

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

136402

PERFORMANS DEĞERLEMESİ :
GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(Beypi A.Ş)

136402

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ORGANİZASYON MENCA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hacer BİLGİN

Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Temmuz - 2003

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS DEĞERLEMESİ :
GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(Beypi A.Ş)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hacer BİLGİN

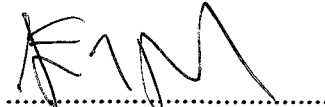
Enstitü Ana Bilim Dalı : İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı : YÖNETİM ve ORGANİZASYON

Bu tez/...../ 2003 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/ Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

Prof. Dr. G. Bekir Yıldız



Jüri Üyesi

Prof. Dr. Enay

İbrahim

Doc. Dr. Sema BAL KUTALCI

Jüri Üyesi



ÖNSÖZ

“Zaman sürekli ilerlemekte ve sistemlerde sürekli değişmektedir. Bu sistemde kişilerin de kendini değiştirmesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Başarımın sırrı buradan gelmektedir”.

Bana Sakarya Üniversitesi’nde “Yüksek Lisans” yapma şansı tanıyan **“Hocalarıma”**,

Çalışmalarım boyunca beni yönlendiren, **Hocam Prof. Dr. Gültekin YILDIZ’a, Danışman Hocam Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU’na**,

Bana her zaman, gerekli her türlü desteği veren ve yüksek lisans yapmama imkan tanıyan **“Genel Müdür Yardımcım A.Teoman İNAL”a**,

Bu çalışmamda bana yardımcı olan **“Dostlarıma ve Arkadaşlarıma”**,

Ve , yaşamım boyunca desteklerini , sevgilerini ve bana olan inançlarını hiçbir zaman eksik etmeyen **“Aileme”** sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	V
ŞEKİLLER LİSTESİ	VI
ÖZET	VII
SUMMARY	VIII

GİRİŞ

1

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME....	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Tarihçesi.....	4
1.2. Performans Değerlemenin Tanımı Ve Önemi.....	5
1.3. Performans Değerlemenin Amaçları.....	7
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları.....	10
1.5. Performans Değerlemesini Belirleyen Faktörler.....	10
1.5.1. Kişisel Yetenekler.....	11
1.5.2. Başarı Güdüsü İle İlgili Etmenler.....	12
1.5.3. Çevresel Koşullar.....	13
1.5.4. Örgütsel Etmenler.....	14
1.6. Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Alanları.....	14
1.6.1. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması.....	14
1.7. İnsan Kaynakları Performans Kriterleri.....	16
1.7.1. İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi ve Performans Göstergeleri.....	16
1.7.1.1. Personel Değişim Oranı.....	17
1.7.1.2. İşten Ayrılmalar.....	19
1.7.1.3. İşe Devamsızlık.....	20
1.8. Performans Yönetim Sistemi.....	21
1.8.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri.....	22
1.8.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları.....	23
1.8.3. Performans Yönetim Sisteminin Getireceği Yararlar.....	23
1.8.4. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları.....	24

1.8.4.1. Hedef Belirleme.....	24
1.8.4.2. Yönlendirme / Geri Bildirim.....	26
1.8.4.3. Değerlendirme.....	26
1.8.4.4. Gelişim Planlaması.....	27
2. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNE BAKIŞ.....	28
2.1. Performans Değerleme Teknikleri.....	28
2.1.1. Grafik Değerleme Tekniği.....	28
2.1.2. Derecelendirme Tekniği.....	29
2.1.3. İş Boyutu Ölçeği.....	30
2.1.4. Davranış Değerleme Tekniği.....	30
2.1.5. Kontrol Listesi (Listeleme) Tekniği.....	31
2.1.6. Değerleme Merkezi ve Kritik Olay Tekniği.....	32
2.1.6.1. Değerleme Merkezi.....	32
2.1.6.2. Kritik Olay Yöntemi.....	33
2.1.7. Karşılaştırma Ölçekleri Tekniği.....	33
2.1.7.1. Sıralama (Derecelendirme – Ranking) Ölçeği.....	34
2.1.7.2. Güçlendirilmiş Dağılım Yöntemi.....	34
2.1.7.3. Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi.....	35
2.1.8. Amaçlara Göre Yönetim.....	36
2.1.9. Diğer Performans Değerleme Yöntemleri.....	37
2.1.9.1. Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi.....	37
2.1.9.2. Sınırlı Kullanımlı Yöntemler.....	37
2.1.10. Özellikli Bir Alan Olarak Yönetici Değerleme ve Genel Yönetici Değerleme Teknikleri.....	39
2.1.11. Balanced Scorecard Yöntemi.....	40
2.1.12. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi.....	42
2.2. Performans Değerlemede Karşılaşılan Zorluklar.....	51
2.2.1. Halo Etkisi.....	52
2.2.2. Merkezi Eğilim Hatası.....	52
2.2.3. Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk.....	53

2.2.4. Farklı Kùltürler.....	53
2.2.5. Kişisel Önyargı.....	53
2.2.6. En Son Eylemin Etkisi.....	54
2.2.7. Boynuz Etkisi.....	54
2.2.8. Kontrast Hataları.....	54
2.2.9. Değerlendirme Standartları Sorunu	54
2.3. Performans Değerleme Kim Tarafından Yapılmalıdır ?	55
2.3.1. Personelin İlk Amiri Tarafından Değerleme.....	55
2.3.2. Bir Komite Tarafından Değerleme.....	55
2.3.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerleme.....	56
2.3.4. Astlar Tarafından Değerleme.....	56
2.3.5. Kendi Kendini Değerleme.....	56
2.3.6. Dışarıdan Bir Kişi veya Kuruluş Tarafından Değerleme.....	57
2.3.7. Karma Değerleme Yaklaşımı.....	57
3. PERFORMANS DEğERLEME ve GIDA SEKTÖRÜNDE BİR	
UYGULAMA	58
3.1. Şirket Tanıtımı ve Uygulamalı Bir Örnek Çalışma	58
3.1.1. Giriş.....	58
3.1.2. Şirket Tanıtımı.....	58
3.1.3. BEYPİ A.Ş. Organizasyon Şeması.....	60
3.1.4. BEYPİ A.Ş. Muhasebe Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	61
3.1.5. BEYPİ A.Ş.'ye Bağlı Muhasebe Birimindeki Bir Uygulama.....	62
3.1.5.1. Personel Bilgisi.....	62
3.1.5.2. Performans Değerleme Kriterlerinin Hazırlanması ve Derecelendirilmesi.....	62
3.1.5.3. Grafik Değerleme Tekniğini Seçme Nedenleri.....	64
3.1.5.4. 360 Derece Performans Değerleme Yöntemini Seçme Nedenleri.....	65
3.1.5.5. Performans Değerleme Kriterlerinin Puanlandırılması....	66
3.1.5.6. Performans Değerlemenin Yapılması.....	67

3.1.5.7. Performans Değerlemenin Ücrete Yansıtılması.....	78
3.1.5.8. Performans Değerleme Formları İçeriği.....	78
3.1.5.9. Performans Değerleme Formlarının Uygulanması.....	79
3.1.5.10. Performans Değerleme Puanının Elde Edilmesi.....	80
3.1.5.11. Performans Değerleme Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Ücrete Yansıtılması	80

SONUÇ ve ÖNERİLER.....	82
KAYNAKLAR.....	84
ÖZGEÇMİŞ.....	90



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Beypi A.Ş. Bireysel Performans Değerleme Kılavuzu ve Formu (Yöneticiler İçin)	70
Tablo 2:	Beypi A.Ş. Bireysel Performans Değerleme Kılavuzu ve Formu (Elemanlar İçin)	74



**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BİLİMLER
DOKÜMAN YAYIN MERKEZİ**

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1:	Performans Değerleme Süreci.....	15
ŞEKİL 2:	Değerleme Skalası.....	29
ŞEKİL 3:	Güçlendirilmiş Dağılım Ölçeği Örneği.....	35
ŞEKİL 4:	Beypi A.Ş Organizasyon Şeması.....	60
ŞEKİL 5:	Beypi A.Ş. Muhasebe Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	61



ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminde, performans değerlemenin yeri ve önemi günümüzde daha fazla anlamlı hale gelmiş ve daha değer kazanmıştır. Bilindiği gibi organizasyonlar birden fazla insanların ortak amaçlar doğrultusunda bir araya geldikleri yada getirildikleri karmaşık bir sosyal sistemdir. Bu sosyal sistemi oluşturan bireylerin ortak performansları o şirketin gerçek gücünü göstermektedir.

Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksiklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklarından hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. En başarılı organizasyonların ortak özellikleri, insan kaynağına bakışlarındaki farklılıklarla ilişkilidir. Böyle organizasyonların, öncelikle üzerinde ayrı durdukları şey, teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir ve insanların bir arada nasıl çalışacaklarıdır. İnsan kaynaklarının verimliliği, ancak çalışanların ilgili performanslarını izleyerek ölçülür. Bu ölçümü yapabilmenin en sağlıklı yollarından biri, işletmede düzenli bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasıdır.

Bu tezde insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan “performans değerlendirme” kavramı incelenmiş ve şirket yönetimi ve işgörenler açısından önemi vurgulanmıştır. Bir uygulama olarak Gıda Sektöründe bir firma seçilerek, bir biriminde pilot uygulama yapılmıştır. Bu uygulamada 360 derece performans değerlendirme sistemi yöntemi seçilmiştir.

Performans değerlendirme teknikleri arasında çoklu geri besleme sunan 360 derece performans değerlendirme çalışanın başarısı ve verimliliği hakkında daha objektif veriler sunmaktadır. Diğer yandan ise bu sistem daha fazla zaman almakta ve bürokratik işlemleri çoğaltmaktadır. Bunların olmasına rağmen daha etkin sonuçlar ve daha hakkaniyetli uygulamaların yapılmasında bu yöntem daha etkin bir rol almaktadır.

SUMMARY

PERFORMANCE APPRAISAL : AS A PILOT STUDY IN THE FOOD INDUSTRIES SECTOR

Keywords: Performance Appraisal, The 360° Feedback System, Human Resources Management.

In Human Resources Management the place and importance of performance evaluation has acquired a real meaning and value. Organization as it is widely accepted are a complex social structure in which people are brought together for common aims. The overall performance of all these people creating this social structure constitute the real power of a company.

The aim of performance evaluation is to take the whole person into consideration, to reward his successes while at the same time paving the way to bettering him self. The main principle is not to start from employee failures to punish him but rather to start from his successes to reward his good work. The common property of the most successful companies lies in the difference of their human resources management. The most important point that these companies dwell on is not technological, product or economic concerns but the qualities of people and how they work together. The productivity of human resources can only be observed through the formation of a systematic and orderly performance evaluation procedure.

In this thesis, performance evaluation, one of the most vital functions of human resources management, has been investigated as a concept, its importance for company management and workers has been stressed. As a pilot study a company in the Food Industries sector has been chosen. In this study 360° performance evaluation system has been chosen as the mode of application.

Among the many performance evaluation techniques, the 360° performance evaluation, which provides multiple feedback, provides more objective data about the success and the productivity of the employee. On the other side, this system uses up more time and bureaucracy. Nevertheless, this method plays a more active role in getting more efficient results and more just recommendations.

GİRİŞ

İşletmelerde değerlendirme uzun yıllardan bu yana yapılmaktadır. Değerleme kavramından ilk olarak anlaşılan işletmelerde maddi varlıkların, yani sermaye unsurlarının değerlendirilmesi olmaktadır. Günümüzde işletmelerin nihai hedefi kar elde etmektir. Bu hedefe ulaşmak için firmalar bir yandan ekonomik varlıklarını değerlendirirken, diğer yandan da beşeri varlıklarını değerlendirme yoluna gitmektedirler. İşletmeyi bir bütün olarak değerlendirme, bir kar aracı olarak gücünü anlamak için yapılır. İş değerlendirme ise bir işin yapılması için gerekli olan nitelik ve kabiliyetlerin saptanması ve dolayısıyla bu işi görecek kişinin adil bir şekilde ücretlendirilmesi için yapılır. Son olarak performans değerlendirme yani insan faktörüne değer belirleme ise, ücretleme, seçme, yerleştirme gibi çok önemli amaçlar için yapılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde, performans değerlemenin yeri ve önemi günümüzde de hala tartışılan en önemli sorunlardan biridir. Aslında iş görenin bir iş yerine ilk alınması ile birlikte ve çalışma yaşamının her aşamasında, çalışmaları, gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilmektedir. Bu tür faaliyetler, ancak performans değerlendirme gibi bir sistem içinde yapılırsa anlam kazanabilir.

Bilindiği gibi organizasyonlar birden fazla insanların ortak amaçlar doğrultusunda bir araya geldikleri yada getirildikleri karmaşık bir sosyal sistemdir. Bu sosyal sistemi oluşturan bireylerin ortak performansları o şirketin gerçek gücünü göstermektedir [Human Resources, Mayıs 1997].

İnsan, üretimin vazgeçilmez bir parçasıdır ve aynı zamanda üretimin hedefidir. İnsan kaynakları ifadesi örgüt içerisinde en üst yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanları kapsamakta, aynı zamanda örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek olan işgücünü de ifade etmektedir. Çalışanlara maliyet ögesi olarak değil, yatırım yapılan değerli kaynaklar olarak bakmak gerekir. Yatırım yapmak, kişiyi geliştirmeye yönelik olarak eğitmek ve böylece varolan özelliklerini arttırmakla olur. Bunun sonucunda ortaya çıkan başarı durumu ve geleceğe ilişkin gelişme

potansiyellerini belirlemek için, bir performans değerlendirme çalışmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Hayat adeta bir ölçüm ve değerlendirme sürecidir. Kişi doğarken cinsiyeti belirlenir, boyu, kilosu ölçülür. Geliştikçe ve kişilik kazandıkça diğer insanlardan farklılaşır. Bu farklar, kişiye yönelik fikir ve davranışlarımızı oluşturur. Sonra okul başlar ve durmadan çeşitli alanlardaki öğrenmelerimiz sınanır. Ne kadar öğrendi? Hangi davranışları kazandı? Hangi engelleri aşabildi? Hangi sınavları geçti? Tüm bu sorularla defalarca değerlendirilir genç insanlar. Toplumsal hayata atılma da çeşitli değerlemeleri gerektirir. Araç sürmeniz için gerekli sınavlardan geçip bu konuda başarılı olmanız gerekir. Bir meslek sahibi olabilmeniz için o mesleğin gerektirdiği eğitimi almanız ve başarılı olmanız beklenir. Siyasetçi olmanız için gerekli oyu almanız gerekir. İş yerinde ilerlemeniz için gerekli performansı göstermeniz gerekir.

Görüldüğü gibi hayat bir sınavlar zincirinden oluşuyor gibi. Bu sınavların sonundaki performans ise kişileri birbirinden farklı kılmayı sağlamaktadır. Aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi tepe yöneticisi olabilirken diğeri yerinde sayabilmektedir.

Tüm bunlar kişilerin performansları ile yakından ilişkilidir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri kişilerin iş başarılarını belirleyebilmek yani performanslarını değerlendirmektir.

Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksiklerinin giderilmesine olanak hazırlamaktır. Temel ilke başarısızlıklarından hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir. Böylece kurumda toplam kalite anlayışına hizmet edilmiş olunacaktır. Çünkü performans değerlendirme hangi konumda olursa olsun herkesin kendini gözden geçirmesini sağlayacaktır.

En başarılı organizasyonların ortak özellikleri, insan kaynağına bakışlarındaki farklılıklarla ilişkilidir. Böyle organizasyonların, öncelikle üzerinde durdukları şey,

teknoloji, ürün yada ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleridir ve insanların bir arada nasıl çalışacaklarıdır. İnsan kaynaklarının verimliliği, ancak çalışanlar ile ilgili performanslarını izleyerek ölçülür. Bu ölçümü yapabilmenin en sağlıklı yollarından biri, işletmede sistemli ve düzenli bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasıdır.

Bu çalışmanın birinci kısmı literatür taraması şeklinde yapılmış olup teorik niteliktedir. Konu hakkında incelemelerde bulunulmuş ve insan kaynakları açısından önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, performans değerlendirme yöntemleri ve bunların güçlü ve zayıf yönleri hakkında açıklamalarda bulunulmuştur. Son olarak da çağdaş yöntemlerden 360 derece geribildirim sistemi ile ilgili olarak örnek bir uygulama yapılarak elde edilen sonuçların ücretlendirmede nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmuştur.



**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
BİLGİ YÖNETİMİ VE KÜTÜPHANELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
BİLGİ KÜLTÜR MERKEZİ**

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME

1.1 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Tarihçesi

Performans değerlendirme, bir işgörenin, iş performansı ve potansiyeli yönüyle işletme içindeki değerinin belirlenmesine yönelik subjektif bir süreçtir. Bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili kuvvetli ve zayıf taraflarını sistematik olarak tanımlar [Cascio, 1992].

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında A. B. D. de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Aynı yıllarda Taylor'un öncülük ettiği, iş ölçümleri, hareket, metot ve zaman etütlerinin uzantısı olarak iş değerlendirme çalışmaları ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır [Ataay, 1990].

Birinci Dünya Savaşı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterler A. B. D. 'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yaka personelinin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık seksen yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması ve modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir [Uyargil, 1994].

Tüm dünyadaki yönetim sistemlerinde dünyadaki gelişmelere paralel olarak bir takım değişimler gündeme gelmektedir. Şirketler artık daha iyi, daha hızlı ve daha fazla rekabetin olduğu bir ortamda başarılı olabilmek için yoğun bir baskı altında bulunuyorlar. Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin, devlet politikalarının

değişiklik gösterdiği bu ortamda organizasyonların bünyelerinde bulundukları personelin performansını değişen şartlara göre geliştirmesi, değerlendirmesi kaçınılmaz hale gelmektedir [Human Resources, Kasım 2002].

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, yönetim biliminin günümüzde ulaştığı gelişim sonucu, gerek kurumsal alanda gerekse uygulamada organizasyonel yaşama ilişkin çeşitli değişiklik ve yenilikler görülmektedir. Bu değişikliklerin bir bölümü kurumsal çalışmaların sonucunda uygulamaya yansıtılan ve işletmelerde kullanılma imkanı bulan yeniliklerdir. Diğer bir bölümü yeni görüş ve yaklaşım ise, kurumsal çalışmalardan genel anlamda etkilenip, asıl gelişimini uygulamada elde eden çabalardır. Son yıllarda ülkemizde de önemli konular haline gelen toplam kalite ve yeniden yapılanma uygulamalarını bu ikinci gruba örnek verebiliriz [Human Resources, Haziran 1997].

1.2 Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır [Akal, 2000].

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirmeyle kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısaca bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir [Fındıkçı, 2000].

Performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir [Palmer, 1993].

En genel hatları ile performans değerleme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini başarıma derecesinin belirlenmesidir. Çok dar anlamda düşünöldüğünde başarı değerlemeyi kişinin üretim kapasitesinin kontrol edilmesi olarak görmek mümkündür [Erdoğan, 1991].

Performans değerlendirmesi, kişinin başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemi şeklinde tanımlanmaktadır [Tutum, 1976 ; Aşkun, 1978].

Başarı değerleme, örgütün insan kaynaklarını etkinliğini ölçmeyi amaçlayan, personelin görevlerini ne ölçüde yerine getirdiğini belirleyen ve eksikliklerin giderilmesine ilişkin faaliyetleri içeren tamamlayıcı bir personel tekniğidir [Eke, 1988].

Geçmişte performans değerlendirme, işğörenin üretim kapasitesinin denetlenmesi yanında, görevini ne ölçüde iyi yaptığını saptamaya ilişkin faaliyetlerin tümü, kısaca bir denetleme aracı olarak değerlendirilmiştir. Günümüzde ise performans değerlendirme ile işğörenin işletme için etkinliğinin ölçülmesi ve yönetimin isteklerinin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanmasının yanında ; işğörenin terfi, eğitim, ücret ve işe devamı gibi hayati öneme sahip hususların da ortaya konulduğu söylenebilir.

Performans değerleme, insan kaynakları yönetiminin işlevlerini hem etkilemekte, hem de ondan etkilenmektedir. Ayrıca işlerin tanımı, talimatlandırılması ve eşit dağıtımı için iş analizi ile yakından ilgilidir. Böylece, işğörenin tanımlanan işe olan katkısı, performans değerlemenin ilk koşulu olabilir [Yücel, 1999].

Bunların yanısıra, işğörenlerin sosyal ve psikolojik yapılarını bilmek için bazı psiko- teknik analizler ve kişisel özelliklerinin de ölçülmesi gerekmektedir [Erdoğan, 1987]. Çünkü insanlar, sosyo-ekonomik sistemin en iyi temsilcilerinden biri olan örgüt içinde anlam kazanabilirler. Bu açıdan örgütlerin, işğörenleri şekillendiren ve yönlendiren biçimsel bir yapısı vardır [Tortop, 1992 ; Canman, 1993].

Performans değerleme deyimi değişik kaynaklarda farklı isimlerle anılmaktadır. İngilizce kaynaklarda derecelendirme, sınıflandırma [rating], değerleme [evaluation], ölçme [appraisal], sözcükleri kullanılmaktadır. Aslında bunların kullanılmasını belirleyen etmen, değerlemenin kapsadığı işgören kesimidir. Değerleme işçi, memur, yönetici, gözetimciler, teknik veya satış personeli için yapıyorsa kullanılacak sözcük de değişmektedir. Örneğin, işçiler için liyakat değerlemesi [merit rating], memur ve yöneticiler için başarı değerlemesi [performance appraisal, performance rating] gibi karşılıklar kullanılmaktadır [Ataay, 1990].

Performans değerlemesi, çalışanların veya personelin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlemesi, işi değil, iş yapan personeli ve onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendiren bir süreçtir; personelin işindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılı şekilde ortaya koyan ve bütünleyen, bireyin firmanın başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır [Özgen, 2001].

Değerleme, işgören açısından daha önemlidir. İşgören her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmek ister. Bu nedenle işgören çalışanla çalışmayan, başarılı olanla olmayan arasında bir ayırım gözetilmesini bekler. Ayrıca başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan işgören, kendisini geliştirme ve eksiklerini tamamlama gereksinimi duyar [Timur, 1983].

Performans ölçme sistemi, bir organizasyon içerisinde, karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olmak ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir [Şimşek, 2002].

1.3 Performans Değerlemenin Amaçları

Performans yönetimi, gerek işletme performanslarını, verimliliğini, etkinliğini arttırmada ve işletme hedeflerinin kişi hedefleri eşgüdüm sağlamasında işletme için faydalı olduğu gibi gerekse kişiler arasındaki iletişim – geribildirim geliştirmede ve

kişinin işe olan katkısını ölçmede daha objektif olunacağından motivasyon üzerinde de etkilidir. Bunların yanında eğitim, kariyer/yedekleme, ücret/ödül, yönetiminde ve işe alım/işten ayrılma kararlarında bu sistemin çıktıları kullanılmaktadır [Human Resources, Kasım – Aralık 2001].

Performans değerlendirmesi hem kişisel hem de örgütsel düzeyde bir takım amaçlar taşımaktadır [Dicle, 1982].

Performans değerlemesi, bir yandan çalışanların performans veya başarımını iyileştirmeye yönelik olup, çalışanların görevlerini örgüt misyonuna uygun şekilde yapabilecek bireysel yetenek ve becerilere sahip olduklarının farkına varmalarını sağlayarak bu yetenek ve becerilerini kullanmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, performans değerlemesi, işletmedeki tüm çalışan ve yöneticilere görevlerini daha iyi yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamakla yükümlüdür [Özgen, 2001].

İşletmelerde karşılaşılan önemli sorunlardan biri iş görenlere verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı yada iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Personel değerlemesi doğrudan doğruya işi yapanın taşıdığı niteliklerin ölçüsüne göre onun kişiliğini ve çalışma derecesinin değerlemeye yarar [Artan, 1989].

Ayrıca başarı derecesi hakkında bilgi sahibi olan kişi kendisini düzeltmek ve geliştirmek olanağını da bulur [Tutum, 1976].

Performans değerlemesi, üstlere kendi gözetimleri altındaki işgörenlere ne ölçüde güvenebilecekleri, onlara ne ölçüde yetki ve sorumluluk tanıyabilecek gibi konularda da yararlı olabilmektedir [Cem, 1977].

Bilindiği gibi personel değerlemesi asıl olarak bireyi odak nokta seçmiştir. Örgütte değerlendirme insan unsuru ile işe başlar ve onunla ilgili olan düzenlemelerle birlikte insan ile sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabildiğine, etkinliği hemen azaltabildiğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu

maksimize etmeye yönelik çalışma olan personel değerlemesinin bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilir [Kazancı, 1974].

Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlam da değerlemesini yapmak da son derece güç bir iştir. Personel değerlemesinin güçlüğü giderici en önemli nokta değerlemenin kapsamının belirlenmesidir. Personel değerlemesinin kapsamını belirleyen evreleri hazırlık ve asıl olmak üzere iki kesimde toplamak olasıdır. Bunlar [Aşkun, 1982]:

Hazırlık Evreleri,

- a- İş analizlerinin yapılması,
- b- İş tanımlarının çıkarılması,
- c- İş gereklerinin belirlenmesi,

Asıl Evreler,

- a- İşletmede iş gören değerlemesini zorunlu kılan tercih amaçlarının saptanması,
- b- İş gören değerlemesinde görev alacakların seçimi örgütlendirilmesi,
- c- Tüm ilgililere iş gören değerlemesi hakkında bilgilerin verilerek, işletmede böyle bir plan uygulamasını benimsemelerinin sağlanması,
- d- Planı ilgili yönetici ve görevlilerle tartışarak, noksanlarının giderilip gerekiyorsa bazı temel değişikliklere gidilmesi,
- e- Plana uygun olarak seçilen tüm görevlilerin gereksindikleri eğitimin kendilerine sağlanması,
- f- Değerlemede kullanılacak ölçü ve yöntemlerin belirlenmesi,
- g- Yapılan değerlendirmelerin denetimden geçilerek gerekli düzeltmelerin yapılıp, yanlış ve noksanlıkların giderilmesi,
- h- Değerlendirme sonuçlarının ilgililere gönderilerek görüşlerinin alınması, varsa bazı yanlışlıkların düzeltilmesi, değerlendirmenin kesin sonuçlarının belirlenen amaçlara göre kullanılması,
- i- Elde edilen sonuçların yorumlanarak, gerekiyorsa ya amaçlarda yada planın öteki evrelerinde uygun değişikliklere gidilmesi,

Personelin çalışmalarının değerlendirilmesinin amacı, bir işletmede çalışanların belli bir devre içinde çalışmalarının ve yeteneklerinin tiplendirilmiş bir ölçüye göre bir çok yönlerden sistemli olarak ölçülmesidir. Böyle bir değerlendirme çalışanların yetenek ve becerilerinin belirlenmesi için kurulmuş bir düzen olduğu kadar personelin kendisini geliştirmesine ve ilerlemesine de olanak sağlar [Şenatalar, 1975].

1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği ve Yararları

Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü, kişinin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önemlidir. Diğer yandan kurumun da çalışanlarının etkinliğini bilmesi gerekir [Fındıkcı, 2000].

Çalışanın iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geriye bildirim [feed back] almaya ihtiyacı vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesine, çalışmalarında değişiklikler yapmasına, kendisini geliştirmesine yol açacaktır.

Başarı değerlendirme işgörenlerle görüşülüp, güçsüz ve yetersiz olan yanlarını düzelterek biçimde eğitilmelerine imkan sağlayabileceği gibi yönetim açısından ise dinamik bir çevrede kaynakları dağıtmak, işgörenleri ödüllendirmek, işgörenlerle işleri hakkında geri beslemede bulunmak, gruplar içinde adil ilişkileri korumak, işgörenleri yönetmek ve onlara danışmanlık yapmak için de gereklidir [Sırma, 1996].

1.5 Performans Değerlemesini Belirleyen Faktörler

İşgörenin gelecekte işini daha iyi yapmasını sağlamak için mevcut başarı oranının ne olduğunun bilinmesi gerekir.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANİSİYON MERKEZİ

Başarı değerlemesinin yapılabilmesi için bir işin olması gerekir ve o iş değerlendirilir. Başarı değerlemesinde kişiliğin ve kişisel değerlemenin önemi yoktur. Fakat değerlemenin gerçekleşmesinde faktörlerin önemi vardır [Sözen, 1973].

1.5.1 Kişisel Yetenekler

Kişisel yetenekler kavramının kapsamına kişinin konuşma, yazma, anlama, fizik güç, deneyim gibi alanlarındaki yetenekleri girmektedir. Yapılan araştırma, kişisel yeteneklerin kişiler arasında farklılıklar gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin bazılarının yazma alanlarında diğerlerine oranla daha üstün yetenekte oldukları da bilinmektedir. Kullanılmayan yeteneklerin zamanla zayıfladığı araştırmalarla saptanmıştır [Timur, 1983].

Bir bireyin herhangi bir zaman dilimindeki davranışı, çevrenin kendinden ne beklediğini ve bireyin ruhsal yapısına bağlıdır. Belirli bir süre sonra bu ruhsal yapı bireyin kişiliği olarak nitelenir. Bireyin davranış biçimi hem çevrenin doğrudan etkilerine, hem de bireyin geçmişine bağlıdır [Drake, 1990].

Bir bireyin sahip olduğu kişilik özelliklerini bilmek belli bir iş ya da çevreye uygunluğunu değerlemede yardımcı olabilir. Kişiliğin insan kaynağı üzerindeki önemini yardımcı testlerle ölçmek mümkündür [Başaran, 1985].

Bireyin sahip olduğu yetenekler bedensel ve düşünsel yetenekler olarak ikiye ayrılır. Üretim bölümünde çalışan personelin daha ziyade bedensel yeteneklerini kullandığı, buna karşılık yönetim kademelerindeki elemanların da düşünsel yeteneklerinden daha çok yararlandıkları söylenebilir [a.g.e.].

Bedensel yetenekler : Yürüme, ayakta durma, koşma, görme, renk ayırma, derinliği ayırma, ses tonlarını ayırma, el, kol, ayak gibi organlarını kullanma, bu organlar arasında kullanım koordinasyonu sağlayabilme, parmaklarını işletebilme gibi özellikleri kapsar.

Düşünsel yetenekler : Sayısal ilgi, teknik kavrama ve teknik ilgi, hafıza yeteneği bu yeteneğin alt dilimlerinden olan şekil hafızası, sayısal hafıza soyut düşünme, ilişki kuram, karşılaştırabilme, öğrenme, kavrama gibi yetenekleri sayabiliriz.

1.5.2 Başarı Güdüsü İle İlgili Etmenler

Başarıyı etkilemede asıl önemli olan nokta, sahip olunan yeteneklerin türleri ve düzeylerinden çok bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğudur. Bu konuda çeşitli bilim adamları tarafından çeşitli yaklaşımlar ele alınmıştır [Timur, 1983].

Bu yaklaşıma göre iş göreni yeteneklerini en üst düzeyde kullanmaya, ve örgütün amaçlarına daha fazla katkıda bulunmaya istekli kılmak için, onun ekonomik çıkarlarını gözetmesi gerekir [a.g.e].

Bu düşüncelere göre, kişiyi daha çok çalışmaya ve başarı sağlamaya iten etmenlerin başında onun sosyo psikolojik gereksinimleri gelir. Bu görüşe göre, bu tür gereksinimleri doyurabilen kişi kendisine bu olanakları sağlayan örgütü daha çok benimseyecek ve benimsediği oranda başarı düzeyi yükselecektir [a.g.e].

Douglas Mc Gregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kavramları altında incelemiştir.

X, geleneksel yönetim tipini Y ise, bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırıldığı yönetim tipini simgelemektedir [Sözen, 1973].

X tipi yönetim büyük bölümüyle özendirilene dayandırılmıştır. Özendirmelerden birisi korku yaratma ve böylece çalışmayı özendirmek, ikincisi ise başarısı görülenleri ödüllendirmektir [a.g.e].

Y tipi yönetimin tek özendirme kaynağı vardır. O da insana, kendi yaratıcılık gücünü ve başarı gereksinmesini giderme olanağı vermektir.

X kuramının kurumsal varsayımları gayet doğal olarak insanlara ne yapacaklarını söylemeyi, çalışmalarını değerlendirmeyi, onları cezalandırmayı ya da ödüllendirmeyi öngören bir stratejiye ve başarı değerlendirmesindeki gibi yöntemlerin konulmasına yol açar. Bu yöntemlerin başarılı olmaları insanların uyma yeteneklerine bağlıdır [Daugles, 1970].

Özendirmeler normal örgütsel değişkenler üzerine etkide bulunmakta ve bu yolla başarıyı etkilemektedirler. Moral ile kişinin güdüleme sistemi sırasında yakın ilişki söz konusudur. Şöyle ki [Artan, 1989];

1. Elde edilecek ve birey için çekici olan hedeflerin var olması.
2. Bu hedeflere ulaşmada belirgin ilerlemelerin olabilmesi.
3. Hedeflerin giderek istenilen biçim zaman ve yoğunlukta elde edilmesi.

gibi güdüsel değişkenlerin varlığında bireyin moralinin yüksek ve güçlü olduğu düşünülür. [Sözen, 1973].

1.5.3 Çevresel Koşullar

Kişinin başarısında çevresinin etkisi doğumu ile başlamaktadır. Ailenin, okulun, arkadaşların, kitle iletişim araçlarının, çevredeki ilişki içinde olunulan işletmelerin etkisi gözlenmektedir.

İnsanın dış çevreye uyumu sadece biyolojik gereksinmelerini karşılamak için değildir. Ayrıca sosyal gruba uyması içinde gereklidir. Kültür kişinin dış çevre ile olan ilişkilerini düzenlediği gibi, genel kültüre olan yakınlık derecesini de etkiler. Yaşadığı kültür içinde ilişkide bulunduğu işletmelerle olumlu ve olumsuz beraberlikler kişi için önemlidir. Olumlu etkileşimler kişiye güdüleyici ve başarıyı arttırıcı nitelik taşır [Erdoğan, 1987].

1.5.4 Örgütsel Etmenler

Örgütler yaşayan birer organizma oldukları için etkileşimler başarı, sorununun incelenmesi sırasında belki de en önemli öğedirlir. İş görenin içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkileyen önemli faktörlerdir. Bu koşulların en uygun düzeye ulaşması iş görenin moral yapısını etkileyeceği gibi işletmeyle bütünleşmesini de kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, son zamanlarda ısklandırma, ısıtma, havalandırma ve gürültü gibi fiziksel koşulların iş görenlerin çalışma temposu ve isteğini artıracak biçimde düzenlenmesine gidilmektedir [Sabuncuoğlu, 1982].

Bir kısım yöneticilerin sandığı ve savunduğu gibi gürültüye alışmak kolay değildir. Gürültüye alışılabilir çeşitli yan etkileri görülecektir. Bunlar uyumama, baş ağrısı, dolaşım bozukluklarının olduğu ayrıca işteki başarısını etkilediği söylenebilir [Eren, 1984].

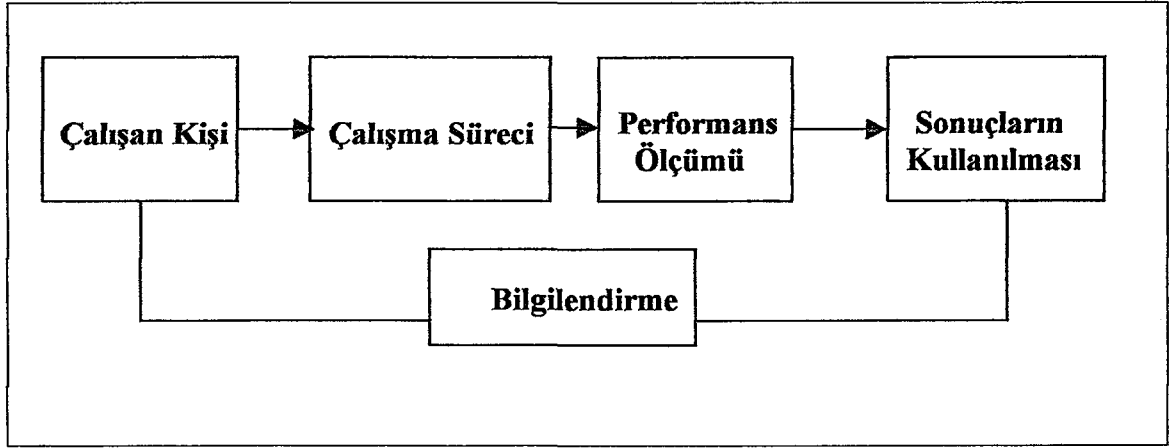
İş ortamına bağlı başarı faktörlerinin birisi de iş görenin izlemek zorunda olduğu iş programıdır. İşletmenin vardiya sistemi, ulaşımı, kişilerin günlük alışkanlıklarını etkiler duruma gelmiştir.

Yemek yeme, uyuma, dinlenme zamanlarının iyi seçilmesi iş başarısını arttırırken, tersine uygulamaların başarıyı sınırladığı bilinmektedir [Erdoğan, 1991].

1.6 Performans Değerleme Sisteminin Kullanım Alanları

1.6.1 Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yöreklendirmektedir.



Şekil 1 : Performans Değerleme Süreci

Şekilde de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan bir çok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır [Fındıkçı, 2000].

Amacın gerçekleşmesinde değerlendirme tekniğinin seçimi de önemlidir. Başarıyı ölçmek için bir çok teknik olduğundan hedefe yönelik en iyi, en uygununun seçilmesi gerekir. İyi değerlemeler, motive edici aletler haline dönüşebilir, kötü değerlemeler ise işlevsiz ve zararlıdır [Burack, 1982].

Kişinin işe başlaması ile başlayan ve belirlenen performans kriterlerine göre çalışanın izlenmesi / değerlendirilmesi, bu değerlendirmeye göre ödüllendirilmesi ve gelişim / eğitim faaliyetlerinin planlanması/ uygulanması ve kişinin kariyer planı ile şirket

yedekleme planı ışığında kariyerinin yönetildiği bir faaliyet olarak tanımlayabileceğimiz performans yönetimi, süreçte neyi ölçeceğimiz nasıl ölçeceğimiz, hangi zaman aralıklarında ölçeceğimiz kadar, ölçüm sonucunda elde edilen sonuçların nerelerde ve nasıl kullanılacağı da çok önemlidir [Human Resources, Eylül 2002].

1.7 İnsan Kaynakları Performans Kriterleri

1.7.1 İnsan Kaynakları Performans Kriterlerinin Önemi ve Performans Göstergeleri;

İşletme stratejileri ancak performans [öncül] ve sonuç [ardıl] göstergelere bağlandığı ölçüde yaşam olanağı bulabilmektedir. Farklı işletmelerde kullanılan performans ve sonuç göstergelerinin, genelde aynı ve uzun zamandan beri de değişmediğini göz önüne alınırsa, öncelikle bu göstergelerin iyi bilinmesi gerekmektedir. Bu konuda genel bilgileri en iyi derleyen göstergelerden bazıları şöyledir: [Ferik, 2003]

Göstergeler [Human Resources, Kasım 2002]:

Gerçekleşen sonuç [üretim, satış, kar...]

Etkenlik :

Beklenen sonuç [üretim, satış, kar...]

Verim oranı : _____ x 100

Tüketilen

Toplam Verimlilik : _____

Toplam Çıktı

Toplam Girdi

$$\text{Kısmi Verimlilik : } \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Kısmi Girdi}}$$

$$\text{Yararlanma oranı: } \frac{\text{Tüketilen}}{\text{Kullanılabilir}} \times 100$$

$$\text{İşgücü verimi : } \frac{\text{Standart [beklenen] çalışma süresi}}{\text{Gerçek çalışma süresi}} \times 100$$

1.7.1.1 Personel Değişim Oranı

İşletmelerin başarısı ve performansı geniş ölçüde elindeki kaynakların, özellikle en önemli unsuru oluşturan insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminde performans kriterlerinden biri de personel değişim oranının çıkarılması ve personel hareketliliğinin yakın takibe alınmasıdır. Personelin sürekli çalışıp çalışmadığı, sık sık işten ayrılma ve yeni eleman alma durumlarının olup olmadığı konusunda personel devir hızı kavramı fikir vermektedir. Personel devir hızı kavramı, işçi veya memur, işletme personelinin işletmeye giriş ve çıkışlarının ölçüsünü veya derecesini gösterir.

Personel değişim oranı, bir işletmede belirli bir dönem içinde çalışan personelin, o dönem içinde işten ayrılan personele yüzdesini ifade eder. Bunu bir formülle göstermek gerekirse [Fetik, 2003]. :

İşten Çıkanlar

$$\text{Personel Değişim Oranı} = \frac{\text{İşten Çıkanlar}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}} \times 100$$

Ortalama İşgören Sayısı

Burada ortalama işgören sayısını bulmak için şu formül kullanılır:

$$\frac{\text{Dönem başı işgören sayısı} + \text{Dönem sonu işgören sayısı}}{2}$$

2

Bu hızın belirli toleranslar içinde kalması beklenir. Saptanan optimal hızın altında ya da üstünde bir işgören akışı varsa bu işletmenin izlediği personel politikasının başarısızlığını yansıtır. İşe giren ve çıkanların oranını belirlemeyi sağlayan çeşitli yollardan biri de şöyledir [a.g.e.]:

Belirli bir zamanda

işten ayrılanlar

$$\frac{\text{İşten ayrılanlar}}{\text{Bu zaman içinde işe alınanların ortalama sayısı}} \times 100$$

Bu zaman içinde işe

alınanların ortalama sayısı

Bu yöntem, belirli bir dönem içerisinde [örneğin bir yıl] işten ayrılan çalışanların oranını göstermektedir. Bu oran, daha sonraki dönemlerde ortaya çıkacak olan oranlarla ve sektördeki diğer firmalarla karşılaştırma konusunda yardımcı olacaktır [a.g.e.].

İstikrar İndeksi

Bir ya da daha fazla yıl süren hizmet dönemi içinde

yer alan işgücü sayısı

x 100

Bir yıl önce işe alınan işgücü sayısı

İstikrar endeksi diye adlandırılan bu endeks, işgücünün genellikle istikrarlı seyredip seyretmediğinin, ne şekilde dalgalanmalar gösterdiğinin bulunmasını sağlamaktadır. Bu ise, işyerindeki problemlerin ortaya çıkarılabilmesine ve üzerinde odaklanılabilmesine yardımcı olmaktadır [a.g.e.].

1.7.1.2 İşten Ayrılmalar

İşten ayrılmalar, bir işgörenin kendi isteğiyle ya da işverenin iradesiyle çalışmakta olduğu işyerini terk etmesiyle meydana gelir. Çıkışları oluşturan nedenler başlıca üç grup altında incelenebilir: İşletme dışı nedenler, işletme içi nedenler, kişisel yaşam koşullarıyla ilgili nedenler.

İşten ayrılmalarla ilgili istatistikler, İnsan Kaynakları departmanları için önemli bir performans kriteri niteliğini taşımaktadır. Sirkülasyon oranının çok yüksek olması, mevcut işlerin aksamasına, eğitim harcamalarının artmasına, oluşan ekiplerin sürekli dağılmasına ve kalanların moral grafiğinin gerilemesine yol açabilmektedir. Ulusal ve uluslar arası alandaki ekonomik faktörler, işgücü piyasasında da önemli dalgalanmalara yol açmaktadır. Ekonomik durgunluk ve daralma dönemlerinde, global rekabetin yoğunlaşması ve hızla gelişen teknolojiye uyum çabaları da şirketlerde taşların yerinden oynamasına neden olmaktadır [a.g.e.].

1.7.1.3 İşe Devamsızlık

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden biri de devamsızlıktır. Devamsızlıkların hesaplanmasında genellikle oransan değerler çıkarılır. Devamsızlık oranı, belirli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranlanması ile elde edilir.

Kaydedilen İşgücü Saati Toplamı

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Kaydedilen İşgücü Saati Toplamı}}{\text{Planlanan İşgücü Saati Toplamı}} \times 100$$

Planlanan İşgücü Saati Toplamı

Ayrıca, genel anlamda işletmede işgörenlerin toplam devamsızlık oranı, devamsız kişilerin ortalama işgören sayısına bölünmesiyle bulunabilir:

Devamsız Sayısı

$$\text{Devamsızlık Oranı} = \frac{\text{Devamsız Sayısı}}{\text{Ortalama İşgören Sayısı}}$$

Ortalama İşgören Sayısı

Personelin işe devamsızlığını doğuran çok sayıda neden sayılabilir. Bazen mevsim değişiklikleri, tatil öncesi ya da tatil dönüşlerinde veya hafta başı ve hafta sonu günleri gibi zamanlarda devamsızlık oranının yükseldiği izlenmektedir. Ne var ki, devamsızlığı bütünüyle ortadan kaldırmak olanaksızdır. Amaç bu oranı en düşük düzeye indirmektir. İnsan kaynakları performans kriterlerinden biri olan devamsızlık nedenleri kısaca şöyle özetlenebilir [a.g.e.]:

- Hastalık
- Yoğun trafik ve ulaşım güçlükleri
- Düşük ücret
- Ağır çalışma koşulları
- Kadın personelin çocuklarına bakımı
- İşin monoton olması
- Düşük moral ve iş doyumunsuzluğu
- Dışarıda yapılması gereken işler

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

- İşe uyumsuzluk ve ilgisizlik
- Yöneticilerle ve iş arkadaşlarıyla kötü ilişkiler
- Aşırı iş yükü

1.8 Performans Yönetim Sistemi

Canlılar gibi işletmelerin de bir yaşam periyodu vardır. Onlar da doğar, gelişir ve ölürlür. Yaşamak içinse hayatımızın her alanında değişime ihtiyacımız vardır. Değişim ise çevremiz sürekli değiştiğinden gelişmenin doğal sonucu olarak, çevreye uyum sağlayabilmek için sürekliliği esas alan bir olgu olarak karşımıza çıkar.

Bu aşamada değişen dünya koşullarında Toplam Kalite felsefesinin içine aldığı konulardan birisi de Performans Yönetim Sistemleridir. Dünyamızda teknolojik gelişme ve robot-makine sistemlerinin kurulması aşamalarıyla birlikte son dönemde insanın önemi de açığa çıkmıştır. İşletmeler de çeşitli kriterleri [motivasyon, hedef, güven, uyum v.s.] göz önüne alarak çalışmalarının verimliliğini ve uyumunu arttıracak faaliyetlere önem vermeye başladılar. Performans Yönetim Sistemi de bu ihtiyacın bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Performans yönetimi; bireyleri, kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayacak şekilde motive ederek organizasyonlardan, takımlardan ve bireylerden daha etkin sonuçlar almak için üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar, performans standartları, hedefler, ölçüm, geri bildirim, ödüllendirme / onurlandırma aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır [Fetik, 2003].

İyi bir performans yönetiminin var olması çalışanların;

- amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu,
- şu anda ne yapmaları gerektiğini,
- yaptıkları işin takımlarına ve firmanın performansına katkısının ne olduğunu biliyor olması demektir.

Çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilip anladıkları ve daha da önemlisi kendi hedeflerinin oluşturulmasında rol aldıklarında işlerini sahiplenecek ve hedeflerine ulaşmak için ellerinden geleni yapacaklardır. Performans Yönetim Sisteminin temel prensibi de budur [a.g e.].

Bunun yanı sıra, değerlendirilen kişi, değerlendirmenin yapılmasında sorumluluk sahibi tek kişidir, bir başkasının yargılanmasını bekleyen pasif bir rolü yoktur. Aksine kendi şahsi gelişmesini sağlayabilmek için çalışan bir kişidir. Fakat bilgilerin değişik kaynaklardan toplanması ve bu kaynakların birbirinden bağımsız olması daha geçerli ve güvenilir olmasını sağlar [Lawrie, 1989].

1.8.1 Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

- a- Sürekli gelişme ve öğrenen organizasyon felsefesine dikkat çeker.
- b- Yılda bir kez yapılan subjektif değerlendirme yerine yıl boyunca objektif değerlendirme ve geliştirme sağlar.
- c- İstenen şirket kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir araçtır. Hedeflerin yaygınlaştırılması aşamasında kişilerin kendilerini şirketin bir parçası olarak görmesini sağlar.
- d- Organizasyonel ve kişisel hedeflerin entegrasyonunu sağlar.
- e- Yeterlilik kavramının ve yeterlilik analiz tekniklerinin gelişimini sağlar. Bu analizlerin davranışsal konulardaki performans değerlendirmeye temel oluşturmasını öngörür.
- f- Performans Yönetiminin sadece yöneticilerin değil herkesin işi olduğunu vurgular.
- g- İşleyişi hedeflerin belirlenmesi süreci ile başlayıp yönlendirme/geribildirim ve değerlendirme ile devam eder ve gelişim planlaması ile son bulur.

1.8.2 Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

- a- En genel amacı çalışanların, hem bireysel olarak hem de takım halinde, firma süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür oluşturmaktır.
- b- Organizasyonun performansında kalıcı gelişmeler elde etmek.
- c- Kişisel yetenekleri geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli personelle daha verimli bir çalışma ortamı yaratmak.
- d- Çalışanlar ile yönetenler arasında açıklık ilkesine dayalı diyalog kurulmasını sağlamak.
- e- Hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle çalışanlar arasında ortak bir anlayış oluşturarak, herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak.
- f- Çalışanların performanslarını izleyerek objektif bir ölçme değerlendirme yapmak.
- g- Çalışan performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geri bildirim mekanizmasını oluşturmak.
- h- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.

1.8.3 Performans Yönetim Sisteminin Getireceği Yararlar

- a- Çalışana Yararları:
 - 1- Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir.
 - 2- Çalışan, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
 - 3- Çalışan, yöneticisiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır.
 - 4- Çalışan kendi gelişim düzeyini belirler .
- b- Yöneticiye Yararları:
 - 1. Çalışandan ne beklenildiğini açıkça ifade edebilir.

2. Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir.
3. Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
4. Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.
5. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.

c- Organizasyona Yararları:

1. Şirket ve takım hedeflerinin kişisel hedeflere entegrasyonunu sağlar.
2. Bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar.
3. Kariyer planlamasına olanak verir.

1.8.4 Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları

1.8.4.1 Hedef Belirleme

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır.

Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; işgören ve işverenin firmanın amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarınıdır. Yönetici, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanın da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanın ulaşması gereken sonuçları doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir [a.g e.].

Hedeflerin Özellikleri: “SMART” Hedefler

Specific – Özgün ve Uzlaşmış: Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.

Measurable – Ölçülebilir: Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili

oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.

Achievable – Ulaşılabilir ve Zorlayıcı: Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir.

Related – İlişkin: Firma planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.

Time-Bound – Zaman Sınırlı: Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir.

Burada önemli olan şirket stratejik planlaması baz alınarak görev ve sorumluluklar, iş kısıtları gibi kriterler göz önünde bulundurularak, iş hedeflerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesidir, ayrıca, hedef koyarken hata yatkınlığını düşürmek için dikkat edilmesi gerekenleri SMART ilkesi ile özetlemek mümkündür [Human Resources, Kasım – Aralık 2001].

Performans gelişim sisteminde şirketin hedefleri departman hedefleri, departman hedefleri de çalışanların yıllık amaçlarını belirlemede temel oluşturur [Human Resources, Kasım – Aralık 2000].

Hedef Belirleme Aşamasında Çalışanın Yapması Gerekenler:

1. İşe ait temel sorumlulukları çok iyi kavramış ve yöneticisiyle görüşmeye hazır olması gerekir.
2. Hedeflerinin önem sırası hakkında fikir sahibi olması gerekir.
3. Önercekleri hedef gerçekleştirme planını hazırlamış olmaları gerekir.
4. Hedeflerin başarı göstergeleri ve standartlarını yöneticisiyle tartışmak üzere hazırlaması gereklidir.

Hedef Belirleme Aşamasında Yöneticinin Yapması Gerekenler:

- 1- Çalışanın, şirket misyonunu ve stratejisini anlamasını sağlar.
- 2- Her çalışan için temel sorumluluklar sıralar.

- 3- Performansın ölçülmesinde kullanılacak başarı göstergesini çalışanla beraber saptar.
- 4- Mevcut standartlar belirler.
- 5- Çalışanların kendi hedeflerini şirket hedefleri ile entegrasyon içinde belirlemelerini sağlar.
- 6- Öncelikli hedefleri belirler.
- 7- Zaman planı çıkarır.

1.8.4.2 Yönlendirme / Geri Bildirim

Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gereklidir. Bu ise; herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün bir parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu daha güçlü olur. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar.

Bir yöneticinin çalışanlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmalarını ile geri bildirimde bulunmasıdır [a.g e.].

1.8.4.3 Değerlendirme

Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları yıl sonu değerlendirme görüşmesinde, çalışan yıl sonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi çeşitli insan kaynakları metotlarına bir girdi olarak alınır.

Çalışan, içinde yer aldığı takımın performansı ile birlikte kendi iş sonuçları ve yeterlilikleri göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ayrıca çalışanın yer aldığı farklı proje çalışmaları da değerlendirme kapsamına alınmalıdır.

Değerlendirme sürecinde iç ve dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Değerlendirmeler, organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm birimlerde uygulanmalıdır [a.g e.].

1.8.4.4 Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu açısından büyük önem taşır. Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır. İyi bir organizasyon, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir. Aynı zamanda;

- a- Çalışanları, organizasyon içinde farklı noktalarda çalıştırarak geliştirir.
- b- Yöneticilerin sorumlulukları arasına çalışanlarını geliştirme, yükseltme ve organizasyon içinde hareket ettirmeyi katar.
- c- Yöneticilerin her yıl çalışanları ile görüşerek onların gelecekteki kariyer yolları için hazır olup olmadıklarını incelemelerini sağlar.
- d- Adayların potansiyelini tecrübesinden önce değerlendirir.
- e- Çalışanların ilerleme imkanlarını açıklıkla görebilecekleri güncel bir kariyer kılavuzuna sahiptir.

Gelişim Planlaması aşamasında; yıl içinde çalışan ve yöneticinin birlikte yaptıkları görüşmeler sonucunda, çalışanın gelişmesi gereken yönleri ve kariyer rotası göz önünde bulundurularak bir plan hazırlanır. Gelişim planları, değerlendirmelerin bittiği ve yeni hedeflerin belirlendiği dönemde son halini alır, bütçe çalışmalarına eklenir ve bir sonraki yıl için gelişim planları tamamlanmış olur [a.g e.].

2. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNE BAKIŞ

2.1 Performans Değerleme Teknikleri

Performans değerlendirme tekniklerinin değişik amaçları vardır. Ödeme konusunda karar oluştururlar, iş görenlerin geliştirilmesi için veya gelecekteki iş gören yapısı için plân yapılması amacını taşıyabilirler. Şüphesiz değerlendirme tekniğinin işletmede kullanımının ilk kabul edilir amacı iş görenlerin geliştirilmesi için bilgi bankası oluşturmaktır. Eğer bu amaç ilk hedef olarak düşünülürse, bu durumda kullanılacak teknik başka olacaktır, hedef sadece kişinin terfiini belirlemek veya ücret artış düzeyi için karar oluşturmak olarak düşünülürse o takdirde başka bir teknik kullanılacaktır. Başarı değerlemede kullanılacak yöntemlerin en genel şekliyle iş görenleri geliştirmeye dönük olanlar ve birbirleri ile karşılaştırmaya yarayanlar olarak iki grup altında toplamak mümkündür. Her iki gruba giren değerlendirme tekniğini, iş görenlerin geçmiş başarı ve çalışmalarına bağlı olarak değerlendirme yapanlar ve gelecekteki performans ölçmeye dönük olan yöntemler olarak ayırmak da mümkündür [Erdoğan, 1991].

Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntemi veya yöntemlerini uygulamak zorundadır [Özgen, 2001].

2.1.1 Grafik Değerleme Tekniği

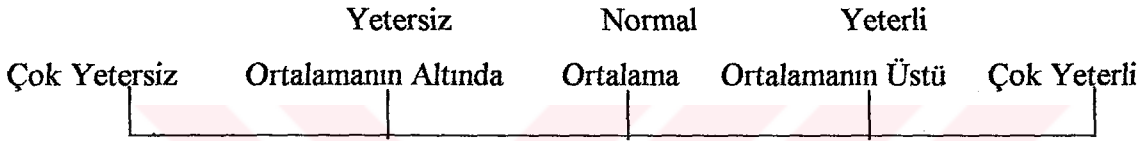
En eski en çok kullanılan başarı değerlendirme yöntemidir [Aldemir, 2001]. Grafik değerlendirme tekniği [Graphic Rating Scales] bir iş grubunu oluşturan iş görenleri genel olarak analiz etmede kullanabileceği gibi, her iş görenin belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir.

Grafik değerlendirme yöntemi için geliştirilecek ölçeği basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir değerlendirme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür. Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre

oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı genel olarak şu şekilde dzenlenir [Erdoğan, 1991]:

- 1- Çok yetersiz
- 2- Yetersiz, ortalamanın altında
- 3- Normal, ortalama
- 4- Yeterli, ortalama üstü,
- 5- Çok iyi

Dzenlemede bu değerler bir grafik üzerine de şu şekilde yerleştirilir:



şekil 2 : Değerleme Skalası

Bu lek yardımı ile yapılacak dzenleme sonucu iş görenler topluca değerlenebilir. Bu durumda toplu değerleme, iş görenin yönetici açısından genel değerlemesi olabileceği gibi, başarıyı belirleyen özellikleri açısından da yapılabilir. [a.g e.].

2.1.2 Derecelendirme Tekniği

Başarı değerlemede çok kullanılan ve en eski ölçüm yöntemlerinden birisi de derecelendirme leğidir. Derecelendirme lekleri daha ziyade ilk yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanan trdeendir. Bu yöntemde, her çalışan ; bağlı olduğu yöneticisi tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir [zgen, 2001].

Derecelendirme ölçeğinde grafik değerlemede olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından iş görenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerlendirme çok zaman bir sayısal değere indirgenir. Ölçek üzerinde iş görenin değerini belirlemede kullanılacak seçenek noktaları, ölçeği hazırlayan uzmanın eğilimine veya faktörlerin derecelendirme zorluğuna göre çok yetersizden çok iyiye kadar 5 veya 7 basamak altında toplanabilir. Bu derecelendirme çok yetersizden – çok yeterliye kadar değişen seçeneklere göre yapılabileceği gibi puanlı da olabilir [Erdoğan, 1991].

2.1.3 İş Boyutu Ölçeği

İş gören doğrudan işine göre değerlendirilmek isteniyorsa grafik değerlendirme ve derecelendirme ölçeklerinin karışımı şeklinde ortaya çıkan iş boyutu ölçeği ile analiz edilebilir. İş boyutu ölçeği her bir iş grubuna göre kolaylıkla ayrı ayrı düzenlenebilecek ölçeklerdendir. İşin boyutu işin yapılması için gerekli olan faktörler olarak düşünülebilir. Bu faktörler doğrudan doğruya işin dilimleri, kişinin üstleneceği sorumluluklardır. Kişilik bu ölçeğin içinde yoktur veya ikinci plânda kalır. Değerleme yine beşli yapıya göre gerçekleştirilir [a.g.e.].

2.1.4 Davranış Değerleme Tekniği

Davranış değerlendirme veya iş görenleri davranışlarına göre sıralama ölçeği [behaviorally anchored rating scales] iş görenleri başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmede kullanılan bir başarı değerlendirme ölçeğidir. Esas itibarıyla işletmelerde çok kullanılan yöntemlerden olmayan bu teknik, 1960'lı yıllar içerisinde geliştirilmiş olup, grafik değerlendirme yöntemi ile iş gören davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşturulmuştur. İş görenler arası karşılaştırma yapmak veya iş görenlerin terfi, ücret politikalarının düzenleme çalışmalarından çok, başarı geliştirmeye dönük bilgi oluşturma analizlerinde yararlanabilecek yöntemlerdendir.

Davranışsal değerlendirme ölçeği veya davranışsal istikrar ölçeği, başarı değerlemede subjektiflik eğilimini azaltma özelliğini taşıyan bir yöntemdir. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri arasında yer alan, iş görenin iyi ve kötü davranışları saptanırken başarı dilimleri değerlendirilirken, iş görenin iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, bu konunun uzmanlarının, müşterilerin ve diğer grupların görüşleri alınır. Bu yöntemde görevlinin bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirir. Saptanan belirlenmiş davranışlar ölçek şartlarına göre analiz edilerek, iş görenin başarı yaklaşımı hakkında bilgi elde etmemize olanak verir. Davranışsal kararlılık yönteminde değerlendirilen bireysel davranışlar, başka bir deyişle başarı faktörleri, iş ilişkileri ve işle ilgilidir, pratiktir ve benzer işler için standart hale getirilmiştir.

Davranış değerlendirme ölçeği belirlenmiş olan iyi ve kötü başarı sınırları içerisinde işgörenin yerini belirlemeye dönük bir analiz sistemidir. Sözü edilen yaklaşımı nedeniyle bu ölçeğin düzenlenme ve kullanımı iyi olduğunda, elde edilen sonuçların diğer yöntemlere oranla daha tutarlı ve objektif olduğu bilinmektedir. Davranış değerlendirme ölçeği esas itibarıyla beş temel adıma bağlı olarak oluşturulur [a.g e.].

- 1-İlk safhada iş için kritik olaylar belirlenir.
- 2-İkinci aşamada başarı aralıkları belirlenir.
- 3-Üçüncü safhada kritik iş davranışlarının, başarı faktörlerinin yeniden düzenlenmesi yapılır.
- 4-Dördüncü adım ölçekleme safhasıdır.
- 5-Son safhada kullanılacak ölçek geliştirilir.

2.1.5 Kontrol Listesi (Listeleme) Tekniği

Bireysel başarıyı değerlemede kullanılacak yöntemlerden birisi de kontrol listesi [*check list*] yöntemidir. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tamamlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. [Uyargil, 1994]. Başarı değerlendirme kontrol listesi yöntemi ile işgörenlerin tam olarak tanımlanmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. Eğer isteniyorsa,

hazırlanan kontrol listeleri, yeterli uzmanlık bilgisine sahip kişilerce ağırlıklı olarak düzenlenir. Bu yöntemde işletmenin yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra, değerlendirilecek işgörenler bu liste üzerinde kontrol edilip, her bir işgören için puan analizi yapılabilir. Esasında kontrol listesi yöntemi grafik değerlendirme yönteminin çok basit hale getirilmiş şekli olarak görülebilir [a.g e.].

2.1.6 Değerleme Merkezi ve Kritik Olay Yöntemi

2.1.6.1 Değerleme Merkezi

Başarı değerlendirme ve geliştirmede yararlanılan değerlendirme merkezi, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu uygulamada başarı değerlendirmesinin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmemektedir. Değerleme merkezi standart hale getirilmiş müracaat formlarına bağlı olarak kişilerin farklı esaslara göre gruplanması ile başlar. Değerleme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan yöntemlerdendir. Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görürler. Birlikte kaldıkları süre içerisinde kendilerine gerekli kolaylıklar sağlanır ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri istenir. Bu yöntemde adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir, böylece işgörenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı karşıya kalmaları sağlanır.

Bu çalışmalar birkaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmeleri gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bilgiler işgörenlerin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride karşılaşacakları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği nedeniyle değerlendirme merkezi yöntemi geleceğe dönük bir başarı değerlendirme tekniği olarak görülebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DEĞERLEME MERKEZİ**

yönlendirilmesinin yapılmasında veya işe ilişkin bilginin geleceğin işgörenlerine kazandırılmasında da geçerli olan yöntemlerdendir [a.g e.].

2.1.6.2 Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde, değerlemeci kendisine bağlı personeli değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle değerlemektedir [Özgen, 2001]. Bu davranışlar kritik durum olarak tanımlanır. Bu yöntemde göre saptanan kritik durumlara göre işgören belirli periyotlar içerisinde yönetici tarafından izlenir. Bu gözlemleri de işgörenin saptanan davranışları kısaca özetlenir. Böylece işgörenin izlenen kritik sonuçlara göre olumlu ve olumsuz olan davranışları, bu davranışların iş etkinliğine yansımaları bulunur. Eğer yöneticinin objektifliği sağlanabilirse, zaman içerisinde elemanlarını gözlemesi tutarlı ve sürekli olursa, bu teknik dinamik bir başarı değerlendirme sistemi olarak yararlı olacaktır. Özellikle işe yeni alınan işgörenlerin başarılarının kısa sürede analiz edilmesi ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmesi için ilk yöneticiler tarafından uygulanması gereken bir yöntemdir. Kritik olayların saptanması ve gözlem yöntemlerinin oluşturulması uzmanlık isteyebilir, ancak genel olarak uygulaması kolaydır [Erdoğan, 1991].

2.1.7 Karşılaştırma Ölçekleri Tekniği

Başarı değerlemede kişiyi bireysel olarak analiz etme veya işgörenin başarısını geliştirmeye dönük yaklaşımların dışında, kişiler arası karşılaştırma yapma amacını taşıyan ölçekler de vardır. Başarı kişilerin sahip oldukları yetenekler ile motivasyon faktörlerinin çarpımı [$\text{Başarı} = \text{Kişisel Yetenekler} \times \text{Motivasyon}$] şeklinde görülebilir. [a.g e.] . Değerleme işlemindeki yanlış davranma hatalarını en aza düşürmek amacıyla bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılır [Özgen, 2001].

Bazen şartlar, başka bir deyişle benzer ücret, iş ortamı, yönetim tarzı, kısaca motivasyon faktörleri karşısında oldukları halde işgörenlerin başarıları farklı ise, bu farkın sebebi araştırılmalıdır. Bu araştırma bir yandan özellik ve yetenekleri açısından geliştirilecek işgörenleri belirlemeye olanak verirken, diğer yandan kişiler arası karşılaştırmaya bağlı bilgi üretimini sağlayacaktır [Erdoğan, 1991].

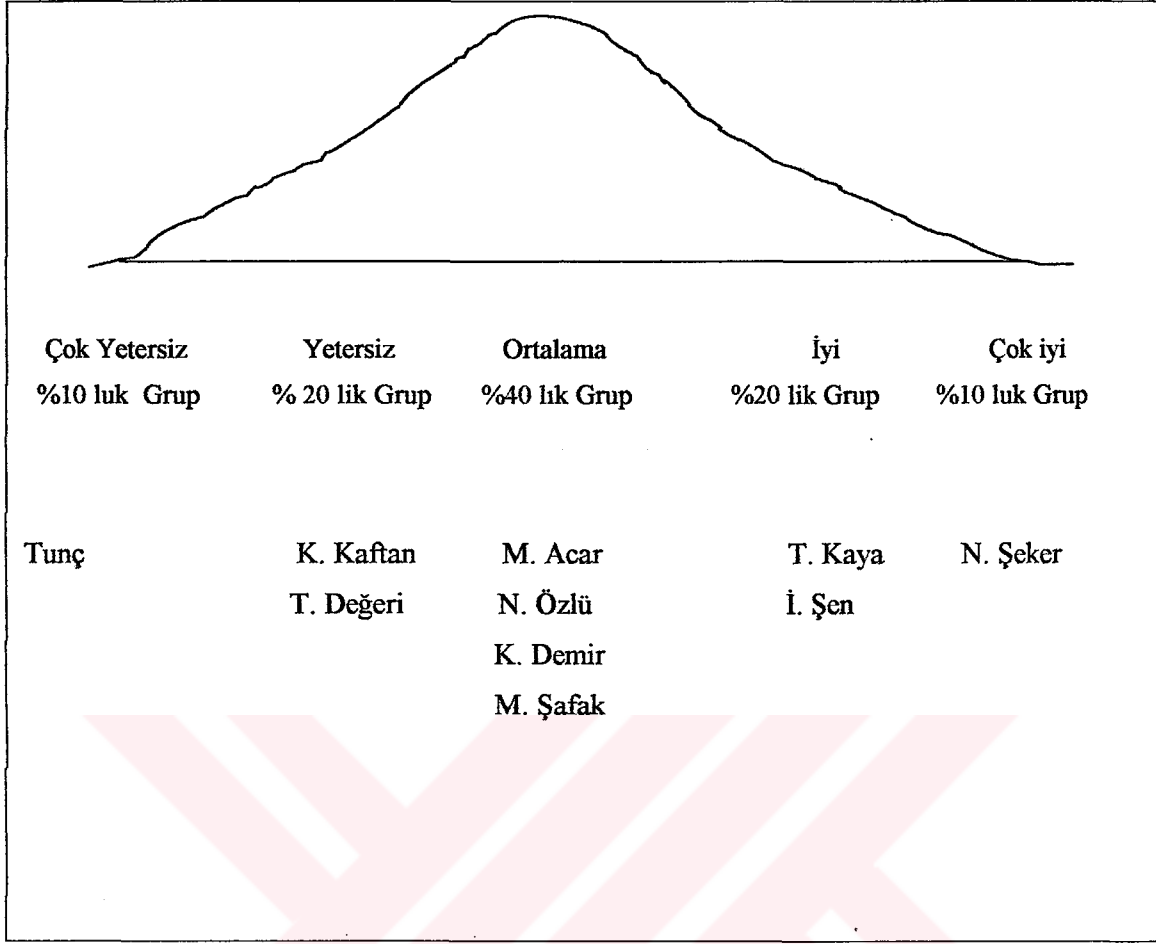
2.1.7.1 Sıralama (Derecelendirme – Ranking) Ölçeği

Sıralama yöntemi, çalışanları en iyiden en kötüye gidecek şekilde bir sıralamaya tabi tutarak her çalışan bir bütün olarak ele alarak değerlendirmekte ve diğer çalışanlarla bir bütün olarak karşılaştırarak en iyiden en kötüye doğru çalışanları sıralamaktadır [Özgen, 2001].

2.1.7.2 Güçlendirilmiş Dağılım Yöntemi

Geleneksel yöntemlerden bir diğeri de güçlendirilmiş veya zorlanmış dağılım tekniği denebilecek yöntemdir. Bilindiği gibi süreklilik gösteren beşeri olaylar normal dağılım özelliği gösterirler. Güçlendirilmiş dağılım ölçeğinde temel yaklaşım, bir işletmede bulunan işgörenlerin yetenek ve özellik açısından normal dağılım özelliği göstereceği, işgörenlerin başarı açısından normal dağılım mantığına göre dizilmesi gerektiğidir. Başka bir deyişle işgören her bir özellik açısından başarı dilimlerinden birisinin içerisine yerleştirilecektir.

Başarı dilimleri [kategorileri], zayıf, ortalamanın altında, ortalama, ortalamanın üzerinde ve iyi, şeklinde beş dilimde toplanacağı gibi, ortalamanın altında, ortalamanın üzerinde şeklinde üç dilim içerisinde de toplanabilir. Değerleme, elemanlarının toplam grup içinde bu beş dilim neresinde yer alınacağını belirlemek şeklinde olacaktır. Eğer başarı beş grup içinde analiz ediliyorsa, her bir işgörenin bu grupların birisinin içerisinde yer alması zorunludur. Şekil 3 ' de bir örnek verilmiştir. [a.g.e]



Şekil . 3 : Güçlendirilmiş Dağılım Ölçeği Örneği

2.1.7.3 Çiftleri Karşılaştırma Yöntemi

Kişileri birbirlerine göre değerlemede yararlanılan bir diğer yöntem de çiftleri karşılaştırma tekniğidir. Bu yöntemler başarı değerlendirme yapılmak istendiğinde işgörenler karşılıklı olarak birbirleri ile mukayese edilirler. Mukayese edilen grup içerisinde işgörenler birbirlerine göre dizilmiş olunur. Karşılaştırmada önemli olan her bir çiftin iyisini bulmaktır. Elemanların sayısı kadar her bir iş gören değeri ile karşılaştırılır. Ve en çok seçilen kişi, en fazla performansı olan kişi olarak düşünülür. Şüphesiz bu değerlendirme iş gruplarının kendi içerisinde değerlemesi olarak düşünülmelidir.

Çiftleri karşılaştırma yöntemi ile işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılması için özel bir değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına her hangi bir sıra ile [soyadı, sırası, kıdem vs.] işgörenlerin adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır . En çok seçilen ise öbürlerinden başarılı olamı şeklinde kabul edilir. [a.g e.].

2.1.8 Amaçlara Göre Yönetim

Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır [Barutçugil, 2002]. Amaçlara göre yönetim, işletme amaçlarının tüm personelce bilinmesi, planlama ve uygulama aşamalarına diğer bir deyişle tüm karar süreçlerine bütün ilgililerin aktif olarak katılması ilkesine dayanır [Yüksel, 2000].

Etkili bir amaçlara göre yönetim programı, yöneten ile yönetilenin periyodik olarak iş planları, başarı düzeyi ve işe ilişkin sorunların çözümünde görüşme yapmaları ile sağlanır. Bu düşünce ile ilk olarak yönetici ve yönetilen bir araya gelerek, işgörenin üstleneceği sorumlulukları belirler. İkinci olarak, kısa süreli başarı amaçları saptanır, işgören amaçları ile işgören davranışları arasında denge kurulur ve her sorumluluk alanı için başarı standartlarının öncelikleri saptanır. Bu düzenlemelerden sonra yönetici ile yönetilen zaman zaman, en fazla yılda bir defa biraraya gelerek gelişmeleri kontrol ederler. Varsa yeni amaçlar ve bu amaçlara ulaşılacak yollar belirlenir.

Bu yöntemle başarı geliştirmek için üst kademedeki yönetici taşıyıcı rol üstlenir, işgöreni izler onun amaçlarını geliştirmesine yardım eder. Başarı değerlendirme süreci içerisinde yönetici yargılayıcı olarak davranmaz, daha ziyade elemanlarına yardım eden onları başarı için cesaretlendiren öncü rolünü üstlenir [Erdoğan, 1991].

2.1.9 Diğer Performans Değerleme Yöntemleri

2.1.9.1 Psikoteknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Bazı işlerde değerlendirme test ve psikolojik analiz yöntemi ile de yapılabilir. Özellikle işgörenleri geleceğe dönük olarak değerlendirmek gerektiğinden, gelecekte kişinin bedensel ve zihinsel yeteneklerinin nasıl olacağı, bilgi kullanımlarının ve sosyal uyumlarının gelişme yönünün ne olacağı araştırıldığında test yöntemi en güvenilir ve geçerli değerlendirme tekniği olarak düşünülecektir.

Bir diğer değerlendirme yaklaşımı da endüstri psikologların yaptığı analizlerdir. Bazı işletmeler bünyelerinde sürekli bir psikolog bulundurur ve bunların değerlendirme için bilgi oluşturmalarını isterler. Psikologların görevi kişilerin gelecekteki başarılarına yardım etmektir. Değerleme normal olarak işgörenlerle derinlemesine yapılan mülakatlardan elde edilen bilgilere, testlere, yöneticiler ile yapılan görüşmelere ve kişide görülen diğer değişimlere bağlı olarak yapılır. Görevli uzman işgörenin zaman içerisinde zihinsel, işgörmeye dönük bedensel ve davranışsal özellikleri ile, motivasyonel ve diğer işle ilgili karakteristik özelliklerindeki değişimi saptar. Bu bilgilerin ışığında iş görenin gelecekteki iş başarısının ne ölçüde artacağını veya nasıl bir gelişme göstereceğini tahmin etmeye çalışır. Tahmin edilecek gelişmeler sonucu kişinin gereğinde yeni bir göreve atanması söz konusu olabilir. Çok zaman elde edilen bilgiler güncel özellikleri yansıtmaktan çok geleceğe dönüktür. Ayrıca ölçülen özellikler kişinin genel özellikleridir [a. g e.].

2.1.9.2 Sınırlı Kullanımlı Yöntemler

Genel olarak kişiyi değerlendirme veya kişiyi başka işgörenlerle karşılaştırmada kullanılan, çok özel analizler için başvuru performans değerlendirme yöntemleri de vardır. Bunlardan birisi işgörenin kendi kendini değerlendirmesi [self appraisal] yöntemidir. Kendi kendisini değerlendirme yöntemi yöneticileri değişime hazırlamada ve performanslarını artırmada faydalı bir tekniktir. Kişiler gelecekteki amaçlarını bilirlerse, yöneticinin düşüncelerine karşı daha az tepki veya direnç gösterirler. Buldukları görevle ilgili

bazı özel yönleri bilmeleri, direnç gösterecekleri alanları en alt düzeye indirmelerine yardım edecektir. Ancak bireysel başarı değerlendirme tekniklerinden beklenen faydayı sağlamasını istemek de mümkün değildir.

Tanımlanan işgören davranışlarını yazma esasına dayalı olan deneme yazma yöntemi de başarı analizinde yararlanılan teknikler arasındadır.

Özel olarak düzenlenen formlarla ilgili, kontrol altında tutulmak istenen tanımlanmış işgören davranışlarını kaydederek deneme yazma yönteminde bilgi toplanır. Zaman içerisinde elde edilen bilgilerin analizi yapılır, işgören hakkında yargılar oluşturulur. Bu yöntem grafik değerlendirme ve listeleme yöntemlerine oranla kişiler hakkında daha fazla bilgi oluşturmaya, onların iş profillerini daha kolay çıkarmaya olanak verir. Özel olarak hazırlanan gözlem teknikleri ile deneme yazma yöntemi ile elde edilen bilgilerin sayısal hale dönüştürülmesi olanağı da vardır. Deneme yazma yönteminin temel hatası gözlemcinin yetersizliğinden veya gözlemin sistemli olmamasından kaynaklanır. Gözlemci çalışmaları sırasında bazı bilgileri iyi alırken, bazılarını yetersiz kaydedebilir. Böyle bir davranış da değerlendirme hatasına yol açar. Ayrıca deneme yazma yöntemi ile elde edilen bilgiler, işgörenin kişiliğini değerlendirmekten çok, onların başarı yönlerini veya işlerinde iyi-kötü yaptıkları yönleri gösterir. Bu özelliği nedeniyle kayıt yönteminin kişilerin iş davranışlarını belirlemede iyi bir teknik olduğu söylenebilir. Deneme yazma yönteminin uygulama açısından bazı kolaylıkları olmasına rağmen kolay geliştirilmediği ve sayısal hale dönüştürülmesinin de zor olduğu bilinmektedir.

Başarı değerlendirmede çok değişkenli karşılaştırma yöntemi çiftini karşılaştırma yöntemi ile birlikte uygulanan ve bu tekniğin bulgularını güçlendiren yöntemlerdendir. Çok değişkenli değerlendirme yönteminde, önce derecelendirme tekniği ile seçilen iki kişi değerlendirilir, bu iki kişi yeterli olan, çiftini karşılaştırma yöntemi ile diğer işgörenlerle karşılaştırılır ve ilk değerlendirmede olumlu çıkan işgörene göre bir derecelendirme yapılır. Fazla kullanılan yöntemler değildir, uygulaması zor, bilgisi her zaman tutarlı değildir.

Çokça kullanılan takdire bağlı derecelendirme veya değişkene göre sıralama yöntemi de başarı değerlendirmede kullanılan yöntemlerdendir. Bu yöntemde işgörenler karışık bir

liste halinde yöneticinin önüne konur, yöneticiden belirlenen özelliklere göre veya genel olarak elemanlarını iki gruba ayırması istenir. Birinci grup yeterliler ikinci grupta yetersizlerden oluşacaktır. Yönetici önce çok iyiyi seçecek ve iyilerin başına koyacaktır, sonra da çok yetersizi seçip onu da yetersizlerin başına koyacaktır. İkinci adımda ikinci derecede iyiyi ve yetersizi seçip kendi bölümlerine yerleştirecektir. Bu çalışma böyle devam edecek ve sonunda işgörenleri yeterliler ve yetersizler olarak iki gruba ayrılacaktır [a.g e.].

Bu ölçeklerin yanı sıra, açıklanan ölçekler yardımı ile özel değerlendirme sistemleri oluşturmak, işletmenin ve işin yapısına göre değerlendirme tabloları geliştirmek mümkündür. Bilindiği gibi başarı değerlendirme işin ne ölçüde yeterli veya yetersiz yapıldığını saptayan yönetsel araçlardandır. İşgörenlerin başarısı demek ise, çok zaman değerleyene göre değerlendirilenin önemidir. Grafik değerlendirme yönteminin yapısal özelliklerine göre düzenlenmiştir. Bu tür değerlendirme formları diğer ölçeklerin yardımı ile de geliştirilerek özel ölçek dizinleri oluşturmak ve işgörenlerin başarısını analiz etmede kullanmak mümkündür [a.g e.].

2.1.10 Özellikli Bir Alan Olarak Yönetici Değerleme ve Genel Yönetici Değerleme Teknikleri

Şüphesiz yöneticinin başarısını değerlemek, özellikle organizasyonun birinci ve ikinci kademelerinde yer alan işgörenlerin değerlendirilmesine göre daha özelliğlidir. Farklı kademelerdeki yöneticileri çok değişkenli tekniklerle değerlendirip, kişiler arası karşılaştırma yapma eğilimi, yönetici değerlemede izlenen hakim davranıştır. Yöneticiyi dar anlamda işinin sonuçlarına göre değerlemek çok zaman doğru olmadığı gibi, mümkün de değildir. Şüphesiz yöneticinin değerlendirilmesi için öncelikle onun hakkında sağlam bir personel kayıt sisteminin varlığına ihtiyaç vardır. Yönetici bir geçmiş içerisinde gelecek için değerlendirilir.

Bazı işletmelerde yönetici değerlemede *yerinde değerlendirme [Field Review] yöntemi* kullanılmaktadır. Bu yöntemde geliştirilen özel bir formla değerlendirilen işgörenin

yöneticisi ile görüşme yapılır ve onun başarısı hakkında bilgi elde edilir. Daha sonra elde edilen bilgiler işgören izlenerek doğrulanır. Değerlemeyi yapan değerlendirilen yönetici hakkında elde ettiği bilgiler ile bir üst yöneticinin verdiklerini birleştirir ve tarafsız bir değerlendirme sonucu oluşturmaya çalışır. Böyle bir çalışmanın pahalı ve zaman yiyici olduğu da bir gerçektir. Ancak, yöneticinin gözlenmesinin zorluğu veya gözlem yoluyla bilgi elde etmenin tutarsızlığı ve güçlüğü düşünüldüğünde bu yöntemin avantajlı olduğu da kabul edilebilir [a.g e.].

2.1.11 Balanced Scorecard Yöntemi

Performans değerlendirmesinin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlendirmelerle ilgili en önemli eleştirilerden biridir. Birçok insan bir işletmenin ne kadar başarılı olduğunu ölçmek için yalnızca finansal ölçüleri göz önüne alıyordu. Şimdilerde ise, yöneticiler finansal ve operasyonel ölçülerin dengeli bir birleşimini kullanmak istemektedirler. Bu noktada “Balanced Scorecard” giderek popülerleşen ve performans yönetiminde kullanılmaya başlanan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır [Balaban, 2002].

Balanced Scorecard, bir şirketin gelecekle ilgili vizyonunu tüm şirkete anlatır, şirkette ortak bir yön ve anlayış yaratır [Human Resources, Ocak-Şubat 2001].

Balanced Scorecard kavramı türkçeye, “Çok Boyutlu-Dengeli Performans Tablosu” ya da “Dengeli Ölçükart” olarak çevrilebilir.

“Balanced” yani “Dengeli” sözcüğü, bu sistemin uzun ve kısa dönemdeki hedefler, finansal olmayan ölçüler, ardıl ve öncü göstergeler, şirket içi ve şirket dışı performans boyutları arasında oluşturduğu dengeyi ifade etmektedir [Kaplan ve Norton, 1999]. Balanced scorecard bir şirketin performansının değerlendirilmesi sırasında dört temel boyut kullanılarak finansal hedefler, müşteri boyutu, iç verimlilik boyutu, öğrenme ve yenilik boyutu organizasyonel gelişmeyi hedefleyen bir yönetim aracıdır [Human Resources, Haziran 2002].

Balanced scorecard , yöneticilere, şirketin vizyon ve stratejisinin, bir dizi tutarlı performans ölçüsü haline dönüştürülerek ifade edildiği geniş kapsamlı bir çerçeve sunar [Kaplan ve Norton, 1999].

Finansal Boyut: Finansal amaçlar bir şirketin uzun dönemli hedefini temsil eder. Balanced scorecard bir şirketin finansal hedeflerini açık ve anlaşılır bir şekilde ifade eder ve şirketlerin yaşam süreçlerinin her farklı aşaması için özel finansal hedefler belirlemesine yardımcı olur.

Müşteri Boyutu: Bu boyutta şirketler, rekabet içerisinde oldukları müşteri ve pazar kesimini tanımlarlar. Tanımlanan müşteri ve pazar kesimleri, şirketin finansal hedeflerinin gelir bileşenini oluşturacak kaynakları temsil eder. Müşteri boyutu, şirketlerin müşteri sonuçlarının temel ölçülerini hedef müşteri ve pazar kesimleri ile uyumlu hale getirmelerini sağlar.

Şirket İçi Yöntemler Boyutu: Yöneticiler şirket içi işlemler boyutunda, hissedarlar ve müşterilerine yönelik amaçları gerçekleştirmek için mükemmel bir şekilde yerine getirilmesi gereken önemli işlemlerin neler olduğunu belirler. Ayrıca bu yöntem iç işlemlerin performans seviyesinin bazı özel dış unsurların beklentilerine göre belirlenmesine olanak sağlar.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Bu boyut kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir. Diğer üç boyutta belirlenen amaçlarla şirketin atılım yapmasını sağlayacak bir performansa ulaşması için üstünlük kazanması gereken alanlar saptanır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yer alan amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken alt yapıyı sağlar [Human Resources, Ocak-Şubat 2001].

Balanced scorecard bir değişim sürecini de beraberinde getirdiği için güçlü bir liderlik ve üst düzey yönetimin desteği, sürekli eğitim programları ve tüm çalışanların katılımı olmadan önüne pek çok engel çıkması olasıdır [Human Resources, Haziran 2002].

Sistemi uygularken şunlara dikkat edilmelidir [a.g e.].

Olması Gerekenler;

- Neyi başarmayı umduğunu bilmek
- Scorecard' ı stratejik hedefleri uygulamak için kullanmak
- Scorecard uygulamadan önce hedeflerin belirlendiğinden emin olmak

- En azından bir üst düzey sponsorun ve yöneticinin projeyi desteklediğinden emin olmak
- Bir pilot uygulama yapmak

Olmaması Gerekenler;

- Scorecard' ı tepeden aşağıya doğru kontrol için kullanmak
- Projeyi hazır scorecard' lar ile standartlaştırmak
- Eğitim ve iletişimi göz ardı etmek
- Ekstra iş yükü ve maliyeti dikkate almamak
- Süreci desteksiz bırakmak

2.1.12 360 Derece Geribildirim Sistemi

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa çağdaş yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlarla ele almaktadır. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. [Bingöl, 1990] Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri götürülerek, işgören, örgütün bir iç müşterisi olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir [Koçel, 1999].

360 derece geribildirim sistemi, kişinin performansını ölçmek için kullanılan ve kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların [örneğin kişinin iş arkadaşları, astları, üstü, müşteriler vb.] değerlendirmelerini içeren bir süreçtir [www.insankaynaklari.koc.com.tr].

360 derece geribildirim sistemi adı verilen ve son yıllarda üzerinde çok sayıda araştırmanın yapıldığı yöntemde, birden fazla değerlendiriciyer almaktadır. [Sinangil, 1998].

360 derece geri bildirim sistemi, işgörenin performansı ile ilgili bilgileri yalnızca yöneticilerden ve danışmanlardan değil, çalışma arkadaşlarından ve doğrudan raporlardan da alan bir değerlendirme sistemidir [Kocar, 2001].

Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de bu organizasyonlarda çalışan kişilerin hedeflere ulaşabilmeleri ve geleceğe yönelik başarı artırımını için son derece önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla konuşulan konulardan birisi de 360 derece geribildirim sistemidir. Literatürde “360 Derece Geri Bildirim Yöntemi”, ”360 Derece Değerlendirme”, “360 Derece Performans Geri Bildirimi” şeklinde de kullanılmaktadır. Geçmişe göre performans değerlendirmesindeki en önemli yeniliklerden birisi de, değerlendirmenin birçok farklı kaynağa başvuruyla yapılması eğilimidir.

Değerlendirmeye katılan tarafların çoğalması, objektifliğinin artmasını ve çok zengin bir geribildirim alınmasını sağlıyor. Değerlendirmeye üstlerinin yanı sıra astlar, takım çalışanları, müşteriler ve tedarikçiler gibi farklı grupların birinden ya da hepsinden 360 derece bildirimli katılım sağlayan şirketler artıyor. [Türkoğlu, 2000]

Klasik değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kaldığı ve çoğu zamanda değerlendirilenin objektif olarak yapılmadığı gibi gerekçelerle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. 360 derece geri bildirim sistemi bu eksiklikleri gidermede önemli bir araç olmuştur [Balaban, 2002].

Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır [www.insankaynakları.com, 2003]. 360 derece performans geribildirimi, çalışanın performansının, çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve iç ve [uygun olduğunda] dış müşterilerden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir. Geri bildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır [Barutçugil, 2002].

360 derece geribildirim sisteminin, performans değerlendirmelerinde bir kalite sağladığı düşünölmektedir. Buna neden olarak da çalışanların iş yerinde rutin nasıl davrandığıının geribildiriminin bu modelle daha geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığı gösterilmektedir. Organizasyonlar 360 derece geribildirim sistemini uygularken, çalışanın davranışlarında motive edici bir değişikliğe sebep olmasını ve daha iyi bir performans, verim elde etmeyi bekliyorlar. Ayrıca bu model toplam kalite yönetiminde de, kültürel değişimi destekleme, takım çalışmalarını yeniden yapılandırma ya da stratejik uygulamalarda da kullanılabilir. Bu model, diğer modelin yerini almak yerine, daha çok değerlendirmeyi yapan için destekleyici ve tekrarlayıcı unsur olarak kimi zaman kullanılmaktadır. 360 derece performans yönetiminin organizasyon ve organizasyonu etkileyen faktörler açısından birçok faydası yer almaktadır. şöyle ki [Human Resources, Eylül-Ekim 2000];

Müşteri Açısından Faydaları;

- Müşteri ile firma ilişkisini güçlendirir.
- Hizmet aşamasında müşterinin beklentilerini ortaya çıkartır.
- rn ve hizmet ile ilgili kararlarda katılımı sağlar.
- Kalite kontrol aşamasında hazır bulunur.
- Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansı olur.
- Yeni fikirler üretmeye katkı sağlar.

Değerlendirmeyi Yapan Açısından;

- Değerlendirmeyi yapan kişiye, bireysel idare etme ve değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansını verir.
- Değerlendirme yapan kişinin yarı yarıya işini hafifletir ve zamandan kazandırır.
- Daha detaylı performans bilgilerine ulaşmayı sağlayarak, direkt hazırlanan raporları daha inanılır ve güvenilir hale dönüştürür.
- Seçici kararlar vermek için en kaliteli ve güvenilir bilgiler elde etmesini sağlar.
- Düşük performansa sağlıklı bilgilerle ulaşarak karşi koyar.
- Kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkartır.

Çalışan Açısından;

- Kariyerlerine yön vermede etkin rol oynar, çalışanlara performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirmeye alınacağını seçmede yardımcı olur ve geribildirimini kimin sağlayacağını bilir.
- Değerlendirme aşamasında katılım, çalışanlar için oldukça önemli yer tutar.
- Tüm kademelerdeki kararları daha olumlu yönde etkiler.
- Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansı olur.
- En fazla çalışanları etkileyen değerlendirme prosesinde söz sahibi olabilme imkanı tanınır.

Yönetici Açısından;

- Diğerleri tarafından nasıl görüldüğünü gözlemleme fırsatı olur.
- Seçici kararlar vermek için en kaliteli ve güvenilir bilgileri elde etmesini sağlar.
- Çalışma gruplarını yakından tanıma fırsatını bulur, birim ihtiyaçlarını daha iyi belirler ve geliştirilmesini sağlar.
- Direkt raporlamaları daha sağlıklı biçimde değerlendirir.

Takım Açısından;

- Takımın müşterilere nasıl bir hizmet verdiğini gözlemlemeyi sağlar.
- Takım üyelerinin çalışmalarını ve performansını diğer bireysel çalışanlarınkinden ayırır.
- Takım üyelerini seçerken daha kaliteli ve güvenilir bilgilere ulaşılır ve doğru ekibin oluşturulmasına yardımcı olur.
- Takımın gelişimi için gereken ihtiyaçları belirleme şansı verir.
- Takım lideri ile takım arasındaki ilişki hakkında güvenilir bilgi sağlar.
- Takım üyelerinin katılımları ve katkılarını ortaya çıkartır.
- Takım üyelerinin performansı hakkında sağlıklı ve geçerli bilgiler verir.

Organizasyon Açısından;

- İnsan kaynakları ile ilgili olarak daha etkin bilgiler edinilmesini ve kararlar verilmesini sağlar.
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutmakla birlikte, eğer bir sorun varsa

ortaya çıkartılmasında etkin rol oynar.

- Eğitim ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olur.
- Promosyonların geçerliliğini ve kalite kontrolü artırır.
- Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırır.
- Ödüllendirme ve performans arasında bağ kurma şansı verir.
- Şirket içi değerlere, şirketin vizyonuna ve yeteneklerine bir düzen sağlar.

360 derece geribildirim sistemi içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar [Arslan, 2003]:

1. İletişim:

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır:

- a. Başkalarını dinlemek,
- b. Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- c. Etkili bir yazılı ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak,

2. Liderlik:

Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Liderlik 20. yüzyılın parlayan değeridir. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz ama asla atayarak lider yapamazsınız. İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır.

- a. Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- b. Önder olmak,
- c. Yetki ve sorumlulukları dağıtmak,

3. Değişimlere Uyabilmek:

21nci yüzyıla damgasını vuracak kavram “DEĞİŞİM” olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. Unutulmamalıdır ki; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir. Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarından sorgulanmak istemiştir:

- a. Çevreye ve şartlara uyabilmek,
- b. Yaratıcı düşünmek ve uygulamak,
- c. Değişim dinamiklerini önceden fark edebilmek,

4. İlişkiler:

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu yada olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir. Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır:

- a. Personel ilişkilerini geliştirmek,
- b. Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirme,

5. İşin Yönetimi:

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır:

- a. Etkili çalışmak,
- b. Teknolojiyi sisteme katma değer yaratacak şekilde kullanabilmek,
- c. İş konusunda gayretli ve yetenekli olmak.

6. Üretim :

21nci yüzyıla çok az kala dünyadaki ortalama şirket ömrünün 15 senenin altına indiği dünyamızda organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmeye bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir:

- a. Ne kadar planlayacağını ve ne zaman uygulayacağını bilmek,
- b. Başarılı sonuçlar almak ve ısrarcı olmak.

7. Başkalarının Yetiştirilmesi:

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır:

- a. Bireysel yeteneklerin keşfedilip yetiştirilmesi,
- b. Sabırlı, yardımsever ve etkili bir önder olunması,
- c. Başarılı bir motivasyon politikası izlenmesi, ekstra eforun ödüllendirilmesi.

8. Personelin Geliştirilmesi :

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır:

- a. Uygulamalarda sorumlu ve kararlı bir örnek gösterilmesi,
- b. İyileştirme için arayış içinde olunması,
- c. Olumlu düşünce sistemine sahip olunması.

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığı ve alt kriterlerin belirlendiği söylenebilir. Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü dolayısıyla gerçekçidir.

Geleneksel Modelden Ayrılan Özellikleri

Olumlu Yönleri;

- Geleneksel modeller, 50 ve üstü sayıda bir kitleyi varsayar; 360 derece model ise daha küçük saydakiler içindir. Değerlendirilen takım sayısı 360 derecede geleneksele göre daha küçüktür.
- 360 derece modelde değerlendirilene yormayan kısa anketler vardır.
- Gelenekselde 5 puana kadar yapılan ölçümler, 360 derecede 10 puana kadardır [Human Resources, Eylül-Ekim 2000].
- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağı bulur.
- Geri bildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.
- Çalışan için beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış iletişimin temelini oluşturur.
- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar [Barutçugil, 2002].
- Değerlendirici girdileri anonimdir [amirler, emsaller, astlar, kendisi ve müşteriler]
- Sistemi yönlendiren komuta zincirinin dışındadır.
- İşe göre çalışan yerine, çalışana göre iş yaratılmasına hizmet eder.
- Organizasyon içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.
- Organizasyonun liderden ne beklediğini ortaya koyar [makale_main.htm].

Ayrıca, sadece yukarıdan aşağıya, hiyerarşinin egemenliğindeki bir değerlendirme sistemi, işletme etkinliği ve verimlilik problemlerini hiçbir zaman çözmeyecektir. Hatta buna ilave edilecek aşağıdan yukarıya değerlendirme sistemi de gerçekçi bir katma değer sağlamayacaktır. 21nci yüzyılda çevresindeki değişimlere süratle ayak uydurabilen, akışkan ve geçişken özelliklere sahip, dinamik görünümlü, vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşanacağı gelecekte, yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı İNSAN olacaktır.

360 Derece Değerlendirme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağı olacaktır. Sürekli iyileşmek işletme açısından hayatta kalabilmekle eş anlamlıdır. Hayatta kalabilmek için teknolojik dönüşümleri yaşamak hiçbir zaman yetmeyecektir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır [Arslan, 2003].

Olumsuz Yönleri;

- 360 derece performans gözden geçirme, çalışanın ne kadar iyi performans gösterdiğini dönem içinde keşfetmesi ve kendisinden nelerin beklendiğini yine dönem içinde anlaması için bir olanak sağlamamaktadır. Bir çalışanın müşteri, tedarikçi, iş arkadaşı ve astlarının beklentilerini karşılama derecesini performans dönemi sonunda yapılan değerlendirme sırasında fark etmesi kabul edilebilir bir durum değildir.
- Eğer, yöneticilerin çalışanlarından dürüst geribildirim almalarını engelleyecek derecede zayıf ve kopuk ilişkiler söz konusu ise gerçekte 360 derece performans değerlendirilmesiyle de çözülemeyecek kadar ciddi bir sorunun olduğu kabul edilmelidir.
- Çoğu insan iş arkadaşları hakkında rapor yazmakta isteksiz kalmakta, neyi nasıl yazacağına karar verememektedir. Temelde, gizlilik gerektiren herhangi bir geri bildirim süreci özellikle çalışanlarla yöneticiler arasında sağlıklı iş ilişkilerine zarar vermektedir.

- 360 derece performans geribildirim sürecini haklı ve geçerli göstermek için en uygun kullanılan gerekçe birçok büyük organizasyonun bunu uyguladığıdır. Ancak, kaynaklar incelendiği zaman performans değerlemenin bir parçası olarak bu kavramın yararlılığını ve geçerliliğini kanıtlayan yeterince araştırmanın henüz olmadığı görülmektedir.
- Uygulamaya geçmeden önce durumu ve önerileri daha dikkatli ve ayrıntılı olarak analiz etmek gerekir. Bu yapılmadığı takdirde performans değerlendirme süreci bir yönetsel kabusa ve gereksiz zaman ve para kayıplarına dönüşebilir.
- Bu sürecin ve felsefenin organizasyonun yapı ve işleyişine, inanç ve değerler sistemine uygun olduğundan emin olmak gerekir [Barutçugil, 2002].
- 360 derece geri bildirim sistemi daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirilemez ise, sistemi uygulayanlar, geri bildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler.
- Tasarım aşamasındaki hatalar, yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkum edecektir.
- Sistem, örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınmaz.
- 360 derece geribildirim sistemlerinde geri bildirim sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır.
- Katılımcıların artması ile aşırı kağıt israfı ve bilgisayara bilgi giriş yükünün artmasıyla içinden çıkılmaz zor bir hal alabilir.
- Moral ve motivasyonu yok edici, çalışanları birbirine düşüren bir ortam oluşabilir [www.insankaynaklari.com, 2003].

2.2 Performans Değerlemede Karşılaşılan Zorluklar

Performans değerlemesiyle çalışanların iş başarıma durumları değerlendirilmektedir. Değerleme sisteminiz ne kadar mükemmel ve eksiksiz çalışırsa çalışsın, değerlendirilmesi yapılacak konu insan ise, bazı hataların yapılması kaçınılmaz olacaktır. Bu konuda en

düzeyde hata ile değerlendirme yapabilmek için, performans değerlemesinde karşımıza çıkacak olası zorluklar hakkında bilgi sahibi olma gerekir. Yasal kısıtlar, değerlemecilerin yanlış davranışları ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara kabul ettirebilme, karşılaşılan başlıca zorluklardır.

Performans değerlemesini yapan kişi veya değerlemecilerden kaynaklanan bazı zorluklar da vardır. Başlıca değerlendirme hataları şunlardır [Özgen, 2001].

2.2.1 Halo Etkisi

Yöneticinin çalışanını belirli bir iş alanındaki yeterliliğini yada performans boyutu üzerindeki etkililiğini dikkate alarak ,onu diğer alanlarda da gerçekte olduğundan daha olumlu olarak değerlendirmesidir. Yöneticiler çalışanlarının, değerlendirme formu üzerinde yer alan performanslarına ait her alt boyutu ayrı ayrı düşünmek yerine ,tüm alt boyutlar için aynı değerlendirmeyi yaparlar.halo etkisi, yöneticinin çalışanın performansını yalnızca bir alandaki yetersizliğini-eksikliğini tüm alanlara genellemesiyle de gerçekleşebilir.Birden fazla değerlendiricinin kullanılması yada değerlendiricilerin eğitimi halo etkisini azaltmaya/kontrol etmeye yönelik faaliyetlerdendir [Bingöl, 1998; Carrell, Elbert ve Hatfield, 1995]; Cherrington, 1994; Jewell ve Siegal, 1990; Smither, 1994].

2.2.2 Merkezi Eğilim Hatası

Bazı değerlendirme, çalışanların performansını değerlendirirken, çok iyi veya çok kötü şeklinde iki aşırı uçta değerlendirme yapmaktan kaçınırlar. Bunun yerine, değerlendirme yapılan tüm personele ortalama bir puan vermeyi tercih ederler. Merkezi eğilim hatası, boş kadrolara terfi ve transfer kararlarının yanlış olması sonucunu doğuracağı için, performans değerlemesini yapan kişilerin bu hatayı yapmaktan mümkün olduğu ölçüde kaçınmaları gerekir [Özgen, 2001].

2.2.3 Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk

Bazı değerlemeciler, personelle kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle değerlendirme işleminde herkese yüksek puan veren aşırı ölçüde olumlu bir davranışta bulunarak hata yapmaktadırlar. Aynı şekilde, bazı değerlemeciler de çeşitli nedenlerle değerlendirme işleminde aşırı ölçüde katı ve olumsuz bir yaklaşımda bulunurlar. Değerlemecilerin ne aşırı iyimser ve ne de aşırı kötümser yaklaşımla çalışanları değerlendirmeleri gerekir. Performans değerlemesinde temel alınan performans standartları belirsiz ve herkes tarafından farklı şekilde anlaşılabilirse, aşırı olumluluk ve aşırı olumsuzluk hataların yapılması kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, performans standartlarını kolayca anlaşılabilir ve somut şekilde tespit etmek gerekir [a.g e.].

2.2.4 Farklı Kültürler

Her değerlemeci farklı kültür ve alt yapılardan gelmektedir. Bu nedenle, farklı kültür ve alt yapılardan gelen değerlemecilerin personeli değerlendirirken bazı hataları yapmaları kaçınılmaz olmaktadır. Örneğin, batı kültür ve değerlerine göre eğitim gören kendisini yetiştirmiş bir Alman yönetici, doğu kültürüyle yetişmiş bir Türk, Japon veya Pakistan kökenli bir çalışanın performansını değerlendirirken hata yapabilir. Bu nedenle, farklı kültürler mahsup kişileri değerlendirirken kültürler arasındaki farklılıkların bilincinde olmak gerekir. Aksi takdirde, doğru ve güvenilir bir performans değerlemesi yapıldığı söylenemez [a.g e.].

2.2.5 Kişisel Önyargı

Özellikle, cinsiyet kalıp yargılarının etkisiyle gerçekleşir. Değerlendiricilerin , ortak tutum, cinsiyet yada demografik özellikler açısından kendilerine benzeyen çalışanlarını böyle bir benzerliğin olmadığı çalışanlardan daha olumlu olarak değerlendirmesini içerir [Miner, 1992; Wallace ve Szilagyi, 1982].

2.2.6 En Son Eylemin Etkisi

Performans değerlemedesinde subjektif performans standartları kullanılıyorsa, değerlemesi yapılan personelin en son eylem veya faaliyetleri değerlemeci üzerinde iyi veya kötü şekilde bir etki bırakacak ve yanlı bir değerleme yapılması sonucunu doğuracaktır [Özgen, 2001].

2.2.7 Boynuz Etkisi

Değerlendiricinin kişiyi bir iş alanına göre başarısız kabul etmesi ve diğer alanlarda da başarısız kabul ederek değerlendirmesidir [İnsan Kaynakları Eğitim Danışmanlık, 2003].

2.2.8 Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde bir çok kişiyi değerlendiriyorsa, art arda yapılan bu değerlendirmede kişiler birbiri ile karşılaştırılması sonucu objektiflikten uzaklaştırılabilir [a.g e.].

2.2.9 Değerlendirme Standartları Sorunu

Bu sorunlar, farklı yöneticilerin bazı değerlendirme standartlarını farklı yorumlamalarından kaynaklanır. Bir çalışanın değerlendirilmesinde iyi- yeterli- tatmin edici- mükemmel gibi sınıflandırmalar farklı yöneticiler için farklı farklı anlamlar ifade edebilir. Sonuçta ortaya çıkabilecek hataların en aza indirilmesi için değerlendirme kategorilerinin iyi tanımlanması ve değerlendiricilerin bu konuda iyi eğitilmesi gerekir [Barutçugil, 2002].

2.3 Performans Değerleme Kim Tarafından Yapılmalıdır?

Performans değerlemesi, birim yöneticileri ile insan kaynakları yönetici ve uzmanlarının işbirliğini gerektiren temel bir insan kaynakları faaliyetidir. Performans değerlemesi kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendirme işlemi yapacak kişi veya kişilerin değerleyecekleri personelin yaptığı işler ayrıntılı bilgi sahibi olmaları, işletmeyi tanımaları, duygusal eğilim, ön yargı ve diğer hataları yapmaksızın çalışanların performansının objektif bir şekilde değerlemeleri gerekir.

Performans değerlendirme personelin bağlı olduğu ilk amir, personelin iş arkadaşları ve astları, personelin kendi kendilerini değerlemesi, bir grup veya komite ve işletme dışındaki bir kişi veya danışman kuruluş tarafından yapılabilmektedir [Özgen, 2001].

2.3.1 Personelin İlk Amiri Tarafından Değerleme

Günümüzde en uygun değerlendirme şekli, personelin ilk amiri tarafından yapılan değerlendirme işlemidir. Bu değerlendirme yaklaşımı, ilk amirin değerlendirme yapılacak personeli çok iyi tanması sebebiyle çok doğru ve güvenilir olmaktadır. Öte yandan, ilk amir kendisine bağlı ast ile çok yakın ilişkide bulunursa, personelin yaptığı işten ziyade özel dostluk ve yakınlık ilişkilerini dikkate alarak, yanlı ve subjektif değerlendirme yapabilir. Yanlı davranarak hatalı bir değerlendirme yapılmadığı takdirde, bu yaklaşım çok olumlu ve yararlı sonuçlar vermektedir [a.g e.].

2.3.2 Bir Komite Tarafından Değerleme

Bu değerlendirme işlemi, personelin ilk amiri ve birbirleriyle yakın ilişki içerisinde bulunan diğer birim yöneticilerinden oluşan bir komite tarafından yapılır. Bu yaklaşımda, sadece bir yönetici veya üst tarafından yapılan değerlemedeki hatalar büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır [a.g e.].

2.3.3 İş Arkadaşları Tarafından Değerleme

Bu değerlendirme yaklaşımı uygulamada pek fazla taraftar toplamamıştır. Bu yaklaşımda, değerlemesi yapılacak personelin performans düzeyi hakkında iş arkadaşlarının ayrıntılı bir şekilde bilgi sahibi olmaları gerekir. Ayrıca terfi, transfer ve benzer konularda birbirleriyle rekabet içerisinde olmayan ve birbirlerine güvenen iş arkadaşlarının seçilmesi zorunludur. Bu yaklaşım, birbirleri arasında sürekli iş ilişkisi ve bağlantısı olan personelden oluşan birimlerde daha yararlı olmaktadır [a.g e.].

2.3.4 Astlar Tarafından Değerleme

Bu yaklaşım da tıpkı arkadaşları tarafında yapılan değerlemeye benzemekte olup, üst konumdaki yöneticiler tarafından genellikle kabul görmektedir. Bu yaklaşımın etkili olabilmesi için, değerlendirme konusunun insana yönelik olması, üstlerin liderlik, yetki devri, motivasyon ve iletişim becerilerini değerlendirmeye yönelik olması gerekir. Üstlerin planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarının bu değerlendirme yaklaşımında yer alması genellikle kabul edilmemektedir [a.g e.].

2.3.5 Kendi Kendini Değerleme

Bu yaklaşımda, çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedir. Birçok işletme tarafından kuşkuyla karşılanan bu değerlendirme yaklaşımı, çalışanların iş arkadaşlarının performansları hakkında doğru bilgi sahibi olmaları halinde, ilk amirlerinin yaptığı değerlendirme yaklaşımının verdiği sonuçlara paralel değerlendirme sonuçları vermektedir. Bu yaklaşım, çalışanların kendi kendilerini sorgulamaları ve bir özeleştiri yapmaları bakımından diğer değerlendirme yaklaşım veya yaklaşımlarıyla birlikte uygulanırsa daha yararlı ve etkili olmaktadır [a.g e.].

2.3.6 Dışarıdan Bir Kişi veya Kuruluş Tarafından Değerleme

Yüksek maliyeti olması sebebiyle, sadece belirli ve önemli işleri yapan personelin performans değerlemesinde bu yaklaşım tercih edilmektedir. Özellikle ön yargı ve benzer yanlı değerlemeler söz konusu olduğunda bu yaklaşım izlenmektedir. Dışarıdan bir insan kaynakları uzmanı veya yapılacak işlerle ilgili yeterli nitelik ve nicelikte bilgi sağlanırsa, gerçek bir performans değerlendirme çalışması yapılmış olmaktadır [a.g e.].

2.3.7 Karma Değerleme Yaklaşımı

Yapılan bir araştırmaya göre, çalışanları %10'luk bir kısmı işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinden memnun kalmışlardır. Son yıllarda "360 derece geribildirim sistemi" olarak ifade edilen yeni bir performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Bu değerlendirme sisteminde; ilk amir tarafından değerlendirme, komite aracılığıyla değerlendirme, astlar ve iş arkadaşları tarafından değerlendirme, personelin kendi kendini değerlemesi ve benzer yaklaşımların karışımından oluşan karma bir yaklaşım izlenmektedir [a.g e.].

3. PERFORMANS DEĞERLEME VE GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. Şirket Tanıtımı ve Uygulamalı Bir Örnek Çalışma

3.1.1 Giriş

Kalite; bilinçli tüketicilik anlayışı ile birlikte son yıllarda önemi iyice artan bir kavramdır.

Kendilerini yarınlara taşımak isteyen firmalar, gelişen teknolojiyi takip etmek, müşteri gereksinimlerini tam olarak karşılayabilmek ve bunların paralelinde kaliteye olan yaklaşım ve bakış açılarını değiştirmek zorundadır.

Bu gerçeği kabul eden Beypi A.Ş. ürün ve hizmet kalitesini sürekli kılmak ve koşulsuz müşteri memnuniyetini sağlamayı hedeflemektedir.

3.1.2 Şirket Tanıtımı

Şirketin merkezi Bolu'dadır. Şirket halka açık olup, Sermaye Piyasası Yasasına da tabidir. Şirketin ortak sayısı 234' tür. Şirketin en büyük ortakları Beyyem A. Ş. ve Roche Müstahzarları Anonim Şirkettir. 13. 05. 2003 tarihi itibari ile şirketin kayıtlı sermayesi 15. 000. 000. 000. 000. –TL. Ödenmiş sermayesi 7. 764. 943. 979. 520. –TL. dir.

Şirket tamamen entegre olarak çalışmakta ve entegre faaliyetlerini şu şekilde sürdürmektedir. Damızlık ünitelerinde üretilen veya satın alınan damızlık yumurtalar şirkete ait kuluçkalarda basılmakta ve civciv üretimi gerçekleştirilmektedir. Üretilen bu civcivler ve gerekli görüldüğü zamanlarda piyasadan satın alınan civcivler ya da satın alınan kuluçkalık yumurtalardan üretilen civcivler, sözleşmeli olarak çalışan üreticilere verilmekte ya da kendi kümeslerinde yetiştirilmektedir.

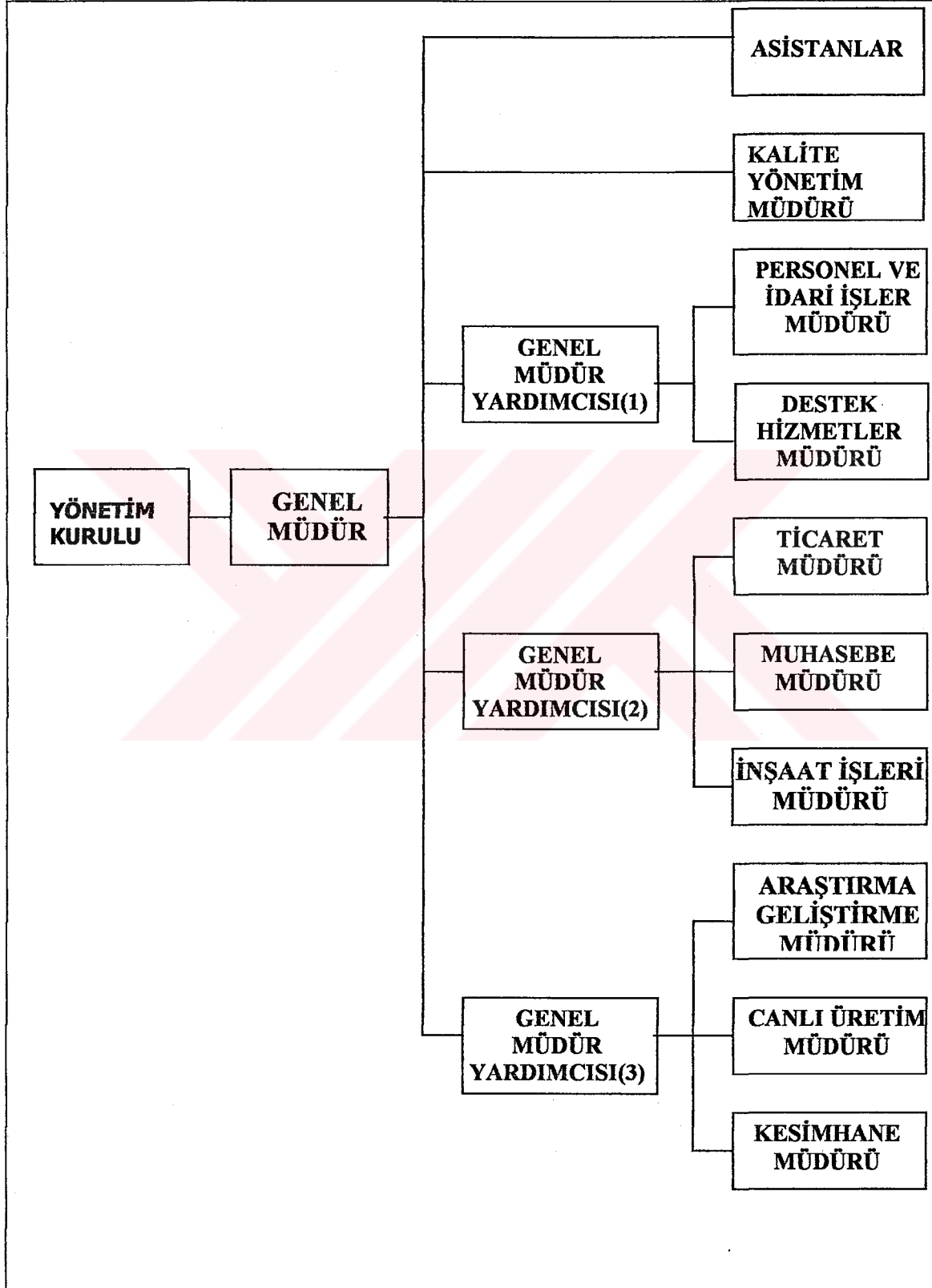
Üretilen ya da ürettirilen canlı piliçler şirket kesimhanesinde kesilmekte çok çeşitli ürünler elde edilerek pazarlanmaktadır. Üretilen piliç etlerinin pazarlaması yurt sathına yayılmış bayiler aracılığı ile yapılmaktadır. 13.05.2003 tarihi itibari ile 72 adet bayisi vardır.

Beypi A.Ş. etlik piliç sektöründe 2003 yılı verilerine göre % 11,54 ve 75.000 ton/yıl üretim ile 3.sırayı almaktadır. Şirketin 30.04.2003 tarih itibariyle toplam personel sayısı 1076 dır. Bunların 91 i yüksek okul mezunudur.

Beypi A.Ş. İstanbul Sanayi Odasının yaptığı “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” sıralamasında ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer almaktadır. Üretimden satışlara göre sıralamadaki yeri 1995 yılında 458., 1996 yılında 363., 1997 yılında 352., 1998 yılında 255., 1999 yılında 237., 2000 yılında 227. ve 2001 yılında 181. sıradadır.

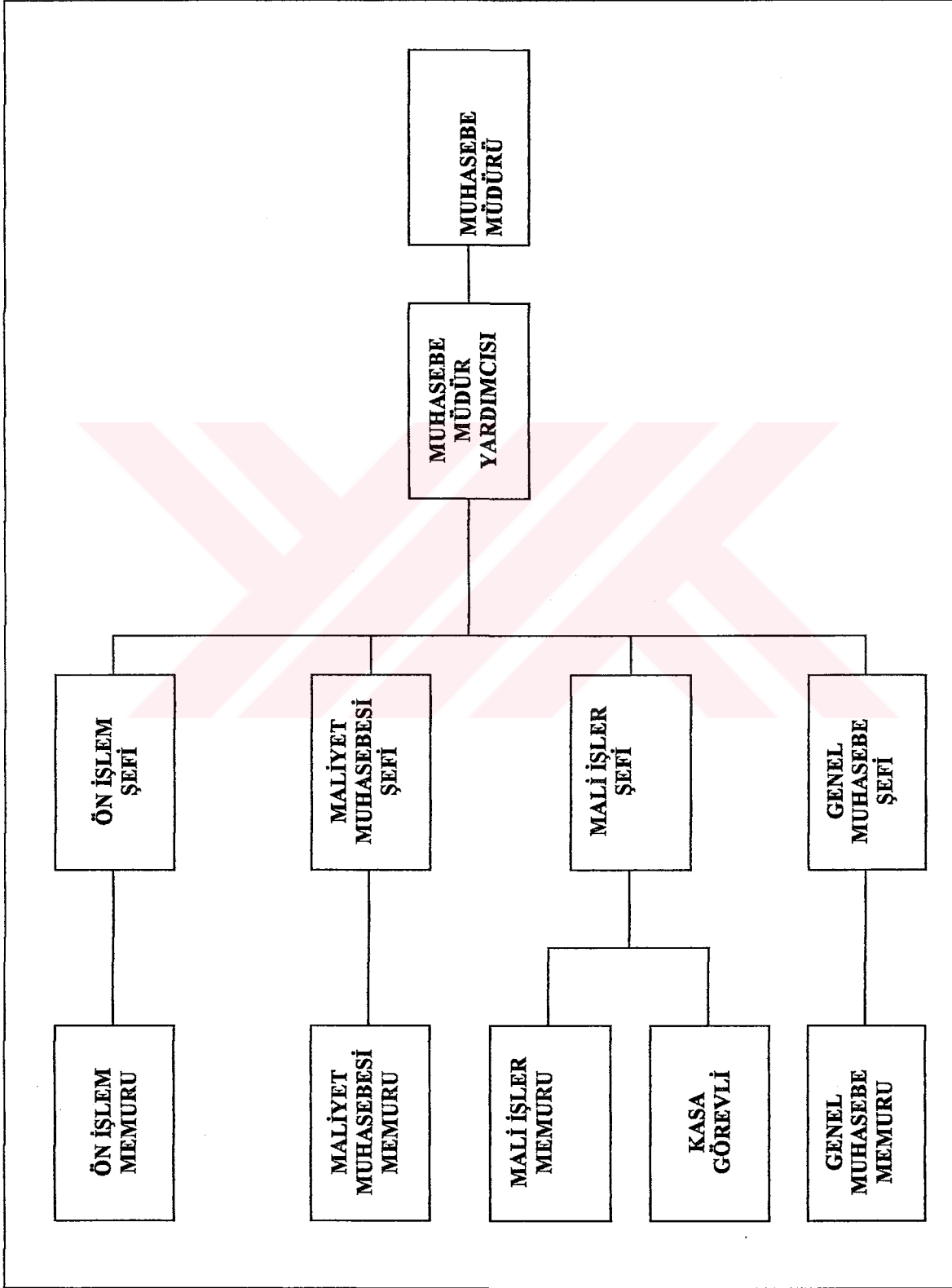
3.1.3 BEYPI A.Ş. Organizasyon Şeması

ŞEKİL 4. Beypi A.Ş. Organizasyon Şeması



3.1.4 BEYPI A.Ş. Muhasebe Müdürlüğü Organizasyon Şeması

ŞEKİL 5. Beypi A.Ş.Muhasebe Müdürlüğü Organizasyon Şeması



3.1.5 BEYPI A. Ş. ye Bağlı Muhasebe Birimindeki Bir Uygulama

3.1.5.1 Personel Bilgisi

Beypi A.Ş. de daha önce gerçek anlamda bir performans değerleme sistemi uygulanmamıştır. Bu nedenle yapılacak uygulamanın ilk önce bir örnek grup üzerinde uygulanmasına karar verilmiştir. Bu uygulama, Muhasebe Müdürlüğüne bağlı çalışanlar üzerinde yapılacak ve ilk defa 360 derece geribildirim sistemi ve grafik değerleme tekniğine uygulanacaktır.

Beypi A. Ş. Muhasebe biriminde çalışanların görev ve sayıları şöyledir;

Muhasebe Müdürü:1

Muhasebe Müdür Yardımcısı:1

Genel Muhasebe Şefi:2

Mali İşler Şefi:1

Maliyet Muhasebesi Şefi:1

Ön İşlem Şefi:1

Genel Muhasebe Memuru:8

Kasa Görevlisi:1

Mali İşler Memuru:6

Maliyet Muhasebesi Memuru:1 olmak üzere toplam 23 kişiden oluşmaktadır.

3.1.5.2 Performans Değerleme Kriterlerinin Hazırlanması ve Derecelendirilmesi

Şef ve üzeri pozisyondakiler için oluşturulan yönetici ve diğer çalışanlar için oluşturulan personel için 360 derece geribildirim sistemine göre performans kriterleri belirlenmiştir.

Kriter sayıları her bir form için 10 kriter olarak belirlenmiştir. Bu belirlenirken;

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

1. İlk defa böyle bir uygulama yapılacağından çok detaya girilmemiştir. Genel konularda değerlendirme kriterleri seçilmiştir.
2. Kriterlerin objektif olmasına dikkat edilmiştir.
3. Kriterler belirlenirken ağırlıkların en fazla iş ile ilgili olmasına ve daha sonra da kişilikle ilgili olmasına dikkat edilmiştir.
3. Grafik değerlendirme tekniği seçilerek uygulama yapılmıştır.
4. Uygulamada 360 derece geribildirim sistemi kullanılmıştır.
5. Personelin kriterleri ve bu değerlemenin ne amaçla yapılacağını iyi anlaması gerekmektedir. Bu nedenle kişilere ön bilgi verilmektedir.
6. Uygulamaların minimum hata ile bitirilmesi için gerekli çalışmaları yapılmaktadır.
7. Aşağıda Yöneticiler için [Şef ve Üzeri] ve Elemanlar için [Şef Yrd. ve Altı] performans kriterleri tespit edildi.
8. Bu teknik uygulanırken ölçülemeyecek kriterler seçilmemelidir, amaca uygun ve ölçülebilen kriterler belirlenmelidir, yoksa yanlış sonuçlar alınmasına ve uygulamanın başarısızlığına sebep verebilir.

[Yöneticiler İçin Tespit Edilen Performans Kriterleri]

1. İş planlama, organize etme ve takibi.
2. İnsiyatif kullanma ve karar verebilme.
3. Koordinasyon ve iş birliği.
4. Liderlik yeteneği.
5. Astlarını geliştirme, eğitme .
6. İletişim ve ilişkiler.
7. Yetki devri.
8. Meslek bilgi düzeyi.
9. Kişisel gelişim.
10. Yeni fikir üretme.

[Elemanlar İçin Tespit Edilen Performans Kriterleri]

1. İş planlama ve takibi.
2. İş kalitesi.
3. Görevini tam ve zamanında yapma.

4. Dikkatli, disiplinli ve hatasız çalışma.
5. İş bilgisi ve becerisi.
6. Yeni fikir üretme.
7. Gerekli teknik ekipman ve donanımı kullanabilme.
8. Takım çalışmasına uyum ve bilgi paylaşımı.
9. Sorumluluk alma.
10. Güvenilirlik.

3.1.5.3 Grafik Değerleme Tekniğini Seçme Nedenleri

Diğer değerlendirme teknikleri arasından buradaki uygulama için grafik değerlendirme tekniğinin uygulanmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte sebepleri şunlardır;

- En çok kullanılan başarı değerlendirme tekniğidir.
- Her iş görenin belirlenen başarı değerlendirme faktörlerine göre incelenmesine olanak vermektedir.
- Bu ölçek yardımı ile kişiyi değerlendirmek daha kolay olmaktadır.
- Bu teknikte değerlendirme için az zaman ve emek harcanmaktadır bu değerlendirilmede kolaylık sağlamaktadır.
- Bu seçilirken birimlerdeki çalışanların eğitimleri, olaya bakış açıları, uygulamayı yapma kapasiteleri de göz önünde bulundurulmuştur.
- Bunların yanı sıra birimdeki çalışanlar ve değerlendiriciler tarafından daha anlaşılır ve uygulamada kolaylık sağlanması, kişilerin daha kolay ve anlaşılır veri elde etmesi nedeniyle bu teknik seçilmiştir.
- Bu teknik uygulanırken bunun yanı sıra kritik olaylar yöntemi ile de desteklenmesi gerekmektedir. Bu sayede karar vericilerin daha az hata yapması ve daha doğru kararlar vermesi sağlanmış olacaktır.

3.1.5.4 360 Derece Performans Değerleme Yöntemini Seçme Nedenleri

Diğer değerlendirme yöntemlerinin yetersizliği ve tek taraflı değerlendirme sonuçları verdiği için son zamanlarda uygulanmaya başlanan daha gerçekçi veriler elde etmeye imkan sağlayan 360 derece performans değerlendirme yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte sebepleri şunlardır;

- Bunun sebebi daha gerçekçi ve tutarlı, adaletli bir sonuç sağlaması.
- Kişilerin üstleri, iş arkadaşları gibi bir çok farklı kaynağa başvurularak çok yönlü değerlendirilmesini sağlamaktadır.
- Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi bu sistemin daha etkili bir sistem olarak algılanmasını sağlamaktadır.
- Geri bildirimler , çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel bulunmakta , tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlüklü ve etkili olmaktadır.
- Bu yöntemle elde edilen sonuçların daha tutarlı olması değerlendirmede bir kalite sağlamaktadır.

Bu sistemin yukarıdaki yararlarına ek olarak performans değerlemeye katılan taraflar açısından da çeşitli yararları vardır.Bunlar şunlardır;

Değerlemeyi yapan açısından;

- Değerlendirmeyi yapan kişiye, bireysel idare etme ve değerlendirme becerilerine dışarıdan bakma şansını verir.
- Değerlendirme yapan kişinin yarı yarıya işini hafifletir ve zamandan kazandırır.
- Daha detaylı performans bilgilerine ulaşmayı sağlayarak, direkt hazırlanan raporları daha inanılır ve güvenilir hale dönüştürür.
- Seçici kararlar vermek için en kaliteli ve güvenilir bilgiler elde etmesini sağlar.
- Düşük performansa sağlıklı bilgilerle ulaşarak karşı koyar.
- Kariyer sapmalarına sebep olabilecek davranışları ortaya çıkartır.

Çalışan açısından;

- Kariyerlerine yön vermede etkin rol oynar, çalışanlara performanslarının hangi kriterlere göre değerlendirmeye alınacağını seçmede yardımcı olur ve geribildirimini kimin sağlayacağını bilir.
- Değerlendirme aşamasında katılım, çalışanlar için oldukça önemli yer tutar.
- Tüm kademelerdeki kararları daha olumlu yönde etkiler.
- Kaliteyi tanıma ve takdir etme şansı olur.
- En fazla çalışanları etkileyen değerlendirme prosesinde söz sahibi olabilme imkanı tanınır.

Yönetici Açısından;

- Diğerleri tarafından nasıl görüldüğünü gözlemlene fırsatı olur.
- Seçici kararlar vermek için en kaliteli ve güvenilir bilgileri elde etmesini sağlar.
- Çalışma gruplarını yakından tanıma fırsatını bulur, birim ihtiyaçlarını daha iyi belirler ve geliştirilmesini sağlar.
- Direkt raporlamaları daha sağlıklı biçimde değerlendirir.

Bunlardan dolayı uygulamada 360 derece geri bildirim sistemi seçilmiştir.

3.1.5.5 Performans Değerleme Kriterlerinin Puanlandırılması

Hazırlanan ve derece açıklamaları yapılan 10 kriterin her birinin ağırlık puanı farklıdır. Toplam ağırlık oranı 20 üzerinden yapılmıştır.

1. ve 2. kriterlerin ,ağırlığı 4, 3. kriter, ağırlığı 3, 4. ve 5. kriterler, ağırlıkları 2, diğer kriterlerin ağırlıkları 1 dir. Özellikle ilk beş kriter personel başarısında daha fazla ağırlık kazandığından dolayı ve daha öncelik arz ettiğinden dolayı ağırlıkları yüksek tutulmuştur. Ancak değerlendirme yapılırken personel kriterlerin ağırlıklarının farklılığını bilmemektedir.

Bu kriterler belirlenirken öncelik işle ilgili olan kriterlere ve daha sonrada kişilikle ilgili olan kriterlerin seçilmesine dikkat edilmiştir.

10'lu değerlendirme sistemine göre uygulama yapıldı. Buna göre;

Başarısız < 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 < Çok iyi

0 = Denetlenmemiş ve geçerli değil

1-2 arası =Başarısız

3-4 arası =Yetersiz

5-6 arası =Vasat

7-8 arası =İyi

9-10 arası =Çok iyi

3.1.5.6 Performans Değerlemenin Yapılması

Muhasebe birimindeki yönetici ve elemanlardan, daha önceden bilgilendirme yapılarak uygulamanın nasıl olacağını açıklanmasından sonra formlar dağıtılır ve değerlendirme yapımları istenir. Değerlemeler 6 ayda bir yapılır.

Aşağıda değerlemeyi yapan birimler ve ağırlık yüzdeleri belirtilmiştir.

Bu değerler belirlenirken, çalışanların iş ilişkileri ve çalışma düzeni göz önünde tutularak yapılmıştır.

Formlar yöneticilere ve elemanlara yönelik olarak hazırlanmıştır.

Yüzde Ağırlık Dağılımı;

2. Kademe Yönetici	20	20%	
-----			70 %
1. Kademe Yönetici	40		
Diğer Bölüm Yöneticisi	10	50%	

Çalışanın Kendisi	10	20%	
İş Arkadaşları	10		
-----			30 %
Çalışanın Astları	10	10%	

<u>Değerlenen</u>	<u>Değerlendiren</u>	<u>%</u>
Müdür	- Genel Müdür Yardımcısı	50
	Diğer Genel Müdür Yardımcıları	20
	Kendisi	10
	Diğer Müdürler	10
	Çalışanın Astları	10
Müdür Yardımcısı -	Genel Müdür Yardımcısı	20
	Muhasebe Müdürü	50
	Kendisi	20
	Çalışanın Astları	10
Şef	- Muhasebe Müdürü	20
	Muhasebe Müdür Yardımcısı	50
	Kendisi	10
	Diğer Bölüm Şefleri	10
	Çalışanın Astları	10

Memur	-	Muhasebe Müdürü	10
		Muhasebe Müdür Yardımcısı	10
		Birim Şefi	40
		Diğer Bölüm Şefleri	10
		Kendisi	15
		Bölüm İş Arkadaşları	15



Tablo :1 Beypi A. Ş. Bireysel Performans Değerleme Klavuzu ve Formu
[Yöneticiler İçin]

BEYPI A. Ş. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME KILAVUZU VE
FORMU

[Yöneticiler İçin]

I. GENEL AÇIKLAMALAR

Bu form, performans değerlendirme dönemi içinde, personelin bireysel performans düzeyini belirlemek ve kişisel gelişim planı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Formu doldururken göstereceğiniz hassasiyet ve objektiflik elde edilecek sonuçların daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sürecinde;

1-Personelin performansını değerlendirirken değerlendirme döneminin tamamını dikkate alınız.

2-Personelin performansını değerlendirirken objektif değerlendirme yapınız.

3-Performans değerlendirme sırasında kişisel önyargılar ve duygusal değerlendirmelerden kaçınınız.

4-Personelin performansını değerlendirirken bu kılavuzda verilen ve tanımlanan performans kriterlerini dikkate alınız.

5-Performans kriterlerine göre personelin performansını değerlendirirken personelin performans düzeyini gösteren uygun dereceyi işaretleyiniz. Derece tanımları için bu kılavuzda yer alan derece tanımlarını kullanınız.

II. PERFORMANS SEVİYELERİ

Performans değerlendirme işlemi tamamlandıktan sonra personel aşağıdaki performans seviyelerinden birisinde yer alacaktır.

Çok iyi, İyi, Vasat, Yetersiz, Başarısız,

III. DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme formundaki değerlendirici ve değerlendirilenler hakkındaki bilgilerin doğruluğunu kontrol ediniz. Form üzerindeki açıklamaları dikkatli okuyunuz. Personelin performansını değerlendirmeye başlamadan önce değerlendirme kılavuzunu dikkatlice okuyunuz.

Değerlemelerin tamamlanmasından sonra değerlendirici ilk amir ile değerlendirilen personel karşılıklı olarak performans değerlendirme sonucu ve kişisel gelişim konusunda görüşecektir. İkinci amirler değerlendirme sürecinin sıhhati ve değerlendirmelerde rastlanan performans değerlendirme hataları konusunda değerlendirmeyi kontrol ederek onaylayacaktır. Daha sonra değerlendirme formları insan kaynakları bölümüne ulaştırılacaktır.

IV. PERFORMANS DEĞERLEME SIRASINDA YAPILABİLECEK HATALAR

Personelin performansını değerlendirirken aşağıdaki performans değerlendirme hataları konusunda dikkatli davranınız.

1-Belli Derecelere Yönelmek: Personelin tamamına yüksek vermek, tamamına düşük vermek veya herkese ortalama puan vermek. Bunu engellemek için personelin performans dağılımının normal dağılım eğrisine uygun olarak dağılması sağlanmalıdır.

2-Halo Etkisi: Personel hakkında değerlendirme yaparken belirlenen performans kriterlerinin tamamına dikkate alarak değerlendirme yapmak yerine, belli bir performans değerlendirme kriterinin etkisinde kalarak adayın performansını değerlendirmek. Bunu engellemek için değerlendirme kriterlerinin tamamı eşit ağırlıkta dikkate alınmalıdır.

3-Son Olayın Etkisinde Kalma: Personelin performansını değerlendirirken değerlendirme döneminin tamamını dikkate almak yerine son ay, hafta veya günlerdeki performansı dikkate almak. Bunu engellemek için dönem içinde ara değerlendirmeler yaparak bu son değerlendirmeye yansıtılabilir.

4-Kontrast Hatası: Personelin performansını değerlendirirken bir önceki personelin performansının etkisinde kalmak . Bunu engellemek için değerlendirme yaparken önceki personelden bağımsız değerlendirme yapmak gerekir. Bir kritere göre tüm personeli değerlendirdikten sonra diğer kritere geçilmelidir.

5- Kişisel Önyargılar: Personelin performansını değerlendirirken ön yargılı, subjektif olarak kişiyi değerlendirme eğilimidir. Bundan kurtulmak için değerlendirmeyi yaparken objektif olarak kişiyi değerlendirmek gerekmektedir.

V. FORMUN DOLDURULMASI

Performans değerlendirme sırasında başarı kriterleri aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir. Formu doldururken her bir başarı kriteri için personelin performans seviyesini en iyi gösteren rakamı işaretleyiniz.

- 0 = Denetlenmemiş ve geçerli değil
1-2 arası =Başarısız
3-4 arası =Yetersiz
5-6 arası =Vasat
7-8 arası =İyi
9-10 arası =Çok iyi

Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

İNSAN KAYNAKLARI

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ:	TARİH:								
DEĞERLENDİRİLEN PERSONELİN Adı Soyadı : Bağlı Olduğu Birim: Görev Kadrosu:	DEĞERLENDİREN PERSONELİN Adı Soyadı : Bağlı Olduğu Birim: Görev Kadrosu:								
	1-2 Arası	Başarısız	3-4 Arası	Yetersiz	5-6 Arası	Vasat	7-8 Arası	İyi	9-10 Arası Çok İyi
1. İş planlama ,organize etme ve takibi.									
İşlerini çok iyi planlama ,işin en iyi şekilde başarılması için ayarlamalar yapması, etkin çalışması,takip etme , doğru ve zamanında bitirme.									
2. İnsiyatif kullanma ve karar verebilme.									
Gerektiğinde doğru yerde ve zamanda karar verebilme ve bu yetkinliğini başarılı bir şekilde kullanabilme becerisi.Problemlerin tespit edilmesi ve alternatif çözümler üretebilmesi ve bunları uygulamaya alabilmesi.									
3. Koordinasyon ve iş birliği.									
Kendi birimi ve diğer bölümlerdeki çalışanlarla koordinasyon sağlayabilme, üçüncü kişilerle ilişki ve iletişimde etkinlik,ekip çalışmasını kabul etme ve uyum içinde çalışmadaki başarı.									
4. Liderlik yeteneği.									
İş ile ilgili olarak astlarına örnek olma ve onların bunları başarmasına destek olma. Liderlik etmedeki başarısı.									
5. Astlarını geliştirme,eğitme .									
Astların mevcut performanslarını değerlendirmede ve geliştirmede etkin ve onların potansiyellerini ortaya çıkarabilme, onlar için uygun kariyer belirleyebilme çabası.									
6. İletişim ve ilişkiler.									
İnsanlarla diyalogu ve insanları etkilemesi, dinleme ve anlama becerisi.									
7. Yetki devri.									
Astlarına iş devri ve bu işlere ilişkin olarak gerekli yetkiyi tam olarak devredebilme becerisi.									
8. Meslek bilgi düzeyi.									
Görevi ile ilgili teknik ve donanımsal bilgi düzeyi,bilgi güncelliğini sağlaya bilme ,kaynak takibi ve konusuna hakim olabilme düzeyi.									
9. Kişisel gelişim.									
Kişisel ve mesleki gelişimini sürdürme çabası ve kendini geliştirebilmede istekli ve başarılı olabilmesi.									
10. Yeni fikir üretme.									
İş ve iş yapma usulleri ile ilgili sürekli yeni fikirler üretebilme ,bunlar için astlarına zemin hazırlama ve fikirlerine değer verebilme becerisi.									

Tablo :2 Beypi A. Ş. Bireysel Performans Değerleme Klavuzu ve Formu
[Elemanlar İçin]

BEYPI A. Ş. BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLEME KILAVUZU VE
FORMU
[Elemanlar İçin]

I. GENEL ACIKLAMALAR

Bu form, performans değerlendirme dönemi içinde, personelin bireysel performans düzeyini belirlemek ve kişisel gelişim planı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Formu doldururken göstereceğiniz hassasiyet ve objektiflik elde edilecek sonuçların daha sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Performans değerlendirme sürecinde;

- 1-Personelin performansını değerlendirirken değerlendirme döneminin tamamını dikkate alınız.
- 2-Personelin performansını değerlendirirken objektif değerlendirme yapınız.
- 3-Performans değerlendirme sırasında kişisel önyargılar ve duygusal değerlendirmelerden kaçınınız.
- 4-Personelin performansını değerlendirirken bu kılavuzda verilen ve tanımlanan performans kriterlerini dikkate alınız.
- 5-Performans kriterlerine göre personelin performansını değerlendirirken personelin performans düzeyini gösteren uygun dereceyi işaretleyiniz. Derece tanımları için bu kılavuzda yer alan derece tanımlarını kullanınız.

II . PERFORMANS SEVİYELERİ

Performans değerlendirme işlemi tamamlandıktan sonra personel aşağıdaki performans seviyelerinden birisinde yer alacaktır.

Çok iyi, İyi, Vasat, Yetersiz, Başarısız,

III. DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme formundaki değerlendirici ve değerlendirilenler hakkındaki bilgilerin doğruluğunu kontrol ediniz. Form üzerindeki açıklamaları dikkatli okuyunuz. Personelin performansını değerlendirmeye başlamadan önce değerlendirme kılavuzunu dikkatlice okuyunuz.

Değerlemelerin tamamlanmasından sonra değerlendirici ilk amir ile değerlendirilen personel karşılıklı olarak performans değerlendirme sonucu ve kişisel gelişim konusunda görüşecektir. İkinci amirler değerlendirme sürecinin sıhhati ve değerlendirmelerde rastlanan performans değerlendirme hataları konusunda değerlendirmeyi kontrol ederek onaylayacaktır. Daha sonra değerlendirme formları insan kaynakları bölümüne ulaştırılacaktır.

IV. PERFORMANS DEĞERLEME SIRASINDA YAPILABİLECEK HATALAR

Personelin performansını değerlendirirken aşağıdaki performans değerlendirme hataları konusunda dikkatli davranınız.

1-Belli Derecelere Yönelmek: Personelin tamamına yüksek vermek, tamamına düşük vermek veya herkese ortalama puan vermek. Bunu engellemek için personelin performans dağılımının normal dağılım eğrisine uygun olarak dağılması sağlanmalıdır.

2-Halo Etkisi: Personel hakkında değerlendirme yaparken belirlenen performans kriterlerinin tamamına dikkate alarak değerlendirme yapmak yerine, belli bir performans değerlendirme kriterinin etkisinde kalarak adayın performansını değerlendirmek. Bunu engellemek için değerlendirme kriterlerinin tamamı eşit ağırlıkta dikkate alınmalıdır.

3-Son Olayın Etkisinde Kalma: Personelin performansını değerlendirirken değerlendirme döneminin tamamını dikkate almak yerine son ay, hafta veya günlerdeki performansı dikkate almak. Bunu engellemek için dönem içinde ara değerlendirmeler yaparak bu son değerlendirmeye yansıtılabilir.

4-Kontrast Hatası: Personelin performansını değerlendirirken bir önceki personelin performansının etkisinde kalmak . Bunu engellemek için değerlendirme yaparken önceki personelden bağımsız değerlendirme yapmak gerekir. Bir kritere göre tüm personeli değerlendirdikten sonra diğer kritere geçilmelidir.

5- Kişisel Önyargılar: Personelin performansını değerlendirilirken ön yargılı, subjektif olarak kişiyi değerlendirme eğilimidir. Bundan kurtulmak için değerlendirme yaparken objektif olarak kişiyi değerlendirmek gerekmektedir.

V. FORMUN DOLDURULMASI

Performans değerlendirme sırasında başarı kriterleri aşağıdaki gibi derecelendirilmiştir. Formu doldururken her bir başarı kriteri için personelin performans seviyesini en iyi gösteren rakamı işaretleyiniz.

- 0 = Denetlenmemiş ve geçerli değil
- 1-2 arası =Başarısız
- 3-4 arası =Yetersiz
- 5-6 arası =Vasat
- 7-8 arası =İyi
- 9-10 arası =Çok iyi

Gösterdiğiniz ilgiye teşekkür ederiz.

İNSAN KAYNAKLARI

DEĞERLENDİRME DÖNEMİ:	TARİH:									
DEĞERLENDİRİLEN PERSONELİN Adı Soyadı : Bağlı Olduğu Birim: Görev Kadrosu:	DEĞERLENDİREN PERSONELİN Adı Soyadı : Bağlı Olduğu Birim: Görev Kadrosu:									
	1-2 Arası	Başarısız	3-4 Arası	Yetersiz	5-6 Arası	Vasat	7-8 Arası	İyi	9-10 Arası	Çok İyi
1. İş planlama ve takibi.										
İş ile ilgili gerçekçi planlar yapma , işini çok iyi takip etme ve akılcı tedbirler alarak sonuca gitme becerisi.										
2. İş kalitesi.										
İşi, standartlara uygun ve yüksek kalitede yapma becerisi.										
3. Görevini tam ve zamanında yapma.										
Mesai anlayışı, mesaisini etkin ve verimli kullanması ve görevleri eksiksiz ve zamanında yapma gayreti ve becerisi.										
4. Dikkatli, disiplinli ve hatasız çalışma.										
İşine gerekli dikkati gösterme ,işini hatasız bitirme gayreti ve işine karşı gerekli disiplinli çalışmayı gösterme gayreti.										
5. İş bilgisi ve becerisi.										
Görevini yapmada bilgi ve becerisinin tam ve yeterli olması.										
6. Yeni fikir üretme.										
İş ve iş yapma usulleri ile ilgili sürekli yeni fikirler üretebilme, bunu sunabilme ve uygulayabilme becerisi.										
7. Gerekli teknik ekipman ve donanımı kullanabilme.										
İşi ile ilgi teknik ekipman ve donanımı doğru ,titiz ve temiz kullanma becerisi.										
8. Takım çalışmasına uyum ve bilgi paylaşımı.										
Takım çalışmalarına istekli, grup içinde uyumlu çalışabilme ve bilgi paylaşımında açık olabileme çabası.										
9. Sorumluluk alma.										
İş gereği yapılan eylem veya işlemler için sorumluluk alabilme kapasitesi.										
10. Güvenilirlik.										
Çalışanlar tarafından ve üçüncü kişiler açısından iş ile ilgili her konuda güvenilebilecek davranışlar göstermesi.										

3.1.5.7 Performans Değerlemenin Ücrete Yansıtılması

Performans değerlemenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip olması için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek başarısı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanının seçilmesi, ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir [Fındıkçı, 1999].

Bir organizasyonda ücretin performansa dayandırılmasının birçok yolu vardır. Bir başka ifadeyle ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen organizasyonlar çok farklı sistemler uygulayabilmektedirler. Ücret ile performans arasındaki ilişki bireysel, takım ve organizasyon olmak üzere üç farklı düzeyde kurulabilmektedir. Bireysel performans ile ücret arasında ilişkinin kurulduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Ücretin bireysel performansa dayandığı bu sistemde, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı veya bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır [Ünal, 1998].

3.1.5.8 Performans Değerleme Formları İçeriği

Yöneticilere Yönelik Performans Değerleme Formu [Form 1] :

Yöneticilerin performans formunda yer alan 10 ifade daha çok iş ile ilgili ve kişilikle ilgili konulara yoğunlaşmıştır.

Elemanlara Yönelik Performans Değerleme Formu [Form 2]:

Bu formda yer alan 10 ifade daha çok iş yapma ile ilgili ve kişilikle ilgili konulara yoğunlaşmıştır.

**İ.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

3.1.5.9 Performans Değerleme Formlarının Uygulanması

Formlar ve içerdikleri bilgiler anlaşıldıktan sonra sıra kişilerin performanslarını değerlendirmeye yönelik uygulamaya gelmiştir. 6 ayda bir uygulama yapılması tercih edilmektedir. Uygulamaya bir ay kala bir uygulama zaman planı hazırlanmalıdır. Bu planda yapılacak işler ve zamanları yer almalıdır.

Kurumda performans değerlemeye yönelik uygulamanın aşağıdaki adımları içermesi gereklidir [Fındıkçı, 2000].

1. Performans değerlendirme uygulamasına yönelik zaman planının hazırlanmasına öncelik verilmelidir.
2. Performans değerlendirme modelinin, yapılacak bilgilendirme toplantıları ile üst düzey yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve alt düzey yöneticiler düzeyinde aktarılması gereklidir. 6 ayda bir yapıldığı için unutulmuş olunabileceğinden bu anlatım önemlidir.
3. Tüm çalışanların statülerinin belirlenmesi gerekir. Her kurumda esas alınan statüler vardır. Bunlar her performans değerlendirme döneminde yeniden gözden geçirilmelidir. Yeni atamalar, statü değişiklikleri böylece göz önünde bulundurularak performans değerlemesi yapılır.
4. Formların çoğaltılarak tüm çalışanlara verilmesi gerekir. Bu uygulama için çalışanlara 1 gün süre verilmelidir. Çalışan formu dikkatlice okuyarak kendi kendisinin performansını, verilen ifadeler ışığında belirlemeye çalışır.
5. Formlar ilgili yöneticilere verilir. Her çalışanın ilk amirinin değerlemeyi yapması sağlanır. Yönetici astı durumundaki çalışanın 6 aylık çalışmasına bakarak aynı ifadeler ışığında kendisine ayrılmış yerde şıkları işaretler.
6. Yönetici, astlarının, hedeflere ulaşma düzeyini belirler. Bu belirleme mümkün olduğunca objektif olmalı ve üretim, satış, pazarlama ve benzeri konulardaki somut iş çıktılarına dayanmalıdır.
7. Formların insan kaynaklarında toplanması, gözden geçirilmesi, olası hatalar, atlamalar veya yanlışlıkların düzeltilmesi gereklidir.

8. Formların değerlendirilerek ilgili sonuçların bilgisayara girilmesi ve her çalışanın performans puanının elde edilmesi gereklidir.
9. Performans düzeyi ile ücret ayarlaması ve artış oranlarının ilişkilendirilmesi.
10. Performans değerlendirme sonuçlarının kişilere duyurulması gereklidir.
11. Performans değerlendirme ile ilgili sonuçların bir sonraki uygulama için özet tablolar halinde saklanması gereklidir.

3.1.5.10 Performans Değerleme Puanının Elde Edilmesi

Sonuç olarak performans değerlendirme puanının elde edilmesi için, eksiksiz ve doğru doldurulan formlar, insan kaynakları biriminde toplanır. Daha önce belirlenen yüzdeler dahilinde kişilerin performans değerlendirme puanı bulunur.

3.1.5.11 Performans Değerleme Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Ücrete Yansıtılması

Modelimiz aracılığı ile ulaşılan performans değerlendirme puanları, kurumdaki çalışanların performansına göre sıralanabilmelerine ve uygulanacak özendiricilerin buna göre ayarlanmasına olanak sağlayabilir. Performans değerlendirme puanları en sıklıkla ücret artışında kullanılabilir. Bunun için 6 ayda bir ücret artışı yapılan kurumda ücret artışı için belirlenen artış oranına [ki çoğu kurumda enflasyon oranlarına uygun olur] ek olarak 5, 10 veya 15 puan da performans değerlendirme için verebilir.

Performans değerlendirme puanının ücret zammına yansıtılması için örneğin enflasyon + %15 performans değerlendirme benimsenmiş ise performans puanı 100 olan kişinin 15 alacağı düşünülerek her puanın zam artışı karşılığı bulunur.

Ücret zammı = Enflasyon + Performans zammı

Bu anlamda kişi durumunu koruyor, performansını geliştirmiyorsa ücreti enflasyon oranında artar. Performansı ne kadar yüksek ise o oranda enflasyon üzerinde zam almış olur.



SONUÇ ve ÖNERİLER

21. yüzyılda çevresindeki değişimlere hızlı ayak uydurabilen, dinamik görünümlü vizyonu doğrultusunda başarmaya odaklanmış organizasyonlar ayakta kalabileceklerdir. Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde yönetsel etkinlik ve örgütsel verimliliğin anahtarı insandır.

360 derece geri bildirim sistemi organizasyonun bütün fonksiyonlarının düzgün bir şekilde çalışmasında etkin bir role sahiptir. Hem organizasyona hem de çalışanlara geri besleme vermesi açısından yönetsel yapının en önemli dayanağıdır. Sürekli iyileşme işletme açısından devamını sürdürülmesinde çok önemlidir. Organizasyonda insanı küstürmeden ondan daha etkin faydalanmanın yolu etkili bir performans yönetim sisteminin kurulmasına bağlıdır. Etkin bir performans değerlendirme sistemi ise her zaman çok yönlü geri beslemenin alınması ile mümkündür. İyi yapılandırılmış bir 360 derece geri besleme sistemi, yaşayan ve gelişen organizasyonların oluşturulmasında etkili olacaktır.

Çalışanların motivasyonunu ve performanslarını artırarak organizasyonlarda verimliliği ve kaliteyi artıran bireysel performansa dayalı ücret uygulamaları son yıllarda hızla artmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücretin organizasyonlarda verimliliği artırdığının anlaşılması, organizasyonların bu tür uygulamalara olan ilgisini artırmış ve birçok organizasyonun bu tür sistemleri hızla benimsemesine yol açmıştır.

Yapılan bu çalışmada grafik değerlendirme yöntemi ve 360 derece geribildirim sistemi birlikte kullanılmıştır. Ayrıca bunların yanı sıra kritik olay yöntemiyle de sistem desteklenmesi gerekmektedir, böylece daha doğru ve geçerli sonuçlar elde edilebilir. Bu uygulama sonucu elde edilen veriler performans değerlendirme sisteminde kullanılmaktadır.

Performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan bir çok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız. Performans değerlendirme

sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır .

360 derece performans değerlemesinin başarılı olabilmesi için değerlendirmeyi yapacak olanlara yönetimin amacı ve nasıl kullanılacağı konusunda ayrıntılı bir açıklama yapılmalıdır. Ayrıca kişilerin değerlendirmede objektif olmaları konusunda eğitilmeleri gereklidir. Yöneticilerinde verileri bütünleştirme ve yapıcı geribildirimler yapması için eğitilmelidir. 360 derece performans değerlendirme de kriterler amaca uygun olmalıdır ve değerlendiriciler belirlenirken de en doğru geribildirim yapılmasını sağlayacak kişiler belirlenmelidir. Geribildirimler iş ile ilgili olmalıdır. Sistem kolay kullanışlı ve anlaşılır olmalıdır. Sistemde en önemli noktalardan biri güvendir ve bu çok iyi benimsetilmelidir. Bunlar yapıldığı takdirde performans değerlendirme sonuçlarının organizasyona katkısı daha fazla olacaktır.

KAYNAKLAR

KİTAPLAR

AKAL, Zühal, “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, Milli Produktivite Merkezi, No:473, Ankara-2000.

ALDEMİR, Ceyhan, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir 2001.

ARTAN, Sinan, “Personel Yönetimi”, 2. B. , Gül Basım ve Yayım İ. Ü. , İstanbul-1989.

AŞKUN, Cem, “İşgören”, Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, İstanbul-1982.

ATAAY, İsmail Durak, “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:235, Küre Matbaacılık, İstanbul-1990.

BARUTÇUGİL, İsmet, “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul-2002.

BAŞARAN, İ. Ethem, “Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Eğ. Fak. , Yayın No : 139, Ankara-1985.

BİNGÖL, Dursun, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi Yayını, Erzurum-1990.

BİNGÖL, Dursun, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, İstanbul-1998.

BURACK, Elmer H. , “ Personnel Management”, JohnWiley Sons, Newyork-1982.

CANMAN, Doğan, “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, TODAİE, Yayını No:252, Ankara-1993.

CARREL, M.R. , ELBERT, N.F., ve HATFIELD, R.D. “Human Resource Managemant :Global Strategies For Managing A Diverse Work Force”. Fifty Edition. USA:Perentice Hall- 1995.

CHERRINGTON,D.J. , “Organization Behavior: The Managemant of İndividual and Organizational Performance” . Second Edition. USA:Allyn and Bacon- 1994.

DRAKE, Richard İ. , “Sanayide Davramş Bilimleri”, İşletme Fak. Yayınları, No:218, Yön Ajans, İstanbul-1990.

ERDOĞAN, İlhan, “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak Yayın No:264, İstanbul-1991.

ERDOĞAN, İlhan, “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayın No:3456, İstanbul-1991.

EREN, Erol, “Yönetim Psikolojisi”, İstanbul Üniversitesi Yayın No:3182, Venüs Ofset, İstanbul-1984.

FINDIKÇI, İlhami, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi No:12, İstanbul-2000.

JEWELL, L.N., ve SİEGAL, M., “Contemporary Industrial/Organizational Psychology. USA: West Publishing Company”- 1990.

KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, İstanbul-1999.

KAPLAN, Robert S, David P.Norton, “Balanced Scorecard”, Çeviren Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul-1999.

MİNER, J.B., “Industrial-Organizational Psychology”.USA:McGraw-Hill. 1992.

ÖZGEN, Hüseyin, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayıncılık, Adana-2001.

PALMER, Margaret, “Performans Değerlendirmeleri”, Rota Yayınları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 9, İstanbul-1993.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “Endüstriyel Davranışlar”, Bursa İ. İ. İ. A. İşletme Fakültesi, Yayın No:10, Bursa-1982.

SİNANGİL, H.K. , “Örgütsel Performans: Değerlendirmesi ve Yönetimi”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara- 1998

SİMİTHER, R.D., “The Psychology of Work and Human performance ”, second Edition , USA:Harper Collins College Publishers. 1994.

SÖZEN, Ural, “Yönetici Değerlemesinde Personel”, Ankara Ticari İlimler Fak. , Yayın No:15, Ankara-1973.

ŞENATALAR, Ferhat, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, İ. Ü. Kitabevi, İstanbul-1978.

ŞİMŞEK, Muhittin, “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme”, Hayat Yayınları Yönetim Dizisi:20, İstanbul-2002.

TORTOP, Nuri, “Personel Yönetimi”, TODAİE Yayınları No:245, DİE Matbaası, Ankara-1992.

TUTUM, Cahit, “Personel Yönetimi”, Doğan Basımevi, Ankara-1979.

TÜRKOĞLU, Faruk, “2001 ‘e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması”, Sabah Yayıncılık, İstanbul-2000.

UYARGİL, Cavide, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, İ. Ü. İşletme Fak.
Yayın No:262, Şahinkaya Matbaacılık, İstanbul-1994.

ÜNAL, A. , “Performansa Dayalı Ücret”, Kamu İş Yayını, Ankara-1998.

WALLACE, M.J. ve SZILAGYI, A.D. , “Managing Behaviour in 111 Organizations ”,
USA:Scott, Foresman and Company. 1982.

YÜKSEL, Öznur, “ İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ekim 2002.

MAKALELER

Human Resources, “Güçlü İnsan Güçlü Şirket”, Mayıs 1997, Rota Yayınları,
İstanbul-1997.

Human Resources, “Performans Değerlendirme”, Haziran 1997, Rota Yayınları,
İstanbul-1997.

Human Resources, “360 Derece Performans Yönetimi”, Eylül – Ekim 2000, Rota
Yayınları, İstanbul-2000.

Human Resources, “McDONALDS’da Performans Gelişim Sistemi”, Kasım – Aralık
2000, Rota Yayınları, İstanbul-2000.

Human Resources, “Performans Sisteminizin Performansını Ölçüyor musunuz?”,
Kasım – Aralık 2001, Rota Yayınları, İstanbul-2001.

Human Resources, “Stratejik Yönetim ve Performans Değerlendirme Aracı Olarak
Balanced Scorecard”, Ocak – Şubat 2001, Rota Yayınları, İstanbul-2001.

Human Resources, “Balanced Scorecard Temel Uygulamaları”, Haziran 2002, Rota Yayınları, İstanbul-2002.

Human Resources, “Performans Yönetimi Sisteminin Etkinliği Nasıl Sağlanır”, Eylül 2002, Rota Yayınları, İstanbul-2002.

Human Resources, “Performans Yönetiminde Bunlara Dikkat”, Kasım 2002, Rota Yayınları, İstanbul-2002.

İnsan Kaynakları Eğitim Danışmanlık, “Empati Performans Değerlendirme Kılavuzu”, 2003.

CEM, Cemil, “İşgören Değerlendirilmesi”, Amme İdaresi Dergisi, Ankara-1977.

EKE, A. Erhan, “Başarı Değerleme ve KİT ‘ler İçin Öngörülen Yöntem”, Verimlilik Dergisi, Ankara-1988.

KAZANCI, Metin, “Personel Değerlendirmesi”, Amme İdaresi Dergisi, C7, S1, Ankara-1974.

LAWRIE, John W. , “Your Performance Apraisal It Yourself”, Personel V:66, N:1, January. 1989.

TİMUR, Hikmet, “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, Amme İdaresi Dergisi, C. 16, D. 3, Ankara-1983.

YÜCEL, Recep, “Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi”, Sayı :3, İzmir-1999.

ÖZGEÇMİŞ

Hacer, BİLGİN, 1972 yılında Sakarya'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sakarya'da yaptı. 1996 yılında Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nden mezun oldu. 1997 yılında özel bir şirket olan Beypi A. Ş. de göreve başladı ve halen aynı şirketin Personel ve İdari İşler Müdürlüğü'nü yapmaktadır. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Yüksek Lisans yapan Hacer BİLGİN, İngilizce bilmektedir.

