

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE  
PERFORMANS DEĞERLEME VE  
ASTLARIN, PERFORMANS DEĞERLEME  
ÇALIŞMALARINA VERDİKLERİ DESTEK  
VE GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**AHMET SÜNGÜ**

**YRD.DOÇ. DR. ERCAN BALDEMİR**

**HAZİRAN -2004  
MUĞLA**

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI



**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS  
DEĞERLEME VE ASTLARIN, PERFORMANS  
DEĞERLEME ÇALIŞMALARINA VERDİKLERİ  
DESTEK VE GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**AHMET SÜNGÜ**

**YRD. DOÇ. DR. ERCAN BALDEMİR**

T.C.  
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME VE  
ASTLARIN, PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARINA  
VERDİKLERİ DESTEK VE GÜVENİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER ÜZERİNE  
BİR ARAŞTIRMA

AHMET SÜNGÜ

Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce  
“Yüksek Lisans”  
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih :  
Tezin Sözlü Savunma Tarihi :

Tezin Danışmanı : Yrd.Doç. Dr. Ercan BALDEMİR

Jüri Üyesi :

Jüri Üyesi :

Enstitü Müdürü : Prof.Dr. Nihal ÖREN

HAZİRAN-2004  
MUĞLA

## TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün .../.../.....tarih ve .... Sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim- Öğretim Yönetmeliği'nin ..... maddesine göre İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet SÜNGÜ'nün "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma" adlı tezini incelemiş ve aday .... tarihinde saat ..... 'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin.....olduğuna .....ile karar verildi.

**Tez Danışmanı**

Yrd. Doç. Dr. Ercan BALDEMİR

Üye

Üye

**HAZİRAN-2004**

**MUĞLA**

## YEMİN

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin “Kaynakça” da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.././2004  
Ahmet SÜNGÜ

YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
DÖKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN

Soyadı : SÜNGÜ Kayıt No :  
Adı : Ahmet

TEZİN ADI

Türkçe : İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma  
(a)

Y.Dil : Performance Evaluation in Human Resources Management and a Study About the Faktors that Effekt the Support and Trust of The Co-Workers About Performance Evaluation.

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Üniversitesi

Fakülte : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

(b) Diğer Kuruluşlar :

(c) Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı Adı : BALDEMİR Ercan

Ünvanı : Yrd. Doç. Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe TEZİN SAYFA SAYISI :

TEZİN KONUSU (KONULARI):

- 1- Performans Değerleme
- 2-
- 3-
- 4-

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELEER

- 1- Performans
- 2- Performans Değerlendirme
- 3-
- 4-

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELEER

- 1- Performance
- 2- Performance Evaluation
- 3-
- 4-

- 1)Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum ( )
- 2) Dipnot gösterilmek kaydıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir (x)
- 3)Kaynak gösterilmek kaydıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir ( )

## **KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı Soyadı : Ahmet SÜNGÜ

Doğum Yeri : GAZİANTEP

Doğum Yılı : 1975

Medeni Hali : Bekar

## **EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER**

Lise 1989-1992 : Gaziantep Atatürk Lisesi

Ön Lisans 1994-1996 : Çukurova Üniversitesi Osmaniye M.Y.O. İşletmecilik  
Bölümü

Lisans 1997-2000 : Muğla Üniversitesi İşletme Bölümü

Yabancı Dil : İngilizce



## ÖNSÖZ

Performans değerleme, insan kaynakları yönetimi içinde önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler ile işğörenler arasındaki ilişkiyi etkileyen her tür fonksiyonun ortaya konulmasında, kişiler arası problemlerin tanımlanmasında ve çözüm yollarının bulunmasında performans değerleme önemli bir rol oynar. İş veriminin artırılması için yapılan çalışmalardan biri olan performans değerlemenin başarılı olabilmesi için sistemin uygulandığı kişiler olan işğörenlerin bu çalışmaları desteklemeleri ve çalışma sonuçlarına güvenmeleri gerekmektedir.

“İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Astların, Performans Değerleme Çalışmalarına Verdikleri Destek ve Güveni Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma” isimli bu çalışmada yardımcı olan herkese ve özellikle danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ercan BALDEMİR’e, literatür kısmının son halinin verilmesindeki katkılarından dolayı Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ’ye, uygulama bölümündeki katkıları için Zehra TÜRK’e ve öğrenim hayatım boyunca benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

## **ÖZET**

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirme, insan kaynakları departmanına eğitim konularının belirlenmesi, ücret artışları, terfi kariyer planlama, gibi birçok konunun belirlenmesinde oldukça etkilidir. Bu araştırmada, astların performans değerlendirme çalışmalarına destek ve güveni üzerinde etkili olan faktörler bulunulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın teorik kısmında insan kaynakları yönetimi hakkında kısa bilgiler verilerek performans değerlemenin tarihçesi, amaçları, performans değerlendirme süreci, performans değerlemede hata kaynakları ve teknikleri hakkında literatür taraması yapılmıştır. Son olarak araştırma alanı seçilen işletmede, astlara anket uygulanarak performans değerlendirme çalışmalarına destek ve güvenleri üzerinde etkili olan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla istatistiksel analizler kullanılarak veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

## **ABSTRACT**

Performance Evaluation, which is the most important functions Human Resources management, is also very effective in defining the subjects of human resources department, salary increase, career planning etc.

In this study, the factors that effect the support and trust of co-workers about performance evaluation is tried to be found. In the theoretical part of the study, some basic information about human resource management is given and the history of performance evaluation, the process of performance evaluation, the error reasons in performance evaluation and the technical point of view is examined literally. Finally, in a firm which is chosen as a field of study, public surveys are given to co-workers and the factors that effect their trust and support to performance evaluation is examined; where for this aim, statistical analysis is used and the outputs are discussed.

## **İÇİNDEKİLER**

<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>I</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>V</b>
<b>TABLolar ve ŞEKİLLER.....</b>	<b>VI</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

<b>1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>3</b>
1.1. TARİHSEL GELİŞME.....	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, İŞLEVLERİ ve İLKELERİ.....	5

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>9</b>
2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	9
2.2. PERFORMANS DEĞERLEME TANIMI.....	10
2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI.....	11
2.4. PERFORMANS DEĞERLEME BİLGİLERİNİN KULLANIMI.....	12
2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ.....	13
2.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI.....	14
2.6.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları.....	15
2.6.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları.....	15
2.6.3. Örgüte Sağladığı Yararlar.....	16
2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN DEZAVANTAJLARI.....	16
2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	17

2.8.1. Basitlik ve Pratiklik.....	18
2.8.2. Güvenilirlik.....	18
2.8.3. Geçerlilik.....	19
2.8.4. Kabul Edilebilirlik.....	20
2.9. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ.....	20
2.9.1. Hedeflerin Belirlenmesi.....	21
2.9.2. Kriterlerin Belirlenmesi.....	23
2.9.3. Standartlarının Saptanması.....	24
2.9.4. Performans Kriteri İle Standardı Arasındaki Fark.....	24
2.9.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	26
2.9.6. Değerlemecilerin Eğitimi.....	26
2.9.7. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri.....	27
2.9.7.1. Yöneticilerce Değerleme.....	27
2.9.7.2. Özdeğerleme.....	28
2.9.7.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme.....	28
2.9.7.4. Astlarca Değerleme.....	29
2.9.7.5. Bilgisayarlı Değerleme.....	29
2.9.7.6. Müşterilerce Değerleme.....	30
2.9.8. Performans Değerlendirmesi Görüşmesi.....	30
2.9.8.1. Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri.....	32
2.10. PERFORMANS DEĞERLEMEDE HATA KAYNAKLARI.....	33
2.11. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	37
2.11.1. Klasik Değerleme Yöntemleri.....	38
2.11.1.1. Serbest Değerleme Yöntemi.....	38
2.11.1.2. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method).....	38
2.11.1.3. Grafik Ölçüm Yöntemi (Graphic Rating Scales).....	39
2.11.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	40
2.11.1.5. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler.....	41
2.11.1.6. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi.....	41
2.11.1.6.1. Doğrudan Sıralama Yöntemi.....	41
2.11.1.6.2. Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi.....	42
2.11.1.6.3. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	42

2.11.1.6.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	43
2.11.1.6.5. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....	43
2.11.1.7. Derecelendirme Yöntemi.....	43
2.11.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri.....	44
2.11.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi.....	44
2.11.2.2. Kendini Geliştirme Düzeyi.....	45
2.11.2.3. Başarı Kaynakları Yöntemi.....	46
2.11.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi.....	46
2.11.2.5. Değerleme Merkezi Yöntemi.....	47
2.11.2.6. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi).....	48
2.11.2.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi.....	48

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. ASTLARIN PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARINA VERDİKLERİ DESTEK ve GÜVEN ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER.....</b>	<b>52</b>
3.1. İŞGÜCÜ (PERSONEL) PLANLAMASI.....	53
3.2. GERİBİLDİRİM (FEEDBACK).....	54
3.3. ÜCRET-MAAŞ YÖNETİMİ.....	57
3.4. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ.....	62
3.5. EĞİTİM.....	64
3.6. TERFİ (YÜKSELME) .....	66
3.7. GÜDÜLEME (MOTİVASYON) .....	67

### DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>4. UYGULAMA.....</b>	<b>68</b>
4.1. VERİ VE YÖNTEM.....	68
4.2. ANALİZ SONUÇLARI.....	69
4.2.1. Frekans Dağılımları.....	69
4.2.2. t Testleri Sonuçları.....	75
4.2.2.1.Cinsiyet Faktörü için Analizler.....	75
4.2.2.2.Medeni Durum Faktörü İçin Analizler.....	77

4.2.3. Varyans Analizi Testleri Sonuçları.....	79
4.2.3.1.Çalışma Yılı değişkeni İçin Yapılan Analizler.....	79
4.2.3.2.Eğitim Faktörü İçin Varyans Analizleri.....	82
4.2.3.3.Yaş için Varyans Analizleri.....	84
4.2.4. Regresyon Analizleri.....	85
4.2.4.1. Basit Regresyon Analizleri.....	85
4.2.4.1.1. Destek Değişkenini Etkileyen Faktörler İçin Basit Regresyon Analizi.....	86
4.2.4.1.2. Güven Değişkenini Etkileyen Faktörler İçin Basit Regresyon Analizi.....	88
4.2.4.2. Çoklu Regresyon.....	91
4.2.4.2.1. Destek Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi.....	91
4.2.4.2.2. Güven Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi.....	93
<b>TARTIŞMA.....</b>	<b>95</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>106</b>
<b>KAYNAKÇA</b>	
<b>EK : Anket formu</b>	

## KISALTMALAR

- a. g. e.** : Adı Geçen Eser  
**a. g. m.** : Adı Geçen Makale  
**s** : Sayfa  
**vd.** : ve diğerleri

## TABLolar

<b>Tablo 1.</b> 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi.....	4
<b>Tablo 2.</b> Demografik Faktörlerin Frekans Dağılımları Tablosu.....	74
<b>Tablo 3.</b> Cinsiyet Faktörü İçin T Testi Tablosu.....	76
<b>Tablo 4.</b> Medeni Durum Faktörü İçin t Testi Sonuçları Tablosu.....	78
<b>Tablo 5.</b> Çalışma Yılı İçin Varyans Analizleri Tablosu.....	80
<b>Tablo 6.</b> Çalışanların Eğitim Düzeyleri Faktörünün Varyans Analiz Tablosu .....	83
<b>Tablo 7.</b> Yaş Faktörü İçin Varyans Analizleri Tablosu.....	84
<b>Tablo 8.</b> Destek Bağımlı Değişkeni İçin Basit Regresyon Analiz Sonuçları.....	86
<b>Tablo 9.</b> Güven Bağımlı Değişkeni İçin Basit Regresyon Analiz Sonuçlar.....	89
<b>Tablo 10.</b> Destek Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 11.</b> Destek Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	93

## ŞEKİLLER

<b>Şekil 1:</b> İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	7
<b>Şekil 2:</b> Performans Değerlendirme Süreci.....	21
<b>Şekil 3.</b> Performans Değerlendirme Görüşmelerinde Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Bazı İpuçları.....	32
<b>Şekil 4.</b> Kariyer Geliştirme Sistemi.....	63



## **GİRİŞ**

Günümüzde insan kaynakları departmanın sadece işgörenlerin işe alınması veya işe alıştırılması ile ilgilenmez. İşletmede işe alınan bu işgörenlerin iş performansını yüksek bir şekilde tutmak ve işgörenin iş performansını belirleyerek; eğitim, ücret, terfi ve departmanlardaki işgücü planlaması gibi konularda rehberlik yapma görevini de üstlenmiştir. İnsan kaynakları departmanı bu sayılan görevleri adil ve sistematik şekilde yapabilmek için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır.

Günümüzde hala birçok yönetici, performans değerlendirmesini ya hiç yapmamakta ya da doğru bir şekilde yapmamaktadır. Yöneticilerin çoğu, performans değerlendirmelerini çelişkilerle dolu olarak algılamaktadır. Yöneticiler özellikle alt kademe çalışanlarına negatif geri bildirimlerde bulunmaktan rahatsızlık hissi duymaktadır. Performans değerlendirmeleri, yöneticilerle elemanları arasındaki performans değerlendirme sonuçları konusunda meydana gelen anlaşmazlıklar kişisel çatışmalara yol açabilmektedir. Çalışanlar çoğu zaman sadece kendi performansları ile ilgili abartılı değerlendirme dereceleri tuttuğunda tatmin olmaktadır. Alt kademe çalışanları derecelendirmeleri düşük olduğundan özellikle de beklentilerinden daha kötü olduğunda yöneticilerine misillemelerde bulunmakta ya da olumsuz çıkışlar yapmaktadırlar.

Performans değerlendirme konusunda süreklilik arz eden problemlere rağmen organizasyonlar bu değerlendirme sistemlerini uygulama eğilimindedirler. Bu problemleri hem alt kademe çalışanlarını hem yöneticileri hem de organizasyonları tatmin edecek biçimde çözümlenmek belki de asla mümkün olmayacaktır.

Bu nedenle performans değerlendirme çalışmalarının süregelen rutin bir süreç olmaktan çıkarmak, üstlerin performans değerlendirme çalışmalarına desteklerini ve çalışma sonuçlarına güvenlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla bu teze başlanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümde, yapılan çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümüne kaynak oluşturması amacıyla insan kaynakları yönetimi hakkında kısa bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, performans değerlendirmesi kavramsal olarak ele alınarak performans değerlemenin gelişimi, tanımı, amacı ve önemine yer verilmiştir. Daha sonra performans değerlemenin yararları, çalışmaların taşınması gereken özellikler, performans değerlendirme süreci, yapılan hatalar ve değerlendirme teknikleri anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise astların performans değerlendirme çalışmalarına verdikleri destek ve çalışma sonuçlarına güvenleri üzerinde etkili olduğu düşünülen, geribildirim, işgücü planlaması, terfi, ücret, kariyer planlaması gibi faktörler hakkında genel bilgiler verilerek, performans değerlendirme ile olan ilişkilerine yer verilmeye çalışılmıştır.

Son olarak dördüncü bölümde performans değerlendirme sistemine sahip bir şirkette toplam 64 alt kademe çalışanın anket sorularına verdikleri cevaplar analiz edilerek elde edilen veriler yorumlanmıştır. Anket değerlendirmesinde ilk olarak sorulara verilen cevapların frekans dağılımları elde edilmiş; cinsiyet ve medeni durum faktörleri ile ankette yer alan 19 soruya verilen puanlamalar için farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amacıyla t testleri; yaş, eğitim ve işletmede çalışılan yıl faktörleri için ise F testleri yapılmıştır. Yapılan F testlerinde; yaş, eğitim ve çalışılan yıl faktörlerinin değişkenler üzerindeki etkisinin ölçülmesi amacıyla kurulan hipotezlerin kabul edilip edilmediği; kabul edildiği durumlarda, grup içinde yer alan farklı eğilimlerin kimlerden kaynaklandığını bulmak amacıyla da Duncan testi yapılmak suretiyle farklılıkların anlamlılıkları test edilmiştir. Son olarak çalışmanın temel amacını oluşturan performans değerlendirme çalışmalarına verilen destek ve performans değerlendirme sonuçlarına olan güven üzerinde etkili olan faktörlerin bulunması amacıyla; destek ve güven bağımlı değişken alınarak, iş disiplini, performans değerlendirme toplantıları, iş verimi, kariyer planlama, ücret artışları, eğitim, terfi, işgücü planlaması, iş motivasyonu ve geribildirim bağımsız değişkenleriyle aralarındaki ilişkiler basit ve çoklu regresyon analizleriyle tahminlenmeye ve elde edilen sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### 1.1. TARİHSEL GELİŞME

İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimine temel teşkil edebilecek bir başlangıç saptamak kolay değildir. İnsanların olduğu ve örgütlü çabaların söz konusu edildiği her yerde ve her zaman insan kaynakları yönetiminin de varlığı ileri sürülebilir.<sup>1</sup>

Modern anlamda insan kaynakları yönetimi, personel yönetiminden oldukça farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerini düzenleyen yönetim şekilleri geçtiğimiz yüz yıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiştir.<sup>2</sup> Bin dokuz yüz yetmişli yıllarda başlayan insan kaynakları yönetimi anlayışı, “personel yönetimi” anlayışının yerini almaya başlamıştır.<sup>3</sup> İlk kez 1981 yılında Harvard Business School’da “İnsan Kaynakları Yönetimi” dersi açılmıştır<sup>4</sup> ve 1989 yılında “Amerikan Personel Yönetimi Derneği” ismini “İnsan Kaynakları Yönetimi Derneği” olarak değiştirmiştir.<sup>5</sup>

Aşağıdaki tablo insan kaynakları yönetiminin 1940’lardan günümüze kadar olan gelişimini göstermektedir.

---

<sup>1</sup> ALDEMİR, C., ATAOL, A., BUDAK, G., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 2001, s: 15

<sup>2</sup> ÖRÜCÜ, E., KÖSEOĞLU, M. A., *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, (K.İ.T. 'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s: 3

<sup>3</sup> AÇIKALIN, A., *İnsan Kaynağı Yönetimi ve Geliştirilmesi*, Pagem Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 1999, s: 9

<sup>4</sup> DEMİRKAYA, H, *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine*, <<http://www.insanvekalite.org/makale7.html>> (03.03.2004)

<sup>5</sup> ÖZDEN, M.C., *Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar*, <[http://www.mcozden.com/ikf10\\_pikyaivf.htm](http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm)> (03.03.2004)

**Tablo 1.** 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi.<sup>6</sup>

<b>Boyutlar</b>	<b>1940–1950 Mekanik</b>	<b>1960– 1970 Yasal</b>	<b>1980 Organik</b>	<b>1990 Stratejik</b>	<b>2000 Katalitik</b>
<b>İşveren İlişkileri</b>	İşçi sınıfı- yönetim uyuşmazlığı, Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi, Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi.	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi.	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi.
<b>Ücret/İş</b>	Adil iş için adil ücret, Bonuslar Kar paylaşımı, Emeklilik, Sağlık, sigortasının başlangıcı.	Satış teşvikleri, Hisse senetleri.	Ödüllendirme sistemleri, Başarı hırsı.	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme, Yönetici ücretlendirme sistemleri.	Yetkinlik bazlı ücretlendirme, Seviyelere göre değişen ücretlendirme, Ek kazançlar.
<b>Örgütsel Gelişim</b>	Sınırlı işveren- yönetim gelişimi, Hiyerarşi.	Bilimsel yönetimin başlangıcı, Hiyerarşi.	Küçülme, Liderliğin ortaya çıkışı, İş süreçlerinin güçlenmesi.	Yeniden yapılanma, Öğrenen organizasyon, Sanal kurum, Güçlü liderler	İnternet, Telekomünikasyon, Yeniden yapılanma, Çalışanın kişisel, gelişimi.
<b>Kariyer</b>	Güçlü sendika ilişkileri, Maaş dışı hakların yönetimi, İşe alma .	Devam eden güçlü sendika ilişkileri.	Güçlenen İK yöneticileri, İK disiplinlerinde uzmanlaşma.	Tam stratejik ortaklık, Outsourcing.	Az personeli İK fonksiyonları, İnternetin yaygın kullanımı, Örgütsel gelişimin zirvesi.

İnsan kaynakları yönetiminin oluşumunu bazı tarihsel gerçeklerin etkilediği söylenebilir. Adı geçen tarihsel olaylar şunlardır: <sup>7</sup>

- Endüstri devrimi,
- Sendikacılığın doğuşu ve sendikal hareketler,
- I. ve II. Dünya Savaşları,
- Devlet korumacılığının gelişmesi,
- Şirketlerin çok uluslaşması ve artan rekabet ortamı.

<sup>6</sup> BAL, S., <<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky01.html>> (03.03.2004)

<sup>7</sup> ALDEMİR, vd., a.g.e., s: 15

## 1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMI, İŞLEVLERİ ve İLKELERİ

İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması nedeniyle, üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak gelinen aşamada, insan kaynakları yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi kavramına ilişkin birçok tanıma rastlanmaktadır.<sup>8</sup>

İnsan kaynakları yönetimi; herhangi bir organizasyon tipinde (küçük ve mikro girişimler, sanal organizasyonlar dahil) insanların yönetimiyle ilişkili kararlar, stratejiler, faktörler, ilkeler, faaliyetler, uygulamalar, işlevler ve yöntemlerin bütünü olarak tanımlanabilir<sup>9</sup>

Fındıkçı'ya göre ise **insan kaynakları yönetimi**; insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun personel politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini görür. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır.<sup>10</sup>

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri, temelde yönetimin işgören verimliliği ve etkinliğini sağlamak amacıyla düzenlediği politikalar, planlar ve programları içerir. Tüm bu çalışmalar:<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> KESER, A., Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, <[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407)> (03.03.2004)

<sup>9</sup> ANDERSEN, R.V., "The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind", *Human Resource Management*, Vol: 36, No: 1, 1997, s: 17-22

<sup>10</sup> FINDIKÇI, İ., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999, s:14

<sup>11</sup> ALDEMİR, vd., a.g.e., s: 10

- İnsan kaynakları planlaması,
- İşgören bulma ve seçim,
- İnsan kaynaklarını geliştirme ve eğitim,
- Sağlık ve güvenlik yönetimi,
- İşgören performansını değerlendirme,
- Ücret yönetimi,
- Çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi ve endüstriyel ilişkiler konularını kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminde uygulanan ilkeler örgütte insan kaynaklarına ilişkin faaliyetlerin belirli bir bütünlük ve istikrar içinde yürütülmesine imkân sağlar. İnsan kaynakları yönetiminin başlıca ilkeleri: <sup>12</sup>

- Yeterlilik ilkesi,
- Kariyer ilkesi,
- Eşitlik ilkesi,
- Güvence ilkesi,
- Yansızlık ilkesidir.

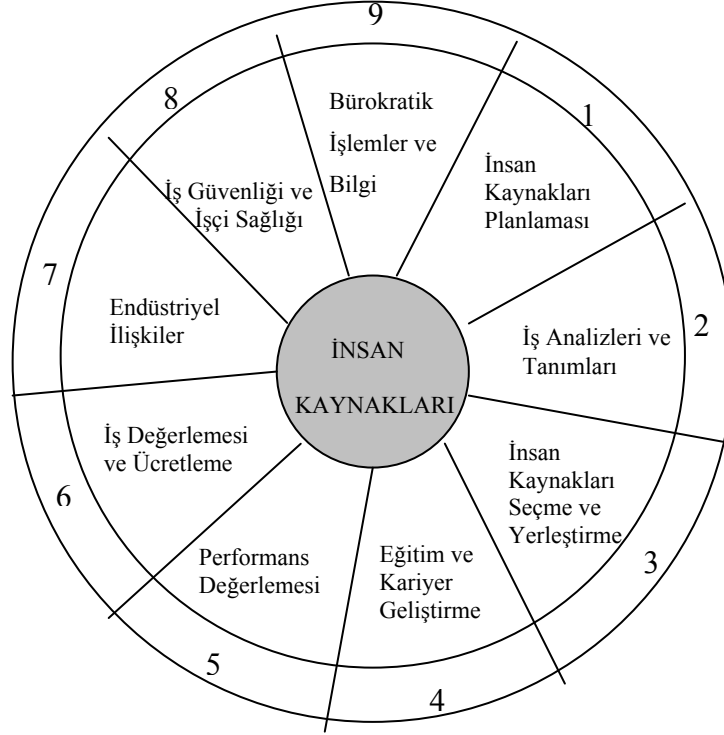
İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı insan gücünü en etkin ve verimli biçimde kullanmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmasından, işgörenlerin motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır. <sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> AKMUT, Ö., vd., *Girişimciler için İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s: 343

<sup>13</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s: 13

İnsan kaynakları yönetiminin ne gibi fonksiyonları kapsadığını göstermek amacıyla aşağıdaki Şekil.1'den yararlanılabilir.



Şekil.1: İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları<sup>14</sup>

Bu Çemberde yer alan insan kaynakları işlevleri şu şekilde açıklanabilir:<sup>15</sup>

**İnsan Kaynakları Planlaması:** Mevcut işgücünün bugünkü envanteri çıkarılarak gelecekte firmanın gereksinme duyacağı insan kaynaklarının niceliği ve niteliği belirlenir.

**İş Analizi ve Tanımları:** İşletmede yapılan işler ayrı ayrı ve ayrıntılı biçimde incelenir, işin özellikleri ortaya konur ve formlar üzerinde tanımlar yapılır.

**İşgören Bulma ve Seçme:** Öncelikle işlerin niteliği belirlenir, daha sonra işgören gereksinmesi, niteliği ve unvanlar saptanır, görüşme, teknik deneme ve

<sup>14</sup> SABUNCUOĞLU, Z., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s: 6

<sup>15</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 6-7

psikoteknik uygulama, sağlık denetimi yapılır, adayın gireceği iŒe ilgisi ölçülür, iŒe yeni alınan iŒgörenin iŒe alışması ve iŒletmeyle bütünleşmesi sağlanır.

**İŒgören Eğitimi ve Kariyer Geliştirme:** Mevcut personelin daha verimli çalışması için iŒletme içinde ve dışında çeŒitli eğitim programları düzenlenir. Ayrıca kiŒi ve örgüt açısından kariyer gelişim planları hazırlanır.

**İŒ Değerlemesi ve Ücretleme:** Mevcut iŒler önem derecesine göre öncelikle gruplandırılır, daha sonra diğer faktörlerde göz önüne alınarak adil bir ücret sistemi kurulur.

**Endüstriyel İliŒkiler:** Sendikalarla yapılan görüşme sonucu ücret ve diğer sosyal konularda uzlaşmaya varılması ve nihayet toplu sözleşmelerin düzenlenmesi söz konusu edilir.

**İŒ Güvenliği ve İŒçi Sağlığı:** Çalışanların sağlık ve güvenlik açısından, özellikle iŒ lazalarına ve meslek hastalıklarına karşı koruma altına alınmasına ilişkin çalışmalara yer verilir.

**Bilgi Sistemleri:** İnsan kaynaklarının giderek karmaşıklaşması nedeniyle iŒlerin daha düzenli ve sistematik olarak yürütülmesi ve izlenmesi açısından bilgi destek sistemlerinden geniş olarak yararlanılır.

**Özlük İŒleri:** Personelin iŒe giriş ve çıkışları, sicil tutma ve bürokratik iŒlemlerin yapılması gerekir.

**Performans Değerlemesi:** Bu konu ikinci bölümde geniş bir şekilde anlatılmaktadır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME

#### 2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Organizasyonlarda çalışanlarının performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlandı.<sup>16</sup> Sistematik performans değerlendirme tekniklerinin ortaya çıkışı I. Dünya Savaşı sonrasındadır.<sup>17</sup> 1950'lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup 1960'lar da davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970'li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu.<sup>18</sup>

İşgören performans değerlendirmesi ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlardan etkilenir. Bütün bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı yazarlar ve teorisyenler tarafından performans değerlendirme sistemine adapte edilmiştir<sup>19</sup>

Ülkemizde performans değerlendirme ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur.<sup>20</sup> Konuya özel sektörün ilgisinin artması,

---

<sup>16</sup> UYARGİL, C., *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994, s: 1

<sup>17</sup> BEACH, D. S., *Personnel, The Management of People at Work*, 4th Edition, Macmillan Publishing Co., Inc, London, 1980, p: 289

<sup>18</sup> CARTER, C. C., *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, AMACOM, USA, 1994, p: 132

<sup>19</sup> KERMALLY, S., *Managing Performance...in brief*, In The Institute of Management Foundation, Butterworth Heinemann, 1997, Singapore, p: 84-85

<sup>20</sup> BİNGÖL, Ş., *Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993, s: 21

işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.<sup>21</sup>

## 2.2. PERFORMANS DEĞERLEME TANIMI

Performans değerlendirilmesi, bazı kaynaklarda “işgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılır.<sup>22</sup>

Performans değerlendirmeyle ilgili olarak birçok farklı kaynakta farklı şekillerdeki tanımlarıyla karşılaşmak mümkündür. Basit bir şekilde performans değerlendirilmesi “gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki “açıklığı” belirlemeye yarayan bir süreç”<sup>23</sup> olarak tanımlanabilir.

Diğer bir tanımlamayla performans değerlendirilmesi “bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansının değerlendirilmesi sürecidir.”<sup>24</sup>

Performans değerlendirilmesi, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi demektir. Çalışan elemanların mevcut başarı seviyesiyle başarı standartlarını karşılaştırarak onların tutum, davranış ve çıktılarını ölçme, değerlendirme ve etkileme süreci olarak görülebilir.<sup>25</sup> Başka bir ifadeyle, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir.<sup>26</sup>

---

<sup>21</sup> ÖZDEMİR, M. S., Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, Haziran, 2002, s: 3

<sup>22</sup> AKYÜZ, Ö. F., *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s: 82

<sup>23</sup> AKMUT, vd., a.g.e., s: 364

<sup>24</sup> PALMER, M., *Performans Değerlendirmesi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s: 9

<sup>25</sup> DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y., *İşletme Yönetimine Giriş*, BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s: 271

<sup>26</sup> SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T., *İşletme 2 (Fonksiyonel Analiz)*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995, s: 132

Genel anlamda performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür.<sup>27</sup>

### 2.3. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMAÇLARI

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ilgilerini performans değerlendirmesi çekmektedir. Kapsamlı bir gözden geçirme, performans değerlendirmeleri konusunda yayınlanmış çalışmaların sayısı ile ilgili bazı ipuçları sağlayabilir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı birçok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar<sup>28</sup>

Performans değerlendirme hem kişisel hem de örgütsel anlamda bazı amaçlar taşımaktadır.<sup>29</sup>

#### Örgütsel Amaçlar:

- İşe yerleştirme, adaylık dönemindeki çalışanların görevlerini sürdürüp sürdüremeyecekleri, yükseltme, ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, ödüllendirme, cezalandırma ve yer değiştirme gibi çeşitli çalışan işlev ve uygulamalarına ilişkin yönetsel kararların alınmasında gereksinme duyulacak bilgi ve nesnel ölçütleri sağlamak,
- Örgütün genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak,

---

<sup>27</sup> YÜCEL, R., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 3, 1999, s: 110

<sup>28</sup> HOLBROOK, R. L., Contact Points and Flash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview, *Human Resource Management Review*, Volume: 12, Issue: 1, 2002, p: 101-123

<sup>29</sup> CANİTEZ, A. B. ve SOLMUŞ, T., Performans Değerlendirmesi, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 16-17, Mart-Haziran, 2000, s: 108-109

- Örgütün işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak,
- Örgütün çeşitli birimlerinin ve alt birimlerinin başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak,
- Daha etkin işgücü politika, plan ve programlarının ücret sistemlerinin, eğitim programlarının, işe alma, seçme, yerleştirme, yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine olanak sağlamak,
- Örgütün amaç ve gereksinimleri ile örgüt üyelerinin amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilebilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmaktır.

#### **Kişisel Amaçlar:**

- Çalışanlara başarı düzeyleri hakkında bilgi vermek ve üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmelerine olanak sağlamak,
- Kişisel amaçların belirlenmesini, elde edilen başarıların tanınmasını ve yapılan işin anlam kazanmasını sağlamak ve dolayısıyla kişinin başarı gereksinmesini karşılamak, işten sağlanan doyumunu ve isteklendirmeyi arttırmak, yabancılaşmayı azaltmak ve kişinin amaçları ile örgütün amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırmak,
- Kişilere hatalı ve eksik yönlerini göstererek, bunları gidermelerine olanak sağlamak,
- Çalışanların yönetime katılmalarına olanak sağlamaktır.

#### **2.4. PERFORMANS DEĞERLEME BİLGİLERİNİN KULLANIMI**

Performans değerlendirme, işverenler için olduğu kadar işgörenler içinde önemlidir.<sup>30</sup> Performans değerlendirme, işini iyi yapan ve yapmayan personeli belirlemek amacıyla yapılır. Değerleme sonucu elde edilen bu bilgiler insan kaynakları yöneticilerinin ve diğer komuta yöneticilerinin personele yönelik kararlarında önemli bir dayanak oluştururlar.

---

<sup>30</sup> JANT, F. E., *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çev.: Levent AKIN ve Vedat DİKER, Hayat Yayınları, Çanta Kitapları Dizisi: 1, İstanbul, 2002, s: 137

Performans değerlemesi bilgilerinin oldukça geniş bir kullanım alanı vardır. Komuta ve insan kaynakları yöneticilerinin personele yönelik tüm kararlarında bilgi kaynağı personel performans değerlemesidir.<sup>31</sup> Performans değerlemesi bilgilerinin başlıca kullanım alanları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Stratejik planlama,
- Ücret-Maaş yönetimi,
- Kariyer geliştirme sistemi,
- İşten ayırma kararlarının belirlenmesi,<sup>32</sup>
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi,
- Personelin uyarılması,
- Yerleştirme kararlarının alınması,
- İş tasarımında yapılan yanlışların belirlenmesi,
- Personel envanterinin çıkarılması,<sup>33</sup>
- İşgörenlerin güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılması,
- Ast-Üst iletişiminin ve ilişkisinin güçlendirilmesinde kullanılır.<sup>34</sup>

## **2.5. PERFORMANS DEğERLENDİRMEİNİN STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Stratejiler, amacı gerçekleştirmek için araçları betimler. Performans bilgisi, stratejilerin gerçekten işleyip işlemediği konusunda bir yargıya varmayı sağlamalıdır.<sup>35</sup>

Stratejik yönetim açısından performans değerlendirmenin önemini aşağıdaki hususlarda ele alarak açıklamak mümkündür:<sup>36</sup>

---

<sup>31</sup> GEYLAN, R., *Personel Yönetimi*, Adım Yayıncılık, Eskişehir, 1992, s: 164

<sup>32</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 4-8

<sup>33</sup> GEYLAN, a.g.e., s: 165

<sup>34</sup> AYHAN, ř. ve ACAR, A., Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 8, İstanbul, Haziran, 1997, s: 26

<sup>35</sup> *Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 11, Ankara, Ekim, 2000, s: 11

<sup>36</sup> UYARGİL, C., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 8, İstanbul, Haziran-1997, s: 23-24

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Değerlendirme sistemleri, stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılmasının yanı sıra, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yardımcı olur. Diğer bir deyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidir.
- Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme, diğer yönetsel kararların (örneğin terfi, eğitim, ücretlendirmeye ilişkin kararlar) etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur.
- Performans değerlendirmenin bir amacı da insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak işletmeler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.
- Performans değerlendirme yeni stratejilerin formüle edilmesi/ oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Konunun bu yönü, yapılan araştırmalarda stratejilerin uygulanması yönü kadar ele alınmamıştır. Özellikle geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin işletmeler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede katkı sağladığı anlaşılmıştır.

## 2.6. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

Performans değerlemesinden beklenen yararların elde edilebilmesi için gelişmiş güzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlemenin geliştirilmesi ve belirli bir sürecin izlenmesi gerekmektedir.<sup>37</sup>

Performans değerlendirme; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar.

---

<sup>37</sup> TARLAN, T. ve TÜTÜNCÜ, Ö., Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001, s: 144

### 2.6.1. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır.<sup>38</sup> Aşağıda sistemin değerlendirilenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir:

Performans Değerlendirme Yolu İle Yöneticiler;<sup>39</sup>

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

### 2.6.2. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları

Performans Değerlendirme Sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:<sup>40</sup>

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,
- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,

---

<sup>38</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 9

<sup>39</sup> KAYNAK, T., vd, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 1998, s: 208

<sup>40</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a.g.e., s: 27-28

- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

### 2.6.3. Örgüte Sağladığı Yararlar

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazıları aşağıda belirtilmiştir: <sup>41</sup>

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir, insan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri vb. nedenlerle ortaya çıkan).

## 2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN DEZAVANTAJLARI

Performans değerlendirmenin yukarıda sayılan muhtemel yararları yanında potansiyel zararları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir: <sup>42</sup>

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar.
- Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, üstü ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlükle tartışır.

<sup>41</sup> KAYNAK vd., a.g.e., s: 208-209

<sup>42</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a.g.e., s: 29-30



- Değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir.
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir.
- Performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır.
- Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez kötü puan vermekten kaçınmakta ve bu da önemli bir sorun yaratmaktadır.
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.
- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir.
- Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

## **2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARININ TAŞIMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Performans değerlendirme bilgileri ışığında işgörenlerin başarılarını geliştirmeye dönük çalışmalar yapılır, onların bilgi ve benzeri özellikleri geliştirilir. Yapılacak eğitim çalışmalarının planlanması ve uygulanmasında performans değerlendirme sonuçları çok yararlı olacaktır. Bu çalışmalar etkin ve tutarlı olmak zorundadır. İşgörene dönük belirtilen türden çalışmaların tutarlılığı da performans değerlemenin bazı özellikler taşımasına bağlıdır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın, etkin bir performans değerlemenin taşıması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> ERDOĞAN, İ., *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın no: 248, İstanbul, 1991, s: 221-222

### **2.8.1. Basitlik ve Pratiklik**

Personel değerleme sisteminin basit ve pratik olması gerekir. Çok karmaşık sistemlerin yönetici ve personel tarafından anlaşılması ve uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. İyi anlaşılmayan bir değerleme sisteminin güvenilir ve geçerli olması olanaksızdır.

Basit bir değerleme sistemi uygulayıcılar ve personel tarafından kolayca anlaşılır. Böylece gereksiz sürtüşmelerin ve değerleme karmaşasından doğan zaman ve emek kaybının önüne geçilmiş olur. Sistemin pratik olması demek tekdüze olması demektir. Yani, değerleme süreci ve yöntemi benzer meslek grupları için aynı olmalıdır. Yöneticilere, işçilere ve teknisyenlere ayrı ayrı, ancak kendi grubu içinde tutarlı, değerleme yöntemleri kullanılmalıdır. Söz konusu tekdüzelik işletme de çalışan tüm personelin birbiriyle kıyaslanmasına katkıda bulunur.<sup>44</sup>

### **2.8.2. Güvenilirlik**

Performans değerlendirmede güvenilirlik belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilir.

Herhangi bir değerlendiriciden astın kısa bir süre sonra, aynı koşullar altında bir kez daha değerlendirmesi isteğinde, yönetici önceki değerlendirmesini hatırlayarak ya aynı ya da çok benzer bir değerlendirme yapacaktır. Bu nedenle, performans değerlendirmede güvenilirlik derecesini bu şekilde belirlemek uygun bir yol olmayacaktır.

Diğer taraftan, performans değerlendirmede güvenilirlik farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi değerlendirmeleri sonucunda sağlanan bilgiler

---

<sup>44</sup> GEYLAN, a.g.e., s: 166

arasındaki tutarlılık derecesi, diğere bir deyişle, değerlendiriciler arası guvenirlilik (Interrater reliability) olęulerek belirlenebilmektedir.

### 2.8.3. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğere bir deyişle, değerlendirme sonuğlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı olęude, bu değerlendirmenin geğerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma gure mantıksal olarak, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yoneticinin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır.

Ancak burada şoye bir sorunla karşılaşılmaktadır. Değerlendirme yonemi iğerdiği değerlendirme kriteri/faktörleri ile performansı mı yoksa işgörenin başka özelliklerini mi ölçmektedir? Yararlanılan değerlendirme faktörleri astın performansını gerekli tüm özelliklerini/performansın tüm boyutlarını dikkate alarak değerlendirebiliyorsa, bu durum yapı geğerliliği (construct validity) kavramı ile ifade edilir.<sup>45</sup>

Performans değerlendirmenin geçerli olabilmesi için eksik yada kirlenmemiş olmalıdır. Bir performans değerlendirmesi eğer ęalıřanın performansını tüm yonleriyle ölçmüyorsa yetersiz yada eksiktir. Örneğin, öğretim elemanlarının verdikleri eğitimden ziyade yaptıkları araştırmalara gure değerlendirilmesini yapan bir sistem, performansın ilgili bir yonünü göz ardı etmektedir.<sup>46</sup>

Kirlenmiş bir ölçüm ise işle ilgili olmayan ya da performansın alakasız yonlerini değerlendirir. Performans değerlemeyi yapanlar, kirlenmeyi minimuma indirmenin yolunu aramalıdır. ęünkü kirlenmeye tamamen ortadan kaldırmak

---

<sup>45</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 83-85

<sup>46</sup> NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B. and WRIGHT, P. M., *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 2000, p: 281

mümkün değildir. Kirlenmiş bir ölçüme örnek olarak çok farklı bölgelerde satış yapan satış elemanlarının değerlendirilmesinde gerçek satış rakamlarının kullanılmasını verebiliriz. Çoğu zaman satış, satışın yapıldığı bölgeye büyük oranda bağlıdır (örneğin; potansiyel müşterilerin sayısı, rekabet edilen kişilerin sayısı ve ekonomik şartlar gibi). Diğerlerinden daha iyi çalışan bir satış elemanının çalıştığı bölgenin diğer bölgelere göre daha az satış potansiyeline sahip olması nedeniyle toplamda daha az satış yapabilir. Bu nedenle bu rakamların kullanılması çalışanların bireysel kontrolleri dışındaki faktörlerden oldukça etkilenen bir ölçütün kullanılması anlamına gelmektedir.<sup>47</sup>

#### **2.8.4. Kabul Edilebilirlik**

Performans değerlendirme çalışmalarının taşınması gereken özelliklerden biri olan kabul edilebilirlik, uygulamada diğer bütün özelliklerden daha önemli bir gerekliliktir. İnsan kaynakları departmanının yapacağı değerlendirmelerin, bu değerlemelerin uygulanacağı işgörenler tarafından kabul edilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Aksi halde insan yaratıcılığı bu çalışmaları başarısız kılmada kullanılacaktır.<sup>48</sup>

### **2.9. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ**

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. Rast gele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur.<sup>49</sup> Performans değerlendirme, yöneticinin gelecekteki davranışlarını planlamasında bir faktör, astların etkin olarak değerlendirilmesi için de bir tekniktir.<sup>50</sup>

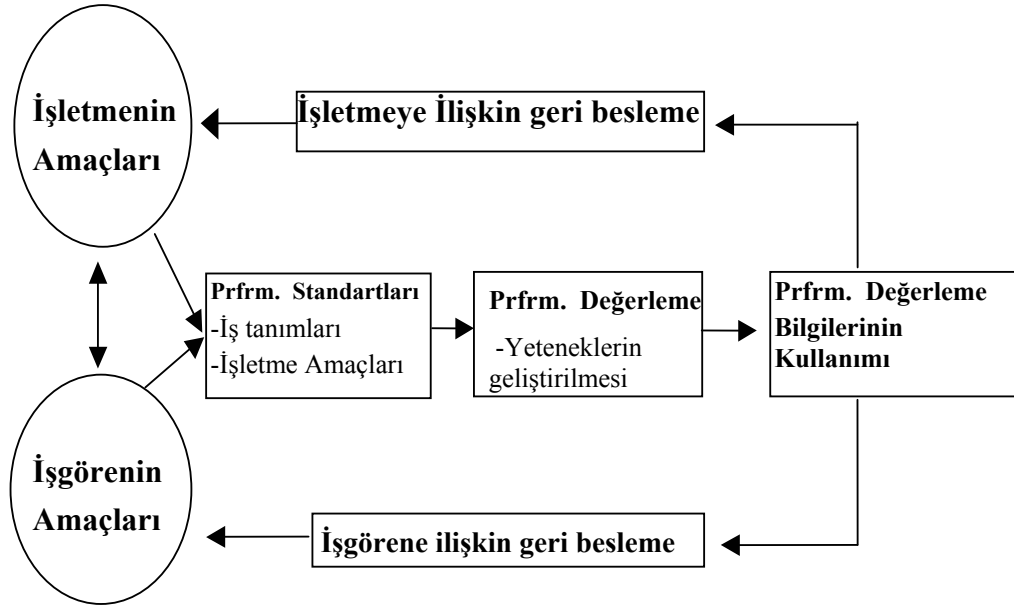
---

<sup>47</sup> NOE, vd., a.g.e., s: 281

<sup>48</sup> CASCIO, W. F., *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life*, Third Edition, McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1992, p: 272

<sup>49</sup> SABUNCUOĞLU, Z, (2000), a.g.e., s: 162

<sup>50</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s: 169



**Şekil 2: Performans Değerlendirme Süreci<sup>51</sup>**

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.

### 2.9.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin geliştirilmesi için prosedürlere, bir kurumun yöneticileri kadar personelin de azami katılımı sağlanmalıdır. Hedefler, kurumun misyon durumunu içermeli, amaçlar ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dokümanlarıyla ilişkili olmalıdır. Bu süreç faaliyet bütçesinin bir parçası olarak yıllık bazda geliştirilmeli ve her bir ana ünite için hazırlanmış olmalıdır.

Hedeflerin konması, sürekli bir araştırma ve karar verme sürecini içerir. Birey ve ünite bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır. Bütün gerekli

<sup>51</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s: 170

bilgileri topladıktan sonra, stratejik planlamanın temel çıktısı, vizyon ve misyona temelini oluşturan organizasyon hedeflerinin konmasıdır. Bir hedef belirli bir periyotta uzun dönemli amaçtır. Bu, belirli ve gerçekçi olmalıdır.<sup>52</sup>

Hedefleri organizasyon ve bireysel performans hedefleri olarak ikiye ayırabiliriz.

### **Organizasyonun hedefleri:**

- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması
- İşlerin nasıl yapılacağına çalışanlarla birlikte planlanması
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması (işe göre ücret sisteminin uygulandığı yerlerde)
- Çalışanlar için ger besleme aracı olması
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlaması
- Organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulaması

### **Bireysel Performans Hedefleri:**

Tek tek elemanlar için de işe ilişkin belli hedefler saptanmalıdır, iş tanımlarından ve iş analizinden türetilen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri saptar. Böylece işgörenler kendilerinden ne beklendiğini anlamış olurlar. Ayrıca, işe ilişkin açık seçik hedefler, işgörenlerin kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi temelde yürütüleceğini bilmesini sağlar.

Gelişmelerini sağlayan bir yönetim sistemi ve açık seçik tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, çalışanlar kendi kişisel gelişimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler, iş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak çalışanların kendi kendilerini eğitmesini teşvik eder, onları gayrete getirir, kişisel ve mesleki bakımdan

---

<sup>52</sup> ÖZDEMİR, E., Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi, *ISGUC.ORG, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (e-dergi)*, Cilt: 4, Sayı: 21, 2002.  
<[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=50](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=50)> (21.06.2004)

atılım yapmaları için onları cesaretlendirir ve özgüvenlerini artırır. Çalışanlar kendilerini iş koşullarının saptanmasında vazgeçilmez bir unsur olarak görür ve daha üretken olmaya yönelirler.

Yeni bir eleman işe başladığında, genellikle kendisine görev ve sorumluluklarını gösteren bir iş tanımı verilir. Etkili bir performans değerlendirme sistemi, o elemana kendisinden ne beklediğini ve işte karşısına ne gibi fırsatlar çıkabileceğini göstererek, bu iş tanımı tamamlar.

Objektif ölçütlerle oluşturulmuş bir performans değerlendirme sistemi kişilere kendilerini geliştirme ve eksiklerini gidermede de yardımcı olur. Performansın iyileştirilmesi için yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasından herkes yarar görür.<sup>53</sup>

### **2.9.2. Kriterlerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

- 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.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

---

<sup>53</sup> PALMER, a.g.e., s: 26

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

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

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

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.<sup>54</sup>

### **2.9.3. Standartların Saptanması**

Performans ölçümünün yapılabilmesi için öncelikle neyin ölçülmesinin gerektiği, neyin başarı olarak adlandırılacağıın işletme bazında belirlenmesi gerekir. Performansın ölçümü için değişik kriterlere ihtiyaç vardır. Ölçüm, önce gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca, kullanılacak değerlendirme biçimi işgören ve yöneten tarafından kabul edilen bir teknik olmalı ve nihayet ölçücü olmalıdır.

Performans standardının saptanması için işletmenin iş tanımlarının çok iyi yapılmış olması gerekir. Personel seçimine hazırlık için yapılan iş tanımları performans değerlemede standart tespiti için bir basamak olarak kullanılabilir. İşin

---

<sup>54</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 162-163



genel sınırlarının çizilmesi, işgörenin işi tam yapması halinin (başka bir deyişle performans sınırının) tanımlanması gerekir.

Performans değerlemede standardın veya bir standart oluşturmanın zorunlu olduğunu, geliştirilecek standardın gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlendirilen tarafından kolay kabul edilir faktörlerden oluşması gerekir. Ayrıca saptanacak standartların işin istenen yönüyle ilgili olması gerektiğini, işin geliştirilmek istenen yönüne bağlı standartların performans değerlemede etkinliğini sağlayacağını unutmamak gerekir.<sup>55</sup>

#### **2.9.4. Performans Kriteri İle Standardı Arasındaki Fark**

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak iki terim farklı anlamlar içermektedir.

Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü performans standardı olarak tanımladığımızda, standardın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu fark basit bir örnekle şöyle açıklanabilir: Bir satış elamanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar/vasat bir performans düzeyini gösterecektir.<sup>56</sup>

#### **2.9.5. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi**

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir.<sup>57</sup> Performans değerlendirilmesi resmi bir değerlendirmedir ve belli bir takvime bağlı olarak

---

<sup>55</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s: 171-173

<sup>56</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 29-30

<sup>57</sup> SABUNCUOĞLU, Z., *Personel Yönetimi (Politika ve Yönetmelikler)*, 7. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997 s: 171

yapılır.<sup>58</sup> İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda işgörenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir.<sup>59</sup>

Başka bir görüşe ise değerlendirmenin “belli tarihlere” bağlanması yerine “belli durumlara” bağlanması uygun olur. Belli durumlar kişiye ve göreve göre değişik olabilir. Örneğin bu görüşe göre değerlendirmeye ancak kişinin örgüt, görev ya da amir değiştirmesi veya görevin kapsam ve özünde, kullanılan yöntemlerde esaslı değişikliklerin olması gibi belli durumlarda başvurulur.<sup>60</sup>

#### **2.9.6. Değerlemecilerin Eğitimi**

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.<sup>61</sup>

---

<sup>58</sup> SCHEMEL, R., *Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya*, Çev: Nedret Öztan ve Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997, s: 132

<sup>59</sup> SABUNCUOĞLU, (1997), a.g.e., s: 171

<sup>60</sup> TUTUM, C., *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın no: 179, Ankara, 1979, s: 157

<sup>61</sup> SABUNCUOĞLU, (1997), a.g.e., s: 171-172

### **2.9.7. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri**

Performans değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.<sup>62</sup>

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

#### **2.9.7.1. Yöneticilerce Değerleme**

En geniş uygulama, her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistemi olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirme her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir işgöreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan komiteler tarafından gerçekleştirildiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur.

---

<sup>62</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 31

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur. Örneğin:

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi.
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

### 2.9.7.2. Özdeğerleme

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.<sup>63</sup>

Ancak kişinin kendi kendini değerlendirmesinin bazı sakıncaları vardır; işgören kendini yöneticiler gibi değerlendirmeyebilir ve oldukça farklı standartlar kullanabilirler. Bazı araştırmalar işgörenlerin kendilerini değerlendirirken daha yumuşak ve insafli olduklarını göstermektedir.<sup>64</sup>

### 2.9.7.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Çalışanların birbirlerini değerlendirdikleri sistemlerde birlikte çalışan kişiler değerlendirilen arkadaşlarının performans düzeylerini daha iyi bilirler. Bu sistemin çalışabilmesi için birbirlerini değerlendiren çalışanların ücret artışı yada terfi için birbirleriyle rekabet ediyor olmaları yerine birbirlerine güveniyor olmaları gerekir. Bu yaklaşım çalışılan birimlerde yapılan işler gereği sık sık temasta bulunulması durumlarında daha faydalı olmaktadır.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 166-167

<sup>64</sup> MATHIS, R. L. and JACKSON, J. H., *Human Resource Management*, Eighth Edition, West Publishing Company, U.S.A., 1997, p: 350

<sup>65</sup> IVANCEVICH, J. M., *Foundations of Personnel*, Fifth Edition, Richard D. Irwin Inc., U.S.A., 1992, p: 303

Ancak takım arkadaşlarının değerlendirilmesinin de bazı güçlükleri vardır. Takım üyeleri birbirlerinin performansları hakkında yararlı bilgilere sahip olsalar bile, bu bilgileri paylaşmamayı tercih edebilirler. Takım arkadaşlarını haksız olarak eleştirip ya da kolay yolu seçerek düşünce ve duygularından hiç bahsetmeyebilirler.<sup>66</sup>

#### **2.9.7.4. Astlarca Değerleme**

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır.<sup>67</sup>

Bu model diğer metotlara nazaran daha çok performans değerlendirmesinin gelişimsel yönleri için kullanılır. Burada yöneticiler astların işi bildiklerini ya da iş hakkında bilgileri olduğunu düşünürlerse, bu durumda elde edilen değerlendirme bilgilerinin kaynağı üstler için daha kabul edilebilir olur. Ayrıca, astların yapmış oldukları değerlendirmeler yöneticilerin performanslarının daha az gözlemlenebilir olan organizasyon planlama ve diğer bazı yönlerinden ziyade liderlik ve görevlendirme gibi “insana yönelik” konular ile sınırlandırılmalıdır.<sup>68</sup>

#### **2.9.7.5. Bilgisayarlı Değerleme**

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnel de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır.

---

<sup>66</sup> MATHIS and JACKSON, a.g.e., s: 349

<sup>67</sup> SABUNCUOĞLU, (2000) a.g.e., s: 168

<sup>68</sup> IVANCEVICH, a.g.e., p: 303

### **2.9.7.6. Müşterilerce Değerleme**

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.<sup>69</sup>

### **2.9.8. Performans Değerlendirme Görüşmesi**

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Değerlendirme yoluyla çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi süreci hiç aksatılmadan, düzenli olarak yapılmalı ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarını içermelidir.

Organizasyon, iş, görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını açık seçik ortaya koymayı başardığı takdirde yöneticinin performans değerlendirme görüşmesindeki işi kolaylaşacak ve yaptığı değerlendirme daha objektif olacaktır. Çalışanlara en yararlı olacak geri besleme, gerçek performansın saptanan iş standartlarıyla karşılaştırılmasına dayanan geri beslemedir. Söz konusu edilecek bütün diğer bilgiler de işle ve/ya da tek tek çalışanlarla ilgili olmalıdır.

Organizasyon işi, görevleri, sorumlulukları ve standartları ne kadar iyi tanımlamış olursa olsun, performans değerlendirmesini gerçekleştirmek gene de büyük bir dikkat ve özen gerektirir. Yöneticinin performans değerlendirmesini planlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik çabasının doruğu, çalışanlarla yapacağı görüşmedir. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici ya da nezaretçi yaptığı değerlendirmeyi çalışanlara aktarmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur.<sup>70</sup>

Performans değerlendirme görüşmeleri her iki tarafta da olabilecek yanlış anlaşılmalara giderebilir. Bu görüşmelerde, yöneticiler yalnızca “işte bu göstermiş

<sup>69</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 168

<sup>70</sup> PALMER, a.g.e., s: 55

olduğun performans değerlendirmesi ve bu da sebebi” demek yerine danışma ve gelişmeyi vurgulamalıdır. Gelişimin üzerine odaklanılması her iki tarafa da çalışanın performansını gözden geçirme ve gelişim için var olan potansiyeli ele alma şansı verir.<sup>71</sup>

Performans değerlendirmesi görüşmeleri, performans hedeflerinin saptanmasına ve bazı durumlarda terfi ve ücret konularında verilecek kararlara temel oluşturur. Çalışanların kendi performansları hakkında geri besleme almalarının onların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Bu yüzden performans değerlendirme görüşmesinin dikkatle planlanması çok önemlidir, iyi düzenlenmiş bir performans değerlendirmesinde görüşmeler önceden hazırlanmiş bilgi formuna göre yürütülür. Bu bilgi formu, yönetici ile çalışanlar arasında serbest bilgi akışına izin verecek şekilde olmalıdır.

Yıl içinde ortaya çıkan bütün sorunlar biriktirilerek performans değerlendirme görüşmesine havale edilmemeli, yönetici ile çalışanlar arasında sürekli bir bilgi akışı olmalıdır. Performansla ilgili bilgileri biçimsel bir değerlendirme görüşmesi için “saklayan” yönetici, her iki taraf için de sıkıntılı bir atmosfer yaratmış olur. Yönetici üstünden uzun zaman geçmiş bazı rahatsız edici konuları gündeme getirmekten kaçınabilir, bu durumda da çalışanlar patronun kendilerine hangi sürprizleri hazırladığını merak edip dururlar. Böyle bir durumun ortaya çıkmasına asla izin verilmemelidir. Yönetici değerlendirme görüşmesine dikkatle hazırlandığı takdirde bundan kaçınılabılır.<sup>72</sup>

Değerlendirme görüşmeleri hem fırsatların hemde bazı tehlikelerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu hem yönetici için hem de işçi için duygusal bir tecrübedir. Çünkü yönetici hem övgü hem de yapıcı eleştiriye işörene iletmek zorundadır. Yöneticilerin dikkat etmesi gereken diğer bir konu ise amaçlanan gelişmelerin nasıl gerçekleştirilebileceğinin yollarını tartışırken, çalışanın performansının olumlu yönlerini nasıl vurgulayabileceğidir. Eğer görüşme kötü bir biçimde yönetilirse, işören fikirlerini söylemekten çekinebilir. Ve sonuçta gelecekte

---

<sup>71</sup> MATHİS and JACKSON, a.g.e., s: 361

<sup>72</sup> PALMER, a.g.e., s: 56

yapılacak olan işlere de yansıyacak olan bir çatışma ortamı oluşabilir. Şekil.2’de üst düzey yöneticiler için etkin bir değerlendirme görüşmesinin nasıl yapılması gerektiği konusunda özet ipuçları verilmiştir.<sup>73</sup>

Yapılması Gerekenler	Yapılmaması Gerekenler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Önceden hazırlanın</li><li>• Performans ve gelişime odaklanın</li><li>• Değerlendirmenin sebepleri konusunda net olun</li><li>• Gelişme için atılması gereken net adımlara karar verin</li><li>• Çalışanın performansında, yöneticilerinin rolünü göz önünde bulundurun.</li><li>• Arzu edilen davranışı destekleyin</li><li>• Gelecek performans değerlendirme toplantısı üzerinde odaklanın</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İşgörelere vaaz vermeyin</li><li>• Performans değerlendirmeleri ile ücret terfi konularını birbirine karıştırmayın</li><li>• Sadece negatife odaklanmayın</li><li>• Bütün konuşmayı siz yapmayın</li><li>• Başarısızlık konusunda aşırı eleştiriler yapmayın</li><li>• Bütün konularda tarafların aynı fikirde olmalarının gerekliliğini hissetmeyin</li><li>• Çalışanları birbirleri ile kıyaslamayın</li></ul>

**Şekil 3.** Performans Değerlendirme Görüşmelerinde Yöneticilerin Dikkat Etmesi Gereken Bazı İpuçları

### 2.9.8.1. Değerlendirme Görüşmesinin Hedefleri

Çalışanlara performansları hakkında bilgi verirken yönetici ya da nezaretçi bütün değerlendirme görüşmelerinde bulunması gereken şu ana hedefleri hep göz önünde bulundurmalıdır. Bu hedefler şunlardır:

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak.
- Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak.
- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak.
- Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak.
- Gelecek değerlendirme döneminde o elemandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

<sup>73</sup> MATHIS and JACKSON, a.g.e., s: 361



Bunlar bütün performans değerlendirmelerinde bulunması gereken temel hedeflerdir ve organizasyon hangi değerlendirme yöntemini seçmiş olursa olsun geçerlidirler. Değerlendirme görüşmelerinin hem organizasyon hem de çalışanlar için yararlı olması, yöneticinin bu hedefleri göz önünde bulundurmasına bağlıdır.<sup>74</sup>

## 2.10. PERFORMANS DEĞERLEMEDE HATA KAYNAKLARI

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonucu vermeyebilir. Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirme sorunları olacak ve bu sorunlar da performans değerlendirme çalışmalarında yetersizlikleri doğuracaktır. Yeterli bir performans değerlendirme çalışmasının yapılabilmesi için öncelikle çok karşılaşılan hataları iyi bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir.<sup>75</sup>

Yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır:

**Fazla Hoşgörü (Esneklik):** Fazla hoşgörü ya da değerlendirme enflasyonu; değerlendiricinin bir işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Değerleyicilerin bir kısmı personeli güdüleyeceği, 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 unuttur. Bu hatayı gidermek için başarı değerlendirme amaçlarını ve başarı standartlarını açık biçimde belirlemek ve personele bildirmek gereklidir.

**Katılık:** Aşırı hoşgörü davranışının tam tersidir. Katılık davranışı, değerlendiricinin personelin başarısını gerçekte olduğundan daha düşük değerlendirmesidir.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> PALMER, a.g.e., s: 56-57

<sup>75</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s: 217.

<sup>76</sup> CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s: 167

**Halo Etkisi:** Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir. Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.<sup>77</sup>

**Açık görüşmede çatışma:** Gerek hedeflerin belirlenmesinde gerekse değerlendirme sonuçlarının iletilmesinde değerlendirilen kişi memnun değilse sevimsiz bir tartışma ve çatışma ortamına girilebilir.

---

<sup>77</sup> KAYNAK, vd., a.g.e., s: 222

**Sendikaların tepkisi:** Sendikalar amaç ve sorumluluk açısından kıdem unsurunun çalışanların elde edecekleri hak ve kazançlarda temel kriter olarak ele alınmasını arzu ederler. Çünkü kıdem en somut ve objektif kriter olup, kişilere açıklanması kolaydır. Ayrıca, başarı kriterine nazaran daha geniş kitlelerin, hatta hemen hemen tüm üyelerin, belirli hak ve çıkarlar elde etmesini sağlamak kriteri ile daha kolaylaşmaktadır.

Diğer yandan, performans değerlendirme kişiler arasındaki başarı farklılıklarını belirlemeye yönelik bir sistem olarak daha karmaşık bazı özelliklere sahiptir ve bu özelliklerin sendika tarafından üyelerine açıklanması da daha güçtür. Bu nedenle, performans değerlendirme genelde sendikalar tarafından kolaylıkla benimsenen ve arzulanan bir çalışma olarak görülmemektedir.

**Pozisyondan Etkilenme:** Genellikle değerlemeyi yapan yönetici değerlendirdiği kişiden çok kişinin yüksek pozisyondan etkilenecek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir.<sup>78</sup>

**Merkezi Eğilim:** Personel başarı değerlendirmesinde en sık karşılaşılan sorunlardan birisi merkezi eğilim(central tendency), ya da orta yol değerlendirmedir. Merkezi eğilim hatası, değerleyicinin, personelin tümünü orta derecede başarılı olarak değerlendirmesi durumunda ortaya çıkar. Böylece gerçekte hiç bir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek başarılı olarak değerlendirilmediği gibi başarısız olarak da değerlendirilmez. Yönetici ya da değerlendirici, çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tür bir değerlendirmenin ne personele, ne de örgüte bir yararı vardır. Personel de başarıları konusunda geçerli bilgi almadığı için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalır. Örgüt de kimin yükseltip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinmesi olduğuna ilişkin göstergelerden yararlanamaz. Ancak zorunlu dağıtım yöntemi gibi bazı başarı değerlendirme yöntemleri bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir.

---

<sup>78</sup> SABUNCUOĞLU (2000), a.g.e., s: 191

**Performans Standartlarının Yetersizliği ve Belirsizliği:** Personelin işi bir çok görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında belirtilir. Bu nedenle değerleyici tüm değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya sorunlar çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerleyici 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 değerleyiciler kuşkuya kapılabilirler.

**Değerlendirmede Nesnel Davranmama:** Değerlendirme sürecinde personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının etkililiği göz ardı edildiğinde nesnel davranılmamış olur ve değerlendirmede adil olma ilkesi çiğnenir. Böylesi bir değerlendirme sonuçları yararsız olacağı gibi, personelin güdülenmesini de azaltarak örgüte zarar verebilir. Her ne kadar personelin kişilik ve kişisel özellikleri örgüt için önemli bir etmen olsa da, performans değerlendirmesinde kişinin iş davranışları üzerinde durulmalıdır. Bu hatayı gidermek için nesnel olmak ve işe ilişkin ölçülebilir faktörler üzerinde odaklaşmak gereklidir.

**Yakın Zaman Etkisi:** Yakın zaman etkisi (recency effect) değerleyicinin, personelin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkar. 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 zamanlarda başarılı olamayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilir. Bu hata, değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişmektedir. Yakın zaman etkisini gidermek için personelin başarısının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereklidir.

**İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması:** Yoğun işbölümü çağımız örgütlerinin temel yapısal özelliğidir. İşbölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadığında,

kendisinden önceki personelin iyi çalışmaması durumunda verimliliği düşen bir personel başarısız olarak değerlendirilebilir. Ya da olağanüstü başarılı bir kişinin çıktılarını işleyen bir personel, başarılı olsa da kendisinden önceki, olağanüstü başarılı personel kadar başarılı olmayabilir ve bu da o personelin başarısızmış gibi değerlendirilmesine yol açabilir. Bu durumun tersi de söz konusu olabilir. Başarısız bir personelin çıktıları üzerinde çalışan bir diğer personel, gerçekte çok başarılı olmasa da çok başarılı gibi görülebilir. Bu tür hata, performans değerlendirmesinin kapsamlı olmamasından kaynaklanır. Bu nedenle işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirilmelidir.<sup>79</sup>

## 2.11. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlemesinde işletmenin ya da değerlemenin uyguladığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmektir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır.<sup>80</sup>

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek yada daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle konu ile ilgili literatürde de performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir.<sup>81</sup>

<sup>79</sup> CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s: 173-174

<sup>80</sup>SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 172

<sup>81</sup> "Performans Değerlendirme Yöntemleri",

<<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=250>> (28.04.2004),

### **2.11.1. KLASİK DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Bu 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.

Bu yöntemler, tek değerlendirici tarafından, sayıca az işgörenin çalıştığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Yöntemler, daha çok iş ağırlıklı olup, uygulaması kolay ve basittir.<sup>82</sup> Bu yöntemler;

#### **2.11.1.1. Serbest Değerleme Yöntemi**

Değerleme yöntemlerinin en basitidir. Değerlemeyi yapan kimseye aday hakkındaki düşünce ve kararı sorulur. Bu karar yazılı veya sözlü olarak daha üst kademeye bildirilir. Özel formlar kullanılmaz. Sakıncaları çoktur. Uygulama alanı sınırlıdır, pek fazla kullanılmaz.<sup>83</sup>

#### **2.11.1.2. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)**

Değerlendirme sonuçlarının değerlendirilen personelle tartışılması, birçok örgütte amirler için üzücü tecrübelerle yol açmaktadır. Dürüst olarak, fakat "olumsuz" değerlendirilen kişiler, daha iyi çalışma ve iş görme yolunda güdülenmemiş olmaktadır. Bu nedenle amirler, mülakatlardan kaçınmakta, kaçınmasalar da düşük not vermeme politikası izlemektedirler. Olumsuzluklara yol açan nedenlerden biri, kullanılan değerlendirme formlarının tatminkâr olmayışıdır. Söz konusu formlar, çoğu kez insiyatif, işbirliği yapabilme yeteneği, güvenilirlik, kişilik gibi karmaşık, güç anlaşılır etmenleri konu edinen grafik ölçekleri içermektedir. Tüm bu karmaşık ve anlaşılması güç etmenlerin karşılıklı tartışılması çok güç olmaktadır.

---

<sup>82</sup> YÜCEL, a.g.m, s: 113

<sup>83</sup> YALÇIN, S., *Personel Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım/Yayım, İstanbul, 1998, s: 92

İşte bu nedenlerle, personel kritik olay yöntemi ile değerlendirilme yoluna gidilmektedir. Çünkü bu yöntemde, gerçeklere uyan bir takım olguların, bizzat içinde yaşamış olan ve değerlendirmeye tabi tutulan kişilerle karşılıklı tartışılması olanaklıdır. Kritik olay yönteminde, üst'ün, emir ve gözetimi altındaki personel hakkında küçük birer defter tutması, personelin olumlu ve olumsuz nitelikteki tutum ve davranışlarıyla ilgili bir takım gerçek olayları bu deftere not etmesi istenmektedir. Bu yöntemde üzerinde durulan nokta, kişinin huyları ve karakteri olmayıp, çalışma yaşamındaki davranışlarıdır. Yani, kişinin iş başarımının (performansının) tartışılmasını ve eleştirilmesini amaçlamaktadır. Kişi, görüşme sırasında eksikliklerini, yanlışlıklarını öğrendiği gibi, değerlendirmede kullanılan standartların neler olduğunu ve niteliklerini de tanımış ve öğrenmiş olacaktır.

Defter tutma yükümlülüğü, amir için yorucu ve sıkıcı olmaktadır. Ayrıca işinde hatalı bir elemanla yüz yüze gelebilmek için amirin 6 ay ya da 1 yıl gibi uzun bir süre bekleme zorunda oluşu, yöntemin etkililiğini azaltmaktadır.

Kritik olay yaklaşımında ilginç bir gözlem de, standartların amirce saptanması sorunudur. Bu ölçütlerin haksız ve adaletsiz bir kimlik taşıma olasılığı da vardır. Bu durum karşısında akla gelebilecek bir çözüm biçimi, bu standartların hiç olmazsa, önceden bizzat ast tarafından kabul edilmesi koşulunun öngörülmesidir. O zaman ast, iş başarımının iyileştirilmesi yönünde olumlu biçimde güdülenmiş (isteklendirilmiş) olacaktır.<sup>84</sup>

### **2.11.1.3. Grafik Ölçüm Yöntemi (Graphic Rating Scales)**

Performans değerlemesinde kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerlendirme ölçeğinin hazırlanmasıdır. Grafik değerlendirme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin buldukları

---

<sup>84</sup> CANMAN, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s: 175-176

performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir.<sup>85</sup> Ancak bu yöntemin çok kullanılmasına karşın, diğer performans değerlendirme yöntemleri gibi derinlemesine bilgi sağlayamaz.<sup>86</sup>

#### 2.11.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra geliştirilen<sup>87</sup> bu yöntemin bir çok çeşidi bulunmaktadır. En yaygın olarak kullanılan biçim, oluşturulmuş ifade gurupları arasından en uygun olanı seçmedir.<sup>88</sup> Yöntemin temelini şu ilkeler oluşturur:

- 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 ya da 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.<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 173

<sup>86</sup> McKENNA , E. and BEECH, N., *Human Resource Management A Concise Analysis*, Pearson Education Limited, First Published, Great Britain, 2002, p: 174

<sup>87</sup> CAN, vd., (1998), a.g.e., s: 173

<sup>88</sup> VASU, L. M., STEWART, W. D., GARSON, G.D., *Organizational Behavior and Public Management*, Marcel Dekker INC, Second Edition, U.S.A., 1990, p: 349

<sup>89</sup> CAN, vd., (1998), a.g.e., s: 174



### **2.11.1.5. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler**

Değerlemeci değerleyeceği kişinin başarılı ve başarısız yönlerini yazarak ifade etmektedir. Grafik değerlemeler kadar eski bir yöntem olup birçok işletmede kullanılmaktadır. Üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir. Kimi işletmeler değerlendirme yapan kişiden özellikle kimi ölçütler üzerinde açıklama yapmasını istemekle birlikte büyük bir çoğunlukla değerlendirme ölçütleri tümüyle değerlendirme tarafından saptanmaktadır.

Önemli sakıncaları şunlar olabilir:<sup>90</sup>

- Her değerlendirici değişik ölçütler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilmeye olanağı yoktur.
- Kimi durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği önlemek için herhangi bir önlem yoktur.
- Her değerlendirici iyi bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek biçimde kaleme alabilmektedir.

### **2.11.1.6. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi**

Bu Yaklaşım, bir işgörenin, diğer işgören ile karşılaştırılması düzenine dayanır. Bu Yaklaşım çerçevesinde işgören performans değerlendirilmesinde kullanılan başlıca yöntemler şunlardır:

#### **2.11.1.6.1. Doğrudan Sıralama Yöntemi**

Doğrudan sıralama yöntemi en kolay ve en ekonomik başarı değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde bir personelin diğer personel ile karşılaştırılması söz konusudur. Doğrudan sıralama yönteminde yönetici, tüm personeli en başarılıdan en başarısız doğru sıraya koymaktadır.

---

<sup>90</sup> ALDEMİR, vd., a.g.e., s: 283

#### **2.11.1.6.2. Sıraya Koyarak Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntemde ilk önce başarısı değerlendirilecek personelin isimleri belli bir sıra ve düzene dayanmaksızın bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirici kâğıtta yazılı isimler arasından kendi düşünce ve izlenimlerine göre “en fazla değer” taşıdığına inandığı personelin ismini işaretleyerek o ismi kâğıdın sağ başına yazar. Aynı değerleyici ikinci iş olarak bu kez “en az değer” taşıdığına inandığı personeli seçip ismini işaretleyerek kâğıdın sağ tarafında en alta yazar. Bundan sonra sol tarafta kalan isimler arasından yine en fazla değer atfolunan personel seçilip ismi üzerine işaret konur ve bu isim sağ tarafta oluşan dizinin en başındaki ismin altına yazılır. İşleme sol taraftaki tüm isimler tamamıyla işaretlenip, değerlendiricinin takdirine dayanan yeni bir isim sırası ortaya çıkıncaya kadar devam edilir. Anlaşılacağı gibi bu yöntemde sıralama listenin orta kısmı en son aşamada doldurulacaktır.<sup>91</sup>

#### **2.11.1.6.3. Alternatif Sıralama Yöntemi**

Bu yöntemde değerleyici önce en başarılı ve en başarısız, daha sonra ikinci en başarılı ve başarısız olan personeli saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. 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 verilememektedir.

Sıralama tipi değerlendirme çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve astların bu tip değerlendirme yaptıklarına pek rastlanmamaktadır.<sup>92</sup>

#### **2.11.1.6.4. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

İkili karşılaştırma yönteminde personelin isimleri bir kâğıda veya kartlara yazılır. Daha sonra her personel diğer personel ile tek tek karşılaştırılarak başarısı diğerinden yüksek bulunan personelin isminin karşısına veya kartına bir işaret konur.

<sup>91</sup> CAN, vd., (2001), a.g.e., s: 176

<sup>92</sup> ALDEMİR, vd., a.g.e., s: 285

Bu karşılaştırma işlemi tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır. Yukarıda açıklanan yöntemler kolay ve ekonomik biçimde kullanılabilir. Bu yöntemlerde her personelin belirli bir sırası bulunmaktadır; herhangi bir sıraya iki personelin gelmesi olanaklı olmamaktadır. Bu yöntemlerin bir diğer ortak yönü de, tek bir ölçüte göre (örneğin genel başarı düzeyi, devamsızlık) personelin başarısını değerlendirmesidir. Personelin başarı düzeylerinin birbirinden ayırt edilmeyecek biçimde yakın olması ve değişik ölçütlerin (boyutların) de değerlendirilmede dikkate alınması gereksinimi, dördüncü teknik olarak zorunlu dağıtım (forced distribution) yönteminin gelişmesine yol açmıştır.<sup>93</sup>

#### **2.11.1.6.5. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi**

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Öteki personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir.<sup>94</sup>

#### **2.11.1.7. Derecelendirme Yöntemi**

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız sistematik biçimde değerlendirilir. Bu değerlemede birey bir bütün kriterlere göre değerlendirilir. Değerleme bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz,

---

<sup>93</sup> CAN, vd., (1998), a.g.e., s: 170

<sup>94</sup> ALDEMİR, vd., a.g.e., s: 285

yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derelelerden birini seçer ve işaretler.<sup>95</sup>

### **2.11.2. Çağdaş Performans Değerleme Yöntemleri**

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarıma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri götürülerek; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir.

Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön planda tutmayı esas almaktadır.<sup>96</sup>

#### **2.11.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi**

Amaçlara göre yönetim, P. Drucker tarafından bir planlama yaklaşımı olarak ortaya konulmuş bir yönetim felsefesidir. Amaçlara göre yönetim, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Amaçlara göre yönetiminin değişik kullanım alanları bulunmaktadır. Amaçlara göre yönetim, bir planlama tekniği; amaçların belirlenmesine 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.

---

<sup>95</sup> SABUNCUOĞLU,(2000), a.g.e., s: 173-174

<sup>96</sup> YÜCEL, a.g.m., s: 110-118

Amaçlara göre yönetim sürecinin, sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan 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. Amaçların ölçülemez olması durumunda değerlendirme sonuçları öznel ve hatalı olabilir. Değerlendirme sonuçları ayrıca planlama, ödüllendirme, personel eğitimi süreçlerine girdi olarak verilir. Personel performans değerlendirmesinde, amaçlara göre yönetim uygulamasının sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

- 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.<sup>97</sup>

### **2.11.2.2. Kendini Geliştirme Düzeyi**

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

Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası, onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün önemli bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini

---

<sup>97</sup> CAN, vd., (2001), a.g.e., s: 185-186

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. Bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem birçok sektörde kullanılabilir.<sup>98</sup>

### **2.11.2.3. Başarı Kaynakları Yöntemi**

Başarı kayıtları yöntemi, genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içindeki işletmeye yaptığı katkıları içeren yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki etmektedir. Ancak bu kayıtların en büyük dezavantajı, kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır.

### **2.11.2.4. Alan İncelemesi Yöntemi**

Sübjektif 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, değerlendirme yapılan kişinin ilk yöneticisi ile beraber değerlemeyi 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

---

<sup>98</sup> FINDIKÇI, İ., a.g.e., s: 223

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.<sup>99</sup>

#### **2.11.2.5. Değerleme Merkezi Yöntemi**

Değerleme merkezleri uygulanması, 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 tekniği pahalı bir yöntemdir. Bu nedenle paket programlar geliştirilmiştir. Paket programların giderek yayılması nedeni ile uygulama kolaylığı sağlamak bakımından, bazı ön incelemeler gerekmektedir. Program öncesi şu çalışmaların yapılması gereklidir.<sup>100</sup>

- 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 alıştırmaya ve örnek olaylar geliştirilmelidir,
- Değerleyicilerin eksiksiz biçimde eğitilmeleri sağlanmalıdır,
- Merkezi bir yönetim gereklidir. Ayrıca gözlem ve değerlendirmeler, merkezde yetiştirilmiş gözetmenlerce yürütülmelidir,

---

<sup>99</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a.g.e., s: 52

<sup>100</sup> CAN vd., (1998), a.g.e. s: 180

- Geri Bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sistemin tasarımında kullanılmalıdır.

#### **2.11.2.6. BARS (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)**

BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), son yıllarda özellikle Amerika'da ortaya çıkmış bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, geniş çapta kullanımı yaygınlaşmamış olmasına rağmen, diğer geleneksel yöntemlere göre bir takım sorunların üstesinden gelme özelliğine sahiptir.<sup>101</sup>

Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi; belirli, gözlemlenebilen ve ölçülebilen iş davranışlarını tanımlarlar. İşle ilgili davranışların ve performans boyutlarının örnekleri, her bir performans boyutu ile ilgili katılımcıların etkin olan/olmayan belirli örneklemelerde bulunmaları istenerek ortaya çıkarılmaya çalışılır. Daha sonra bu davranışsal örnekler doğru performans boyutlarına çevrilmişlerdir. Davranışsal olayların, rakamsal olarak ettikleri düşünülen performans düzeylerine ölçeklendirilmişlerdir. Performansın etkinliği konusunda daha yüksek değerlendirmeci uzlaşmasına sahip olan tanımlanmış olaylar performans boyutu üzerinde ölçek olarak kullanılmak üzere korunmuştur. Bu süreçlerin sonuçları beklentilere sahiptir, planlar, uygular, anlık ortaya çıkan problemleri çözer, emirleri yerine getirir, acil durumlarla başa çıkar gibi davranışsal tanımlamalardır.<sup>102</sup>

#### **2.11.2.7. 360 Derece Değerleme Yöntemi**

360 derece değerlendirme yöntemi, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. 360 derece değerlendirme yaklaşım, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır.<sup>103</sup> Bu yöntem işletmeler için çok

---

<sup>101</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a.g.e., s: 53

<sup>102</sup> DECENZO, D. A. and ROBBİNS, S. T., Human Resource Management, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc. U.S.A, 1999, p: 298

<sup>103</sup> ALDEMİR, vd., a.g.e., s: 279



yararlı olmasına rağmen çok dikkatli bir planlama ve gelecek değerlendirmelerde kullanmak için iyi bir yürütme sistemi gerekmektedir.<sup>104</sup>

360° değerlendirme yöntemi son yıllarda hızla yayılmaktadır. Türkiye ile ilgili kesin rakamları bilmemekle birlikte, 1995'te ABD'de şirketlerin yüzde 40'ının 360° değerlendirme yöntemini kullanılırken, bu rakamın 2000 yılında yüzde 65'e çıkmıştır.<sup>105</sup>

Son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı yöntemde, birden fazla değerlendirici yer almaktadır. Değerlendirme, amirlerin, yöneticilerin yanı sıra, değerlendirilenin kendisinin, iş arkadaşlarının, astlarının ve iş kolunda mevcut işe müşterilerin aynı zamanda yaptığı ve tüm sonuçların dikkate alınmasıyla gerçekleşen bir değerlendirme sistemidir. Ayrıca bu yöntemle endüstrinin ve organizasyonun psikolojisi hakkında veriler sağlanabilir.<sup>106</sup>

Bu yöntemde; denetçilere, çalışma arkadaşlarına ve hatta müşterilere bir performans değerlendirme formu verilir. Bu form, çalışma davranışlarının ve sonuçlarına 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.<sup>107</sup>

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar<sup>108</sup>:

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,

---

<sup>104</sup> BEARDWELL, L. and HOLDEN, I., *Human Resource Management, A Contemporary Approach*, Education, Prentice Hall, U.K. 2001, p: 542

<sup>105</sup> BALTAŞ, Z., Performans Yönetimi, *Kaynak Dergisi*, 12. Sayı, Ekim-Aralık, 2002, <<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=234&SAYI=12>> (25.04.2004)

<sup>106</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a.g.e., s: 55

<sup>107</sup> GATEWOOD, D. R., FEILDS, S. H., *Human Resource Selection*, Harcourt College Publishers, Fifth Edition, USA, 2001, p: 715

<sup>108</sup> ARLAN, A., *360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç*, Kalder Forum, Yıl: 2, Sayı: 6, s: 15

- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi.

360 derece değerlendirme yönteminin avantajlarını<sup>109</sup> şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yöneticinin işgörenler hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan verir. Bu sayede yönetici işgöreni daha iyi tanımış olur. Ayrıca yöneticinin kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenmesine yardımcı olur.
- Elde edilen bilgiler, işgörenin mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir. Ayrıca işgörenin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dâhil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırabilir.
- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.
- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.
- Performans değerlendirme fonksiyonunun geri besleme yaptığı eğitim, personel seçimi, kariyer planlaması gibi diğer insan kaynakları fonksiyonlarına daha geçerli bilgi sağlayabilir.

---

<sup>109</sup> BERNARDİN, H. J. and RUSSEL, E. A. J., *Human Resource Management, An Experiential Approach*, Second Edition, Irwin/McGraw Hill, Singapore, 1988, p: 256

Tüm bu avantajlarına rağmen 360 derece performans değerlendirmesinin yetersiz kaldığı bazı noktalar da mevcuttur.<sup>110</sup>

- Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar.
- Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alabilir.
- Bir diğer husus değerleyiciler 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlendirmesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.
- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hâkimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlendirmesini kabullenmekte zorlanabilirler. Özellikle aile şirketlerinde yöntemin uygulanmasında bu sebeple zorluklarla karşılaşılabilir.

---

<sup>110</sup> TURGUT, H., Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz-Eylül, 2001

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ASTLARIN PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARINA VERDİKLERİ DESTEK ve GÜVEN ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Performans değerlendirme sistemi; çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar (astlar) tarafından kabulü ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen (ast) için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Bunu bilen işletmeler sistemlerini tanıtırken performans değerlendirmenin kullanım amaçlarını ve yararlarını geniş kapsamlı olarak el kitaplarında ya da konu ile ilgili diğer açıklayıcı bilgilerde ele alırlar. Ancak bu bilgilerin ayrıntılı açıklamaları özellikle değerlendirilenlerin sisteme ilişkin inanç ve ilgilerinin sağlanmasında sınırlı bir rol oynar. Bu nedenle, söz konusu yazılı bilgilerin daha etkili diğer bazı iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekir.<sup>111</sup>

Performans değerlendirilmesi astlar ve üstler açısından çeşitli amaçlara hizmet eder. Her şeyden önce, maaş belirleme ve yükselme (terfi) durumlarını saptamada yararlı olur. İşletmenin eğitim programlarına ışık tutacak en önemli araçlardan biri performans değerlemesidir.<sup>112</sup> Ayrıca İnsan kaynakları departmanın alacağı işten ayırma kararları ve kariyer geliştirme programlarının uygulanmasında yardımcı olur. Diğer yandan amirlere, emri altında çalışanları yakından tanıma olanağı vereceği gibi, çalışanların kendi eksik yönlerini görmelerine ve işe daha iyi motive olmalarına yardımcı olur.

---

<sup>111</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 4

<sup>112</sup> CAN, H., TUNCER, D. ve D.Y., AYHAN, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, 3. Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara: 1991, s: 280

### 3.1. İŞGÜCÜ (PERSONEL) PLANLAMASI

İşgücü planlaması ile insan gücü planlaması, genellikle birbirinin yerine kullanılan iki terimdir. İşgücü planlaması; istenilen sayıda insanın, istenilen zamanda, istenilen işyerinde bulundurulmasıdır. Günümüzde bu tür bir planlama kısa dönemli programlama sayılmaktadır. İnsan gücü planlaması ise, işgücü planlamasından daha geniş kapsamlı olup üst yönetimin yargılarını da içerir. İnsan gücü planlaması yönetimin örgütün insan kaynağı açısından bugünkü mevcut durumundan istenilen duruma nasıl geçebileceğini belirleme sürecidir.<sup>113</sup>

İnsan gücü planlaması başlıca dört aşamadan oluşur:<sup>114</sup>

- a. **Amaç belirlemek:** İnsan gücü planlamasının başlıca amaçları personelin etkinlik ve verimliliğini artırmak ve üretim içerisinde işgücü maliyetlerini kontrol altına alabilmektir. Bu amaçlar personelin iş başarısı, devamsızlık, işgücü devri gibi tutum ve davranışlarını etkiler.
- b. **İnsan gücünün mevcut durumunu değerlendirmek:** Bu aşama örgütün personel konusundaki gerçek durumunu belirlemeyi amaçlar. Mevcut durumun üç ayrı yönü incelenir. Öncelikle halen örgütte çalışmakta olan bireylerin yetenek, deneyim, tutum, ilgi, kişilik gibi bireysel farklılıkları analiz edilir. İkinci olarak, işin özelliklerini (iş başarı için gerekli nitelik, koşul ve ödülleri) belirlemek için iş analizleri yapılır, görevler ve faaliyetler tasarılır. Son olarak da işgören ile iş arasındaki uyum araştırılır.
- c. **insan gücü programlarını hazırlamak ve değerlendirmek:** Programların hazırlanması, amaçların faaliyetlere dönüştürülmesi sürecidir.
- d. **Uygulama ve sonuçları değerlendirmek:** Bu aşama hem niceliksel hem de niteliksel değerlendirmeyi içerir. Personel programının uygulanma özellikleri ve temelleri, programın başarısı ve standartlarla karşılaştırılması bu aşamada yer alır.

---

<sup>113</sup> AKMUT, vd., a.g.e., s: 350

<sup>114</sup> YÜKSEL, a.g.e., s: 65

İşgücü planlamasında güdülen amaçlar şöyle özetlenebilir:<sup>115</sup>

- İnsan kaynaklarındaki iç değişiklikler ve kısıtlamalar,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişimini sağlamak,
- Boş kadroları doldurmak,
- Yeni işgören bulmak ve işe almak,
- Toplumda hızlı değişen koşullara uyum sağlamak,
- Teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına uyum sağlamak,
- Yasal düzenlemelere ve değişimlere uygun hareket etmek.

İşletmelerin genel olarak gelecekteki değişme ve gelişmelere insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme çalışmaları sonucu elde edilecek bulgular, yöneticilerin işe alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özellikleri saptamasına ve işgören seçimi sırasında hangi özelliklerin gerekli olduğu hakkında bilgiler verir. Böylece mevcut işgörenler ile işe yeni alınanların iş esasına göre planlanması ve düzenlenmesine olanak verecektir.

İşletmede yapılan organizasyonel düzenlemelerde bilgi, özellik ve yetenek açısından yeni bir işgören grubuna ihtiyaç olabilir. Bu durumda mevcut işgörenler çeşitli bölümlere aktarılacak ve işgücünün yapısal bileşimi değiştirilecektir. Yöneticilerin bu gibi konularda karar verebilmesi için mevcut işgörenlerin kendileri için belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşabilecekleri bilmesi, geçmiş performans dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Performans değerlendirme bu konularda bilgi oluşturacak ve yöneticilerin bu bilgilerden yararlanmasına olanak verecektir.<sup>116</sup>

### **3.2. GERİBİLDİRİM (FEEDBACK)**

Performans değerlemenin bir amacı da, işgörelere performanslarını artırıcı bazı bilgiler sunmaktır. Bu da en iyi şekilde geribildirimle olur. Geribildirimle,

---

<sup>115</sup> BİNGÖL, D., *Personel Yönetimi*, Beta Basım/Yayım, İstanbul, 1997, s: 81

<sup>116</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s: 159

gelecekteki performans değerleme çalışmalarıyla da ilgili en iyi veriler elde edilecektir.<sup>117</sup>

İnsanlar, hedeflerine ulaşabilmek için inançları, değerleri ve beklentileri ile uyumlu çeşitli davranışlar gerçekleştirirler. Aynı şekilde, işgörenin iş arkadaşları, yöneticileri de kişinin performansı ve davranışı hakkında çeşitli beklentiler içindedirler ve kişinin davranışlarının etkisi, verimi ve kabul edilebilirliği konusunda çeşitli sonuçlara varırlar. Bu kişiler, çalışan ile vardıkları sonuçları ve algılamalarını paylaştıkları an geribildirim vermiş olurlar.<sup>118</sup>

İnsanlar genellikle kendileri hakkında öğrenme isteğine sahiptirler, kişisel imajlarını onaylama ve kişisel güvenlerini yükseltme eğilimindedirler. Geribildirim oryantasyonun da iyi olanlar kendilerini tanıma, kendilerini onaylama ve kişiliklerini geliştirmek için abalarlarken, geribildirim değerinin farkına varmalıdırlar. Ayrıca, geribildirim, yeni tecrübelerle açık olma ile de bağlantılandırılmalıdır. Buna karşın performans oryantasyonu olan insanlar kendi performanslarını diğerleriyle kıyaslama ve onlardan daha iyisini yapma eğilimindedirler. Başarısızlığı yetenek eksikliğinin bir işareti olarak görme eğilimindedirler ve bu yüzden performansla ilgili geribildirimleri tehdit edici olarak algılanabilir. Performans değerlemede geribildirim üç safhaya ayrılabilir: (1) Başlangıçta geribildirimi bekleme, alma ve buna reaksiyon gösterme (2) Alınan geribildirim işlenmesi (3) Geribildirimi kullanma.

Bireyin zihinsel erevesi zamanla geribildirime karşı nasıl tepki vereceğini etkileyecektir. Düşük kişisel güvene sahip olan insanların negatif bir geribildirim aldıktan sonra olumlu bir iş ya da kariyer çizgisi oluşturması zordur. Yüksek esnekliğe ve kişisel güvence sahip olan kişiler başarısızlığın üstesinden gelmenin yollarını ararlar.<sup>119</sup> Bu kişiler olumlu geribildirim alanlara göre memnuniyetsizlikleri daha az olan fakat daha çok strateji geliştiren, daha yüksek hedefler belirleyen ve

---

<sup>117</sup> CASCIO, W. F., *Applied Psychology in Human Resource Management*, 5th edition, Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, London, 1998, s: 77

<sup>118</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOğLU, a.g.e., s: 35

<sup>119</sup> LONDON, M., SMITHER, J. W., "Feedback Orientation, Feedback Culture And The Longitudinal Performance Management Process", *Human Resource Management Review*, 12(1), 2002, s: 81-100

sonuçta daha fazla performans gösteren kişiler olarak karşımıza çıkabilir.<sup>120</sup> Düşük esnekliğe ve kişisel güvene sahip olan insanlar pozitif olaylar karşısında muhtemelen şaşırırlar ve kişisel değerlendirmeleri yukarı doğru gider, özellikle pozitif geribildirim zamanla devam ederse yüksek kişisel güven ve esnekliğe sahip olan kişilerin bu özellikleri devam eden başarı tarafından daha da güçlendirilebilir, fakat sonuçta bu insanların her türlü durumla başa çıkabilecekleri yanlıgısına sağlanmalarına sebep olabilir. Örneğin, kendileri hakkındaki değerlendirmeleri yüksek olan insanlar diğer insanlara oranla daha ısrarcı olabilirler. Bu ısrarcılığın olumsuz sonuçlara yol açtığı durumlarda bile ısrara devam ederler ve böylelikle bazen zamanı, çabayı veya diğer kaynakları boşa harcamış olurlar.

Güçlü bir geribildirim kültürü, bireylerin sürekli olarak geribildirim aldıkları bunları istedikleri ve iş performanslarını geliştirmek için bunları kullandıkları kültürlerdir. Bu belki de performans yönetimi, sürekli öğrenme ve kariyer gelişim için oluşturulmuş etkin politikalar ve programlarla bağlantılıdır. Bireyin geribildirim oryantasyonu kısmen öğrenme için verilen desteğe ve oluşturulan ortama bağlıdır. Geribildirim ne kadar sıklıkta ve geribildirime sebep olan davranıştan ne kadar kısa süre sonra yapılırsa kabul edilme olasılığı o kadar yüksektir.

İdeal olanı geribildirim zamanla öğrenmeye, davranış değişikliğine ve performans gelişimine yol açan olumlu gelişim, hedefli bir süreci başlatmasıdır. Pozitif performans yönetimi halkasında, bireyler geribildirimleri doğru performansları geliştirmek, doğru yeterlilik yargılarını geliştirmek, ulaşılabilir hedefler belirlemek, yeni davranışları öğrenip uygulamak ve önemli görevleri başarmak için kullanırlar.

Fakat işgörenler geribildirimlere karşın her zaman alıcı olmamaktadırlar. Bazen bir geribildirim anlamlı bir etki ortaya koyabilmek için zaman içerisinde birçok insandan hatırı sayılır miktarda negatif geribildirim alabilmektedir. Bu özellikler, geribildirim bir insanın kişisel imajıyla bütünleşmiş uzun zamandan beri sahip olduğu özellikleri ile ilgili olduğunda olası olabilmektedir. Belkide bu tip

---

<sup>120</sup> ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, a.g.e., s: 37



geribildirim bir kişi için en önemli geribildirim olabileceği dikkate değer bir durumdur, fakat bunun dar kapsamlı çapraz geribildirim bakış açısıyla anlaşılması pek olası değildir.

Bu türden negatif geribildirimlere karşı ortaya konulan tepkiler bu geribildirim tutarlılığı ve gücü ile, bireyin geribildirim oryantasyonu ve oryantasyonun geribildirim ve gelişime verdiği destek ile bağlantılı olduğunu ileri sürülmektedir. Farklı geribildirim kaynakları ve zamana rağmen geribildirim tutarlılığı önemlidir. Çünkü tutarsız geribildirimler (yani bazı kaynaklardan negatif geribildirim gelirken bazılarında pozitif geribildirim gelmesi) geribildirim kaynağı olarak dışsal faktörlerin gösterilme olasılığını arttırır. Örneğin, geribildirim alan kişi geribildirimde bulunan kişiyle arasındaki özel durumları öne sürerek geribildirim hafife alabilir.<sup>121</sup>

### 3.3. ÜCRET-MAAŞ YÖNETİMİ

Ücreti en kısa ve yalın biçimde; işgörene hizmeti (emeği) karşılığında ödenen para olarak tanımlayabiliriz.<sup>122</sup> Ücret çok yönlü bir kavramdır. Ekonomik ve toplumsal yaşamın hemen hemen tüm yönlerini etkilemektedir. Zira ücretler, gerek emeği karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini belirleyen bir öge olarak, gerek endüstrinin gelişmesine etki eden önemli bir maliyet ögesi olarak ve gerekse ulusal gelirin çeşitli kesimler arasındaki dağılım biçimini, o toplumdaki sosyal adaletin gerçekleştirilme derecesini gösteren bir ölçüt olarak önem taşır.<sup>123</sup>

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.<sup>124</sup>

---

<sup>121</sup> LONDON & SMITHER, a.g.m., s: 81-100

<sup>122</sup> TORTOP, a.g.e., s: 107

<sup>123</sup> CAN vd., (1998), a.g.e., s: 232

<sup>124</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 5

Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, kuruluşun amaçlarının ya da bireysel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan ücretlendirme sistemleridir.

Bu sistemlerin temel hareket noktası, ücret artışlarının belli bir bölümünün çalışanın performansına göre belirlenmesidir. Buna karşı olan görüşler olsa da performansı ücretlere yansıtma konusu günümüzde büyük kabul görmektedir.<sup>125</sup>

İşgören, yaşam düzeyini yükseltici ve güvence sağlayıcı rolü nedeniyle ücret konusuna karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle işgören açısından ücret, kendisinin ve varsa ailesinin günlük yaşamını ve geleceğini belirli ölçüde güvence altına alabilecek, fiziksel ve düşünsel emeğinin karşılığı olarak aldığı paradır. Bu gelir ile işgören yeme, giyinme, barınma, sağlık ve eğlence gibi temel gereksinmelerini karşılamaya çalışır. Dolayısıyla işgörenin yaşam düzeyini arttıran yüksek ve doyurucu ücret, işgörene en iyi ücrettir.<sup>126</sup>

Ücret etkinliğinin öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi bazı ilkelere dayanması gerekmektedir. Bu ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:<sup>127</sup>

- Eşit işe eşit ücret ilkesi,
- Dengeli ücret ilkesi,
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi,
- Yükselmeye ücret artışı sağlanması ilkesi,
- Bütünlük ilkesi,
- Nesnellik ilkesi,
- Esneklik ilkesi,
- Açıklık ilkesi,
- Uzlaşım ilkesi,
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi.

---

<sup>125</sup> AKAL, Z., *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Ocak-2002

<sup>126</sup> SABUNCUOĞLU, Z. (1997), a.g.e.,s: 213

<sup>127</sup> CAN vd., (1998), a.g.e., s: 234-235

Bir işletmede ücret düzeyini belirleyen faktörleri; işletme içi ve işletme dışı faktörler olarak ikiye ayırabiliriz.<sup>128</sup>

İşletme dışı faktörler:

- İşgücü arz ve talebi,
- Piyasa ücret düzeyi,
- Asgari ücret.

İşletme içi faktörler ise:

- Performans değerlendirme,
- İş değerlendirme,
- Toplu sözleşme,
- İşletmenin ekonomik gücü.

Performans değerlendirme bulgularının sonuçlarına göre ücret yapısının belirlenmesi mümkün olacaktır. Şüphesiz her zaman performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında ilişki kurulması söz konusu değildir. Çünkü, bazı grupların ücretleri toplu sözleşmelerle performans dışı faktörlere göre düzenlenmekte, bazı işgörenlerin ücreti özel yönetmelik veya kanunlarla belirlenmektedir. Ancak, başarı değerlendirme sonuçlarına göre işletmede temel ücret politikasına ilişkin bulgular elde etmek de mümkün olacaktır.<sup>129</sup>

Performansa dayalı ücretleme çeşitleri:

**a. Liyakata Dayalı Ücret Sistemleri:** Ücret artışlarında uzun zamandır uygulanan genel bir yöntem olan ve bireysel performansa dayalı bir artış gösteren liyakata dayalı ücret sistemlerinin uygulanabilirliği ve etkinliği uygun bir performans

---

<sup>128</sup> SABUNCUOĞLU, (1997), a.g.e., s: 216-219

<sup>129</sup> ERDOĞAN, a.g.e., s: 158

değerlendirme sisteminin olmasına bağlıdır. Liyakata dayalı ücret sistemlerinde amaç, kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmaktır. Ancak, düşük performans gösterildiğinde bu ücret sisteminde değişiklik yapılmadığı için ücretin özendiriciliği ortadan kalkmaktadır.

**b. Özendirici Ücret Sistemleri:** Liyakata dayalı ücret sistemlerinde kullanılan bireysel performansa göre daha somut (satış hacmi gibi...) bir ölçüm kullanan özendirici ücret sistemlerinde, alınan ek ücret kök ücrete dahil edilmez ve alınacak olan komisyon daha önceden çalışan tarafından bilinir ve dönemsel olarak performanstaki değişikliklere göre dalgalanmalar gösterebilir. Satış komisyonlarındaki değişikliğin çalışanın performansına göre değil de daha çok ürünün kalitesi, markası ve ürünün fiyatına göre değişiklik göstermesi bu ücret sisteminin eleştirilen tarafıdır.

**c. Kar Paylaşımı:** Bu sistem, çalışanın bireysel performansına göre değil, örgütün karlarına bağlı olarak değişiklik gösterir ve çalışana prim adı altında nakit olarak veya sonradan ödenmek üzere belli bir süreliğine fonda tutularak ödenir.

**d. Uzun Dönemli Özendirici Ücret Sistemleri:** Bu sistemler genellikle yöneticilere örgütün performansını artırmaları ve/veya sabit giderleri düşürmeleri halinde verilen ek ücretlerdir.

**e. Performans Primi:** Bu tip bir prim bireysel veya grup performansını baz alarak verilmektedir. Bireysel bazlı olduğunda bu ücret artışı performans ölçülerine dayandırılmaktadır. 1980 yılından beri, A.B.D’de toplu sözleşmeler ile gerçekleşen geleneksel maaş artışlarının yerini performans primlerinin aldığı ve büyük ölçekli şirketlerin % 97’sinin, orta ölçeklilerin ise % 86’sının yöneticilerinin ücretlerini bu şekilde belirledikleri tahmin edilmektedir. Performansa bağlı olarak belirlenen ücretlerde bu kadar çok artış yaşanmasının sebepleri hem çalışanların hem de örgütlerin bundan yarar sağladıkları şeklinde değerlendirilmektedir.<sup>130</sup>

---

<sup>130</sup> KÜMBÜL, B., Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, *ISGUC.ORG, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2001  
<[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=103](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103)> (04.06.2004)

Performansa dayalı ücretlendirmenin avantaj ve dezavantajları<sup>131</sup> aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Doğru kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar.
- Yeterince performans gösteremeyen çalışanları belirler.
- İşlere ilişkin belirgin hedefleri tanımlar.
- Yetenekli çalışanların firmadan ayrılmasını engeller. İşletme, ücret sisteminin yardımıyla başarılı olanların farkına varınca yeni çalışanlar şirkete çekilir ve mevcut yetenekler elde tutulur.
- Gelişmiş şirket performansı sayesinde hız ve verimlilik artar.
- İhtiyaç duyulan işlere çalışanların çabalarını yoğunlaştırır.
- Birey/takım performansını geliştirir.
- Uyarı kriteri sağlar; işverenler dilediklerinde kesin performans kriterleri oluştururlar. Çalışanlar da daha yüksek ücretlerle ödüllenecek için bu kriterleri gerçekleştirmeye çalışırlar.

Performansa dayalı ücretlendirmenin dezavantajları:

- Birbirleriyle rekabet eden çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilir.
- Yöneticiler ve denetçilerin üzerlerinde ek bir baskı oluşabilir.
- Uygulama maliyetleri yükselebilir.
- Durgunluk döneminde, çok başarılı olan kimselerin terfi ettirilmemesi ve ödüllendirilmemesi yetenekli çalışanların ayrılmasına neden olabilir.
- Çalışanlar yalnızca ödül sistemi yoluyla kontrol edilirler.
- İşverenlerin vaatlerde bulunmaları gerekir.
- Yöneticiler "hakem" haline gelebilirler.
- Gerçekçi olmayan performans kriterleri konulabilir.

---

<sup>131</sup> <<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=226>> (28.04.2004)

### 3.4. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek organizasyonel etkinlik, gerekse işgören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.<sup>132</sup>

Kariyer, “seçilen bir uğraş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmek”<sup>133</sup> şeklinde tanımlanabileceği gibi “insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaksal mevkiler ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreç”<sup>134</sup> şeklinde de tanımlayabiliriz.

Kariyer yönetimi, bireylerin meslek hayatlarını planlama işidir.<sup>135</sup> İşgörenlerin yetenek ve ilgilerini analiz etmelerine yardımcı olmak ve onların kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanması, kariyer yönetiminin amacıdır.<sup>136</sup>

Kariyer planlaması ise; çalışanların, fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varmalarını, kariyer hedeflerini belirlemelerini, bu hedeflere ulaşmada yön ve zaman tespiti yapmalarını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetleri programlamaları sürecidir.<sup>137</sup>

---

<sup>132</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 6

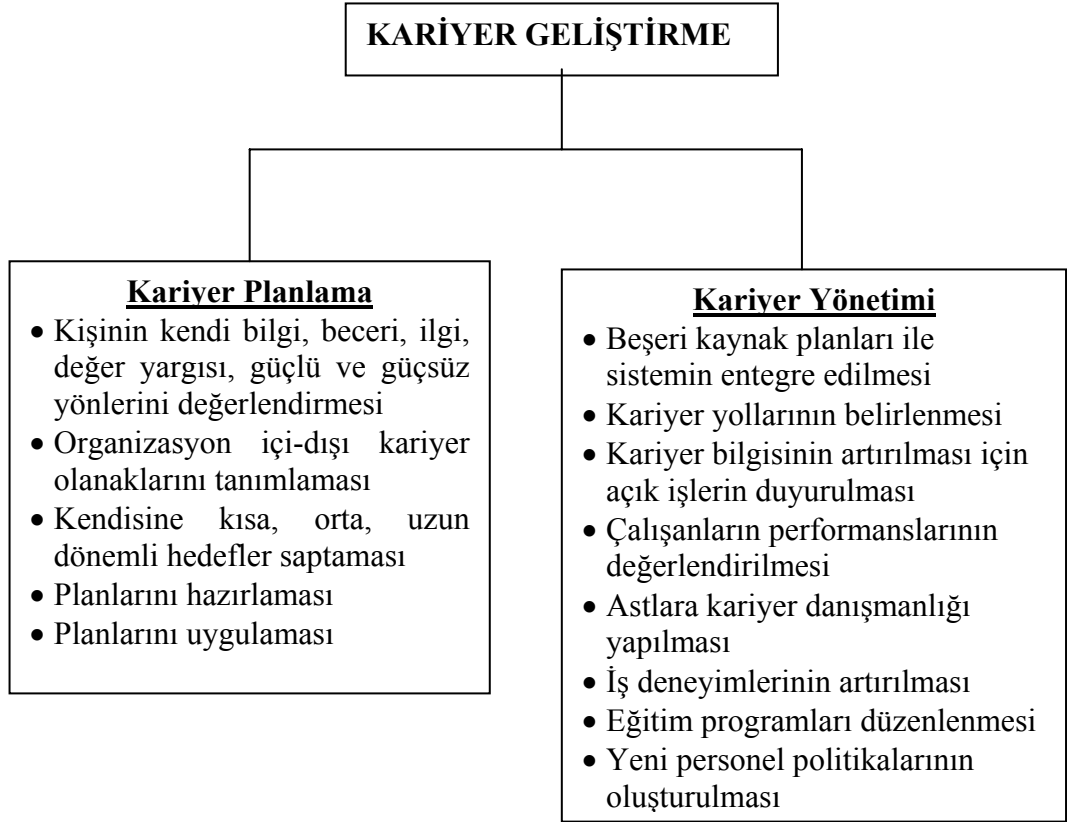
<sup>133</sup> CAN, H., *Organizasyon ve Yönetim*, Adım yayıncılık, İstanbul, 1992, s: 303

<sup>134</sup> VERGİLİEL TÜZ, M., Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, *Uludağ Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı:4, 2003/1, s: 171

<sup>135</sup> ÖĞE, S., Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar, *M.P.M. Verimlilik Dergisi*, 1998/4, s: 47

<sup>136</sup> AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G., *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s: 411

<sup>137</sup> ANAFARTA, N., Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 2, 2001, s: 3



**Şekil 3. Kariyer Geliştirme Sistemi**<sup>138</sup>

Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi v.b. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer personel sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkileyecektir.<sup>139</sup>

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilceği en önemli süreçlerden biri, kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

<sup>138</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 6

<sup>139</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 6-7

Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarından, mevcut işte gösterilen başarıdan çok yetkinliklerdeki gelişmeyle ilgili bilgilerden yararlanır. Bu yüzden firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın performans yönetimi politikası ve performans değerlendirme sistemi hakkında da bir fikir sahibi olunmalıdır.<sup>140</sup>

### 3.5. EĞİTİM

“Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmalarını ve mevcut bilgi ve becerilerinin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir”.<sup>141</sup> Tony Pont ise eğitimi “insanların kişisel gelişimleriyle ilgilidir ve yaşamlarında, iş hayatlarında daha rahat ve başarılı olmalarına yardımcı olur” şeklinde tanımlanmıştır.<sup>142</sup> Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.<sup>143</sup> Eğitim işgörenin performansı ile ilgili olarak neyin doğru neyin yanlış olduğu konusunda geribildirimlerde bulunmanın ötesinde bir şeydir. Bu işi yapan insanlar teşvik, bireyden kendilerinin ve diğer insanların beklentileri, işlerin nasıl iyi yapıldığı ile ilgili örnekler, tehditkâr olmayan bir ortam içinde yeni davranışları uygulama ve geribildirimleri alma fırsatları ve performans gelişimine giden yolda başarıların övülmesini sağlama durumundadırlar.<sup>144</sup>

İşletmelerde verilen eğitimin amacı işgöreni yeterli kılmaktır. İşgören işinde kendini yeterli hissettiğinde kendine güven duyacaktır. Bu nedenle yöneticilerin, işgörenlerini birer müşteri olarak, kendilerini de onların danışmanı olarak kabul

---

<sup>140</sup> ÖZDEN, M. C., Bireysel Kariyer Yönetimi, <<http://www.insanbul.net/kitap/kisim7.htm>> (05.06.2004)

<sup>141</sup> BİNGÖL, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2003, s: 207

<sup>142</sup> PONT, T., *Developing Effective Training Skills: A Practical Guide To Designing And Delivering Group Training*, Second Edition, Berkshire, 1996, s: 11

<sup>143</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 111

<sup>144</sup> LONDON and SMITHER a.g.m., s: 81-100



etmesi gerekir. Ayrıca yöneticilerin eğitimi kurumsallaştırmaları, kişiyi geliştirmeye yönelik çabaları desteklemeleri gerekir.<sup>145</sup>

İşletmelerde uygulanan eğitimler kısaca aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>146</sup>

- Hizmet öncesi eğitim
- İşe başlatma eğitimi
- Uyum (oryantasyon) eğitimi
- Hizmet içi eğitim

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.<sup>147</sup>

Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemede yararlanılan önemli kaynaklardan birisi de performans değerlendirme faaliyetleridir. Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, işgörenlerden beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ya da farksızlık ortaya çıkar. Ölçülen performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirilen kişilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. İyi bir performans değerlendirme sistemi işgörenlerin hizmet içi eğitime ihtiyaçları olup olmadığını gösterebilmelidir.<sup>148</sup>

Performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirilenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve

---

<sup>145</sup> AKGEMCİ, T., İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Saptanması, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 1997/4, s: 52

<sup>146</sup> FINDIKÇI, a.g.e., s: 244-246

<sup>147</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 7

<sup>148</sup> CAN vd., (1998), a.g.e., s: 189-190

yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.<sup>149</sup> Bu karşılıklı görüşmelerle, performans değerlendirme çalışmalarının objektif olarak değerlendirildiği ve bunun sonucunda eğitim faaliyetlerinin yönlendirildiği düşüncesi astların performans değerlendirme çalışmalarına olan destek ve güvenlerini arttıracaktır.

### 3.6. TERFİ (YÜKSELME)

Yükselme, “örgütte görevli olan bir personelin bulunduğu iş ya da makamdan, daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi çalışma koşullar içeren bir üst makama atanması veya geçirilmesi” olarak tanımlanabilir.<sup>150</sup>

Yükselme yöntemleri özet olarak aşağıdaki gibi açıklanabilir:<sup>151</sup>

**Eskilik (Kıdem) Durumuna Göre Yükselme:** Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana eskilik derecesi yükselmenin en geçerli kriteri olagelmıştır.

Eskilik durumuna göre yükselme, anlaşılması ve uygulanması oldukça basit olup işgörenlere güvence vermesi açısından da üstünlük taşır. Buna karşılık eskilik ile yetenekli olmak arasında her zaman dolaysız ilişki kurmak zordur. Ayrıca genç ve dinamik elemanlara yükselme yolunu kapatmak ve tembelliğe yol açmak gibi sakıncaları vardır.

**Başarı Durumuna (Performansa) Göre Yükselme:** Yükselmede yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı yükselmedir. İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir.

---

<sup>149</sup> UYARGİL, a.g.e., s. 7-8

<sup>150</sup> CAN vd., (2001), a.g.e., s: 136

<sup>151</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 77

Ancak bu yaklaşımın en önemli sakıncası, bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki başarılarının üstlenecekleri daha üst düzeydeki yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.

### 3.7. GÜDÜLEME (MOTİVASYON)

Güdüleme, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir.<sup>152</sup> Bir başka deyişle; işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve verimli çalışmalarını durumunda, kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.<sup>153</sup> Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki yatmaktadır; motivasyon başarıyı yüksek derecede artırmaktadır.<sup>154</sup>

Motivasyonu ikiye ayırabiliriz: Olumlu ve olumsuz motivasyonlar.

İşgörenin, çalışma sürecinde zaman zaman beklentilerinin gerçekleşmesi ve gereksinmelerinin giderilmesi oranında olumlu motivasyonlara uğraması doğaldır. Ancak, beklentilerin gerçekleşmemesi, ya da gereksinmelerin giderilmemesi durumlarında ise, işgörenlerin motivasyonun olumsuz sonuçlanacağını da olağandır. Her iki durumda da işgörenin performansı üzerinde etkili olmaktadır.<sup>155</sup>

---

<sup>152</sup> EREN, E., *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)*, Beta Basım/Yayım, 6. Baskı, İstanbul, 2003, s: 554

<sup>153</sup> MEGGINSON, L. C., *Personnel Management, A Human Resource Approach*, 4th ed., Homewood, 1981, s: 293

<sup>154</sup> ÖZTÜRK, Z. ve DÜNDAR, H., Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2003, s: 58

<sup>155</sup> KAYNAK, T., *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım/Yayım, 2. Baskı, Yayın no: 235, İstanbul, s: 159-160

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### UYGULAMA

#### 4.1. VERİ VE YÖNTEM

Alan araştırmalarına dönük çalışmalarda çeşitli örnekleme yöntemleri kullanılmaktadır. Bunlar olasılıklı ve olasılıklı olmayan örnekleme olarak ikiye ayrılır.<sup>156</sup> Astların performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve bu çalışmalara olan güvenlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmada, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem anakütleden seçilebilecek mümkün olan her örneğin seçilme şansının eşit olduğu<sup>157</sup> varsayımına dayanır. Bu amaçla performans değerlendirme sistemine sahip bir şirkette tesadüfi olarak toplam 64 alt kademe çalışanına anket yapılmak suretiyle veriler toplanmıştır. Ankette yer alan ilk 19 yargıya katılımcıların eğilimlerini daha iyi belirleyebilmek amacıyla 1 ve 10 arasında puan vermeleri istenmiştir. Anket değerlemede ilk olarak frekanslar elde edilmiş, cinsiyet ve medeni durum faktörleri için t testleri, yaş, eğitim ve işletmede çalışılan yıl faktörleri için ise F testleri yapılmıştır. F testlerinde “yaş, eğitim ve çalışılan yıl faktörlerinin değişkenler üzerinde etkisi vardır” şeklinde kurulan hipotezlerin kabul edildiği durumlarda, grup içinde yer alan farklı eğilimlerin kimlerden kaynaklandığını bulmak amacıyla da Duncan testi yapılmak suretiyle farklılıkların anlamlılıkları test edilmiştir. Son olarak performans değerleme çalışmalarına verilen destek ve performans değerleme sonuçlarına olan güven değişkenleri bağımlı değişken alınarak, iş disiplini, performans değerleme toplantıları, iş verimi, kariyer planlama, ücret artışları, eğitim, terfi, işgücü planlaması, iş motivasyonu ve geribildirim bağımsız değişkenleriyle aralarındaki ilişkiler basit ve çoklu regresyon modelleriyle tahminlenmeye ve elde edilen sonuçlar istatistiksel olarak yorumlanmaya çalışılmıştır.

---

<sup>156</sup> MİRAN, B., Temel İstatistik, Epe Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002, s: 134

<sup>157</sup> NEWBOLD, P, İşletme ve İktisat için İstatistik, Literatür Yayınları, no: 44, Çev.: Ümit şenezen, İstanbul, 2002, s: 244

SPSS (Statistical Package For Social Scientist- Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi) programı kullanılarak elde edilen verilerin güvenilirlik analizi yapılmış ve anket sorularına verilen yanıtların güvenilirlik katsayısı  $\alpha = \%95$  olarak bulunmuştur. Bu değer ankete verilen cevaplar arasındaki tutarlılığın çok yüksek ve sonuçların güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

## 4.2. ANALİZ SONUÇLARI

### 4.2.1. Frekans Dağılımları

Ankete yer alan yargılara (1–19 sorular) verilen puanlar ve elde edilen ortalamalar;

- 1–2: Çok kötü,
- 3–4: Kötü,
- 5–6: Normal,
- 7–8: İyi,
- 9–10: Çok iyi.

şeklinde yorumlanmıştır.

Birinci soruda performans değerlendirme çalışmalarına astların destek dereceleri ölçülmeye çalışılmış ve %25'inin bu çalışmaları hiç desteklemedikleri, %12,5'inin desteklemedikleri, %12,5'inin normal derece destekledikleri, %34,4'ünün destekledikleri ve %15,6'sının ise yüksek derecede destekledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Astların performans değerlendirme sonuçlarına olan güvenin ölçülmeye çalışıldığı ikinci soruya verilen puanlardan; %31,3'ünün performans değerlendirme çalışmaları sonucuna kesinlikle güvenmedikleri, %12,5'nin güvenmediği, %18,8'i bu yargı karşısında kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında anketi

cevaplayanların %31,3'ünün bu çalışmaların sonuçlarına güvendikleri, %6,3'ünün ise çok güvendikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Ankette üçüncü soru olarak yer alan “işletmemizde performans değerlendirme düzenli olarak yapılmaktadır” yargısına işgörenlerin sadece % 3,1'i olumsuz puan vererek katılmadıklarını belirtirken, %25'inin performans değerlendirme çalışmalarının düzenli yapıldığı konusunda kesin bir düşünceye sahip olmadıklarını, %21,9'unun performans değerlendirme çalışmalarının düzenli olarak yapıldığı görüşünü taşıdıkları, çalışanların % 50'sinin ise performans değerlendirme çalışmalarının çok düzenli olarak yapıldığı kanaatinde oldukları frekans dağılım oranlarından anlaşılmaktadır.

Dördüncü soru olan “performans değerlendirme çalışmalarına üstlerimiz çok önem verir” yargısına işletmede çalışanların % 25'i üstlerin bu çalışmalarına hiç önem vermediklerini belirtirken, %21,9'u bu yargıya katılmadıklarını, %37,5'i ise çalıştıkları işletmede yapılan performans değerlendirme sonuçlarına üstlerinin önem verdiklerini belirtmişler, Son olarak %12,5'i ise bu konuya üstlerinin çok önem verdiklerini belirtmişleridir.

İşletmede iş disiplinin sağlanmasında performans değerlendirme çalışmalarının etkisi olduğuna astların %31,3'ü 1-2 hiç katılmadıklarını belirtirken, %9,4'ü katılmadıklarını, %28,1'inin ise iş disiplini sağlanmasında bu çalışmaların bir etkisi olduğu konusunda fikir sahibi olmadığı yani kararsız bir tutum sergiledikleri görülmüştür. %28,1'i ise bu görüşe katıldıklarını belirtirken yine %3,1'nin iş

Altıncı soruda, çalışanların işletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminin % 31,3'ü hiç iyi uygulanmadığı, %12,5'i doğru olarak uygulanmadığı, %18,8'inin kararsız bir tavır sergilediği, % 25'i performans değerlendirme sisteminin doğru olarak uygulandığı görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Geriye kalan %12,5'lik kısım ise bu görüşü tamamen destekledikleri ortaya çıkmıştır.

“İnsan Kaynakları Departmanının performans değerlemeye önem veriyor” yargısının yer aldığı yedinci soruya çalışanların %9,4’ü çok az önem veriyor, %6,3’ünün az önem veriyor, %9,4’ü ise fikrinin olmadığını belirtirken, %28,1’i insan kaynakları departmanının performans değerlendirme çalışmalarına önem verdiğini ve son olarak %46,9’unun insan kaynakları departmanının performans değerlemeye çok önem verdiği kanaatinde oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Anket çalışmasında sekizinci soru olarak yer alan “ İki yada daha çok sayıda olumsuz performans gösteren işgörenlerin olumsuzluklarının nedeni üstler tarafından araştırılır” yargısına işgörenlerin %37,5’i üstler tarafından hiç araştırılmadığını, %9,4’ünün yine olumsuz görüş belirttikleri, %28,1’nin bu konuda herhangi bir görüşü olmadıkları, % 18,8’inin ise üstlerin bu konuda iyi araştırmalar yaptıklarını belirtirken, %6,3’ü 10 üstlerin bu konuda çok hassas olduğu düşündükleri sonuçlarına ulaşılmaktadır.

Anketteki dokuzuncu soru olan “işletmemizde performans değerlendirme çalışmaları sonucu belirlenen performans, işgörenle bir araya gelerek değerlendirilir” ifadesine, astların % 12,5’nin kesinlikle bir araya gelerek değerlendirilmediği, %15,6’sının bu görüşe katılmadıklarını, %155,6’sı ise yapılan değerlendirme ile ilgili net bir fikir sahibi olmadığını, % 25’inin çalışma sonuçlarının çalışanlarla değerlendirildiği görüşünü taşıdıkları, çalışanların %31,1’nin ise bu görüşe kesinlikle katıldıkları sonuçları ortaya çıkmıştır.

Onuncu soruda, “insan kaynakları departmanının performans değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak açıklamaktadır” yargısına çalışanların %21,9’nun hiç katılmadıklarını, %3,1’nin katılmadıklarını, %25’i fikrinin olmadığını belirtirken, %28,1’i insan kaynakları departmanının performans değerlendirme sonuçlarını düzenli olarak açıkladığı yargısına katıldıklarını belirtirken son olarak %21,9’u da bu yargıyı çok katıldıklarını belirtmişlerdir.

“İşletmemizde, performans değerlendirme sonuçlarının bize bildirilmesi iş verimimizde artış veya azalışa neden oluyor” yargısının yer aldığı on birinci soruya

verilen puanlardan; çalışanların %31,3'nün bu yargıya kesinlikle katılmadıkları, %12,5'inin bu görüşe katılmadıklarını belirttikleri, %28,1'inin bu konuda herhangi bir görüşü olmadıkları, % 25'i etkili olduğunu belirtirken, %3,1'nin ise iş verimindeki artış ve azalışlarda çok etkili olduğu görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

On ikinci soru çalışanların geleceklere yönelik kariyer planlamalarında performans değerlendirme sonuçlarından %43,8'lik kesim hiç yararlanılmadığı, %12,5'lik kısım çok az yararlandı, %18,8'inin kararsız bir tutum sergiledikleri, %12,5'nin ise kariyer planlamasında performans değerlendirme sonuçlarından faydalandığı görüşüne katıldıklarını ve son olarak %12,5'lik kesim ise çok fazla yararlandı kanaatinde oldukları ortaya çıkarılmıştır.

İşletmede yapılan performans değerlendirme çalışmaları sonuçlarının ücret artışında çok etkili olduğunu düşünenler ankete katılanların %12,5'ini, etkili olduğu kanaatinde olanlar %15,6'sını, bu konuda kararsız bir tutum sergileyenler %21,9'luk kısmını oluştururken, %3,1'i ücret artışlarında etkili olmadığını, % 46,9'u ise değerlendirme sonuçlarının ücret artışına hiç bir etkisinin olmadığı düşüncesindedir.

On dördüncü soruda yer alan yargıya, anketi cevaplayanların %50'si ödül ve cezanın belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının etkisi olduğu görüşünü kesinlikle taşımadıklarını belirtmişlerdir. %18,8'i bu yargıya katılmadıklarını, %18,8'inin bu konuda net bir düşünceye sahip olmadıklarını belirtirken, ödül ve cezanın belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının etkisi olduğu görüşüne soruya cevap verenlerin %9,4'ünü oluşturmuştur. sadece %3,1'lik bir kesim çok etkili olduğunu belirtmişlerdir.

On beşinci soru "Performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim alacağım konular belirlenir" yargısına katılma oranları: anketi cevaplayan işgörenlerin %25'inin bu yargıya katıldığı ve %9,4'nün bu görüşe çok fazla katıldıklarını belirtmişlerdir. Kararsızlar ankete katılanların % 15,6'sını oluştururken, %21,9'u ise eğitim alacağı konularda performans değerlendirme sonuçlarına bakılmadığını,



%28,1'i de performans değerleme sonuçlarına kesinlikle bakılmadığını anket sorusuna verdikleri puanlardan ortaya çıkarılmıştır.

On altıncı soruda, yapılan performans değerlendirme çalışmaları sonuçlarının terfi etmede etkisinin olduğunu dūřünenler, ankete katılanların %12,5'ini oluştururken, sadece %3,1'lik kısım çok etkili olduğu kanaatindedir. Bu konuda kararsız bir tutum sergileyenler ise %18,8'lik kısım oluşturmaktadır. %12,5'i etkili olmadığı ve % 53,1'lik bŸyŸk kısım ise değerlendirme sonuçlarının terfi etmede hiç bir etkisinin olmadığı dūřŸncesini taşımaktadır.

Çalışanlar tarafından Performans değerlendirme sonuçlarının iř gŸcŸ planlamamsında kullanılıp kullanılmadığı dūřŸncesinin ŸlŸlmeye çalışıldığı on sekizinci soruya verilen puanlar doğrultusunda, %37,5'lik kısım performans değerlendirme sonuçlarının iřgŸcŸ planlamasında hiç kullanılmadığı, %25'i çok az kullanıldığını, %21,9'unun bu konuda net bir dūřŸnceye sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Performans değerlendirme sonuçlarının iřgŸcŸ planlamasında kullanıldığı gŸrŸřŸne katılanlar ankete cevap verenlerin %12,5'ini oluştururken, sadece %3,1'inin bu gŸrŸře tam olarak katıldıkları gŸrŸlmektedir.

On sekizinci soruda “Performans değerlendirme sonuçları iş motivasyonumu (olumlu/olumsuz) etkiler” yargısına anketi cevaplayan çalışanların %15,6'sı iş motivasyonu Ÿzerinde çok etkili olduğunu belirtirken, %25'i etkili olduğunu belirtmişlerdir. Kararsız bir tutum sergileyenler dağılımların %15,6'lık kısmını oluşturmaktadır. %15,6'lık kısım motivasyon Ÿzerinde etkili olmadığını belirtirken, %28,1'inin performans değerlendirme sonuçlarının iş motivasyona hiç bir etkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir.

“İnsan Kaynakları Departmanı, performans değerleme sonuçları hakkında bizi bilgilendirilir” yargısının yer aldığı on dokuzuncu soruya verilen puanlar sonucunda, çalışanların % 21,9'u geribildirimini çok iyi olduğunu, %15,6'sının performans değerleme bilgilerinin geri dŸnŸřŸmŸnŸn iyi olduğunu, % 25'inin bu konuda kararsız tavır içerisinde oldukları, %12,5'inin bu yargıya katılmadıkları,

%25'nin ise geribildirim keskinlikle olmadığı düşüncesinde oldukları sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 2. Demografik Faktörlerin Frekans Dağılımları Tablosu**

ÖZELLİKLER	ÖRNEKLEM	
	n	%
<b>YAŞ</b>		
18-25	-	-
26-35	27	42,2
36-45	27	42,2
46-55	10	15,6
56 ve üstü	-	-
<b>Toplam</b>	64	100,0
<b>Öğrenim durumu</b>		
İlkokul	-	-
Ortaokul ve dengi	-	-
Lise ve dengi	5	7,8
Üniversite	49	76,6
Yüksek lisans-Doktora	10	15,6
<b>Toplam</b>	64	100,0
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	22	34,4
Erkek	42	65,6
<b>Toplam</b>	64	100,0
<b>Medeni durum</b>		
Evli	54	84,4
Bekâr	10	15,6
Dul	-	-
Boşanmış	-	-
<b>Toplam</b>	64	100,0
<b>İşletmede Çalışılan Yıl Sayısı</b>		
1-3 yıl	6	9,4
4-6 yıl	8	12,5
7-11 yıl	28	43,8
12-21 yıl	16	25,0
21 yıldan fazla	6	9,4
<b>Toplam</b>	64	100,0

Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine bakıldığında %42,2'sinin 26-35 yaş grubu, % 42,2'sinin 36-45 yaş grubu içerisinde yer aldığı, % 15,6'sının 46-55 yaş grubundan oluştuğu görülmektedir.

Öğrenim düzeyleri incelendiğinde ise araştırmaya katılan işgörenlerden ilkokul ve ortaokul mezunu bulunmadığı, % 7,8'sinin lise mezunu, %76,6'sının

üniversite mezunu olduğu ve %15,6'sının yüksek lisans mezunu oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

Cinsiyetleri açısından frekans tablosuna bakıldığında çalışanların % 34,4'ünü kadın ve % 65,6'sını erkekler oluşturmaktadır. Bu kişilerin medeni hallerine bakıldığında ise %84,4'nün evli ve %15,6'sının bekar olduğu ortaya çıkmaktadır.

İşletmede çalışılan yıl sayısı bakımından incelendiğinde, 1-3 yıl arasında çalışanların sayısı toplam anketi cevaplayanların 59,4'nü oluştururken, 4-6 yıl arasında çalışanlar %12,5'ni oluşturmaktadır. İşletmede 7-12 yıl arasında çalışanlar %43,6'lık kısmını teşkil etmekte, 21 yıldan fazla çalışanların sayısı ise araştırma kapsamına giren astların %9,4'nü oluşturmaktadır.

#### **4.2.2. t Testleri**

##### **4.2.2.1. Cinsiyet Faktörü için Analizler**

Cinsiyetin destek, güven, performans değerlendirmenin düzenli olarak yapılması, üstlerin verdiği önem, iş disiplini, sistemin doğru uygulanırlığı, insan kaynaklarının performans değerlemeye verdiği önem, olumsuz sonuçlar, performans değerlendirme toplantıları, iş verimi, kariyer, ücret artışı, ödül-ceza, eğitim, terfi, işgücü planlaması, motivasyon ve geribildirim faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

##### **Hipotez 1:**

**H<sub>0</sub>** : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>** : Cinsiyet faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır

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

**Tablo 3. Cinsiyet Faktörü İçin T Testi Tablosu.**

	<b>F</b>	<b>Anlamlılık</b>
İşgörenin performans değerlendirme çalışmalarına desteği	5,554	,022
Performans değerlendirme sonuçlarına duyulan güven	,115	,735
Performans değerlendirmesi düzenli olarak yapılmaktadır.	6,043	,017
Performans değerlendirme sonuçlarına üstler önem verir	,404	,527
Performans değerlendirme iş disiplininin sağlanmasında etkilidir	,004	,950
Performans değerlendirme sistemi doğru uygulanmaktadır	1,429	,237
İK departmanı tarafından performans değerlemeye önem verilmektedir	,011	,916
Olumsuz performans değerlendirme sonucunun nedeni araştırılır	,514	,476
Performans değerlendirme sonuçları işgörenle değerlendirilir.	6,122	,016
İş verimi	,192	,663
Kariyer	,584	,448
Ücret Artışı	3,829	,055
Ödül-Ceza	,007	,935
Eğitim	,018	,893
Terfi	,006	,938
İşgücü planlaması	,328	,569
Motivasyon	,001	,972
Geribildirim	,878	,352

Tablo 3. incelendiğinde 1. 3. 9. ve 13. faktörler için yaklaşık  $\alpha=0.05$  seviyesinde anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. İşgörenin performans değerlendirme çalışmalarına desteği, performans değerlendirmesinin düzenli olarak yapılması, performans değerlendirme sonuçlarının işgörenle değerlendirilmesi ve ücret artışına bakış açıları değerlendirildiğinde kadın ve erkek çalışanlar arasında farklılığın olduğu görülmektedir. Burada 1. soru için kadınların ortalaması 5,82 ve erkeklerin ortalaması ise 5,62 şeklinde bulunmuştur. Burada, bayanların erkeklere göre performans değerlendirme çalışmalarını daha çok destekledikleri söylenebilir.

Üçüncü soru için bayanlar 8,91 ve erkekler 7,43 ortalama ile işletmede performans değerlendirme sisteminin düzenli şekilde uygulandığına bayanlar daha fazla inanmaktadır.

Performans değerlendirme toplantıları ile ilgili olarak sorulan 9. soruda bayanlar 6,27 ve erkekler 6,67 ortalama ile erkeklerin bayarlardan daha fazla performans değerlendirme toplantılarını olumlu buldukları sonucuna ulaşabiliriz.

Son olarak performans değerlemenin ücret artışıında, bayanlar 4,27 ortalama ile erkeklerden (4,24 ortalama) daha fazla etkili olduğu düşüncesindedirler.

Cinsiyet faktörünün diğer değişkenler üzerinde etkisinin olduğunu kabul edecek yeterli delil elde edilememiştir.

#### **4.2.2.2. Medeni Durum Faktörü İçin Analizler**

Medeni durumun destek, güven, performans değerlendirmenin düzenli olarak yapılması, üstlerin verdiği önem, iş disiplini, sistemin doğru uygulanırlığı, insan kaynaklarının performans değerlemeye verdiği önem, olumsuz sonuçlar, performans değerlendirme toplantıları, iş verimi, kariyer, ücret artışı, ödül-ceza, eğitim, terfi, işgücü planlaması, motivasyon ve geribildirim faktörleri açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini araştırmak üzere;

#### **Hipotez 2:**

**H<sub>0</sub>** : Medeni durum faktörünün değişkenlerle arasında ilişki yoktur.

**H<sub>1</sub>** : Medeni durum faktörünün değişkenlerle arasında ilişki vardır

şeklinde kurulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir

**Tablo 4. Medeni Durum Faktörü İçin t Testi Sonuçları Tablosu**

	F	Anlamlılık
İşgörenin performans değerlendirme çalışmalarına desteği	,099	,754
Performans değerlendirme sonuçlarına duyulan güven	3,792	,056
Performans değerlendirmesi düzenli olarak yapılmaktadır.	3,154	,081
Performans değerlendirme sonuçlarına üstler önem verir	,152	,698
Performans değerlendirme iş disiplininin sağlanmasında etkilidir	,032	,858
Performans değerlendirme sistemi doğru uygulanmaktadır	,241	,625
İK departmanı tarafından performans değerlemeye önem verilir.	,344	,560
Olumsuz performans değerlendirme sonucunun nedeni araştırılır	,029	,865
Performans değerlendirme sonuçları işgörenle değerlendirilir.	2,116	,151
İş verimi	,035	,853
Kariyer	,230	,634
Ücret Artışı	10,027	,002
Ödül-Ceza	3,487	,067
Eğitim	,104	,748
Terfi	,268	,607
İşgücü planlaması	,635	,428
Motivasyon	,977	,327
Geribildirim	,253	,617

Yine Tablo.4'den görüldüğü gibi medeni durum açısından faktörler değerlendirildiğinde 2. 3. 13. ve 14. değişkenler arasında yaklaşık  $\alpha=0.1$  anlamlılık düzeyinde bir farklılık söz konusudur.

İkinci soru için evlilerin ortalaması 4,81 ve bekârların ortalaması ise 6,8 şeklinde bulunmuştur. Burada bekârların evlilere göre performans değerlendirme çalışmaları sonuçlarına daha çok güvendikleri söylenebilir.

Üçüncü soru için evlilerin 7,81 ve bekarların 8,6 ortalama ile işletmede performans değerlendirme sisteminin düzenli şekilde uygulandığına bekârlar daha fazla inanmaktadır.

On üçüncü soruda evliler 4,18 ve bekârlar 4,6 ortalama ile yine bekârlar evlilere göre performans değerlemenin ücret arşında, daha fazla etkili olduğu düşüncesindedirler.

Son olarak performans değerlemenin ödül/cezaların belirlenmesinde etkili olduğuna bekârlar 4,2 ortalama ile evlilerden (3,3 ortalama) daha fazla inanmaktadır.

Medeni durumun diğer değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

#### **4.2.3. Varyans Analizleri**

İstatistikçiler bir denemedeki bütün araştırma konularını aynı anda karşılaştırmaya yarayacak bir yöntem bulmaya çalışmışlar ve sonunda İngiliz bilim adamı R.A. Fisher, 1920’li yıllarda “varyans analiz” yöntemini geliştirmiştir.<sup>158</sup>

Varyans analizi, guruplar içindeki değişim ile guruplar arasındaki değişimi karşılaştırma ve her guruptan örnekler alarak, bilinmeyen ortalamaları karşılaştırma yöntemidir. Burada guruplar arasındaki değişim ile gurup ortalamaları arasındaki değişim incelenir.<sup>159</sup>

##### **4.2.3.1. Çalışma Yılı değişkeni İçin Yapılan Analizler**

Çalışma yılı ve işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına verdikleri destek, sonuçlara olan güvenleri, performans değerlendirmenin düzenli olarak yapılması, üstlerin performans değerlendirme sonuçlarına verdiği önem, iş disiplini, sistemin doğru uygulanırlığı, insan kaynaklarının performans değerlemeye verdiği önem, olumsuz sonuçlar, performans değerlendirme toplantıları, iş verimi, kariyer, ücret artışı, ödül-ceza eğitim, terfi, işgücü planlaması, motivasyon ve geribildirim değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı varyans analiz testinde;

#### **Hipotez 3:**

**H<sub>0</sub>** : İşletmede çalışılan toplam yıl sayısının değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

---

<sup>158</sup> YURTSEVER, N., *Deneyisel İstatistik Metotlar*, T.C. Tarım, Orman ve Köy İşleri, Bakanlığı, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1984, s: 216

<sup>159</sup> GAVCAR, E., *İstatistik Yöntemler-I*, Muğla Üniversitesi Yayınları, Muğla, 2001, s: 214

**H<sub>1</sub>** : İşletmede çalışılan toplam yıl sayısının değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezler varyans analizleri ile araştırılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir

**Tablo 5. Çalışma Yılı İçin Varyans Analizleri Tablosu**

	<b>F</b>	<b>Anlamlılık</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>Soru 1</b>	,869	,488	(Anlamsız)		
<b>Soru 2</b>	,451	,771	(Anlamsız)		
<b>Soru 3</b>	1,375	,253	(Anlamsız)		
<b>Soru 4</b>	1,499	,214	(Anlamsız)		
<b>Soru 5</b>	1,376	,253	(Anlamsız)		
<b>Soru 6</b>	1,061	,384	(Anlamsız)		
<b>Soru 7</b>	1,591	,189	(Anlamsız)		
<b>Soru 8</b>	1,133	,350	(Anlamsız)		
<b>Soru 9</b>	,265	,900	(Anlamsız)		
<b>Soru 10</b>	,302	,876	(Anlamsız)		
<b>Soru 11</b>	1,322	,272	(Anlamsız)		
<b>Soru 12</b>	5,055	,001	2 (1,5)	5 (5)	1 (6)
<b>Soru 13</b>	3,515	,012	2 (1,25)	1,3,4,5 (4,47)	
<b>Soru 14</b>	2,704	,039	2 (1,75)	4,5 (4,47)	
<b>Soru 15</b>	3,365	,015	2,3 (4,14)	4 (8,25)	
<b>Soru 16</b>	5,115	,001	2 (1,25)	1,5 (4,33)	4 (5,12)
<b>Soru 17</b>	3,477	,013	2 (1,5)	5,4,1 (4,64)	
<b>Soru 18</b>	1,610	,184	(Anlamsız)		
<b>Soru 19</b>	,574	,683	(Anlamsız)		

Tablo 5 incelendiğinde işletmede çalışılan yıl sayısı ile “işletmemizde, geleceğe yönelik kariyer planlamamızda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır” yargısına verilen puanlar arasında %99 güvenle anlamlılık çıkmıştır. Burada 4-6 yıldır işletmede çalışanlar 1,5 puan ortalaması ile performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamasına etkisinin hiç olmadığı düşüncesinde iken 25 yıldır işletmede çalışanlar 5 ortalama ile bu yargıya normal bir eğilim göstermişlerdir. Son



olarak 1-3 yıldır işletmede çalışanlar 6 ortalaması ile iyi bir eğilim göstererek performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamada etkili olabileceğine inanmaktadır.

13. soruda yer alan “işletmemizde, performans değerlendirme sonuçları, ücret artışlarında etkilidir” önermesi ile işletmede çalışılan yıl arasında %95 güvenle bir anlamlılık ortaya çıkmıştır. 4-6 yıldır işletmede çalışanlar diğer guruplardan bir önceki soruda da olduğu gibi farklı bir eğilim göstererek performans değerlemesinin ücret artışlarında hiç etkili olmadığı (ortalama: 1,25) düşüncesindedirler.

“İşletmemizde, performans değerlendirme sonuçları, ödül veya cezaların belirlenmesinde etkilidir” yargısının yer aldığı 14. soru ile çalışılan yıl arasında %95 güven aralığında anlamlılık bulunmuştur. Burada daha öncede olduğu gibi 4-6 yıldır işletmede çalışanlar yine çok düşük bir ortalama olan 1,75 ile performans değerlendirme sonuçlarına göre ödül ve cezaların belirlenmesine katılmadıklarını sonucu ortaya çıkmıştır. 12 yıldan fazla süredir işletmede çalışanlar 4,47 ortalama ile orta bir eğilim göstermişlerdir.

Yine diğer anlamlı bir ilişki performans değerlendirme sonuçlarının eğitim konularının belirlenmesinde kullanılmasıyla %95 güvenle anlamlı çıkmıştır. Burada 4-6 ve 7-11 yılları aralığında olanlar 4,11 ortalama ile düşük puan verirken 12-20 yıldır işletmede çalışanlar en yüksek değer ortalamasıyla (8,25) farklı bir eğilim göstermişlerdir.

Çalışılan yıl ile performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılan terfiler arasında %99 güvenle anlamlı bir ilişki çıkmıştır. 4-6 yıl işletmede çalışanlar en düşük ortalama ile (1,25), 12-20 yıl çalışanlar normal bir ortalama ile (5,125) performans değerlendirme sonuçlarının terfi üzerinde etkili olduğuna inanmaktadır.

Son anlamlı ilişki %95 güven aralığında performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında kullanılmasıyla arasında çıkmıştır. Daha önceki yorumlarda

olduğu gibi burada da 4-6 yıldır işletmede çalışanlar çok düşük bir ortalamayla (1,5), diğer gruplarda farklı bir eğilim göstermişlerdir.

#### **4.2.3.2. Çalışanların Eğitim Düzeyi Faktörü İçin Varyans Analizleri**

İşletmede çalışanların eğitim seviyesi ile işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına verdikleri destek, performans değerlendirme sonuçlarına olan güvenleri, performans değerlendirmenin düzenli olarak yapılması, üstlerin performans değerlendirme sonuçlarına verdiği önem, iş disiplini, performans değerlendirme sistemin doğru uygulanırlığı, insan kaynaklarının performans değerlemeye verdiği önem, olumsuz sonuçlar, performans değerlendirme toplantıları, iş verimi, kariyer, ücret artışı, ödül-ceza eğitim, terfi, işgücü planlaması, motivasyon ve geribildirim değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı varyans analiz testinde;

#### **Hipotez 4:**

**H<sub>0</sub>** : Çalışanların eğitim düzeylerinin değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>** : Çalışanların eğitim düzeylerinin değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir

**Tablo 6. Çalışanların Eğitim Düzeyleri Faktörünün Varyans Analiz Tablosu**

	F	Anlamlılık	I	II
Soru 1	,756	,474	(Anlamsız)	
Soru 2	,865	,426	(Anlamsız)	
Soru 3	1,686	,194	(Anlamsız)	
Soru 4	,031	,970	(Anlamsız)	
Soru 5	,404	,669	(Anlamsız)	
Soru 6	,869	,425	(Anlamsız)	
Soru 7	3,320	,043	4 (7,06)	3 (9,6)
Soru 8	,870	,424	(Anlamsız)	
Soru 9	,802	,453	(Anlamsız)	
Soru 10	1,750	,181	(Anlamsız)	
Soru 11	2,202	,119	(Anlamsız)	
Soru 12	,960	,389	(Anlamsız)	
Soru 13	,260	,772	(Anlamsız)	
Soru 14	1,454	,242	(Anlamsız)	
Soru 15	1,624	,206	(Anlamsız)	
Soru 16	1,287	,284	(Anlamsız)	
Soru 17	4,897	,011	4 (3,24)	3 (6,2)
Soru 18	2,762	,071	(Anlamsız)	
Soru 19	,282	,755	(Anlamsız)	

Tablo 6'dan görüldüğü gibi, eğitim faktörü “İşletmemizde, insan kaynakları departmanı performans değerlemeye önem veriyor” yargısının yer aldığı 7. soru ile %95 güven aralığında bir anlamlılık bulunmuştur. Burada lise ve dengi okul mezunları 7,06 ortalama ile insan kaynakları departmanının performans değerlendirme çalışmalarına yüksek derecede önem verdiği eğilimini gösterirken, üniversite mezunları 9,6 ortalama ile farklı bir eğilim göstererek çok yüksek derecede önem verildiği düşüncesindedirler.

Soru 17 değişkeninde yer alan “İşletmemizde, performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılıyor” yargısı ile eğitim faktörü arasında %95 güvenle anlamlılık vardır. Üniversite mezunları 3,24 ortalama ile performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında pek fazla kullanılmadığı eğilimindeyken, lise mezunları (ortalama: 6,2) performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında yüksek derecede kullanıldığı kanaatindedirler.

#### 4.2.3.3. Yaş için Varyans Analizleri

Yaş faktörü ile; işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına verdikleri destek, performans değerlendirme sonuçlarına olan güvenleri, performans değerlendirmenin düzenli olarak yapılması, üstlerin performans değerlendirme sonuçlarına verdiği önem, iş disiplini, performans değerlendirme sisteminin doğru uygulanabilirliği, insan kaynaklarının performans değerlemeye verdiği önem, olumsuz sonuçlar, performans değerlendirme toplantıları, iş verimi, kariyer, ücret artışı, ödül-ceza eğitim, terfi, işgücü planlaması, motivasyon ve geribildirim değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı varyans analiz testinde;

##### **Hipotez 5:**

**H<sub>0</sub>:** Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi yoktur.

**H<sub>1</sub>:** Yaş faktörünün değişkenler üzerinde etkisi vardır.

şeklinde kurulan hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir

**Tablo 7. Yaş Faktörü İçin Varyans Analizleri Tablosu**

	F	Anlamlılık	I	II
<b>Soru 1</b>	1,049	,356	(Anlamsız)	
<b>Soru 2</b>	1,130	,330	(Anlamsız)	
<b>Soru 3</b>	2,407	,099	(Anlamsız)	
<b>Soru 4</b>	1,583	,214	(Anlamsız)	
<b>Soru 5</b>	,392	,678	(Anlamsız)	
<b>Soru 6</b>	,686	,507	(Anlamsız)	
<b>Soru 7</b>	3,352	,042	4 (6,4)	3 (8,44)
<b>Soru 8</b>	1,286	,284	(Anlamsız)	
<b>Soru 9</b>	1,781	,177	(Anlamsız)	
<b>Soru 10</b>	1,594	,211	(Anlamsız)	
<b>Soru 11</b>	,134	,875	(Anlamsız)	
<b>Soru 12</b>	1,529	,225	(Anlamsız)	
<b>Soru 13</b>	3,017	,056	4 (3,2)	2 (5,33)
<b>Soru 14</b>	1,151	,323	(Anlamsız)	
<b>Soru 15</b>	2,301	,109	(Anlamsız)	
<b>Soru 16</b>	1,376	,260	(Anlamsız)	
<b>Soru 17</b>	1,381	,259	(Anlamsız)	
<b>Soru 18</b>	2,717	,074	(Anlamsız)	
<b>Soru 19</b>	2,653	,079	4 (3,6)	2,3 (5,97)

Tablo 7 incelendiğinde, insan kaynakları departmanının performans değerlemeye verdiği önem ile yaş faktörü arasında %95 güvenle anlamlı çıkmıştır. Burada 46-55 yaş aralığındaki işgörenler 6,4 ortalama ile insan kaynakları departmanının performans değerlemeye iyi derecede önem verdiğini belirtirken, 36-45 yaş aralığında bulunanların ortalaması (8,44) 46-55 yaşa göre daha yüksek çıkmıştır.

Yaş faktörü ile ücret arasında %95 güvenle anlamlılık vardır. 46-55 yaş grubu 3,2 ortalama ile performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışlarında düşük bir etkiye sahip olduğu, 36-45 yaş gurubundakiler ise normal bir etkisi (ortalama: 5,33) olduğu saptanmıştır.

Son olarak %90 güvenle yaş ve geribildirim arasında bir anlamlılık bulunmaktadır. Diğerlerinden farklı bir eğilim gösteren. 46-55 yaş grubundakiler performans değerlendirme sonuçları geribildirimlerinin kötü olduğu düşüncesinde oldukları 3,6 ortalamasından anlaşılabilir. Diğer iki yaş gurubu ise performans geribildiriminin iyiye yakın olduğunu (ortalama: 5,97) düşünmektedirler.

#### **4.2.4. Regresyon Analizleri**

Regresyonu genel anlamda regresyon çözümlemesi, bir bağımlı değişkenin başka açıklayıcı değişken(ler)e olan bağımlılığını, birincinin (ana kütle) ortalama değerini, ikinci(ler)in (yinelenen örneklerdeki) bilinen yada değişmeyen değerleri cinsinden tahmin etme ve /ya da kestirme amacıyla inceler.<sup>160</sup>

##### **4.2.4.1. Basit Regresyon**

Regresyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin matematik şeklinin tahminlenmesinde kullanılan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Burada destek ve güven bağımlı değişkenleri için iş disiplini, iş verimi, kariyer planlama, ücret

---

<sup>160</sup> GUJARATI, D. N., Temel Ekonometri, Çev: Ümit ŞENESEN ve G. Günlük ŞENESEN, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1999, s: 16

artışları, eğitim faaliyetleri, terfi, işgücü planlaması, motivasyon ve geribildirim bağımsız değişkenleriyle basit regresyon analizi yapılmıştır.

#### 4.2.4.1.1. Destek Değişkenini Etkileyen Faktörler İçin Basit Regresyon Analizi

Burada;

$$\text{Destek} = b_0 + b_i(\text{değişken}_i)$$

modeli tahminlenmek suretiyle  $b_0$  ve  $b_1$  değerleri bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda bu değerler, bunların anlamlılıkları, korelasyon ve belirlilik katsayıları ile modelin anlamlılığını gösteren F değerleri verilmiştir. Modelde  $\text{değişken}_i$  olarak ifade edilen değer  $i =$  soru 5, soru 11, soru 11, soru 12, soru 13, soru 15, soru 16, soru 17, soru 18, soru 19 şeklindedir.

**Tablo 8: Destek Bağımlı Değişkeni İçin Basit Regresyon Analiz Sonuçları**

	$b_0$	$b_1$	$t_{hd}$	Sig.	$r$	$r^2$	$F_{hd}$	$F_{sig.}$
Soru 5	1,921	,814	7,895	,000	,708	,501	62,338	,000
Soru 9	,521	,791	9,140	,000	,758	,574	83,540	,000
Soru 11	1,114	,989	11,007	,000	,813	,661	121,154	,000
Soru 12	3,248	,610	6,047	,000	,609	,371	36,572	,000
Soru 13	2,683	,707	7,900	,000	,708	,502	62,411	,000
Soru 15	2,555	,643	5,613	,000	,580	,337	31,500	,000
Soru 16	3,429	,663	5,344	,000	,562	,315	28,556	,000
Soru 17	2,866	,765	5,754	,000	,590	,348	33,108	,000
Soru 18	2,866	,547	5,213	,000	,552	,305	27,176	,000
Soru 19	4,372	,235	1,921	,061	,235	,055	3,638	,061

**Tablo 8'de:**  $b_0$  : Sabit,  $b_1$  : Katsayı, **sig.** : Anlamlılık,  $t_{hd}$  : t hesap değeri,  $F_{hd}$  : F Hesap değeri,  $F_{sig.}$  : F Anlamlılık değerleridir.

Tablo 8 incelendiğinde bütün değişkenler için katsayıların anlamlılığını gösteren t değerleri, soru 19 hariç, %99 güven düzeyinde, soru 19 ise %90 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Korelasyon katsayısı  $r$  değerleri incelendiğinde soru 11 kuvvetli, soru 19 zayıf ilişkiyi gösterirken diğer değişkenler orta düzeyde bir ilişki vermektedir. Modelin anlamlılığını test eden F değeri ise soru 19 için %90 diğer değişkenler için ise %99 güven düzeyinde anlamlıdır.

Ankette yer alan soru 5 (performans değerlendirme, iş disiplinin sağlanmasında etkili olmaktadır) destek bağımlı değişkendeki değişimin %50,1'ini açıklamaktadır. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artışın bağımlı değişkende 0,791 birimlik bir artış sağladığı görülmektedir.

Soru 9 (Performans değerlendirme çalışmaları sonucu belirlenen performans, işgörenle bir araya gelerek değerlendirilir) destek bağımlı değişkendeki değişimin %57,4'ünün bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış destek bağımlı değişkende 0,989 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

“Performans değerlendirme sonuçlarının işgörene bildirilmesi iş veriminde artış veya azalışa neden olmaktadır” yargısının yer aldığı soru 11 destek bağımlı değişkendeki değişimin %66,1'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkeninde 0,610 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir.

Anket formunda yer alan Soru 12 (geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması) destek bağımlı değişkendeki değişimin %37,1'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişken olan 12. sorudaki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan güven üzerinde 0,707 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Soru 13 (performans değerlendirme sonuçları, ücret artışlarında etkilidir) destek bağımlı değişkendeki değişimin %50,2'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkende 1 birimlik bir artış olduğunda bağımlı değişkende 0,643 birimlik bir artış olmaktadır.

“Performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenin eğitim alacağı konular belirlenir” yargısının yer aldığı 15 soruda destek bağımlı değişkendeki değişimin %33,7'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir.

Bağımsız değişkendeki (eğitim) 1 birimlik artış bağımlı değişkende (destek) 0,643 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Soru 16 (performans değerlendirme sonuçları, terfi etmede etkilidir) destek bağımlı değişkendeki değişimin %31,5'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,663 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Ankette yer alan Soru 17 (performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılmaktadır) destek bağımlı değişkendeki değişimin %33,7'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,765 birimlik bir artış olduğu görülmektedir.

Ankette 18. soru olan (Performans değerlendirme sonuçları iş motivasyonunu (olumlu/olumsuz) etkilemektedir) destek bağımlı değişkendeki değişimin %30,5'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişken olan motivasyondaki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,547 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Soru 19 (İnsan Kaynakları Departmanı, performans değerlendirme sonuçları hakkında işgöreni bilgilendirilmesi) destek bağımlı değişkendeki değişimin %5,5'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,235 birimlik bir artışa sağladığı görülmektedir.

#### **4.2.4.1.2. Güven Değişkenini Etkileyen Faktörler İçin Basit Regresyon Analizi**

Burada;

$$\text{Güven} = b_0 + b_i (\text{değişken}_i)$$



modeli tahminlenmek suretiyle  $b_0$  ve  $b_1$  değerleri bulunmuştur. Aşağıdaki tabloda bu değerler, bunların anlamlılıkları, korelasyon ve belirlilik katsayıları ile modelin anlamlılığını gösteren F değerleri verilmiştir. Modelde değişkeni olarak ifade edilen değer  $i$  = soru 5, soru 9, soru 11, soru 12, soru 13, soru 15, soru 16, soru 17, soru 18, soru 19 şeklindedir.

**Tablo 9: Güven Bağımlı Değişkeni İçin Basit Regresyon Analiz Sonuçları**

	$b_0$	$b_1$	$t_{hd}$	Sig.	$r$	$r^2$	$F_{hd}$	$F_{sig.}$
Soru 5	0,772	0,874	12,293	,000	0,842	0,704	151,109	,000
Soru 9	0,193	0,707	8,951	,000	0,751	0,557	80,126	,000
Soru 11	0,409	0,952	13,760	,000	0,868	0,749	189,329	,000
Soru 12	2,052	0,690	9,316	,000	0,764	0,577	86,780	,000
Soru 13	1,583	0,760	12,387	,000	0,844	0,708	153,442	,000
Soru 15	1,789	0,620	6,238	,000	0,621	0,376	38,909	,000
Soru 16	2,390	0,711	7,060	,000	0,668	0,437	49,850	,000
Soru 17	1,512	0,895	9,356	,000	0,765	0,579	87,528	,000
Soru 18	1,833	0,578	6,666	,000	0,646	0,408	44,439	,000
Soru 19	3,375	0,257	2,344	,022	0,285	0,067	5,496	,022

**Tablo 9’da:**  $b_0$  : Sabit,  $b_1$  : Katsayı, **sig.** : Anlamlılık,  $t_{hd}$  : t hesap değeri,  $F_{hd}$  : F Hesap değeri,  $F_{sig.}$  : F Anlamlılık değerleridir.

Tablo 9 incelendiğinde bütün değişkenler için katsayıların anlamlılığını gösteren t değerleri, soru 19 hariç, %99 güven düzeyinde, soru 19 ise %90 güven düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Korelasyon katsayısı  $r$  değerleri incelendiğinde soru11 kuvvetli, soru 16, 18 ve19 zayıf ilişkiyi gösterirken diğer değişkenler orta düzeyde bir ilişki vermektedir. Modelin anlamlılığını test eden F değeri ise soru 19 için %95 diğer değişkenler için ise %99 güven düzeyinde anlamlıdır.

Ankette yer alan soru 5 (performans değerlendirme, iş disiplinin sağlanmasında etkili olmaktadır) güven bağımlı değişkendeki değişimin %70,4’ünün bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,874 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Soru 9 (Performans değerlendirme çalışmaları sonucu belirlenen performans, işgörenle bir araya gelerek değerlendirilir) güven bağımlı değişkendeki değişimin %55,7’sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız

değişken olan performans değerlendirme toplantılarındaki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan güvende 0,707 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

“Performans değerlendirme sonuçlarının işgörene bildirilmesi iş veriminde artış veya azalışa neden olmaktadır” yargısının yer aldığı soru 11 güven bağımlı değişkendeki değişimin %74,9’unun bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,952 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir.

Anket formunda yer alan Soru 12 (geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılması) güven bağımlı değişkendeki değişimin %57,7’sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,690 birimlik bir artış sağlamaktadır.

Soru 13 (performans değerlendirme sonuçları, ücret artışlarında etkilidir) güven bağımlı değişkendeki değişimin %70,8’inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,760 birimlik bir artış sağladığı görülmektedir.

“Performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenin eğitim alacağı konular belirlenir” yargısının yer aldığı 15 soruda güven bağımlı değişkendeki değişimin %37,6’sının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,620 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Soru 16 (performans değerlendirme sonuçları, terfi etmede etkilidir) güven bağımlı değişkendeki değişimin %43,7’sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,711 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Ankette yer alan Soru 17 (performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılmaktadır) güven bağımlı değişkendeki değişimin %57,9'unun bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,895 birimlik bir artış sağladığı görülmektedir.

Ankette 18. soru olan (Performans değerlendirme sonuçları iş motivasyonunu (olumlu/olumsuz) etkilemektedir) güven bağımlı değişkendeki değişimin %40,8'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,578 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Soru 19 (İnsan Kaynakları Departmanı, performans değerlendirme sonuçları hakkında işgöreni bilgilendirilmesi) güven bağımlı değişkendeki değişimin %6,7'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,257 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

#### **4.2.4.2. Çoklu Regresyon**

##### **4.2.4.2.1. Destek Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi**

Çalışmada değişkenlerin destek bağımlı değişkenini toplu olarak nasıl etkilediklerini ortaya koymak amacıyla;

$$\text{Destek} = b_0 + \sum_{i=1}^3 b_i (\text{değişken})_i$$

Çoklu regresyon modeli En Küçük Kareler yöntemiyle analiz edilmiş ve katsayıları anlamsız olan değişkenler teker teker modelden çıkartılmak suretiyle aşağıda tabloda yer alan modele ulaşılmıştır. Modelde  $i = 1, 2, \dots, n$  şeklindedir.

**Tablo 10: Destek Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

	katsayı	t	Sig.
Sabit	-,273	-,539	,592
İş verimliliği	,604	5,275	,000
Performans Değerleme Toplantıları	,330	3,385	,001
Eğitim	,208	2,492	,015

**R<sup>2</sup> : % 74**

**F değeri: 60,7**

“Performans değerlendirme sonuçlarının işgörene bildirilmesi iş veriminde artış veya azalışa neden olmaktadır” yargısının yer aldığı soru 11 incelendiğinde iş verimliliği katsayısı için t değeri 5,275 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler sabit kaldığında bağımsız değişkendirdeki 1 birimlik artış bağımlı değişkendirde 0,604 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Ankette yer alan Soru 17 (Performans değerlendirme çalışmaları sonucu belirlenen performans, işgörenele bir araya gelerek değerlendirilir) incelendiğinde performans değerlendirme toplantıları katsayısı için t değeri 3,385 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı çıktığı görülmektedir. Diğer değişkenler sabit kaldığında bağımsız değişkendirdeki 1 birimlik artış bağımlı değişkendirde 0,330 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir

Soru 15 (Performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenin eğitim alacağı konular belirlenir) incelendiğinde eğitim katsayısı için t değeri 2,492 olup bağımsız değişkenin %95 güvenle anlamlı çıktığı görülmektedir. Diğer değişkenler sabit kaldığında bağımsız değişken olan eğitimdeki 1 birimlik artış bağımlı değişkendirde 0,208 birimlik bir artış sağlamaktadır.

R<sup>2</sup> değeri 0,740 olup destek bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %74'ünün bu bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. F değeri ise 60,7 olup %99 güvenle modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

#### 4.2.4.2.2. Güven Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi

Yapılan araştırmada değişkenlerin güven bağımlı değişkenini toplu olarak nasıl etkilediklerini ortaya koymak amacıyla;

$$\text{Güven} = b_0 + \sum_{i=1}^3 b_i (\text{değişken})_i$$

Çoklu regresyon modeli En Küçük Kareler yöntemiyle analiz edilmiş ve katsayıları anlamsız olan değişkenler teker teker modelden çıkartılmak suretiyle aşağıda tabloda verilen modele ulaşılmıştır. Modelde  $i=1,2,\dots,n$  şeklindedir.

**Tablo 11: Güven Bağımlı Değişkeni İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

	katsayı	t	Sig.
Sabit	-,383	-1,309	,195
İş verimliliği	,282	2,753	,008
Ücret Artışı	,331	5,760	,000
Performans Değerleme Toplantıları	,208	3,597	,001
İş Disiplini	,243	2,733	,008

$R^2$  : % 89

F değeri: 127,84

Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda  $R^2$  değeri 0,890 olup destek bağımlı değişkenindeki değişimin yaklaşık %89'unun bu bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. F değeri ise 127,84 olup %99 güvenle modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir.

Soru 11 (performans değerlendirme sonuçlarının işgörene bildirilmesi iş veriminde artış veya azalışa neden olmaktadır) incelendiğinde iş verimi katsayısı için t değeri 2,753 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkendirdeki 1 birimlik artış bağımlı değişkendirde 0,282 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Ankette yer alan Soru 13 (performans değerlendirme sonuçları, ücret artışlarında etkilidir) incelendiğinde ücret artışı katsayısı için t değeri 3,597 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız

değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,331 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

“Performans değerlendirme çalışmaları sonucu belirlenen performans, işgörenle bir araya gelerek değerlendirilir” yargısının bulunduğu soru 9 incelendiğinde performans değerlendirme toplantıları katsayısı için t değeri 1,786 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görölmektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,208 birimlik bir artış olduğu görölmektedir.

Soru 5 (performans değerlendirme, iş disiplinin sağlanması etkili olmaktadır) incelendiğinde iş disiplini katsayısı için t değeri 2,733 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görölmektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,243 birimlik bir artışa neden olmaktadır

## TARTIŞMA

Batı toplumlarında yapılan çalışmalar, kadın ve erkeğin toplumsallaşma biçimlerinin ve kendilerine toplum tarafından atfedilen cinsiyet rollerinin farklılaştığını göstermektedir. Buna göre, kadınlardan toplumsal ilişkilere duyarlı, duygusal, şefkatli, yardımsever, bağımlı ve fedakâr olması beklenirken, erkeklerden rekabetçi, bireysel, başarıya dönük, bağımsız, akılcı, pragmatist ve egemen olması beklenmektedir. Birbirine karşıt bu roller, kadın ve erkek tarafından genellikle benimsenmekte ve sonuç olarak toplum tarafından kendilerine atfedilen kişilik özelliklerini yansıtmaktadırlar. Kadın ve erkek arasındaki bu kişilik farklılıkları, dişilik-erillik (feminity-masculity) biçiminde kavramsallaştırılmaktadır. Yapılan çalışmalar, dişil özelliklerin bireysel maddi başarıya ulaşma, bağımsız yaşama, kararlılık gibi eril değerlerden çok, bağlılık, insan ilişkilerine duyarlılık, manevi tatmin gibi kavramları içerdiğini göstermektedir.<sup>161</sup> Araştırma bulgularına göre de çalışanların cinsiyetleri performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili bazı konular hakkındaki görüşlerinde farklılıklara yol açmaktadır. Bu farklılıklar, bayanların erkeklere göre performans değerlendirme çalışmalarını daha çok desteklemeleri, performans değerlendirme sisteminin düzenli şekilde uygulandığına daha fazla inanmaları ve ücret artışında, performans değerlendirme sonuçlarının etkili olduğu yönündeki inançları biçiminde ortaya çıkmıştır. Buna karşılık erkek çalışanlar performans değerlendirme toplantılarını daha olumlu bulmaktadırlar.

Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu da çalışanların iş tecrübelerinin (işletmede çalışılan yıl) performans değerlendirme çalışmaları üzerindeki etkilerine yöneliktir. Çalışanların iş tecrübeleri arttıkça performans değerlendirme çalışmalarına bakış açılarının da daha olumlu olacağı beklentisi normal karşılanmaktadır. Ancak performans değerlendirme yeni bir yönetim yaklaşımıdır ve uzun süredir iş hayatında bulunan çalışanların geleneksel yönetim yaklaşımına daha

---

<sup>161</sup> ÖZEN, Ş., Türkiye’de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması Ve Eril Erkek-Dişil Kadın Varsayımının Geçerliliği, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, TODAİE İnsan hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, Yayın No: 16, Ankara, 1998, s: 217-219

yakın olmaları ve çağdaş tekniklere uzak durmaları da olasıdır.<sup>162</sup> Çalışmadan elde edilen sonuçlar da bu görüşü destekler niteliktedir; 4-6 yıldır işletmede çalışanlar 1,5 puan ortalaması ile performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamasına etkisinin hiç olmadığı düşüncesinde iken 25 yıldır işletmede çalışanlar 5 ortalama ile bu yargıya normal bir eğilim göstermişlerdir. Son olarak 1-3 yıldır işletmede çalışanlar 6 ortalaması ile iyi bir eğilim göstererek performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamada etkili olabileceğine inanmaktadır. Yine, 4-6 yıldır işletmede çalışanlar performans değerlemesinin ücret artışlarında hiç etkili olmadığı düşüncesindedirler. Ayrıca, performans değerlendirme sonuçlarına göre ödül ve cezaların belirlendiğine katılmamaktadırlar. 12 yıldan fazla süredir işletmede çalışanlar ise normal bir eğilim göstermişlerdir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim konularının belirlenmesinde kullanılmasına yönelik olarak araştırmadan elde edilen sonuçlara göre 4-6 ve 7-11 yılları aralığında olanlar 4,11 ortalama ile düşük puan verirken 12-20 yıldır işletmede çalışanlar en yüksek değer ortalamasıyla (8,25) farklı bir eğilim göstermişlerdir.

Çalışılan yıl ile performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılan terfilere bakış açıları arasında %99 güvenle anlamlı bir ilişki çıkmıştır. 4-6 yıl işletmede çalışanlar en düşük ortalamayla (1,25), 12-20 yıl çalışanlar normal bir ortalamayla (5,125) performans değerlendirme sonuçlarının terfi üzerinde etkili olduğuna inanmaktadır. Son anlamlı ilişki %95 güven aralığında performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında kullanılmasıyla arasında çıkmıştır. Daha önceki yorumlarda olduğu gibi burada da 4-6 yıldır işletmede çalışanlar çok düşük bir ortalamayla (1,5), diğer gruplarda farklı bir eğilim göstermişlerdir.

Araştırmada, çalışanların eğitim seviyelerinin performans değerlendirme çalışmaları hakkındaki görüşleri üzerindeki etkilerine yönelik olarak yapılan analizlerde soru 7 (İnsan kaynakları departmanı performans değerlemeye önem

---

<sup>162</sup> Gerek benzer bir örneklem üzerinde daha önce yapılan yöneticilerin problem çözme davranışlarına yönelik araştırmada (bakınız, ÖRÜCÜ, E. ve SAFRAN, B., “İmalat İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Ücret Düzeylerinin Problem Çözme Başarıları Üzerindeki Etkisi Silivri Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Örneği”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 16, Sayı 5-6, 2002), bu yönde sonuçlar elde edilmiştir.



veriyor) ve soru 17 (performans değerleme sonuçları işgücü planlamasında kullanılıyor) değişkenleriyle anlamlı bir ilişkiye rastlanırken diğer yargılarla anlamlı bir bağlantıya rastlanmamıştır. Bu durumun, çalışanların büyük bir kısmının aynı eğitim seviyesinde olmasından (yüksekokul/niversite) kaynaklandığı düşünülmektedir. Oysa normal koşullarda eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların performans değerleme çalışmalarına karşı daha duyarlı olmaları ve eğitim seviyesi yükseldikçe çalışanların performans değerlemeye olan duyarlılıklarının artması beklenmektedir. Anlamlı ilişkinin saptandığı iki hipotezden birinde eğitim faktörü “İşletmemizde, insan kaynakları departmanı performans değerlemeye önem veriyor” yargısı ile %95 güven aralığındadır. Burada lise ve dengi okul mezunları 7,06 ortalama ile insan kaynakları departmanının performans değerleme çalışmalarına yüksek derecede önem verdiği eğilimini gösterirken, niversite mezunları 9,6 ortalama ile farklı bir eğilim göstererek çok yüksek derecede önem verildiği düşüncesindedirler. Diğer hipotezde ise “işletmemizde, performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılıyor” yargısı ile eğitim faktörü arasında %95 güvenle anlamlılık vardır. Üniversite mezunları 3,24 ortalama ile performans değerleme sonuçlarının işgücü planlamasında pek fazla kullanılmadığı eğilimindeyken, lise mezunları (ortalama: 6,2) performans değerleme sonuçlarının işgücü planlamasında yüksek derecede kullanıldığı kanaatindedirler.

Araştırmada, yaşı ilerlemiş olan işgörenlerin geleneksel yönetim anlayışına, daha genç olan işgrenlerinse ağdaş yönetim tekniklerine ve dolayısıyla performans değerleme çalışmalarına daha yakın olduğu varsayımından hareketle oluşturulan hipotez varyans analizi tekniğiyle test edilmiştir. Test sonucunda elde edilen bulgulardan; 46–55 yaş aralığındaki işgörenler insan kaynakları departmanının performans değerlemeye iyi derecede önem verdiğini belirtirken, 36–45 yaş aralığında bulunanların ortalaması 46–55 yaşa göre daha yüksek çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer bulgular ise: 46–55 yaş grubundakiler performans değerleme sonuçlarının ücret artışlarında düşük bir etkiye sahip olduğu, 36–45 yaş

gurubundakiler ise ortama bir etkisi olduğu ile yaş faktörü arasında %90 güven aralığında anlamlılık vardır.

Son olarak %90 güvenle yaş ve geribildirim arasında bir anlamlılık bulunmaktadır. Diğerlerinden farklı bir eğilim gösteren 46-55 yaş grubundakiler performans değerlendirme sonuçları geribildirimlerinin kötü olduğu düşüncesinde oldukları 3,6 ortalamasından anlaşılabilir. Diğer iki yaş grubu ise performans geribildiriminin iyiye yakın olduğunu (ortalama: 5,97) düşünmektedirler.

Araştırmada destek ve güven üzerinde etkili olan faktörlerin bulunması amacıyla öncelikle basit regresyon analizleri yapılmıştır. Basit regresyon analizlerinde sadece her bir bağımlı değişkenin, bağımsız değişken üzerindeki etkisi tespit edilebilmektedir. Ancak çoklu regresyon analizlerinde bağımlı değişkenlerin tümünün aralarındaki korelasyonda göz önünde bulundurularak bağımsız değişken üzerindeki etkileri bulunmaya çalışılmaktadır. Bu nedenle, basit regresyon analizlerinde bağımsız değişkenlerle (destek ve güven) aralarında anlamlılık bulunan birçok bağımlı değişken çoklu regresyon analizinde kabul edilebilir bir anlamlılık düzeyinin altında kalmıştır. Araştırmada yapılan basit ve çoklu regresyon analizleri sonuçları tartışma bölümünün bu kısmında yorumlanmaya çalışılmıştır.

Disiplin; işgörenin kendini organizasyonun kuralları ve kabul edilebilir standartlarına göre yönlendirdiği bir durumu ifade etmektedir. İşletmelerde genellikle işgörenler kendi kendini disipline eder.<sup>163</sup> Organizasyonlarda var olan politika, kural ve standartlara kişilerin uymasını sağlamak için disiplin sistemleri kurulmuştur. Bu sistemler de bir açıdan eğitim sistemleri gibi kişinin davranış, bilgi ve tutumlarını geliştirmeyi, düzeltmeyi ve şekillendirmeyi amaçlarlar. Amaçlanan değişiklikler gerçekleştiğinde, işgören daha istekli ve verimli çalışacağından, performans düzeyi de gelişecektir.<sup>164</sup> Ankette yer alan soru 5 (performans değerlendirme, iş disiplinin sağlanmasında etkili olmaktadır) destek bağımlı değişkendeki değişimin %50,1'ini açıklamaktadır. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artışın bağımlı değişkende 0,791 birimlik bir artış sağladığı görülmektedir. Bunun yanı sıra performans değerlendirme,

<sup>163</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 284

<sup>164</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 112

iş disiplinin sağlanmasında etkili olmaktadır önermesi, performans değerlendirme çalışmalarına duyulan güven üzerinde de etkilidir. Çoklu regresyonda da katsayı için t değeri 1,786 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,208 birimlik bir artış olduğu görülmektedir. Güven söz konusu olduğunda da t değeri 2,733 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,243 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

Çalışanlar genellikle işlerini iyi yapıp yapmadıklarını bilmek isterler. Değerlendirme yoluyla çalışanlara bu bilgiyi sağlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi süreci hiç aksatılmadan, düzenli olarak yapılmalı ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim kanallarını içermelidir.

Organizasyon işi, görevleri, sorumlulukları ve standartları ne kadar iyi tanımlanmış olursa olsun, performans değerlendirmesini gerçekleştirmek gene de büyük bir dikkat ve özen gerektirir. Yöneticinin performans değerlendirmesini planlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik çabasının doruğu, çalışanlarla yapacağı görüşmedir. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici ya da nezaretçi yaptığı değerlendirmeyi çalışanlara aktarmalıdır. Bu da genellikle performans değerlendirme görüşmesi (toplantısı) şeklinde olur.<sup>165</sup> Araştırmada performans değerlendirme toplantılarının performans değerlendirme çalışmalarına olan destek ve güvenin etkisinin ölçülmesi amacıyla yapılan basit regresyon analizleri sonucunda; destek bağımlı değişkenindeki değişimin %57,4'ünün bağımsız değişken (performans değerlendirme toplantıları) tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış destek bağımlı değişkende 0,989 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Destek bağımlı değişkeninde olduğu gibi güven bağımlı değişkeninde de performans değerlendirme toplantılarının etkisi %99 güven aralığında anlamlı bulunmuştur. Ayrıca araştırmada yapılan çoklu regresyon analizlerinde de performans değerlendirme toplantıları yine çalışanların performans

---

<sup>165</sup> PALMER, a.g.e., s: 55

değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve güvenleri üzerinde %99 anlamlılık düzeyinde etkili birer faktör olarak bulunmuştur.

İşgörenlerin gücünü verimliliğe yöneltmek, örgütün en önemli sorunlarından biridir. Bu sorunu çözmek için örgütün işgörelere karşı tutumunu insancillaştırmak; işgörenlerin üretim ve yönetime katkısını yükseltmek; örgütsel amaçlara içten güdülenmelerini sağlamaya ortam hazırlamak gerekir. Gerekirse işe sarma, usa vurma, ödüllendirme, yarıştıma, dostluğu kullanma, pazarlık, borçlandırma, direktme, üst yönetmene başvurma, gözdağı verme ve cezalandırma yöntemleri kullanılarak, işgörenler dıştan güdülenmelidir.

Verimliliği artırmak için, hedef gösterme, görevi yeniden düzenleme, iş zenginleştirme, iş genişletme, işi dönerli verme, iş incelemesi, eylem araştırması, sorun yansıtma, yüzleştirme toplantısı, nitelik çemberi ve süreç danışmanlığı yöntemlerinin biri ya da birkaçı kullanılabilir.<sup>166</sup> Performans değerlendirme sonuçlarının işgörelere bildirilmesinin iş veriminde artış veya azalışa neden olduğu yargısı destek bağımlı değişkende değişimin %66,1'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkende 1 birimlik artış bağımlı değişkeninde 0,610 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. İlgili analiz çoklu regresyonda tekrarlandığında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İş verimliliği katsayısı için t değeri 5,275 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer değişkenler sabit kaldığında bağımsız değişkende 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,604 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Söz konusu değişken, işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına duydukları güven açısından incelendiğinde de benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Söz konusu bağımsız değişken, bağımlı değişkende değişimin %74,9'unun bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkende 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,952 birimlik bir artışa yol açtığı görülmektedir. Güven için de çoklu regresyonda iş verimi katsayısı için t değeri 2,753 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkende 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,282 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

---

<sup>166</sup> BAŞARAN, İ. E., *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış*, Gül Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998, s: 157

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilceği en önemli süreçlerden biri, kariyer yönetimi uygulamalarıdır. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer yönetimi sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır. Kariyer yönetiminde performans değerlendirme sonuçlarından, mevcut işte gösterilen başarıdan çok yetkinliklerdeki gelişmeyle ilgili bilgilerden yararlanır. Bu yüzden firmaların kariyer yönetimi uygulamalarını değerlendirmek için, firmanın performans yönetimi politikası ve performans değerlendirme sistemi hakkında da bir fikir sahibi olunmalıdır.<sup>167</sup>

İşgörenlerin geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanması, destek bağımlı değişkendeki değişimin %37,1'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan güven üzerinde 0,707 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Çoklu regresyonda da performans değerlendirme toplantıları katsayısı için t değeri 3,385 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı çıktığı görülmektedir. Diğer değişkenler sabit kaldığında bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,330 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Çalışanların geleceğe yönelik kariyer planlamalarında, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanması, aynı zamanda güven bağımlı değişkendeki değişimin %57,7'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,690 birimlik bir artış sağlamaktadır.

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.<sup>168</sup> Bu sistemlerin temel

---

<sup>167</sup> ÖZDEN, M. C., Bireysel Kariyer Yönetimi, <<http://www.insanbul.net/kitap/kisim7.htm>> (05.06.2004)

<sup>168</sup> UYARGİL, a.g.e., s: 5

hareket noktası, ücret artışlarının belli bir bölümünün çalışanın performansına göre belirlenmesidir. Buna karşı olan görüşler olsa da performansı ücretlere yansıtma konusu günümüzde büyük kabul görmektedir.<sup>169</sup>

İşgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarının, ücret artışlarında etkili olmasına gerektiğine yönelik düşünceleri, destek bağımlı değişkendeki değişimin %50,2'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkende 1 birimlik bir artış olduğunda bağımlı değişkende 0,643 birimlik bir artış olmaktadır. Çoklu regresyonda ise ücret artışı katsayısı için t değeri 3,597 olup bağımsız değişkenin %99 güvenle anlamlı olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,331 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

İşletmelerin eğitim ihtiyacını belirlemede yararlanılan önemli kaynaklardan birisi de performans değerlendirme faaliyetleridir. Performans değerlendirme çalışmaları sonucunda, işgörenlerden beklenen performans ile ölçülen performans arasındaki fark ya da farksızlık ortaya çıkar. Ölçülen performans, standartların altında ise bu durum, değerlendirilen kişilerin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarındaki eksiklikten kaynaklanabilir. İyi bir performans değerlendirme sistemi işgörenlerin hizmet içi eğitime ihtiyaçları olup olmadığını gösterebilmelidir.<sup>170</sup>

“Performans değerlendirme sonuçlarına göre işgörenin eğitim alacağı konular belirlenir” yargısı destek bağımlı değişkendeki değişimin %33,7'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişken olan eğitimdeki 1 birimlik artış bağımlı değişken olan işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına olan desteği üzerinde 0,643 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Çoklu regresyon ise eğitim katsayısı için t değeri 2,492 olup bağımsız değişkenin %95 güvenle anlamlı çıktığını göstermektedir. Diğer değişkenler sabit kaldığında bağımsız değişken olan eğitimdeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,208 birimlik bir artış sağlamaktadır. Ayrıca sonuçlar, güven bağımlı değişkendeki değişimin

---

<sup>169</sup> AKAL, Z., *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Ocak-2002

<sup>170</sup> CAN, vd., (1998), a.g.e., s: 189-190

%37,6'sının bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,620 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Terfi etmede yerleşmiş bir yöntem de performansa bağlı yükselmedir. İşgörenin işinde gösterdiği başarı ve disiplin ya da işletmeye olan bağlılığı yükselme ile ödüllendirilebilir. Ancak bazı durumlarda kişilerin mevcut işteki göstermiş oldukları yüksek performansı, üstlenecekleri daha üst düzeydeki ya da yeni işteki başarılarının her zaman sağlıklı bir göstergesi olmamasıdır.<sup>171</sup>

İşgörenlerin performans değerlendirme sonuçlarının, terfi etmede etkili olduğuna yönelik inançları, performans değerlendirme çalışmalarına olan destekleri üzerinde %31,5'lik bir etkiye sahiptir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,663 birimlik bir artışa yol açmaktadır. Yine terfi olgusu performans değerlendirme çalışmalarına duyulan güveni 0,711 oranında etkilemektedir.

İşgücü planlamasının başlıca amaçları personelin etkinlik ve verimliliğini artırmak ve üretim içerisinde işgücü maliyetlerini kontrol altına alabilmektir. Bu amaçlar personelin iş performansını, devamsızlık, işgücü devri gibi tutum ve davranışlarını etkiler.<sup>172</sup> İnsan kaynakları departmanının bu amaçları gerçekleştirmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanır. Performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında kullanılması söz konusu çalışmalara verilen destek bağımlı değişkenini az da olsa olumlu yönde etkilemektedir (%33,7). Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artışın bağımlı değişkende 0,765 birimlik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Söz konusu değişken güven bağımlı değişkendeki değişimin %57,9'unun bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,895 birimlik bir artış sağladığı görülmektedir.

---

<sup>171</sup> SABUNCUOĞLU, (2000), a.g.e., s: 77

<sup>172</sup> YÜKSEL, a.g.e., s: 65

Motivasyon ile başarı arasında olumlu bir ilişki yatmaktadır; motivasyon başarıyı yüksek derecede artırmaktadır.<sup>173</sup> İşgörenin, çalışma sürecinde zaman zaman beklentilerinin gerçekleşmesi ve gereksinmelerinin giderilmesi oranında olumlu motivasyonlara uğraması doğaldır. Ancak, beklentilerin gerçekleşmemesi, ya da gereksinmelerin giderilmemesi durumlarında ise, işgörenlerin motivasyonun olumsuz sonuçlanacağını da olağandır. Her iki durumda da işgörenin performansı üzerinde etkili olmaktadır.<sup>174</sup>

Araştırma bulgularına göre performans değerlendirme sonuçları iş motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. (%30,5) Bağımsız değişken olan motivasyondaki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,547 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Motivasyon olgusu güven bağımlı değişkendeki değişimin %40,8'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,578 birimlik bir artışa yol açmaktadır.

Performans değerlemenin bir amacı da, işgörelere performanslarını arttırıcı bazı bilgiler sunmaktır. Bunun da en iyi şekilde geribildirimle olacağı belirtilmektedir. Geribildirimle, gelecekteki performans değerlendirme çalışmalarıyla da ilgili en iyi veriler elde edileceği ileri sürülmektedir.<sup>175</sup> İnsan Kaynakları Departmanı, performans değerlendirme sonuçları hakkında işgörenin bilgilendirilmesi, verilen destekteki değişimin %5,5'inin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,235 birimlik bir artışa sağladığı görülmektedir. İlgili oran performans değerlendirme çalışmalarına duyulan güven söz konusu olduğunda bir miktar daha yükselmektedir. Bağımsız değişken, güven bağımlı değişkendeki değişimin %6,7'sinin bağımsız değişken tarafından açıklandığını göstermektedir. Bağımsız değişkendeki 1 birimlik artış bağımlı değişkende 0,257 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

---

<sup>173</sup> ÖZTÜRK ve DÜNDAR, a.g.e., s: 58

<sup>174</sup> KAYNAK, a.g.e., s: 159-160

<sup>175</sup> CASCIO, W. F., a.g.e., s: 77



Araştırma özel sektör çalışanlarını kapsamaktadır. Kamu kesimini kapsayan benzer araştırmalarla karşılaştırıldığında; kamu ve özel kesim çalışanlarının performans değerlendirme çalışmalarına olan destek ve güvenleri üzerinde etkili olan faktörler benzer çıkarken. Kamu kesimi çalışanlarının performans değerlendirme çalışmalarına olan destek ve güvenleri özel sektör çalışanlarına göre çok daha düşük çıkmıştır.<sup>176</sup> Bunun nedeni araştırıldığında özel sektörün geribildirime önem verirken kamu sektörünün geribildirime fazla önem vermemesinden, dolayısıyla işgörenlerin performans değerlendirme çalışmaları sonuçları hakkında hiçbir bilgiye sahip olmamalarından kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

---

<sup>176</sup> Ayrıntılı bilgi için bakınız: ÖRÜCÜ, E., TÜRK, Z. ve SÜNGÜ, A., KİT'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla-Yatağan Termik Santrali Örneği), *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2003

## SONUÇ

Astların performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve güveni etkileyen faktörlerin araştırılması amacıyla yapılan bu çalışmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırmada yapılan frekans dağılımları analizleri sonucunda: işletmede çalışanlar performans değerleme çalışmalarını genelde desteklerken, performans değerleme sonuçlarına olan güvenleri olumsuz çıkmıştır. Bunun nedeni araştırıldığında literatürde de yer alan performans değerleme sonuçlarının etkili olması gereken ücret artışları, kariyer planlamaları, işgörene verilecek eğitim, işgücü ve terfi gibi astların çok önem verdiği konularda, performans değerleme sonuçlarından ya çok az ya da hiç yararlanılmaktadır.

Cinsiyet açısından kadın ve erkeklerin kişilikleri ve toplumca kendilerine atfedilen roller açısından farklı özellikler taşıdıkları bilinmektedir. Bu nedenle araştırmada, çalışanların cinsiyetleri bakımından performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili bazı konular hakkındaki farklı görüşlere sahip olup olmadıklarının bulunması amacıyla yapılan t testi sonucunda, bayanların erkeklere göre performans değerleme çalışmalarını daha çok destekledikleri, performans değerleme sisteminin düzenli şekilde uygulandığına daha fazla inandıkları ve performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışında daha etkili olduğu düşüncesinde oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Buna karşılık erkek çalışanlar bayan çalışanlara göre performans değerleme toplantılarını daha olumlu bulmaktadırlar.

Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu da işgörenlerin işletmede çalıştıkları srenin performans değerlendirme çalışmaları üzerindeki etkilerine yöneliktir. İşgörenlerin işletmede çalıştığı süre arttıkça işletmede var olan sistemlere daha fazla uyum göstermeleri beklenmektedir. Ancak yeni uygulanmaya başlanılan sistemlere daha fazla direnç göstermeleri de olasıdır. Araştırmada alışma yılı için yapılan varyans analizlerinden; işe yeni başlayanların ve 12 yıldan fazla süredir işletmede çalışanların, anlamlı ilişkilerin çıktığı anket yargılarına olumlu baktıkları sonucuna

varılmıştır. İşletmede 4-6 yıldır çalışanlar anket yargılarına çok düşük puanlar vererek en olumsuz tavrı gösteren gurup olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmada, çalışanların eğitim seviyelerinin farklı bakış açılarına yol açıp açmadığının bulunması amacıyla yapılan varyans analizinde “İnsan kaynakları departmanı performans değerlemeye önem veriyor” ve “performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılıyor” yargılarının yer aldığı sorularda anlamlı bir farklılıkla karşılanmıştır. İlk yargıda, lise ve dengi okul mezunları 7,06 ortalama ile insan kaynakları departmanının performans değerlendirme çalışmalarına yüksek derecede önem verdiği eğilimini gösterirken, üniversite mezunları 9,6 ortalama ile farklı bir eğilim göstererek çok yüksek derecede önem verildiği düşüncesindedirler. İkinci yargıda ise üniversite mezunları 3,24 ortalama ile performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında pek fazla kullanılmadığı eğilimindeyken, lise mezunları (ortalama: 6,2) performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında kullanıldığı kanaatindedirler. Diğer yargılarla anlamlı bir bağlantıya rastlanmamıştır.

Son varyans analiziyle, işletmede çalışanların yaşlarıyla anketteki yargılara bakış açıları arasındaki farklılıkların bulunması amacıyla yapılmıştır. Elde edilen verilerden; 36–45 yaş aralığındakiler (ortalama: 8,44) 46–55 yaş aralığındaki işgörenlere göre, insan kaynakları departmanının performans değerlemeye daha fazla önem verdiği düşüncesinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bulgular ise: 46–55 yaş grubundakiler performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışlarında düşük bir etkiye sahip olduğu, 36–45 yaş gurubundakiler ise ortama bir etkisi olduğu kanaatinde iken yine performans değerlendirme sonuçlarının geribildirimleri konusunda 46-55 yaş grubundakiler kötü olduğu düşüncesinde oldukları 3,6 ortalamasından anlaşılabilir. Diğer iki yaş gurubu ise performans geribildiriminin iyiye yakın olduğunu (ortalama: 5,97) düşünmektedirler. Bu analizle yaş ilerlemiş olan işgörenlerin geleneksel yönetim anlayışına, daha genç olan işgörenlerinse çağdaş yönetim tekniklerine ve dolayısıyla performans değerlendirme çalışmalarına daha yakın olduğu düşüncesinden hareketle, işletmede en yüksek yaş ortalamasına sahip olan 46-55 yaş grubunun, diğer yaş gruplarına göre ankette yer alan bazı yargılara daha olumsuz yaklaşımlarını açıklamak mümkün olacaktır.

Performans değerleme çalışmalarında; çalışanlar, yöneticiler ve organizasyon açısından farklı amaç ve beklentiler vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin astlar tarafından kabul ve benimsenmesi için işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gereklidir. Üst yönetim ve çalışanlar açısından Performans değerlendirilmesi çeşitli amaçlara hizmet eder. Her Şeyden önce, maaş belirleme ve yükselme (terfi) durumlarını saptanmasında, eğitim programlarının ve eğitim alacak işgörenlerin belirlenmesinde, insan kaynakları departmanın alacağı işten ayırma kararları ve kariyer geliştirme programlarının uygulanmasında yardımcı olur. Diğer yandan amirlere, emri altında çalışanları yakından tanıma olanağı vereceği gibi, çalışanların kendi eksik yönlerini görmelerine ve böylelikle işe daha iyi motive olarak iş veriminin artmasında önemli bir rol oynar. Organizasyon için son derece önemli olan bu kararların alınmasında etkili bir rol üstlenen performans değerleme çalışmalarının başarılı olabilmesi için her Şeyden önce bu sistemin uygulandığı kişiler olan işgörenlerin bu çalışmaları desteklemeleri ve performans değerleme çalışmaları sonucu alınan kararlara güvenmeleri gerekmektedir. Çalışmada astların performans değerleme çalışmalarına destek ve güvenlerini üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi amacıyla, destek ve güven bağımlı değişkenleri için basit ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

Destek ve güven faktörleri için yapılan basit regresyon analizleri sonucunda; işgörenlerin performans değerleme çalışmalarına verdikleri destek ve bu çalışmalara olan güvenleri üzerinde iş disiplini, performans değerleme toplantıları, iş verimi, kariyer planlama, ücret artışları, ödül ve cezaların belirlenmesi, eğitim faaliyetleri, terfi, işgücü planlamasında kullanılması, motivasyon ve geribildirim faktörlerinin etkili olduğu bulunmaktadır.

Ayrıca yine bu faktörler bağımsız değişken alınarak destek ve güven bağımlı değişkenini toplu olarak nasıl etkilediklerini ortaya koymak amacıyla kurulan modeller çoklu regresyon analizleriyle yorumlanmaya çalışılmıştır. Her iki model de %99 güvenle anlamlı çıkmıştır.

Astların performans değerleme çalışmalarını iş verimleri üzerinde etkili olduğu, performans değerleme toplantılarının düzenlendiği ve işletmede eğitim verilecek konularının belirlenmesinde önemli bir etken olduğu düşüncesinde oldukları için destekledikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Güven için yapılan çoklu regresyon analizinde ise; çalışanların performans değerleme çalışmalarına olan güvenleri üzerinde iş verimi, ücret artışı, performans değerlendirme toplantıları ve iş disiplini değişkenlerinin etkili olduğu anlaşılmaktadır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

**AÇIKALIN, A.**, *İnsan Kaynağı Yönetimi ve Geliştirilmesi*, Pagem Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 1999.

**AKAL, Z.**, *Performans Kavramları ve Performans Yönetimi*, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara, Ocak-2002.

**AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G.**, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir, 1999.

**AKMUT, Ö., AKTAŞ, R., AYKAÇ, B., DOĞANAY, M. M., DURUKAN, T., MÜFTÜOĞLU, M. T. ve YÜKSEL, M.**, *Girişimciler için İşletme Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

**AKYÜZ, Ö. F.**, *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

**ALDEMİR, C., ATAOL, A. ve BUDAK, G.**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınları, 4. Baskı, İzmir, 2001.

**BAŞARAN, İ. E.**, *Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetsel Davranış*, Gül Yayınevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998.

**BEACH, D.S.**, *Personnel, The Management of People at Work*, 4th Edition, Macmillan Publishing Co., Inc, London, 1980.

**BEARDWELL, L. and HOLDEN, I.**, *Human Resource Management, A Contemporary Approach*, Education, Prentice Hall, U.K. 2001.

**BİNGÖL, Ş.**, *Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516, Ankara, 1993.

**BİNGÖL, D.**, *Personel Yönetimi*, Beta Basım/Yayım, İstanbul, 1997.

**BİNGÖL, D.**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım, İstanbul, 2003.

**CAN, H.**, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım yayıncılık, İstanbul, 1992.

**CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş.**, *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

**CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş.**, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

**CAN, H., TUNCER, D. ve D. Y., AYHAN,** *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Adım Yayıncılık, Genişletilmiş 3. Baskı, Ankara: 1991.

**CANMAN, D.**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

**CARTER, C. C.**, *Human Resources Management and the Total Quality Imperative*, AMACOM, USA, 1994.

**CASCİO, W. F.**, *“Managing Human Resources” Productivity, Quality of Work Life*, Third Edition, McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 1992.

**CASCİO, W. F.**, *Applied Psychology in Human Resource Management*, 5th edition, Prentice-Hall, Inc, Upper Saddle River, London, 1998.

**DECENZO, D. A. and ROBBİNS, S. T.**, *Human Resource Management*, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc. U.S.A, 1999.

**DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y.,** *İşletme Yönetimine Giriş*, BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

**ERDOĞAN, İ.,** *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, yayın no: 248, İstanbul, 1991.

**EREN, E.,** *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Kültürel Yaklaşımlar)*, Beta Basım/Yayım, 6. Baskı, İstanbul, 2003.

**FINDIKÇI, İ.,** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1999.

**GATEWOOD, D. R., FEILDS, S. H.,** *Human Resource Selection*, Harcourt College Publishers, Fifth Edition, USA, 2001.

**GAVCAR, E.,** *İstatistik Yöntemler-I*, Muğla Üniversitesi Yayınları, Muğla.

**GEYLAN, R.,** *Personel Yönetimi*, Adım Yayıncılık, Eskişehir, 1992.

**GUJARATI, D. N.,** *Temel Ekonometri*, Çev: Ümit ŞENESEN ve G. Günlük ŞENESEN, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 1999.

**IVANCEVICH, J. M.,** *Foundations of Personnel*, Fifth Edition, Richard D. Irwin Inc., U.S.A., 1992.

**JANT, F. E.,** *Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler*, Çev.: Levent AKIN ve Vedat DİKER, Hayat Yayınları, Çanta Kitapları Dizisi: 1, İstanbul, 2002.

**KAYNAK, T.,** *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Alfa Basım/Yayım, 2. Baskı, Yayın no: 235, İstanbul.



**KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O. DÜNDAR, G. VE ULUKAN, R.,** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul,

**KERMALLY, S.,** *Managing Performance...in brief, In the Institute of Management Foundation*, Butterworth Heinemann, Singapore,1997.

**MATHİS, R. L. and JACKSON, J. H.,** *Human Resource Management*, Eighth Edition, West Publishing Company, U.S.A., 1997.

**McKENNA, E. and BEECH, N.,** *Human Resource Management A Concise Analysis*, Pearson Education Limited, First Published, Great Britain, 2002.

**MEGGINSON, L. C.,** *Personnel Management, A Human Resource Approach*, 4th ed., Homewood, 1981.

**MİRAN, B.,** *Temel İstatistik*, Epe Üniversitesi Basımevi, İzmir, 2002.

**NEWBOLD, P,** *İşletme ve İktisat için İstatistik*, Literatür Yayınları, no: 44, Çev.: Ümit Şenezen, İstanbul, 2002.

**NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B. and WRIGHT, P. M.,** *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, Irwin McGraw-Hill, Inc., U.S.A., 2000.

**ÖRÜCÜ, E. ve KÖSEOĞLU, M. A.,** *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, (K.İ.T.'ler için Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi)*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

**PALMER, M.,** *Performans Değerlendirmesi*, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

**PONT, T.,** *Developing Effective Training Skills: A Practical Guide To Designing And Delivering Group Training*, Second Edition, Berkshire, 1996.

**SABUNCUOĞLU, Z.,** *Personel Yönetimi (Politika ve Yönetimsel Teknikler)*, 7. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997.

**SABUNCUOĞLU, Z.,** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000.

**SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T.,** *İşletme 2 (Fonksiyonel Analiz)*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1995.

**SCHEMEL, R.,** *Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya*, Çev: Nedret Öztan ve Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.

**TUTUM, C.,** *Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Yayın no: 179, Ankara, 1979.

**UYARGİL, C.,** *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262, İstanbul, 1994.

**VASU, L. M., STEWART, W. D. and GARSON, G.D.,** *Organizational Behavior and Public Management*, Marcel Dekker INC, Second Edition, U.S.A., 1990.

**YALÇIN, S.,** *Personel Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım/Yayım, İstanbul, 1998.

**YURTSEVER, N.,** *Deneyisel İstatistik Metotlar*, T.C. Tarım, Orman ve Köy İşleri, Bakanlığı, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yayınları, Ankara, 1984.

## **MAKALELER ve KONFERANSLAR**

**AKGEMCİ, T.**, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Saptanması, *Verimlilik Dergisi*, M.P.M. Yayını, 1997/4.

**ANAFARTA, N.**, Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif, *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 2, 2001.

**ANDERSEN, R.V.**, The Future of Human Resources: Forging Ahead or falling Behind, *Human Resource Management*, Vol: 36, No: 1, 1997.

**ARLAN, A.**, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, *Kalder Forum*, Yıl: 2, Sayı: 6.

**AYHAN, Ş. ve ACAR, A.**, Performans Değerlendirmesi Üzerine Araştırma, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 8, İstanbul, Haziran-1997.

**CANITEZ, A. B. ve SOLMUŞ, T.**, Performans Değerlendirmesi, *Türk Psikoloji Bülteni*, Sayı: 16-17, Mart-Haziran, 2000.

**HOLBROOK, R. L.**, Contact Points and Lash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview, *Human Resource Management Review*, Volue: 12, Issue: 1, spring 2002.

**ÖĞE, S.**, Kariyer Yönetimi ve Kariyer Yönetiminde Karşılaşılan Güncel Sorunlar, *M.P.M. Verimlilik Dergisi*, 1998/4.

**ÖRÜCÜ, E. ve SAFRAN, B.**, İmalat İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Ücret Düzeylerinin Problem Çözme Başarıları Üzerindeki Etkisi Silivri Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi Örneği, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 16, Sayı 5-6, 2002.

**ÖRÜCÜ, E., TÜRK, Z. ve SÜNGÜ, A.,** KİT'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla-Yatağan Termik Santrali Örneği), *Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2003.

**ÖZDEMİR, M. S.,** Bir İşletmede Analitik Hiyerarşi Süreci Kullanılarak Performans Değerleme Sistemi Tasarımı, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 2, Haziran, 2002.

**ÖZEN, Ş.,** Türkiye'de Kadın ve Erkek Kamu Yöneticilerinin Yönetim Tarzı Açısından Farklılaşması Ve Eril Erkek-Dişil Kadın Varsayımının Geçerliliği, *20. Yüzyılın Sonunda Kadınlar ve Gelecek Konferansı*, TODAİE İnsan hakları Araştırma ve Derleme Merkezi, Yayın No: 16, Ankara, 1998.

**ÖZTÜRK, Z. ve DÜNDAR, H.,** Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2003.

*Performans Bilgisine Yönelik İyi Uygulama Prensipleri*, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 11, Ankara, Ekim, 2000.

**TARLAN, T. ve TÜTÜNCÜ, Ö.,** Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001.

**TURGUT, H.,** Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz-Eylül, 2001.

**UYARGİL, C.,** *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme*, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, Yıl:1, Sayı: 8, İstanbul, Haziran-1997.

**VERGİLİEL TÜZ, M.,** Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar, *Uludağ Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 4, Sayı:4, 2003/1.

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

**Madde II.**

**Madde III. WEB SİTELERİ**

**BAL, S.**, <<http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky01.html>> (03.03.2004)

**BALTAŞ, Z.**, Performans Yönetimi, *Kaynak Dergisi*, 12. Sayı, Ekim-Aralık, 2002, <<http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=234&SAYI=12>> (25.04.2004)

**DEMİRKAYA, H.**, Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine, <<http://www.insanvekalite.org/makale7.html>> (03.03.2004)

**KESER, A.**, Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi, <[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=407](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=407)> (03.03.2004)

**KÜMBÜL, B.**, Ücrette Adaleti Sağlayan Performansa Dayalı Ücret Sistemleri, *ISGUC.ORG, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 2001 <[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=103](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=103)> (04.06.2004)

**ÖZDEMİR, E.**, Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi, *ISGUC.ORG, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (e-dergi)*, Cilt: 4, Sayı: 21, 2002. <[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=50](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=50)> (21.06.2004)

**ÖZDEN, M.C.**, Personel-İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki ve Farklar, <[http://www.mcozden.com/ikf10\\_pikyaivf.htm](http://www.mcozden.com/ikf10_pikyaivf.htm)> (03.03.2004)

**ÖZDEN, M. C.**, Bireysel Kariyer Yönetimi, <<http://www.insanbul.net/kitap/kisim7.htm>> (05.06.2004)

**“Performans Değerlendirme Yöntemleri”,**

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=250> (28.04.2004),

<<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=226>> (28.04.2004)

## ANKET FORMU

Bu çalışma ‘‘astların performans değerleme çalışmalarına destek ve güveni üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi’’ amacıyla yapılmaktadır. Araştırma tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup elde edilen bilgilerin geerliliği sorulara vereceğiniz cevapların gerçek durumu yansımasıyla mümkün olabilecektir. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkılar için çok teşekkür ederiz.

Ařaęıdaki yargılara katılma derecenize göre 1’den 10 kadar puan veriniz. (1 en dūřük, 10 en yūkssek)

- 1 İşletmemizde yapılan performans değerlendirme çalışmalarını destekliyorum.
- 2 İşletmemizde yapılan performans değerlendirme çalışmaları sonuçlarına güvenirim.
- 3 İřletmemizde, performans deęerlendirme dūzenli olarak yapılmaktadır.
- 4 İřletmemizde, performans deęerlendirme sonuçlarına ūstlerimiz çok önem verir.
- 5 İşletmemizde, performans değerlendirme, iş disiplinin sağlanması etkili oluyor.
- 6 İşletmemizde, performans değerlendirme sistemi doğru olarak uygulanıyor.
- 7 İşletmemizde, insan kaynakları departmanı performans değerlemeye önem veriyor.
- 8 İki yada daha çok sayıda olumsuz performans gōsteren iřgōrenlerin neden olumsuz performans gōsterdięi ūstlerimiz tarafından araştırılır.
- 9 Performans değerlendirme çalışmaları sonucu belirlenen performans, iřgōrenle bir araya gelerek değerlendirilir.
- 10 İşletmemizde, İnsan Kaynakları Departmanı, Performans değerlendirme sonuçlarını dūzenli olarak açıklıyor.
- 11 İşletmemizde, performans değerleme sonuçlarının bize bildirilmesi iş verimimizde artış veya azalışa neden oluyor.
- 12 İşletmemizde, geleceğe yōnelik kariyer planlamamızda performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılır.
- 13 İşletmemizde, performans değerlendirme sonuçları, ūcret artışlarında etkilidir.
- 14 İřletmemizde, performans deęerlendirme sonuçları, ödūl veya cezaların belirlenmesinde etkilidir
- 15 Performans değerlendirme sonuçlarına göre eğitim alacağım konular belirlenir.
- 16 İşletmemizde, performans değerleme sonuçları, terfi etmede etkili oluyor.
- 17 İşletmemizde, performans değerlendirme sonuçları iřgōcū planlamasında kullanılıyor.
- 18 Performans değerlendirme sonuçları iş motivasyonumu (olumlu/olumsuz) etkiler.
- 19 İşletmemizde, İnsan Kaynakları Departmanı, performans değerleme sonuçları hakkında bizi bilgilendirir.

20. Yaşınız?  
a. 18-25      b. 26-35      c. 36-45      d. 46-55      e. 56 ve üstü
21. Eğitim Düzeyiniz?  
a. İlkokul  
b. Ortaokul ve dengi  
c. Lise ve dengi  
d. Üniversite  
( ) Yüksek Lisans/ Doktora
22. Cinsiyetiniz?  
a. Kadın      b. Erkek
23. Medeni Durumunuz?  
a. Evli      b. Bekar      c. Dul      d. Boşanmış
24. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz?  
a. 1-3 yıl      b. 4-6 yıl      c. 7-1 yıl      d. 12-20 yıl      e. 21 yıldan fazla