Kare testinde, personelin çalışma süresinin değerlendirme sırasında farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin %65'i değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %17'si ise dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olmayan işletmelerin ise %89'u değerlendirilecek kişinin çalışma süresinin değerlendirme sırasında dikkate alınmadığını, %11'i de dikkate alındığını ifade etmektedir. İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin personellerinin performanslarını değerlendirirken personellerinin çalışma sürelerini dikkate almalarının değerlendirmedeki objektifliği etkileyebileceği düşünülmektedir.

Değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemediği sorusuna katılımcılar ağırlıklı olarak katıldıklarını belirtmişlerdir. Ankete katılan personelin işletmede çalışma süresi ve yaş grubu arttıkça, değerlendirilecek kişinin ünvanının değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilememesi düşüncelerine daha ağırlıklı olarak katıldıkları anlaşılmaktadır.

Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyinin işörenle bir araya gelerek değerlendirilmesi sorusuna katılımcılar ağırlıklı olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir. Lisans mezunları lise

mezunlarına oranla performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyinin işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmesine daha ağırlıklı olarak katıldıklarını ifade etmişlerdir. Performans değerlendirme sürecinin önemli bir boyutu değerlendirilen kişinin psikolojisini anlamak ve yapıcı bir iş birliği anlayışı içinde olmasını sağlamaktır. Bunun sağlanmadığı durumlarda performans değerlendirme yarardan çok sorunlar yaratan bir sürece dönüşmekte; güvensizlik, gerilim, endişe gibi olumsuz duyguların yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Eğer çalışanın performans değerlendirme sürecine katılımı artırılırsa çalışan performans görüşmesinde ve yönetici ile olan ilişkisinde daha güvenli ve coşkulu olacaktır. Böylece performans geliştirme hedefleri çok daha kolay kabul edilecek ve gerçekleştirilecektir (Barutçugil, 2002:215). Bu durumda işletmelerin performans değerlendirme çalışmaları sonucunda işgörenin ortaya çıkardığı performans düzeyini işgörenle bir araya gelerek değerlendirilmekle isabetli bir karar verdikleri düşünülmektedir.

İnsan kaynakları departmanı olan işletmelerin tamamının performans değerlendirmesi yapan kişiyi bir eğitime tabi tuttukları anlaşılmaktadır. Eğitim aşamasında, değerlendirmeyi yapacak kişilere kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin faktörler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının kullanılması öğretilir. Özellikle, değerlendirme sırasında tarafsız davranmaları, bazı önyargılardan ve duygusal nedenlerle haksız ve hatasız değerlendirmelerden kaçınmaları istenir. Yapılan değerlendirmenin bir yandan çalışanın denetimini sağlarken öte yandan kendileri için de bir kontrol niteliği taşıdığı belirtilir. Bu eğitimde insan ilişkileri becerilerine özel bir yer verilir. Çalışanlara karşı iyi davranmanın, karşılıklı güven ve anlayışı sağlamanın önemi ve yöntemleri üzerinde durulur (Barutçugil, 2002:197). Performans değerlendirmesini yapacak kişinin eğitilmesinin değerlendirmeyi daha tutarlı ve objektif yapacağı bilindiğinden, işletmelerin bu konuda isabetli bir karar verdikleri anlaşılmaktadır.

KAYNAKÇA

AKAL, Z. (2000), *İşletmelerde Performans Ölçüm Ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Performans Ölçüm Ve Denetimi, No:473, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

AKMUT, Ö., AKTAŞ, R., AYKAÇ, B., DOĞANAY, M., DURUKAN, T., MÜFTÜOĞLU, T., YÜKSEL, Ö. (2003), *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*, Ankara : Başak Matbaacılık.

AKTAŞ, A. (1989), *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya: Retromat Matbaası

ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Fakülteler Kitabevi, İzmir: Barış Yayınları.

ANDERSON, C. (1993), *Human Resource Management In Action Managing Performance Appraisal Systems* , Blackwell, Great Britain: First Published.

ARGON, T., ALTAY, E. (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları

ARTAN, S. (1979), *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yenileştirilmesi Ve Türkiyedeki Uygulama*, Eskişehir: Eskişehir T.Akademisi Yayınları.

ATAAY, İ. (1990), *İş Değerleme Ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, Birinci Cilt, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.

AYTAÇ, A. (2003), *360 Derece Performans Değerlendirme*, Bilim Ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi, Yıl:4, Sayı:41: Gazi Üniversitesi Yayınları.

BARUTÇUGİL, İ. (2002), *Performans Yönetimi* , Birinci Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BARUTÇUGİL, İ. (2002), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Birinci Basım, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

BAYRAKTAROĞLU, S. (2002), *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları.

BECKER, B. (1996), *The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects* , August : Academy of Management Journal.

BEKTAŞ, K. (1992), *Başarı Değerlendirme Sistemleri, Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Verimlilik Dergisi, Sayı:3, Ankara: MPM Yayınları.

BERNARDIN, H.,BUCKLEY, M. (1981), *Strategies in Rater Training*, Vol:6, No:2, Academy of Management Review.

CAN,H., AKGÜN,A. ,KAVUNCUBAŞI,Ş. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, İkinci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.

CANMAN, A. (1995), *Çağdaş Personel Yönetimi*, No:260, Ankara: Todaie Yayınları.

CANMAN, A. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara:Yargı Yayınevi

CHEUNG, C., LAW, R. (1998), *Hospitality Service Quality and the Role of Performance Appraisal*, 8 (6): Managing Service Quality.

ÇAKICI, C., KOZAK, N., AZALTUN, M., SÖKMEN, A., SARIİŞİK, M. (2002), *Otel İşletmeciliği*, Birinci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

ERASLAN, A., ALGÜN, O. (2005), *İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi yöntemi Yaklaşımı*, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt:20, No:1: Gazi Üniversitesi Yayınları.

ERDOĞAN, İ. (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.

EREN, E. (2000), *Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret Ve Maaş Yönetimi Politika ve Stratejileri*, 8.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Nevşehir: Erciyes Üniversitesi Yayını.

ERGÜN, M. (1995), *Bilimsel Araştırmalarda Bilgisayarla İstatistik Uygulamaları* , Ankara: Ocak Yayınları.

ERKUŞ, Ç., KURT, M., GÜNGÖR, Z., TOKLU, B. (2006), *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü İçin Analitik Hiyerarşi Süreci İle Performans Değerlendirme Sistemi Tasarımı*, 12. Mühendislik Dekanları Konseyi Toplantısı, II. Ulusal Mühendislik Kongresi, 11-13 Mayıs, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Mühendislik Fakültesi.

FINDIKÇI, İ. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İkinci Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

GATEWOOD, D., FEILDS, S. (2001), *Human Resource Selection*, Fifth Edition, United States of America: Harcourt College Publishers.

GEYLAN, R. (1992), *Personel Yönetimi*, Eskişehir: Met Basım Yayın.

GILLEN, T. (1997), *Değerlendirme Tartışması*, Yönetim Dizisi, Ankara: İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.

GORDON, C. (1993), *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell Business, Oxford.

GÖKSU, N. (2003), *İşgören ve İşverenlerin Ücret Algulamalarının İşletme Performansına Etkisi: Kahramanmaraş Hazır Giyim Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

KARABULUT, B. (2002), *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi*, Kocaeli Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Semineri, Kocaeli.

KAYNAK, T. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, no:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

KAYNAK, T., ARAL, Z., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

KELLEROĞLU, H. (2003), *Bankacılık Sektöründe Performans Değerlendirme Uygulamaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

KILIÇ, T. (1998), *Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma*, Verimlilik Dergisi, 15(3), İstanbul.

KORMAN, A. (1978), *Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji*, (Çev.İlhan Akhun,Cevat Alkan), Ankara, Milli Eğitim Basımevi.

KOZAK, M. (2004), *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.

KUBALI, D. (1998), *Performans Denetimi, Kavram Ve İlkeler, Metodolojik Uygulamalar*, Ankara: Sayıştay Yayını.

LEVİNSON, H. (2003), *Management by Whose Objectives*, Harvard Business Review.

MONDY, R., NOE, M. (1984), *Personnel: The Management of Human Resources*, Boston:Allyn and Bacon Inc.

NOE, R. (1999), *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Ve Gelişimi*, (Çev.Canan Çetin), İstanbul: Beta Yayınevi.

OLALI, H., KORZAY, M. (1993), *Otel İşletmeciliği*, İstanbul :Beta Yayınları

ÖRÜCÜ, E., KÖSEOĞLU, M. (2003), *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Kalkan Matbaacılık.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK, A., YALÇIN, A. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

PALMER, M. (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, (Çev.Doğan Şahiner), Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., İstanbul.

RANDLE, W. (1998), *Better Ways to Measure Executive Performance*, Management Methods, Vol.19, No.4.

SABUNCUOĞLU, Z. (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. (1997), *Personel Yönetimi*, Teknografik Matbaa, Bursa.

SARI, Y. (2004), *Yabancı Turistlerin İnternet Kullanma Eğilimleri:Uluslar Bazında Bir Karşılaştırma* adlı makalesi, Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, Ankara.

SCHULER, R. (1998), *Managing Human Resources*, Cincinnati:South Western Publishing Company.

ŞAMILOĞLU, F. (2003), *Performans Ölçmede Ekonomik Katma Değer ve Piyasa Katma Değer Literatür İncelemesi*, Niğde İ.İ.B.F Dergisi, Niğde.

ŞENER, B. (2001), *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık

TEKİN, A. (1999), *Kamu Kesiminde Performans Denetiminin Bazı Ülkelerdeki Gelişimi*, Maliye Dergisi, İstanbul.

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

TOPALOĞLU, M., KOÇ, H. (2002), *Büro Yönetimi Kavramlar Ve İlkeler*, Birinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

TOPALOĞLU, C. (2004), *Otel İşletmelerinde Örgütiçi Çatışmalar Ve Yönetimi: 4 Ve 5 Yıldızlı Kıyı Otel İşletmelerinde Uygulama (Muğla Örneği)*, Doktora Tezi, İzmir.

TURGUT, H. (2001), *Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi*, Sayıştay Dergisi, Ankara.

UYARGİL, C. (1994), *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

ÜNAL, A. (1998), *Performansa Dayalı Ücret*, Ankara : Kamu İş Sendikası Yayını.

VASU, L., STEWART, W., DAVID, G. (1990), *Organizational Behavior and Public Management*, Marcel Dekker INC, Second Edition, USA.

WOODS, R., SCİARİNİ, M., BREİTER, D. (1998), *Performance Appraisals in Hotels*, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol:39, Issue:2.

YODER, D. (1998), *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, N.W., Mc Graw-Hill Book Co.

YÜCEL, R. (1999) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 1, Sayı:3.

YÜKSEL, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*", Ankara: Gazi Yayınları.

ZERENLER, M. (2003), *Kriz dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Sirketlerin Performans Ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya .

INTERNET KAYNAKÇASI

<http://www.rcbadoor.com/makalevekitaplar/makaleler/PerfYon.ht>, Barutçugil İ., *Performans Değerlendirme: Tanımı, Amaçları ve Yararları*, erişim tarihi:10.12.06

<http://www.kocyonder.com/index.asp?catid=4&cid=26&sayfasira=1>, KoçYönder, *Yönetici Performans Değerlendirme Genel Prensipleri*, erişim tarihi: 11.12.06

<http://insan-kaynaklari.terimleri.com/>, *İnsan Kaynakları Yönetimi Terimler Sözlüğü*, erişim tarihi: 11.12.06

<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38>, Stratejika internet sayfası Özkan Selçuk , *Performans Yönetimi mi dediniz,Pardon* adlı makalesi , erişim tarihi:11.12.06

<http://www.pedemer.com/>, Pedemer İnternet Sayfası, *Performans Değerlendirme Nedir?*, erişim tarihi:12.12.06

<http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf>, *Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma*” , Ertuğrul İrfan, erişim tarihi:15.12.06

http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=50&pg=ks, Uğurlu O., *Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması*, İş, Güç, Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi , erişim tarihi:12.12.06

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=506 , Atilla Filiz, *Performans Değerlendirme Ve Yönetimi*, erişim tarihi:16.12.06

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody008.asp?BodyID=250>, İnsankaynaklari.com içerik ekibi, *Performans Değerlendirme Yöntemleri*, erişim tarihi:18.12.06

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=242>, İnsankaynaklari.com içerik ekibi, *Amaçlara Göre Yönetim*, erişim tarihi:27.12.06

http://www.yigitoglu.org/index.php?option=com_content&task=view&id=27&Itemid=25, Vedat Yiğitoğlu , *Performans değerlemesi*, erişim tarihi:16.12.06

<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/basari.doc> , *Başarı Değerlendirmesi*, Yrd.Doç.Dr.Hatice Özutku,Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, erişim tarihi:17.12.06

<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/insan-kaynaklarinda.htm> ,Prof.Dr.Coşkun Can Aktan, *İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi* adlı makalesi, erişim tarihi:17.12.06

<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm> , Prof.Dr.Coşkun Can Aktan, *Düşük Performansın Nedenleri Ve Sonuçları* adlı makalesi, erişim tarihi:03.11.07

<http://www.ticaretokulu.com/Forums/viewtopic/p=2425.html>,*Performans Değerlendirme*, erişim tarihi:28.12.06

<http://www.ikportal.com/gundem.asp?id=15078>, *Değerlendirme Merkezi* , erişim tarihi:05.01.07

<http://www.turkyasam.com/showthread.php?t=486922&page=9>,*İnsan Kaynağını Bulma*, erişim tarihi:05.01.07

http://www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/360_derece_performans.htm, *360 Derece Performans Değerlendirme*, erişim tarihi:06.01.07

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=3344>,*360 Derece Geribildirim Sistemini Doğru Kullanmak*, erişim tarihi:08.01.07

http://www.sosyalsiyaset.com/documents/performans_degerleme_sistemi.htm#_ednref5, Sabuncuoğlu Zeyyat, makaleler, *360 Derece Performans Değerleme Sistemi*, erişim tarihi:08.01.07

http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/020703/80,*Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar*, İnsan kaynakları.com içerik ekibi, erişim tarihi:12.01.07

http://www.performan.net/yaritim/degerlendirici_hatalari.htm, “*Değerlendirme Hataları*”, erişim tarihi:15.01.07

http://www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc,*Kariyer Yönetimi Ve Planlaması*, erişim tarihi:03.11.06

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020703/80,*Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlar*, erişim tarihi:03.11.06

<http://www.insanvekalite.org/default.aspx?pid=43019> ,Hüseyin İrfan Fırat, Personel ve İnsan Kaynakları Yönetim Danışmanı, *İşçinin performansına bağlı sebeplerle yapılan fesihlerde kanıt sorunu* adlı makalesi, erişim tarihi:05.11.06

http://psikolojikdanisma.net/sunular/iky/performans_degerlendirme.ppt,
Performans Değerlendirmesinde Geri Besleme, erişim tarihi:01.11.07

<http://hukukokulu.com/forum/index.php?action=profile;u=28;sa=showPosts> ,
Performans Değerleme Süreci, erişim tarihi:03.11.07

<http://www.isguc.org.tr> ,*Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri* adlı makale, erişim tarihi:04.11.07

<http://tr.wikipedia.org/wiki/ANOVA> ,*Varyans Analizi*, erişim tarihi:23.11.07

EK**İŞLETMELERDE İŞGÖREN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRME
ÇALIŞMALARINA YÖNELİK ANKET**

Bu araştırmayı yapmamızın amacı işletmenizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşüncelerinizi almaktır. Verdiğiniz cevaplar tamamen güvence altında olacaktır. Hiç kimsenin kimliği açıklanmayacak ve cevaplarınız hiç kimseye gösterilmeyecektir.

Bu formu cevaplamanız takriben 15 dakikanızı alacaktır. Lütfen düşüncelerinizi belirten seçeneği yuvarlak içine alınız.

Yardımlarınız için teşekkürler.

1-CİNSİYETİNİZ

a)Kadın b)Erkek

2-YAŞ GRUBUNUZ

a)23-30 b)31-36 c)37-42 d)43-48 e)49+

3-ÖĞRENİM DURUMUNUZ

a)İlkokul b)Ortaokul c)Lise d)Üniversite e)Lisansüstü

4-KAÇ SENEDİR BU İŞLETMEDE ÇALIŞIYORSUNUZ?

a)1-5 b)6-10 c)11-15 d)16-20 e)20+

5-İŞLETMEDEKİ GÖREVİNİZ :**6-İŞLETMENİZDE İNSAN KAYNAKLARI DEPARTMANI VAR MI?**

a)Evet b)Hayır

7-PERSONELİNİZİN PERFORMANSINI DEĞERLENDİRMEK İÇİN ÇALIŞMALAR YAPIYORMUSUNUZ?

a)Evet b)Hayır c)Kısmen

8-İŞLETMENİZDE PERFORMANSI GELİŞTİRİCİ SEMİNER, HİZMET İÇİ EĞİTİM GİBİ ÇALIŞMALAR VAR MI?

a)Evet b)Hayır c)Kısmen

9)İŞLETMENİZDE PERFORMANSI YÜKSEK BELİRLENEN İŞGÖRENİNİZE MADDİ YADA MANEVİ BİR ÖDÜL VERİYORMUSUNUZ?

a)Evet b)Hayır c)Kısmen

10)GELECEĞE YÖNELİK KARİYER PLANLAMALARINIZDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARINDAN YARARLANIYORMUSUNUZ?

- a)Evet b)Hayır c)Kısmen

11)İŞLETMENİZDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ YAPAN KİŞİ,KONUyla İLGİLİ BİR EĞİTİME TABİ TUTULDU MU?

- a)Evet b)Hayır c)Kısmen

12)DEĞERLENDİRMELERİ YILDA KAÇ KEZ YAPIYORSUNUZ?

- a)Gerektiğinde b)Senede 1 kez c)Senede 2 kez d)Senede 3 kez e)Senede 4 kez

13)PERSONEL PERFORMANSINI DEĞERLENDİRİRKEN HANGİ YÖNTEMİ KULLANIYORSUNUZ?

- a)Grafik ölçüm yöntemi
b)Kritik olay yöntemi
c)Zorunlu seçim yöntemi
d)Tanımlayıcı metin tipi değerlemeler
e)Sıralama yöntemi
f)Derecelendirme yöntemi
g)Değerlendirme merkezi
h)360 derece değerlendirme yöntemi
ı)Amaçlara göre yönetim
i)Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi
j)Kendini geliştirme düzeyi
k)Diğer,belirtiniz.....

14)PERFORMANS DEĞERLENDİRME İŞLETMENİZDE KİMLER TARAFINDAN YAPILMAKTADIR?

- a)Genel müdür
b)İlk amiri
c)İnsan kaynakları müdürü
d)İş arkadaşlarınca
e)Kendisi tarafından
f)Danışman şirket tarafından
g)Diğer,belirtiniz.....

15)PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARI KİM TARAFINDAN YORUMLANMAKTADIR?

- a)Genel müdür tarafından
b)İlk amir tarafından
c)İnsan kaynakları müdürü tarafından
d)İş arkadaşları tarafından
e)Danışman şirket tarafından
f)Diğer,belirtiniz.....

16)PERFORMANS DEĞERLENDİRME FAALİYETLERİNİZ HANGİ İŞGÖREN GRUPLARINIZI KAPSIYOR?

- a)Tüm personeli
- b)Yönetim kadrosunu
- c)Astları
- d)Diğer,belirtiniz.....

17)DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI HANGİ AMAÇLARLA KULLANIYORSUNUZ,ÖNEM DERECESİNE GÖRE SIRALAYINIZ.(1,2,3 GİBİ)

- Personel ücretlerini belirlemede
- Personel terfilerinde
- İşe alma ve işten çıkarmalarda
- İşletmenin hedeflerini belirlemede
- Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede
- Diğer,belirtiniz.....

18)PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARI SIRASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARI ÖNEM DERECESİNE GÖRE SIRALAYINIZ.

- Değerleyicinin nesnel davranmaması
- Değerleme formunun yetersiz oluşu
- Değerleme süresinin kısalığı yada uzunluğu
- Değerleyicinin son andaki gözlemlerden etkilenmesi
- Değerleme yönteminin yanlış seçilmesi
- Diğer,belirtiniz.....

19)PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARINI ÖNEM SIRASINA GÖRE SIRALAYINIZ.

- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinde.
- Personelin ve örgütün performansının geliştirilmesinde
- Amaçlara ulaşma derecesini belirlemede
- Personel planlaması için gerekli bilgilerin sağlanmasında
- Personelin eğitim gereksinmesini belirlemede
- İşletme karlılığını artırma çalışmalarında
- Hizmet kalitesinin artırılmasında
- Ücretin belirlenmesinde
- Diğer,belirtiniz-----

Aşağıdaki seçeneklerden size uygun olanını yuvarlak içine alınız.

20)İşletmemizde performans değerlendirmeye büyük önem verilir.

- a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
- e)kesinlikle katılıyorum

21)İşletmemizde işgörenin kendisi değil,yaptığı iş değerlendirilir.

- a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
- e)kesinlikle katılıyorum

22)Değerlendirilecek kişinin çalışma süresi değerlendirme sırasında dikkate alınmaz.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

23)Değerlendirilecek kişinin ünvanı değerlendirme sırasındaki objektifliği etkilemez.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

24)İşletmedeki personele performans değerlendirmenin yapılacağı zaman dilimi bildirilmemelidir.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

25)İşletmemizde performans değerlendirilmesi yapılırken tarafsız davranılır.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

26)Performans değerlendirme konusunda düzenli geri bildirim yapılır.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

27)Performans değerlendirme çalışmaları sonucu işgörenin ortaya çıkarılan performans düzeyi işgörenle bir araya gelerek değerlendirilir.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

28)Performans değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanılır.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum

29)Performansı değerlendirilen personel hangi kriterlere göre puanlandırıldığını bilir.
a)kesinlikle katılmıyorum b)katılmıyorum c)kısmen katılıyorum d)katılıyorum
e)kesinlikle katılıyorum