

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Faruk KALAY

**İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME VE BİR UYGULAMA
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS

TEZ YÖNETCİSİ
Prof.Dr. Nurullah GENÇ

ERZURUM - 2002

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

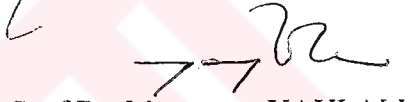
Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalının Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

Jüri

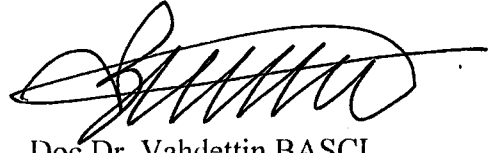
Prof.Dr. Nûrullah GENÇ
Danışman



Prof.Dr. Muammer YAYLALI

Jüri

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 05 / 08 / 2002



Doç.Dr. Vahdettin BAŞÇI

Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

| | <u>SAYFA NO</u> |
|--|-----------------|
| ÖZET..... | IV |
| ABSTRACT..... | V |
| ÖNSÖZ..... | VI |
| GİRİŞ..... | 1 |
| I. BÖLÜM..... | 4 |
| TEMEL KAVRAMLAR..... | 4 |
| 1.1. İşletme..... | 4 |
| 1.2. İşgören..... | 5 |
| 1.3. Yönetim..... | 6 |
| 1.4. Yönetici..... | 9 |
| 1.5. İhtiyaç..... | 10 |
| 1.6. Davranış..... | 11 |
| 1.7. Motivasyon..... | 12 |
| 1.8. İş Analizi..... | 13 |
| 1.9. İş Tanımı..... | 15 |
| II. BÖLÜM..... | 18 |
| PERFORMANS DEĞERLEMESİ..... | 18 |
| 2.1. Performansın Tanımı..... | 18 |
| 2.2. Performans Değerlemenin Tanımı..... | 18 |
| 2.3. Performans Değerlemenin Amaçları..... | 20 |
| 2.4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları..... | 22 |
| 2.4.1. Stratejik Planlama..... | 23 |
| 2.4.2. Ücret-Maaş Yönetimi..... | 23 |
| 2.4.3. Kariyer Yönetimi..... | 23 |
| 2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi..... | 24 |
| 2.4.5. İşten Çıkarma Kararı..... | 24 |
| 2.4.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Uygulamaları..... | 24 |
| 2.4.7. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları..... | 25 |
| 2.5. Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler..... | 25 |
| 2.5.1. Geçerlilik..... | 26 |
| 2.5.2. Güvenilirlik..... | 26 |
| 2.5.3. Pratiklik..... | 26 |
| 2.6. İşletmelerde Performansı Etkileyen Faktörler..... | 27 |
| 2.6.1. İş Ortamı İle İlgili Performans Faktörleri..... | 27 |
| 2.6.2. İşgörenin Kişisel Özellikleri İle İlgili Performans Faktörleri..... | 28 |
| 2.6.3. Yönetim İle İlgili Performans Faktörleri..... | 29 |
| 2.7. Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar..... | 30 |
| 2.8. Performans Değerleme Çalışmalarında Yapılan Hatalar..... | 33 |
| 2.8.1. Tek Yönlü Ölçüm Hatası..... | 33 |
| 2.8.2. Müsamaha Hatası..... | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8.3. Hale Etkisi (Baskın Özellik) Hatası..... | 34 |
| 2.8.4. Objektif Olamama Hatası..... | 35 |
| 2.8.5. Ortalama Eğilimi Hatası..... | 35 |
| 2.8.6. Önyargılar Hatası..... | 35 |
| 2.8.7. Tarafli Ölçüm Hatası..... | 35 |
| 2.9. Performans Değerlemenin Yararları Ve Sakıncaları..... | 36 |
| III. BÖLÜM..... | 42 |
| PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ..... | 42 |
| 3.1. Hazırlık Çalışmaları..... | 42 |
| 3.2. Değerleme Amacının Belirlenmesi..... | 44 |
| 3.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi..... | 45 |
| 3.4. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi..... | 49 |
| 3.5. Performans Değerleme Periodlarının Belirlenmesi..... | 51 |
| 3.6. Performans Değerleme Metodunun Seçilmesi..... | 52 |
| 3.7. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi..... | 52 |
| 3.8. Değerleneceklerin Tespiti..... | 55 |
| 3.9. Performans Değerleme ve Sonuçların Belirlenmesi..... | 56 |
| 3.10. Performans Değerleme Görüşmesi ve Sonuçların İşgörenlere İletilmesi..... | 58 |
| 3.10.1. Değerleme Görüşmesinin hedefleri..... | 61 |
| 3.10.2. Performans Değerleme Görüşmelerinin Çeşitleri..... | 61 |
| 3.10.3. Görüşme İçin Zaman ve Yer Seçimi..... | 62 |
| 3.10.4. Görüşmenin Planlanması..... | 62 |
| 3.10.4.1. Görüşmenin Yürütülmesi..... | 63 |
| 3.10.4.2. Elemanın Öz Değerlemesi..... | 63 |
| 3.10.4.3. Yöneticinin Değerlemesi..... | 64 |
| 3.10.4.4. Gelecek İçin Performans Planı Yapmak..... | 64 |
| IV. BÖLÜM..... | 65 |
| PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ..... | 65 |
| 4.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi..... | 67 |
| 4.2. Grafik Değerleme Yöntemi..... | 68 |
| 4.3. Derecelendirme ve Puanlama..... | 73 |
| 4.4. Kritik Olay Yöntemi..... | 79 |
| 4.5. Serbest Anlatım Yöntemi..... | 81 |
| 4.6. Değerleme Merkezi Yöntemi..... | 82 |
| 4.7. Özdeğerleme Yöntemi..... | 85 |
| 4.8. Kontrol Listesi Yöntemi..... | 86 |
| 4.9. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi..... | 89 |
| 4.10. 360 Derece Değerleme Yöntemi..... | 90 |
| 4.11. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| V. BÖLÜM..... | 98 |
| PERFORMANS DEĞERLEME KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ..... | 98 |
| 5.1. Araştırmanın Amacı..... | 98 |
| 5.2. Araştırma Yapılan Yer..... | 99 |
| 5.3. Araştırmanın Yöntemi..... | 101 |
| 5.3.1. Örnek Seçimi..... | 101 |
| 5.3.2. Bilgi Toplama Araçları..... | 102 |
| 5.4. Araştırmada Tespit Edilen Bulgular | 102 |
| SONUÇ..... | 109 |
| KAYNAKLAR..... | 112 |
| EKLER..... | 115 |
| ÖZGEÇMİŞ..... | 124 |



ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLEME VE BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Faruk KALAY

Danışman: Prof.Dr. Nurullah GENÇ

2002 – SAYFA: 124+IX

Jüri :Prof.Dr. Nurullah GENÇ

:Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

:Prof.Dr. Muammer YAYLALI

Çalışmamızın amacı, günümüz işletmelerinde, performans değerlemenin gerekliliğini ve önemini vurgulamak, işgörenlerin iş performanslarını etkileyen faktörleri ve etki oranlarını ortaya koymak, performans değerlemeye başlamadan önceki hazırlık çalışmalarından, sonuçların değerlendirilmesine kadar ki aşamalarda etkin bir değerlendirme için neler yapılması gerektiğini belirlemek, değerlemenin hangi amaçlarla yapıldığını tespit etmek ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği alanları belirlemeye yöneliktir.

Öncelikle, etkin bir performans değerlendirme uygulaması için bilinmesinde yarar görülen bazı teknik terimler açıklanmıştır. Daha sonra, geniş bir boyutta ele alınarak, performans değerlemenin amaçları, kullanım alanları, işgören performansını etkileyen faktörler, değerlendirme çalışmaları sırasında karşılaşılabilecek sorunlar, değerlendirme sürecinde düşülen hatalar ve performans değerlemenin yararları ve sakıncaları gibi konulara detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Performans değerlemesi çalışmalarına başlayacak işletmelere, teorik bilgi bazında rehber olabilecek nitelikte, performans değerlendirme çalışmalarının ilk aşamasından son aşamasına kadar izlenmesi gerekli süreç anlatılmıştır.

Geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri ayırımına gitmeden, günümüz işletmelerinde uygulamada en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri açıklanmıştır. Bundan başka, çalışmamızın teorik kapsamının bir uygulaması olabilecek nitelikte, Van Et A.Ş.'de uygulamalı bir araştırma yapılmıştır.

Performans değerlendirme konusunda, çoğunluğunu konu ile ilgili kaynaklardan tarama yaparak oluşturduğumuz kuramsal bilgiler ve Van Et A.Ş.'de görüşme kılavuzlu konuşma yöntemiyle yaptığımız araştırma sonuçları, tarihsel süreç içerisinde, performans değerlendirme ile ilgili bir çok konuda değişim ve gelişmeler olduğunu ortaya koymuştur.

Bu amaçlarla hazırlanan ve performans değerlendirme konusunda hem kuramsal hem de uygulamalı bilgileri içeren bu çalışmanın, performans değerlendirme konusunda bundan sonra yapılacak çalışmalara, kaynak oluşturacak ve ışık tutacak kadar ayrıntılı olduğu söylenebilir.

ABSTRACT

MASTER

PERFORMANCE APPRAISAL IN ORGANIZATIONS AND AN EXCAMPLE OF APPLICATION

Faruk KALAY

Supervisor: Prof. Dr. Nurullah GENÇ

2002 – PAGE: 124+IX

Jury :Prof.Dr. Nurullah GENÇ

:Prof.Dr. Dursun BİNGÖL

:Prof.Dr. Muammer YAYLALI

The aim of our present study is to emphasize the prominence and necessity of performance valuing, in today's corporations, to point out the factors affecting working performances of the employes on a level of the affectability rates and to determine the necessary means and modes for an effective valuing from the proces of preparations before performance valuing is made up to the drawing of results, and to identify the fields into which such results of performance valuing could be applied.

In order to put into application an effective performance valuing some technical terms, which are considered to be of greater importance, have been explained. Then such topics as the aims of performance valuing and the problems faced in that process, the fields into which it could be applied mistakes which are usually made in this process, the benefits of and the drawbacks of this valuing have been analysed in a detailed way. The means and modes necessary for theoretical knowledge in the process have been presented in this study.

The most populer methods of performance valuing were conducted without any discrimination of the traditional and the contemporary methods. Van Et A.Ş., a corporation based on the treatment and processing of meat in Van, became the chief focus of our concern in an attempt to apply the theoretical information, we conducted some of our studies within the context of this corporation.

The theoretical knowledge compiled from the related sources about our subject, the surveys conducted within the such corporations as Van Et A.Ş. have shown us that performance valuing underwent changes and many developments were mode in its historical process.

In conclusion, it could be argued that such study which is based on both theoretical and practical analysis is detailed enough to be a erference study and to illumine those to be conducted in the future.

ÖNSÖZ

Hayat adeta bir ölçüm ve değerlendirme sürecidir. Gerek toplumsal hayatta ve gerekse iş hayatında insanlar sürekli değerlendirilir. Ne kadar öğrendi? Hangi davranışları kazandı? Hangi engelleri aşabildi? Hangi sınavları geçti? Bu gibi sorularla defalarca değerlendiriliriz. Bu soruların cevabı performansımızla yakından ilişkilidir. Günümüz işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri kişilerin iş başarılarını belirleyebilmek yani performanslarını değerlendirmektir.

Araştırmamızda, günümüz işletmelerinde etkin bir yönetim için, gereği ve önemi artık tartışma götürmez bir çalışma olan performans değerlendirme ilgili ilk önce kütüphanelerde ve internet'te geniş bir kitap ve süreli yayın kaynak taraması yaptık. Daha sonra elde ettiğimiz bu bilgiler ışığında çalışmamızın teorik kapsamını oluşturduk.

Ancak, çalışma konumuzun uygulama ve insana yönelik özelliğinden dolayı teorik kapsamda anlattığımız konuların sınanması ve insan üzerinde uygulama yapılması gerekmektedir. Maalesef, bu aşamada bir çok zorlukla karşılaştık. Uygulama bölgesi olarak seçtiğimiz Van ilinde başvurabileceğimiz işletme çok azdı. Bir ön araştırmadan sonra, işletme olarak da performans değerlendirme çalışması yapan, Van Et A.Ş.'de uygulama yapmayı uygun gördük. Ancak, Van Et A.Ş.'den uygulama için izin almamız yaklaşık olarak 4 ay aldı. Aldığımız izni de kısıtlı aldık. Özellikle, işgörenlerin iş performanslarını etkileyen faktörleri ve etki oranlarını ortaya koymak, işgörenlerin değerlendirme yöntemi hakkındaki düşüncelerini belirleyebilmek için yapmak istediğimiz ankete izin verilmedi. Ulaşmak istediğimiz bir çok bilgi yasak diye bize verilmedi. Aldığımız bilgileri fabrika müdürü ile yaptığımız yüz yüze görüşmelerde aldık.

Bu çalışmanın her safhasında bana rehberlik eden ve yardımlarını esirgemeyen tez eseri danışmanım Prof. Dr. Nurullah GENÇ'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca, çalışmamın oluşumunda yardımları olan mesai arkadaşlarım Öğr. Gör. Abdullah OĞRAK, Öğr. Gör. Ercan DEMİR ve öğrencilerime teşekkür ederim. Güzel duyguları ile bana moral veren ve beni motive eden İlhan ANGÜN'e, Öğr. Gör. Sadık BATTAL'a, Öğr. Gör. Şahin ZENGİN'e ve aileme teşekkür ederim. Çalışmamın katkılarında dolayı Van Et A.Ş. yönetimi ve personeline teşekkür ederim.

ŞEKİLLER DİZİNİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|--|------------------------|
| Şekil 1.1. İşletme İle İlgili Çıkar Grupları..... | 5 |
| Şekil 1.2. Geri Bildirim Ve Düzeltme..... | 8 |
| Şekil 1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi..... | 11 |
| Şekil 2.1. İşletmelerde Performansı Belirleyen Faktörler..... | 29 |
| Şekil 2.2. Performans Faktörleri İçerisinde Yönetimin Yeri..... | 30 |
| Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci Öncesinde Yapılması Gereken Çalışmalar..... | 42 |
| Şekil 3.2. Reaktif Nitelikli Geri Besleme..... | 58 |

ÇİZELGELER DİZİNİ

| | <u>Sayfa No</u> |
|---|-----------------|
| Tablo 1.1. İş Tanımı Formu Örneği..... | 17 |
| Tablo 3.1. Genel Kişilik Özellikleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri..... | 46 |
| Tablo 3.2. Temel Davranışa Dönük Özellik ve Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri.... | 46 |
| Tablo 3.3. Mesleki Bilgi Yetenek ve Özellikleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri..... | 47 |
| Tablo 3.4. İş Başarısını Etkileyen Davranış, Özellik ve Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri..... | 47 |
| Tablo 3.5. Yenilikçilik, Yaratıcılık ve İş Kalitesiyle İlgili Yetenek ve Özellikleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri..... | 48 |
| Tablo 3.6. Ekip Çalışmasına Yatkınlık Temel Kriterinin Alt Kriterleri..... | 48 |
| Tablo 3.7. Yönetim ve Bölüme Uyum Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri..... | 49 |
| Tablo 3.8. Başarıyı Şekillendiren Özellik ve Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri..... | 49 |
| Tablo 3.9. Yedi İşgören Sınıfını Değerleyen Örgütlerin Sayısı..... | 56 |
| Tablo 4.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemine Göre Yapılan Değerleme..... | 68 |
| Tablo 4.2. Grafik Değerleme Ölçeği Örneği (Genel Değerleme)..... | 71 |
| Tablo 4.3. Grafik Değerleme Ölçeği (Başarı Faktörlerine Göre Bireysel Değerleme)..... | 72 |
| Tablo 4.4. Derecelendirme Tablosu..... | 77 |
| Tablo 4.5. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi Form Örneği..... | 78 |
| Tablo 4.6. Kritik Olay Yöntemi Örnek Formu..... | 81 |
| Şekil 4.7. Serbest Anlatım Değerleme Yöntemi Örnek Formu..... | 82 |
| Tablo 4.8. Tipik Bir (2.5. günlük) Değerleme Merkezindeki Faaliyetler..... | 85 |
| Tablo 4.9. Kontrol Listesi Örneği..... | 88 |
| Tablo 4.10. Amaçlara Göre Değerleme Formu..... | 96 |
| Tablo 4.11. Amaçlara Göre Değerleme Formu..... | 97 |

| | |
|--|-----|
| Tablo 5.1. Van Et A.Ş. Performans Değerleme Form Örneği..... | 106 |
| Tablo 5.2. Van Et A.Ş. Performans Değerleme Form Örneği..... | 107 |
| Tablo 5.3. Van Et A.Ş. Performans Değerleme Form Örneği..... | 108 |



GİRİŞ

Personel yönetiminin sistematik bir çalışma alanı olmaya başladığı 1900'lerden bu yana performans değerlendirme konusu giderek artan bir önem kazanmıştır. Özellikle örgüt ve yönetimde, üretim, verimlilik ve kar gibi amaçları vurgulayan "Bilimsel Yönetim" düşünce akımının, örgütsel verimliliğin kaynağında kişisel performansı görmesi, yöneticilerin çabalarını iş görenlerin performansı ve bu performansın artırılması üzerinde yoğunlaştırmalarına neden olmuştur.

Örgütlerin ciddi olarak yapılanmaya başladığı tarihten bu yana güncelliğini hiçbir zaman yitirmemiş bir konu "örgütsel verimlilik ve etkinliktir" Örgütsel başarının göstergesi olarak da kabul edilen "verimlilik ve etkinliğin", başta örgütün varlığını devam ettirme amacı olmak üzere, karlılık, büyüme, rekabet gibi diğer tüm örgüt amaçlarına hizmet eden bir araç görünümünde olması, bu konudaki çabaları, örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılması yönünde yoğunlaştırmıştır. Bu yoğun çabalar, örgütsel "verimlilik ve etkinliğin" temelinde, aslında "bireysel başarının" olduğunu, dolayısıyla da ilk önce işgören performansını arttırmanın ve mevcut potansiyeli tespit edip kullanmanın zorunlu olduğunu ortaya koymuştur. Bu zorunluluk, işgören verimliliğini, dolayısıyla da örgütsel verimlilik ve etkinliği arttırmada önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Son yıllarda, işletmelerde, hedeflere göre yönetim anlayışının önem kazanması ile bireylerin bütüne katkıları tespit edilmeye başlanmıştır. Bunun sonucu olarak da işletme hedefleri departman hedeflerine ve bu hedefler de bireysel hedeflere dönüştürülmektedir. Performans değerlemenin örgütsel açıdan önemi, gerekliliği ve kaçınılmazlığı anlaşılınca, işgörenlerin performanslarını ölçmeye yönelik çalışmalara hız kazandırılmıştır. İlk başlarda işgören performansını ölçmek üzere geliştirilen performans değerlendirme yöntemleri, zamanla işgörenin performansından çok kişilik özelliklerini ölçen araçlar durumuna gelmişlerdir. Ancak, işgören başarısında, yalnızca işgören çabasının ve kişilik özelliklerinin değil, bunların yanında örgütsel ve çevresel faktörler, rol algılamaları gibi daha birçok faktörün etkili olduğu görüşünün kabul görmeye başlaması ve sadece kişilik özelliklerine dayanana yöntemlerin, örgüte birtakım sakıncalar getirdiğinin anlaşılması, ilgilileri, bu yöntemlerin varolan sakıncalarını en aza indirecek, değerlemeyi daha somut bilgilere dayandıracak, daha rasyonel kararların alınmasına imkan verecek, örgütsel ve kişisel gelişmeye katkıda bulunacak yeni değerlendirme yöntemleri geliştirmeye zorlamıştır. İşgörenlerin gerçek iş performanslarını ölçmeye ve varolan potansiyellerini tespit etmeye yönelik olarak geliştirilen bu yöntemler, literatürde "çağdaş yöntemler" olarak ele alınırlar.

İşletmelerde performans değerlendirme, tarihsel süreç içerisinde çok çeşitli amaçlarla kullanılmıştır. İlk başlarda daha çok, değerlendirme sonuçlarını bir ödüllendirme sistemine dayandırarak, bu yolla işgören verimliliğini artırma amacıyla kullanılan performans değerlendirme, günümüzde, örgütsel ve kişisel gelişimi sağlama amacına ve bu amaca hizmet eden, diğer alt amaçlara –eğitim ihtiyaçlarının tespiti, kariyer planlaması, ücret-prim sistemi gibi- yönelik olarak kullanılmaktadır. Örgütsel ve kişisel gelişimin sağlanması demek, verimlilik ve etkinliğin artması ve örgütsel başarıya ulaşılması demektir. Performans değerlendirme politikası, performans değerlemenin örgüt ve birey açısından, daha doğrusu örgütsel başarı açısından önemi, gerekliliği ve kaçınılmazlığı dikkate alınarak tespit edilmelidir. Yönetim tarafından takip edilecek bu politikalar, performans değerlemenin örgütsel başarıya hizmet etmesini –veya etmemesini- sağlayacaktır. performans değerlemenin, örgütsel amaçlara ulaşmada bir araç olarak kullanılması düşünülüyorsa, performans değerlendirme çalışmalarına özel bir önemin verilmesi, gerekli ve yeterli şartların hazırlanması ve bu yönde birtakım kararların alınması gerektiği unutulmamalıdır.

Bu çalışmamızın amacı, işgörenlerin iş performanslarını etkileyen faktörleri ve etki oranlarını ortaya koymak, performans değerlemenin gerekliliğini ve önemini vurgulamak, performans değerlemeye başlamadan önceki hazırlık çalışmalarından, sonuçların değerlendirilmesine kadarki aşamalarda neler yapılması gerektiğini belirlemek ve değerlemede kullanılmak üzere geliştirilen yöntemleri sakıncaları ile birlikte tanıtmaktır. Bundan başka, İşletmelerde, performans değerlendirme uygulamalarının ne düzeyde olduğu, değerlemeye gerekli önemin verilip verilmediği, görünürde ve gerçekte hangi tür değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı, değerlemenin hangi amaçlara hizmet ettiği ve uygulanan yöntemlerin işgönerlerce yeterli bulunup bulunmadığı konularında bilgi edinmek üzere, Van Et A.Ş.'de bir araştırma yapmayı amaçladık. Bu amaçlarla hazırlanan ve performans değerlendirme konusunda hem kuramsal hem de uygulamalı bilgileri içeren bu çalışmanın, performans değerlendirme konusunda bundan sonra yapılacak çalışmalara, kaynak oluşturacak ve ışık tutacak kadar ayrıntılı olduğu söylenebilir.

Çalışmamız beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, performans değerlendirmeyle ilgili olduklarından dolayı, diğer bölümlerde de sık sık kullanılacak, ileriki bölümlerin daha iyi anlaşılması için bilinmesinde fayda olduğuna kanaat getirdiğimiz bazı teknik terimlerin tanımları yapılmıştır.

İkinci bölümde, performans değerlendirme geniş bir boyutta ele alınarak, performans değerlemenin tanımı, amaçları, kullanım alanları, performans değerlendirme çalışmalarının

taşınması gereken özellikler, işgören performansını etkileyen faktörler, değerlendirme çalışmalarını sırasında karşılaşılabilecek sorunlar, değerlendirme sürecinde düşülen hatalar ve performans değerlendirme çalışmasının yararları ve sakıncaları gibi konulara detaylı bir şekilde yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, performans değerlemesine başlayacak işletmelere rehber olabilecek nitelikte, performans değerlemesinin ilk aşamasından son aşamasına kadar izlenmesi gerekli süreç anlatıldı. İş tanımlarının ne şekilde oluşturulması gerektiği, iş profillerinin içermesi gereken bilgiler, performans değerlemesinde kullanılacak tekniği seçerken dikkat edilecek noktalar, değerlendirme görüşmelerinde uyulması gereken kurallar ve görüşme süreci hakkında bilgi verilmiştir.

Dördüncü bölümde, geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri ayırımına gitmeden, günümüzde uygulamada en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleri anlatılmıştır. Ele alınan her yöntem teorik açıklaması ve örnekleri ile verilmektedir. Ayrıca her yöntemin bu güne kadar uygulamada karşılaşılan olumlu ve olumsuz yönleri de detaylı olarak incelenmiştir.

Beşinci bölümde ise, ilk dört bölümdeki teorik açıklamaların uygulaması niteliğinde Van Et A.Ş.'deki araştırma yer almaktadır. Araştırma, genel olarak, performans değerlemenin Van Et A.Ş.'de hangi amaçlar doğrultusunda uygulandığı, uygulama süreci, değerlendirme çalışmalarını sırasında karşılaşılan sorunlar, değerlemenin objektif kriterlerle yapıp yapılmadığı, değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları, değerlendirme yönteminin etkinliği, değerlemenin işgören ve işletme etkinliği üzerindeki olumsuz ve olumlu etkilerinin tespiti, ve performans değerlemenin işletmede arz ettiği önemin tespitine yöneliktir.

1.BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

1.1. İşletme

Üretim için gerekli faktörle belirli bir yerde biraraya getirilip insan ve teknoloji yardımıyla dönüşüme tabi tutularak insanların ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler ortaya konur. Teknik özelliği ağır basan bu tip yerlere işletme denir.¹ İşletme çok farklı yönlerden ve farklı şekillerde tanımlanabilir. İşletmenin en kapsamlı tanımı şu şekilde yapılabilir, İşletme: emek, sermaye, ve diğer üretim faktörlerini planlı, bilinçli ve sistemli bir biçimde bir araya getirip mal veya hizmet üretimine yönelen ve amaçlarına ulaşmak için üretim kaynaklarının kullanımında ekonomik ve akılcı kararlar alan toplumsal, ekonomik ve teknik bir birimdir.

İşletmenin farklı birkaç tanımı da şu şekildedir: E. James'ın tanımı: "Esas olarak, piyasa için mal yada hizmet üretimi amacını güden ve diğer organizmalardan finansal bakımdan bağımsız olan organizmaya işletme denir" şeklindedir. H. Truchy'nin tanımı: "İşletme, iktisadi faaliyetlerin, insani ve niaddi faktörlerin gruplandığı ve uyumlaştırıldığı bir iktisadi birimdir." Şeklindedir. N.Kaldor ve E.A.G. Robinson'un tanımları: "Belirli bir uyumlaştırma yeteneği birimine sahip, bağımsız bir üretim faktörleri bileşimine işletme denir" şeklindedir.² Mal ve hizmet üreten ekonomik birimlerin işletme olabilmesi için, bağımsızlık, süreklilik, hukuki varlık, borçlanabilmek ve alacaklanabilmek, riziko altına girmek gibi hususları da bir arada bulundurmaları gerekir.³

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi işletmelerin belirli amaçları vardır. Amaçlar işletme başarısının temelini oluşturmaktadır. Temel amaç kazançlarını maksimum kılmak olmasına rağmen, gelişen rekabet koşulları ve sosyal yapılanmalarla beraber kazanç dışında başka konularında amaç edinilmesi gereği doğmuştur. Birçok amacın bir araya getirilmesi sonucunda, işletme amaçlarının genelde; uzun dönemde kar elde etmek, topluma hizmet etmek, işletmenin yaşamını sürekli kılmak, tüketicilere hizmet etmek, işgörenlere iyi bir ücret politikası uygulamak, topluma ve devlete hizmet ve işletmede istihdamı sürekli kılmak şeklinde gelişme göstermiştir.⁴

¹ Şerif Şimşek; İşletme Bilimlerine Giriş, 7.bs., Ankara, Nobel Yay.Dağ., 2000. s..30

² Nurullah Genç, Osman Demirdöğen; Yönetim El Kitabı, Erzurum, Birey, 1994, ss. 109-110

³ Oktay Alpugan, Hüsi Demir, Mete Oktav.;Nurel Üner; İşletme Ekonomisi ve Yönetim, İstanbul, Beta, 1995, s.7

⁴ Şimşek, Age., s.43

“İşletmeler, ekonomik sistem içinde işlevlerini yerine getirmeye çalışırken çıkarları, amaçları ve beklentileri birbirinden farklı çok sayıda grupla da etkileşim halinde bulunurlar. Bazen işletmelerin yakın, bazen ulusal ve bazen de uluslar arası çevrelerinde faaliyet gösteren bu çıkar gruplarının amaç ve beklentileri iyice bilinmeden ve bunlar işletmenin amaçlarıyla uyumlaştırılmadan işletmelerin başarı sağlamaları çok zordur. İşletmelerin çevrelerinde yer alan faaliyetleri ile onu etkileyen ve onun faaliyetinden etkilenen çıkar gruplarına örnek olarak aşağıdaki şekilden de görülebileceği gibi; müşteriler (tüketiciler), işletme çalışanları, işletme sahipleri veya ortaklar, tedarikçiler(faktör arzedenler), kredi veren kuruluşlar, rakipler, diğer kurumlar, devlet ve toplum gösterilebilir.”⁵



Şekil 1.1. İşletme İle İlgili Çıkar Grupları
Kaynak: Şerif Şimşek; İşletme Bilimlerine Giriş, s.49

1.2. İşgören

Herhangi bir görevin yerine getirilmesi amacıyla, ücretli veya ücretsiz faaliyetlerde bulunan kişidir.⁶ İşgören, bir işletmede –yani toplumun talep ettiği mal ve hizmetleri üretmek ve bunların satışından kar sağlamak amacıyla, teknik ve beşeri ilişkiler sistemini ahenkli bir şekilde bir araya getiren organizasyonda- mal ve hizmet üretiminde görev alan kişilere denir.⁷ İşgören, bir işi yapmak için yararlanılan araçtır. Bir işletmedeki bütün insanlara verilen addır. Yöneticisinden memuruna, mühendisinden işçisine, doktorundan Çaycısına, kısaca en üst yönetim pozisyonundan en alt basamağına kadar istihdam edilen insanların tümü, o örgütün işgörenidir.

⁵ Şimşek; Age., s.49

⁶ Genç, Demirdögen; Age., s.108

⁷ İnal Cem Aşkun; İşgören, Eskişehir, 1982, s.1

Gelişen ve değişen sosyal, ekonomik ve toplumsal yapı işgörenin işletmedeki önemini hergün daha da artırmaktadır. İnsanın doğasına ilişkin ulaşılan bilgiler, hangi ortamda olursa olsun insan ilişkilerinin giderek önem kazanmasına neden olmuştur. Bilgi büyük bir hızla gelişmekte ve artmaktadır. Bu hızlı bilgi artışına ayak uydurmak, gerek birey, gerek işletme ve gerekse toplumları yeni arayışlara yöneltmiştir. Gelişen teknoloji ve bilgi ile birlikte işgörenlerin bireysel gelişme ihtiyaçları her gün artmaktadır. Uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her işletmedeki en önemli ögenin işgören unsuru olduğu belirlenmiştir.

Bir örgütün en önemli unsuru insan gücüdür. Diğer üretim faktörlerinden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla örgüt başarısının odak noktasını oluşturur. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir örgüt, başarısı için en gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı birer unsur olarak yer alırlar.⁸

Üretim faktörlerinden, kendisi için katlanılan toplam maliyetleri karşılayabilecek ürünü ve hatta kat kat fazlasını üretme potansiyeline sadece “insan” sahiptir. Bu potansiyeli ise ancak, çalışanların karar ve hareket alanını kısıtlamayan iş yapılarında ortaya çıkarmak mümkün olabilir. “İnsanın nitelik açısından, en değerli kapasite alanları sayılabilecek karar ve öğrenme yeteneği ile makinaya kıyasla üstün, çok yönlü uyum sağlama avantajı”⁹, bu potansiyele sahip olmasının en önemli sebeplerindendir.

1.3. Yönetim

Ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere insan gruplarının önce işbirliği ve daha sonra da kendi aralarına iş bölümü yaparak yöneten ve yönetilen şeklinde hedefe birlikte yöneldikleri her yer ve zamanda yönetim olgusu varolmuştur. Bu yüzden sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi olarak nitelenen yönetim olayının insanlık tarihi kadar eskilere dayandığı söylenebilir. Yönetim teorisinin kapsamı ve tanımının ne olması veya ne olmaması konusunda çeşitli bilim dallarında çalışan yazarlar birbirinden farklı tanımlarda bulunmaktadır.

Bu farklı görüşlere rağmen, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımları “yönetim, başkaları vasıtasıyla işgörmektir” şeklinde olmuştur. Böylece, yönetimin, ancak

⁸ Ömer Dinçer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1991, s.129

⁹ M. Yaşar Tınar; “İş Organizasyonu ve Teknoloji Kullanımında İnsancıllaştırma!”; TMMOB Makine Müh. O. Endüstri Müh. Dergisi, s.4

birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.¹⁰

Ancak yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması şeklindeki tanımlar yönetim faaliyetlerini ve süreçlerini tanımlamak açısından eksik kalmaktadır. Yönetim insanları olduğu kadar diğer örgütsel kaynakları da örgütsel amaçlar doğrultusunda yönetmek, etkili ve verimli bir biçimde kullanmak zorundadır. Bu gibi hususları göz önünde bulunduran bir başka tanım da şu şekildedir: “yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeler, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.”¹¹

Kimi yazarlara göre, yönetim kavramı ile bazen bir süreç ifade edilmekte, bazen bu sürecin unsurları olan organlar, kişi veya grup ifade edilmekte, bazen de yönetim belirli bir bilgi topluluğu olarak ele alınarak bunu yöneticilerin karar verme ve önderlik faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır. Yönetim sürecinin özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- “1- Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- 2- Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Bu kaynaklarda beşeri unsur gerekli koşulu oluşturur.
- 3- yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir. Bu niteliği ile sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- 4- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir.
- 5- Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulayabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar.
- 6- yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
- 7- Yönetim, grup ekonomisinde azami yaralanmayı, diğer bir deyimle, herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik olarak yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.

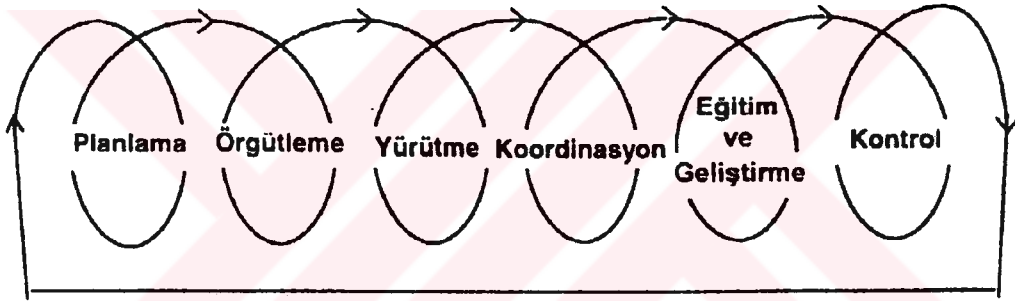
¹⁰ Koçel; Age., s.4

¹¹ Erol Eren; Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta, 1993, s.3

8- Yönetim, aynı zamanda bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın ekonomik ve dikkatli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir araçtır.

9- Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir deyimle, yönetim rasyonel bir süreçtir.”¹²

Süreç olarak yönetim bir dizi faaliyeti içerir. Yönetim fonksiyonları olarak bilinen ve karşılıklı etkileşim halinde sürekli olarak tekrarlanan bu faaliyetler karar verme- planlama, örgütlenme, yürütme- uygulatma, koordinasyon ve kontrol şeklinde sıralanabilir. Yönetimin bu fonksiyonları şekil üzerinde şöyle gösterilebilir.



Şekil 1.2. Geri Bildirim ve Düzeltme

Kaynak: Şerif Şimşek; Yönetim ve Organizasyon, s.8

Bu işlevleri içeren yönetim süreci, örgütün en düzeyindeki yöneticiden en alt düzeyindeki yöneticiye kadar bütün yöneticilerin kullandıkları bir faaliyetler dizisidir. Yalnızca içerdiği faaliyetlerin kapsamı değişiklik göstermektedir. Yönetim süreci, bu süreci işleten gruplar veya organlar açısından ele alındığında üç tür yönetimden söz edilebilir. Bunlar; ailesel yönetim, siyasal yönetim ve profesyonel yönetimdir.

Bir işletme yönetiminde, sahipliğin, karar organlarının ve hiyerarşik yapının önemli bir kısmı belli bir aileye ait fertlerden oluşması halinde ailesel yönetim söz konusudur. Aynı şekilde işletme sahipliğinin, temel karar organlarının ve önemli yönetim kademelerinin belirli siyasal eğilime sahip kişiler tarafından doldurulması halinde, siyasal yönetim söz konusudur.

¹² Eren; Age., s.4

Ancak yönetim kademelerinin, bu iki eğilimin tersine, uzmanlık ve yetenek esasına göre seçilen kişiler tarafından doldurulması halinde, profesyonel yönetim söz konusudur.

1.4. Yönetici

Yönetici, “başkaları vasıtasıyla işgören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Değişen ve hızlı bir gelişme içinde olmak zorunda olan günümüz işletmeleri beraberinde profesyonel yönetici kavramını getirmiştir. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir.

“Profesyonel yönetici” olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimselerdir.¹³ Bunlar kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler ve sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletme adı verilen ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş –yöneticilere- ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek “profesyonel yönetici” ortaya çıkmıştır.¹⁴ Yöneticiyi girişimciden ayıran fark, riske katlanmaması, kar veya zararın sahibi olmamasıdır.

Yönetici örgüt içindeki insanlar arasında, makinalar ve malzemeler arasında, insanlarla makinalar arasında işbirliği ve uyumu dikkate alıp onları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırırken, örgütün faaliyette bulunduğu yakın ve genel çevre koşullarını göz önünde bulundurmak faaliyetlerin olumlu ve olumsuz etkilerini sürekli olarak gözden geçirmek zorundadır.

“Örgüt yöneticilerinin başarılı olabilmeleri, önderlik yeteneklerine ne derece sahip olabildiklerine bağlıdır. Düşünme ve muhakeme, öğrenme, hafıza, zeka ve geniş bir kavrama kabiliyeti, irade, dayanıklılık, sebat, genel kültür, uzağı görme, plan ve program yapma ve yaptırma, insanları motive edebilme, işleri uyumlaştırma ve amaca yöneltme, örgütün faaliyet alanıyla ilgili teknik bilgiler bu niteliklerin en önemlileri olarak sayılabilir.”¹⁵ Yöneticinin başarısı, büyük ölçüde başkalarını etkileyerek kendi istediği yönde davranışa sevk edilme yeteneğine bağlıdır. Başkalarını kendi amaçları, dolayısıyla örgütsel amaçlar yönünde

¹³ Mehmet Oluç; İşletme Organizasyonu ve Yönetimi

¹⁴ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, İstanbul, İşletme Fakültesi Yayın No:5, 1989, s.9

¹⁵ Dursun Bingöl; İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.bs., İstanbul, Beta, 1998, s.225

sevkedebilme yeteneği ise, yöneticinin yalnızca biçimsel yetki kullanan klasik bir yönetici olmanın ötesinde önderlik vasıfları olan ve modern yöneticilerin sahip oldukları bir takım yeteneklerle donatılmış olmasını gerektirir.

“İsviçre Psikoteknik Kurumu, bir yöneticide bulunması gereken temel nitelikleri şu şekilde belirlemiştir:

- İnsanları tanımak
- Objektif olmak ve objektif kalmak
- Yerinde kararlar almak
- İnsiyatif sahibi olmak
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak.”¹⁶

1.5. İhtiyaç

İnsanı, fizyolojik, güvenlik, sosyal, kendini gösterme, kendini tamamlama ihtiyaçları olan; “sosyal kabul, bağımsızlık, bağımlılık, açgözlülük, güçlü olmak, uyma, belirginlik, yardım etme, başarma, düzenlilik, oyun saygı gösterme gibi birçok güdüye sahip”¹⁷; kısa ve uzun vadeli hedefler belirleyerek her bir hedefe ulaşma akabinde yeni hedefler tespit eden, düşünen ve bu özelliği ile diğer canlılardan ayrılan; yaşadığı ortamı etkilemeye çalışan ve ortamdaki etkilenen; kendine has kişilik özellikleri bulunan çok yönlü bir varlık olarak tanımlamak mümkündür.

İnsanlar daima bir şeyler istemektedirler ve bu istekleri hayat boyu devam etmektedir. Her fert devamlı olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçlara sahiptir. İhtiyaç karşılanmadığı (tatmin edilmediği) zaman acı ve üzüntü veren, karşılandığında zevk ve haz veren histir. İnsanlara belirli bazı amaçlara yönelirken çoğunlukla ihtiyaçlarından hareket ederler. İhtiyaçlar yeterince karşılanırsa yada karşılanmasın organizmaya harekete geçirme özelliğine sahiptirler. Giderilmeyen ihtiyaçların verdiği üzüntü, insanları bu ihtiyaçları gidermek için çalışmaya iter. Bütün ihtiyaçların arkasında, doğal yada sosyal güdüler yatmaktadır. Belirli bir ihtiyaca birden fazla güdü sebep olabilir. Bu yüzden ihtiyacı yaratan güdüyü tespit etmek bazen karmaşık bir hal alabilir. Çünkü aynı güdü değişik zamanlarda değişik ihtiyaçlara ve davranışlara yol açabilir.¹⁸

¹⁶ Genç, Demirdöğen; Age., s.218

¹⁷ Doğan Cüceloğlu; İnsan ve Davranışı, İstanbul, Remzi Kit.,1991, s.251

¹⁸ Feyzullah Eroğlu; İnsan Davranışı, İstanbul, Beta, 1998, s.41

“Abraham Maslow, insanın, ihtiyaçlarının belirli bir sıra takip ederek, alt kademe ihtiyaçlarından üst kademe ihtiyaçlarına doğru bir gelişme gösterdiğini savunmuştur. Maslow’un ihtiyaçların sınıflandırılmasında esas aldığı iki varsayım bulunmaktadır. Birincisi; insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların bulunduğu varsayımdır. İkincisi; ihtiyaçların önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Maslow, ihtiyaçlar açısından beş kademeli bir hiyerarşik sıralama yapmıştır.¹⁹ İnsan ihtiyaçları bir kademeye ve sıraya uygun olarak ortaya çıkmaktadır. Her ihtiyacın bir şiddeti ve öncelik derecesi vardır. Maslow’un sıraladığı bu ihtiyaçlar hiyerarşisi şekil üzerinde aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 1.3. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

1.6. Davranış

Davranış terimi, organizmanın bütün yaşantısını kapsayan bir kavramdır. İnsan hayatı, özü boyunca sergilediği davranışların bileşimidir. O halde davranış, canlı olmak ve yaşamakla özdeş bir kavramdır.

Davranış kavramını en genel şekliyle, “organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki” olarak tanımlamak mümkündür.²⁰ Organizmanın içinden ve dışından, çok farklı kaynaklardan ileri gelen çok sayıdaki uyarıcıların neden olduğu tepkilerin her türlü. davranış kavramının özünü oluşturur. Organizmanın bedensel ve zihinsel yetenekleri, kişisel yetenekleri ve duygusal mekanizmaları aracılığıyla gerçekleştirdiği çok sayıdaki fiil ve eylemler ile çeşitli sözlü ve sözsüz mesajlar taşıyan bedensel hareketler gibi olgu ve

¹⁹ Genç, Demirdöğen; Age., s.96

²⁰ Eroğlu, Age., s.13

durumların tümü, davranışı meydana getiren tepkiler topluluğudur. Gözlenebilen ve ölçülebilen her tepki, insan davranışlarının belirli yönünü oluşturur.

İşletme çalışanlarının (işgörenlerin), işletmenin amaçları yönünde davranış sergilemeleri işletmenin başarısı için önem arz etmektedir. İşletme yönetiminin, işgörenlerin beklentilerini iyi analiz etmesi, onların tutum ve davranışlarını işletme amaçlarına yönlendirecek faaliyetlerde bulunması gerekir.

1.7. Motivasyon

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum ve kuruluşların ortak hedefi, insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir.

“Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vb. gibi anlamlara sahiptir. İnsanların, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere davranışları biçiminde motivasyon tanımlanabilir.”²¹

Okulda öğrencilerin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması, bir aktörün aldığı rolü benimseyerek, rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması, bir annenin hazırladığı yemeğe sevgisini de katması ve benzeri durumların tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Bu davranışların hepsinde bireyin yaptığı işe yönelik arzu ve istek duyması yer almaktadır. Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sitemli olarak uyanık tutmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için çeşitli koşullara ihtiyaç vardır. Bu koşulların bir kısmı çalışanın kendisi ile ve bireysel kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bir kısmı ise çalışana sunulan çevresel olanaklarla ilgilidir.

Motivasyon, bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma sürecidir. Bu süreç içinde, insan ihtiyaçlarının sürekli

²¹ Bingöl; Age., s.268

olarak değişimi, birey davranışlarındaki farklılığı da beraberinde getirir.²² Amaçlar ve motivasyon arasında çok yakın bir ilişki vardır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel iki hedefinden birisi çalışanları ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Diğer hedef ise kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması doğrudan bireyin motivasyonu ile ilgilidir. Ayrıca kurumun amaçlarına ulaştırılması da yine bireyler vasıtasıyla gerçekleştirileceğinden bireysel motivasyon ile doğrudan ilişkilidir. Gerçekten de ihtiyaçları karşılanmış olan bireyler, kendilerini düşünmeye, üretmeye kısacası çalışmaya daha hazır hisederler.

Bireylerin ihtiyaç ve beklentileri farklılık arz etmektedir. Bireylerin ihtiyaçları arasındaki farklılıklar, çalışanların motivasyon düzeylerini belirleyen önemli bir etkidir. Gerçekte insanların birbirinden farklı kişilik yapıları ve deneyimlere sahip oldukları bilinmektedir. Doğal olarak bu farklılıklar insanların ihtiyaçlarının da farklılaşmasına yol açmaktadır. Bazı çalışanlar için kurumdan sağladıkları ekonomik kazançlar en önemli motivasyon unsuruyken diğer bazıları için statü ve rol çok daha önemli olabiliyor.

İnsan psiko – sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünmeyen ama son derece önem taşıyan manevi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların giderilmesi, kişiye sunulan imkanlar, ihtiyaçlarının giderilmesini sağlar, bu ise kişinin performansında etkili olur. Çalışanlar ihtiyaçları karşılandığı oranda motive olacaklardır. Motivasyon, çalışanların kurumun genel amaçlarına uyum düzeyi ve bunlara bağlılık, “biz” ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi sonuçlara yol açmaktadır. Yetersiz motivasyon ise işletmede “biz” değil “ben” ruhunun oluşması, işbirliği ortamının azalmasına ve çeşitli gerginliklere yol açacaktır.

1.8. İş Analizi

Personel seçiminin gerçekleştirilmesi için önce işgörenin yapacağı işlerin belirlenmesi gerekir. Bu da bir iş analizi ve görev belirleme çalışması ile olur. İş analizi, işlerin getirdiği görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve işgören ile ilgili insancıl özelliklerin belirlenmesi için kullanılan yöntem ve işlemler topluluğudur.

İş, bir kişinin faaliyetlerini oluşturan görevlerin toplamı olarak tanımlanır.²³ İş analizi, işgörenler tarafından tek tek yada toplu olarak yerine getirilen işin ayrıntılı biçimde

²² Zeyyat Sabuncuoğlu; Endüstriyel Davranışlar, Bursa, İ.T.İ.A., Yayın No.10,1992, s.94

incelenmesini sağlar. İşlerin sağlıklı yürütülmesi amacıyla, işletmede yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle incelemek için iş analizi yapılır. Yapılan bu çalışma sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmış olur. İş analizi, işlerin nasıl yapılacağını değil, nasıl yapıldığının ayrıntılarını ve çevresel durumunu ortaya koyar.

Teknolojik ve organizasyonel birçok değişim iş gereklerini de değiştirmektedir. Örgütsel amaçlara uygun iş yapısının bulunması için iş analizlerinden, iş davranışının tespiti içine işgücü analizlerinden gelen bilgilerin sürekli güncel tutulması gerekmektedir. Personel tedariki ve seçimi, eğitim ve geliştirme, iş değerlemesi, ücretlendirme, performans değerlemesi gibi süreçlerin yürütülmesinde iş analizi ile elde edilen veriler kullanılır.

Bir insan kaynakları yönetimi aracı olarak iş analizi, organizasyonel amaçlara uygun çok sayıda bilginin elde edilmesini sağlamaktadır. İş analizinden beklenen amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.²⁴

- İnsan kaynakları planlamasına yardımcı olmak. Gelecekte duyulabilecek işgücü ihtiyacını ve bu işgücünün özelliklerini belirlemek.
- İş performansını geliştirmek için mevcut olan yada gelecekte ortaya çıkabilecek eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- Performans değerlendirme sisteminin temelini oluşturan iş bilgisini sağlamak.
- Her bir işe ve pozisyona ilişkin bilgileri net biçimde açıklayarak burada çalışacak kişilerin kariyer planlarının sağlıklı yapılmasını sağlamak.
- İşler arasındaki ilişkilerin ve işyükü dengelerinin kurulmasına yardımcı olmak.
- İş performansını etkileyen olumsuz çalışma koşullarını ortadan kaldırmak ve iş ortamını geliştirmek.
- Ücretleme sistemi açısından her bir işin görece önemini ortaya koymayı sağlayacak temel bilgilere ulaşmak.
- Ücretleme ve performans değerlendirme süreçleri için iş grupları oluşturulmasına yardımcı olmak.
- İş ve işçilere ilişkin yasal düzenlemelerin yapılmasında gerekli verileri sağlamak.

²³ Sabuncuoğlu; Age., s.54

²⁴ Sabuncuoğlu; Age., s.55

İş analizi yapılırken, öncelikle işlerle ilgili ne tür bilgilerin elde edilmek istendiğine dikkat edilmelidir. Genel olarak bir iş analizi programının ulaşmak istediği bilgiler şunlardır;

- İşin kimliği ve yeri
- İş sorumlulukları
- İş görevleri
- Kullanılan makinalar, ekipmanlar, araçlar ve materyaller
- İş üzerindeki kontrol
- Diğerleri ile ilişkiler
- Organizasyonel ilişkiler
- Fiziksel faktörler yada iş çevresi
- Eğitim deneyim ve kişisel gerekler
- Performans standartları

İş analizi tekniğinin özü, işin yapılış biçimine, gerektirdiği çaba ve yeteneğe, sorumluluk ve çalışma koşullarına ilişkin bilgi toplamaktır. Bu işlem için geliştirilen yöntemler bilgi toplamada farklı yollar izlemektedirler. İş analizi işlemi için geliştirilen yöntemler şunlardır; bilgi- belge toplama yöntemi, anket yöntemi, gözlem ve görüşme yöntemi, bileşik yöntem ve yönetsel pozisyonları belirleme yöntemi

1.9. İş Tanımı

İş tanımları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan, iş tanımları iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır.

İşletmede ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlene özellikler veya elde edilen veriler, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemi iş tanıımıdır. Burada ortaya konmak istenen amaç iş özelliklerini belirtmektir. İş analizi işlerle ilgili bilgileri toplayan bir sistem, iş tanıımı ise toplanan bu bilgileri sistematik bir biçimde sunan bir tekniktir.

“İş tanımlarının ortak amacı, bir işgörenin kimliği nasıl çıkarılıyorsa ve gerekliyse işin de kimliğini çıkartmaktır. Bu kimlik üzerinde işin yapısı, incelikleri, gerekleri ve yapıldığı ortamı tanıtıcı bilgiler sunulur. Ancak iş tanıımı sadece kimlik çıkarma işlemi olmayıp aynı zamanda işlerin ayrıntılı özelliklerini, diğer işlerle ilişkilerini ve ayrıldığı yönleri belirleyen bir tekniktir.”²⁵

İş tanıımı uygulamaları genellikle altı temel ortak bölümden oluşur. Bu bölümler; iş kimliği, işin özeti, kullanılan araç ve gereçlerin belirlenmesi, yapılan işin akışı ve işi

²⁵ Sabuncuoğlu; Age., s.65

belirleyici faktörlerin tanımından oluşur. İş tanımında yer alan bölümler Tablo1.1. de gösterilmiştir.²⁶



²⁶ Yüksel Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 1998. s.78

Tablo 1.1. İş Tanımı Formu Örneği
Kaynak: Yüksel Öznur; İnsan Kaynakları Yönetimi, s.78

İŞ TANIMI FORMU

I. BÖLÜM: İşin Kimliği

İşletmenin Adı : İşin Kodu :
İşin Adı : İşin Kategorisi :
Bağlı Olduğu Bölüm : Tarih :

II. BÖLÜM : İşin Özeti :
.....
.....

III. BÖLÜM : Kullanılan Araç ve Gereçler :
.....
.....

IV. BÖLÜM : Diğer İşlerle İlişkileri :
.....
.....

V. BÖLÜM : Temel Görev ve Yetki Alanı :
.....
.....

VI. BÖLÜM : İş Yapan Kişide Bulunması Gereken Nitelikler :
1. Yetenek :
.....
2. Çaba :
.....
3. Sorumluluk :
.....
4. Çalışma Koşulları :
.....
.....

ONAY ve İMZA

II. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEMESİ

2.1. Performansın Tanımı

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 yönetici olabilirken diğeri yerinde sayabilmektedir. Tüm bunlar kişilerin performansı ile yakından ilişkilidir.

Performans, belirlenen şartlara göre bir işin yerine getirilmesi veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir.

Bir işletmede en önemli unsurun insan faktörü olduğunu kabul ederek, çalışan bir kişinin işine; bedensel, zihinsel ve kişisel özelliklerini taşıdığı yadsınamaz. Kişi bu özellikler çerçevesinde, üstlendiği görevi maksimum seviyede yerine getirmeye çalışır. Kişi işinde iyi bir performans sağladığı ölçüde ilerler, terfi yoluyla yükselir, ekonomik ve sosyal yönden fırsatlar elde eder.

Başarıdan söz edebilmek için öncelikle kişinin yerine getireceği işi tanımlamak, bunu devamında işin gerektirdiği standartları belirlemek, bu standartların kişinin özelliklerine uygunluğunu araştırmak gerekir. Ancak belirtilen noktalar açıklığa kavuştuktan sonra kişinin işini gerçekleştirme derecesi belirlenebilir. Belirtilen standartların üzerine ulaşan kişi başarılı olarak değerlendirirken, standartları yakalayamayan kişi başarısız olarak değerlendirilir.

2.2. Performans Değerlemenin Tanımı

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'li yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kuruluşlarda görülmektedir. Daha sonra F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Birinci dünya savaşını izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.

Türkiye'deki uygulamalarda, ilk kez kamu kesiminde başlamış olup yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır.²⁷ Ancak, konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek artmıştır.²⁸

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kast edilmektedir. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performansın subjektif bir kavram olmasıdır. Ancak subjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.

Performans değerlemesi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirme sürecidir.²⁹ Performans değerlendirme, işgörenin işletme içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir.³⁰

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.³¹

Performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çabanın mutlaka gösterilmesi gerekir. Çünkü kişinin tatmini bakımından etkinliğini bilmesi önemlidir. Diğer yandan işletmenin de çalışanlarının etkinliğini bilmesi önemlidir. Çünkü, rolünü yeterince oynayamayan yani görev tanımındaki uygulamaları yeterince gerçekleştiremeyen çalışanın işletmeye zarar vermesi söz konusudur. Performans değerlendirme çalışması ile elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.

²⁷ Ülkü Dicle; Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi, Türkiye Uygulaması, ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No:43, Ankara 1982 s.126

²⁸ Cavide Uyargil; İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul 1994, s. 1-2.

²⁹ Margaret J Palmer; How to Plan and Conduct Productive Performance Appraisals, American Management Association, 1993, s.9

³⁰ Erdoğan; Age., s.155

³¹ İlhami Fındıkcı; İnsan Kaynakları Yönetimi, 3.bs., Alfa, İstanbul, s.297

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve bu konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan sistem günümüzde “Performans Değerlendirme Sistemi” olarak adlandırılmaktadır.³²

Performans değerlendirme sürecinin samimi ve dürüst bir iletişime dayanması gerekmektedir. Yönetim, çalışanlara ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bildirmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri, yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir. Talimatlarda, çalışanların kendi işlerinde performansı yükseltecek öğeleri ekleyip zararlı öğeleri ayıklayabilmeleri için açık kapı bırakmalıdır.³³

2.3. Performans Değerlemenin Amaçları

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlemesinden elde edilen bilgiler olmadan etkin yönetsel kararlar veremez. Performans değerlendirme çalışmalarının yapılmasını iki ana amaç altında toplayabiliriz. Bunlardan birincisi çalışanın lehine yararlar sağlamak amacıyla yapılan, iş performansı hakkında bilgi toplamaktır. İnsan kaynakları bölümü bu çalışmanın sonuçlarına göre işgörenlerin ücretlerini planlar, terfi, prim sistemini düzenler, kariyer ve insangücü planlamasını yapar.

Performans değerlemesinde diğer bir amaç ise, çalışanların iş tanımını ve iş analizlerinde belirlenen standartlara ne ölçüde uygunluk sağladığını ortaya çıkarmaktır. Performans değerlendirmesi çalışmaları ile kişinin, organizasyonun neresinde olduğu kolaylıkla görülür. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, yapılan değerlendirme çalışmalarında geri beslemenin kesinlikle olması gerektiğidir. Geri besleme sayesinde, kişinin yeri, alması gereken eğitimi ve kariyerleri belirtilmiş olur. Bu çalışmalar kişiyi motive edici, kişinin kendine güvenini artırıcı niteliktedir.

İvanchevich, Gibson ve Donnelly'ye göre, performans değerlendirme yöntem ve işlemleri iki genel amacı ve birkaç özel amacı yerine getirmektedir;³⁴

³² Uyargil; Age., s.2

³³ Palmer; Age., s.7

³⁴ Donnelly, J.H./ Gibson J.L./ Ivanchevich J.M.; Fundamentals of Management; Fifth Edition; Business Publication Inc.. Texas,1984, s.477-489

Genel Amaçlar;

- Yargısal –işgören hakkında bir karar vermeyle ilgili- amaçlar,
- Gelişme –işgören potansiyeli- ile ilgili amaçlar,

Performans değerlendirme sonuçları, ücret, terfi ve transfer kararları için temel oldukları zaman, yargısal amaçlara hizmet edilir. Yargısal amaçlar için Performans değerlemeyi kullanan yöneticiler Performansı doğru, kesin olarak değerlemeli ve Performansı esas alarak ödül dağıtmalıdır. bu işlem yapılırkenki başarısızlık, yargısal amaçları zayıflatır ve işgörenin yöntem hakkında alaycı olmasına sebep olur.

Performans değerlemenin ikinci genel amacı, bireylerin kendi Performanslarını öğrenmeleri ve kişisel gelişim yoluyla kendilerini geliştirmeleri ile ilgilidir. Çalışanlar, kuvvetli ve zayıf yönleri ile yetenek ve becerilerini geliştirme yollarını öğrendikleri zaman, geliştirme ile ilgili amaçlar başarılıdır. Bu konuda yöneticiler, çalışanların geçmiş performansları hakkında kararlar verme yerine, çalışanlara gelişme alanlarını teşhis etmede yardımcı olurlar.

Yöneticiler, devamlı olarak astların iş başarıları ile ilgili kararlar verme ihtiyacı duyarlar. Eğitim altsistemlerine aday belirleme ve yer değiştirme gibi astların özel durumları ile ilgili kararlar özel amaçlarla ilgilidir. Pek çok uzman, bu tip değerlendirme toplantılarının, personel ve mesleki gelişme toplantılarından ayrı tutulması gerektiğini savunmaktadır.

Aslında performans değerlemenin özel ve önemli bir amacı, yönetici konumundaki bireylerde anlayış geliştirmektir. Resmi performans değerlendirme programları, yöneticileri astların davranışlarını gözlemlemek için cesaretlendirir. İyi ve mükemmel gözlemler ise, üstler ve astlar arasında karşılıklı anlayışı doğurabilir. Ayrıca Performans değerlendirme sonuçları, planlama, eğitim ve gelişme için bir temel hazırlar. Teknik yeterlik, iletişim yetenekleri ve problem çözme teknikleri gibi ilerlemeyi sağlayan alanlar teşhis ve analiz edilebilir. Araştırma amaçları, performans değerlendirme yoluyla başarılabılır. Seçim kararlarının doğruluğu, test sonuçları ve görüşmeciler ölçümleri gibi seçim araçlarının yerindeliği, performans değerlendirme bilgileri ile kontrol edilebilir. Yani bu konuda Performans değerlendirme, bir kontrol mekanizması görevi üstlenir.

Performans değerlemenin önemli ve sık sık unutulmuş bir amacı da, önemli idari kararların alınmasında “adam kayırmayı” azaltmaktır. Bu amaç, pek çok işgören için oldukça önemlidir. Bu, öznel bir faktördür. Geçerli performans standartları, adam kayırma olgusunun azalması için önemli bir araçtır. Adam kayırmanın yaygınlaşması, sendikalaşmanın da temellerini oluşturmuştur.

Ayrıca işletmenin gelişen çevre koşulları karşısında, yeniliklere ayak uydurmak amacıyla oluşturacağı politikaların belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları gerekmektedir.

Sonuç olarak, Performans değerlendirme amaçlarını şu başlıklar altında toplama mümkündür;

- Başarılı olanları ödüllendirmek, gelişmelerini sağlamak, eşit personele eşit ücret imkanı sağlamak.
- Başarısız veya yetersiz personelin eksikliklerini belirleyip, eğitim imkanı yaratmak.
- Değerleme sonuçlarına bağlı olarak başarısız görülen elemanları uyarmak, cezalandırmak, hatta gerekirse işine son vermek.³⁵
- Yükseltilmesi uygun olan personelin yeni görevin gerektirdiği özelliklere uygun olup olmadığını araştırmak.
- Yöneticilerin emrindeki personeli daha iyi tanınmasını sağlamak
- Elde edilen verilere dayanarak insangücü planlamasını daha bilinçli olarak gerçekleştirmek.³⁶
- Personelin daha verimli olacakları iş sahalarını belirleyip, o işe adapte edilmesini sağlamak.

2.4. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan bir çok veri ve kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır.

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 çıkarma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir.

³⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu; İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, TÜSSİDE, Kocaeli, 1-2 Şubat 1998, s.99

³⁶ Sabuncuoğlu; Age., s.99

2.4.1. Stratejik planlama

Hemen her işletmede, tepe yönetimi tarafından genel amaçlar stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her departman kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedefleri bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar, hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.³⁷ Her işletmenin kendisi için geliştirdiği, yerleştirdiği performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar işletmenin stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, işletmenin, strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir.

2.4.2. Ücret – maaş yönetimi

İşletmede sağlam bir ücret yapısının kurulması açısından performans değerlemesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğunda doğrudan yada terfiler yoluyla dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Değerlemenin bu amacı, oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlemenin kişileri motive edebilmesi için görüşler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.³⁸ Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek. başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için, performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir.

2.4.3. Kariyer yönetimi

Çalışanlara, performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlemenin başta gelen amaçlarında biridir. Etkili performans değerlendirme, performansın

³⁷ P.King; Performans Planning and Appraisal, McGraw-Hill Book Co. Newyork, 1984 s.7-8

³⁸ Uyargil; Age., s.5

güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarır ve performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme, çalışanları, kendilerini geliştirmek için teşvik eder ve organizasyonu, çalışanları eğitim ve geliştirme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabii tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirmenin verileri, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri vererek, yararlı bir başlangıç noktası oluşturacaktır.

2.4.4. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları kullanılır. Ancak çoğu zaman sağlıklı bilgi alınamamaktadır. Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar, eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. Bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan, performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.

2.4.5. İşten çıkarma kararı

Performans değerlemenin, bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareketle, bu gibi değerlendirmelerle başarısız oldukları tespit edilen ve bütün eğitim ve iyileştirme çabalarına rağmen başarısız olup hiçbir gelişme göstermemesi halinde bu kişilerin işten çıkarılma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır. Ancak işletmelerde performansın tek bir dönemsel değerlemesi sonucu iş görenlerin işten çıkarılması doğru bir uygulama değildir. Bu noktada, yöneticinin, her türlü çareye başvurulduğundan, yapılan her şeyin elemanın personel dosyasına işlendiğinden ve elemanın hangi koşulda işten çıkarılacağına kendisine önceden bildirilmiş olduğundan emin olması gerekir.

2.4.6. Rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme uygulamaları

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak, başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin

rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin, sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler, vazgeçilmeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli işgörenlerin işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilir.

2.4.7. Diğer insan kaynakları yönetimi uygulamaları

Performans değerlendirme, çok yönlü yapılmış ise sonuçları da çok yönlü olacaktır. Özellikle bu süreçte, kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken fısıltı gazetesi ile yayılanlar, insan kaynakları ve yönetim için önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans değerlendirme görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda, ilginç verilere ulaşılabilir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir.

2.5. Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlemenin temel amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi, aynı zamanda, mutlu ve iş tatminine sahip olabilmesi için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile işgörenin 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.

Performans değerlemenin diğer bir önemli amacı da, işletmenin kar ve zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla yani kişilerin kendi çalışmalarını konusunda fikir sahibi olmaları, kendilerini yenilemeleri, geliştirmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Hangi amaçla yapılırsa yapılsın etkin bir performans değerlemenin taşınması gereken özellikler aşağıda özetlenmiştir.

2.5.1. Geçerlilik

Performans değerleme çalışmasının geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin, performansın gerçek değerine yakınlık derecesiyle ölçülebilir. İşletmenin yapısına uygun olarak uygulanan değerleme yöntemi sonucu elde edilen veriler gerçekçi olduğu oranda geçerlidir. Değerleme ile elde edilen sonuçlar, üretim kalitesi, miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza gibi bireysel ıktıları kapsamalıdır. Performans değerlemenin geçerliliğinin bir başka derecesi de, değerlemenin işletmenin amaçlarına uygun olması ve yönetici tarafından anlaşılır, kullanılır olma oranıdır. Performans değerlemede geçerlilik çok önemli bir özelliktir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığından söz etmek zor olacaktır. Değerleme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltarak ve değerleme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerlilik alanını büyötmek durumundadırlar.³⁹

2.5.2. Güvenilirlik

Performans değerleme tesadüfi sonuçlar vermemelidir. Değerlemenin hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, değerlemeyi yapanlar tarafından iyi kavranması gerekir. İşğörenin özellik ve niteliklerinin zaman içerisinde değişmesi gerekir. Buna bağlı olarak performansın da değişmesi gerekir. Dolayısıyla işğören performansında bir değişme olmadan değerleme sonucunun da değişmemesi gerekir. Bu değerlemeye olan güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilebilir. Kısacası, farklı zamanlarda işğörenin performansında bir değişme yoksa, bireysel değerleme sonuçlarının da değişmemesi gerekir.

2.5.3. Pratiklik

Performans değerlemede kullanılacak yöntem ve elde edilecek sonuçların taşıması gereken üçüncü önemli özelliği de pratik olmasıdır. lüm tekniği, işletme amacına uygun ve anlaşılır olarak seçilmeli. Değerlemede kullanılacak standartlar, yöneticilerce ve değerleyicilerce kolay gözlenebilecek, karşılaştırma yapılabilecek kadar sade ve açık olmalıdır.

³⁹ Erdoğan; Age.. s.223

2.6. İşletmelerde Performansı Etkileyen Faktörler

Bir işletmede, işgörenin performansı çeşitli faktörlere göre değişiklik gösterebilmektedir. Bu faktörler genellikle, iş ortamına bağlı, kişiye bağlı ve yönetime bağlı faktörlerdir. Performans, bu ortak faktörlerin uyumunun sonucudur. Bu faktörlerin her bir işgören üzerindeki etkileri farklı olabilmektedir. Kimileri zor şartlar altında çalışırlar; bazı işgörenler suratlı çalışır, bazı insanlar iyi iş ortamı isterler, bazıları diğerlerinden daha kapasitelidirler, bazıları iş ortamının aynı zamanda iyi bir sosyal ortam olmasını isterler. Aynı zamanda, kişilerin performanslarını etkileyecek çevresel faktörler de zaman içerisinde değişim gösterebilmektedirler. Dünyadaki ve ülkedeki değişimler, diğer işletmelerin durumları, ülkedeki ekonomik refah ve sosyal ilişkiler gibi faktörler de işgören performansını etkiler. İşletmedeki değişimleri planlayacak, işgörenleri uyumlu hale getirecek olan yöneticinin de işgören performansı üzerinde çok etkisi olacaktır. Bu durumda işletmede performansı belirleyen değişkenler; iş ortamına bağlı değişkenler, yöneticiye bağlı değişkenler ve kişiye (işgörene) bağlı değişkenler olarak üç grup altında incelenebilir.

2.6.1. İş ortamı ile ilgili performans faktörleri

İşgören performansını etkileyen belirleyicilerin en önemlilerinden birisi, iş ortamı ile ilgili fiziki şartlardır. İş ortamı şartlarının, performansı etkileyen değişik yönleri vardır. Işıklandırma, ısıtma, gürültü, mekan. ofis ortamı, sosyal tesisler bunlardan başlıcalarıdır.

Aydınlatma – ısıtma; iş şartlarını etkileyen başlıca faktörlerdir. Hawthorne araştırmaları ışıklandırmanın iş verimi üzerindeki değişik etkilerini ortaya koyar. Işıklandırmanın belirli işler için gerekli sınırları vardır. Farklı işler için değişik düzeyde aydınlatmaya ihtiyaç vardır. İşgörenlerin daha etkin ve sağlıklı çalışmaları açısından yapay ışıklandırmanın yanı sıra doğal aydınlatmanın daha yararlı olduğu bilinmektedir.

İş ortamındaki ısıtma düzeyi de işgören performansını etkileyecektir. Aşırı ısı ve soğukluk iş başarımını olumsuz etkilemektedir. İşgörenlerin rahat çalışmaları açısından iş yerinde uygun bir ısı düzeyinin olması gerekmektedir.

Aşırı konsantrasyonun gerektiği durumlarda, gürültü, iş başarımı üzerinde olumsuz etki gösteren bir faktördür. Ayrıca aşırı gürültü iş ortamında önemli bir stres faktörüdür. Fakat birçok durumda gürültü iş başarımını etkileme açısından çok önemli olmayabilir. Alışılmış bir ortamda gürültünün olumsuz etkisi daha da azalabilmektedir. Ancak, aşırı gürültünün işgören

performansı üzerindeki olumsuz etkisinin göz önünde bulundurulması veya giderilmesi iş başarımını artıracaktır.

İş ortamına bağlı performans faktörlerinden birisi de işgörenin izlemek zorunda olduğu iş programıdır. İş programının gerçekleşme zamanı ve kişiden beklenenlerin önemi de işgörenin performansını etkilemektedir.⁴⁰ İşletmenin vardiyeli sistemi, ulaşım imkanları, yemek yeme, uyuma, dinlenme zamanlarının seçilmesi gibi kişilerin günlük alışkanlıklarını etkileyen faktörler işgören performansını etkileyen faktörlerdir.

İşgörenin, içinde bulunduğu işletmenin ulaşmak istediği örgütsel amaçları da performansı belirleyen ortam şartları arasında sayılabilir. Örgütsel amaçlar yeterli ve belirgin değilse, işgörenlerin potansiyel performanslarından yararlanmak zor olacaktır. İşgörenlerin istenen ideal performansa ulaşmalarını zorlaştıran iş ortamına bağlı engellerden bazıları şu şekilde sıralanabilir.⁴¹

- İşletmede yapılan işbölümünün hatalı yapılmasına bağlı olarak ortaya çıkan zaman yokluğu.
- İşletmenin teknik yetersizliği, işin başarımı için gerekli olan araç-gereç yokluğu, işi kolaylaştıracak bazı düzenlemelerin yetersizliği.
- İşgörene işi ve ulaşması gereken sonuçlar için yeterli ve gerekli açıklamanın zamanında yapılmaması.
- İşgörenlerden, sahip oldukları özellik ve yeteneğe oranla düşük düzeyde iş başarımının beklenmesi.
- Yeterli biçimsel otoritenin yokluğu.
- İşgörenler arasında yeterli işbirliğinin olmayışı.

Bu ve benzeri sorunların ortadan kaldırılması için yönetici gerçek anlamda örgütsel amaçları belirlemelidir. İş tanımlamaları yapılmalı, ilişkiler düzenlenmeli, işletmede iş bazında kişi-iş uyumu optimum düzeyde sağlanmalıdır.

2.6.2. İşgörenin kişisel özellikleri ile ilgili performans faktörleri

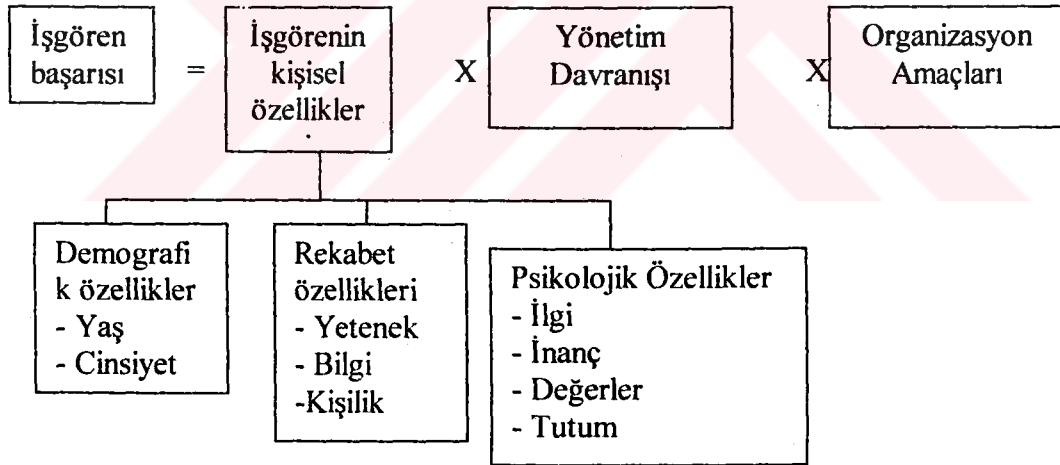
Bir işletmede, işgörenin bireysel performansını şekil 2.1.'de görüldüğü gibi formüle etmek mümkündür.⁴² Şekilde de görüldüğü gibi işgören performansı yönetim çabalarına, örgütsel amaçlara ve sahip olduğu bireysel özelliklere bağlıdır. İşletmesinde, çalışanların

⁴⁰ Robert A. Baron; Behavior in Organization, Boston, Allyn and Bacon Inc., 1983, s. 244-245

⁴¹ İlhan Erdoğan; Personel Seçim ve Başarı Değerleme Teknikleri, İ.Ü.İ.F., 1991, İstanbul, s.162

⁴² Erdoğan; Age., s.163

başarılarını kontrol altında tutmak ve işgörenlerin performansını değerlemek isteyen yönetici bu faktörlerin herbirini nasıl etkileyeceğini anlamak zorundadır. Örgütsel davranışın analizinde kişiler arası farklılıkları yaratan işgören özelliklerini üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar kişinin demografik özellikleri (yaş, cinsiyet gibi), özel rekabet özellikleri (yetenek, kabiliyet, bilgi, kişilik gibi) ve psikolojik özellikleri (genel olarak istek ve beklentileri gibi) şeklinde üç grupta ele alınabilir. İşgörenlerin performansını etkileyen her bireysel özelliğinin ağırlığı işin yapısına göre farklılıklar gösterecektir. İşgörenin bireysel performansının artırılması için özellik ve yetenekleri ile işi arasında uyum sağlamak, özellik tespiti yapmak, yöneticinin temel amaçları arasında yer almalıdır. Performansın, işgörenin potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisini unutmamak gerekir. İşgörenin kişiliği ve kişiliğine bağlı olarak eğilimleri, istek ve beklentileri de performansını belirlemede etkili olan kişisel faktörler arasındadır. İşgörenin kişiliği, yaptığı işe uygun ise başarının arttığı gözlenirken, kişilik-iş uyumunun olmadığı durumlarda verimin düştüğü, bireysel stresin arttığı saptanmıştır.



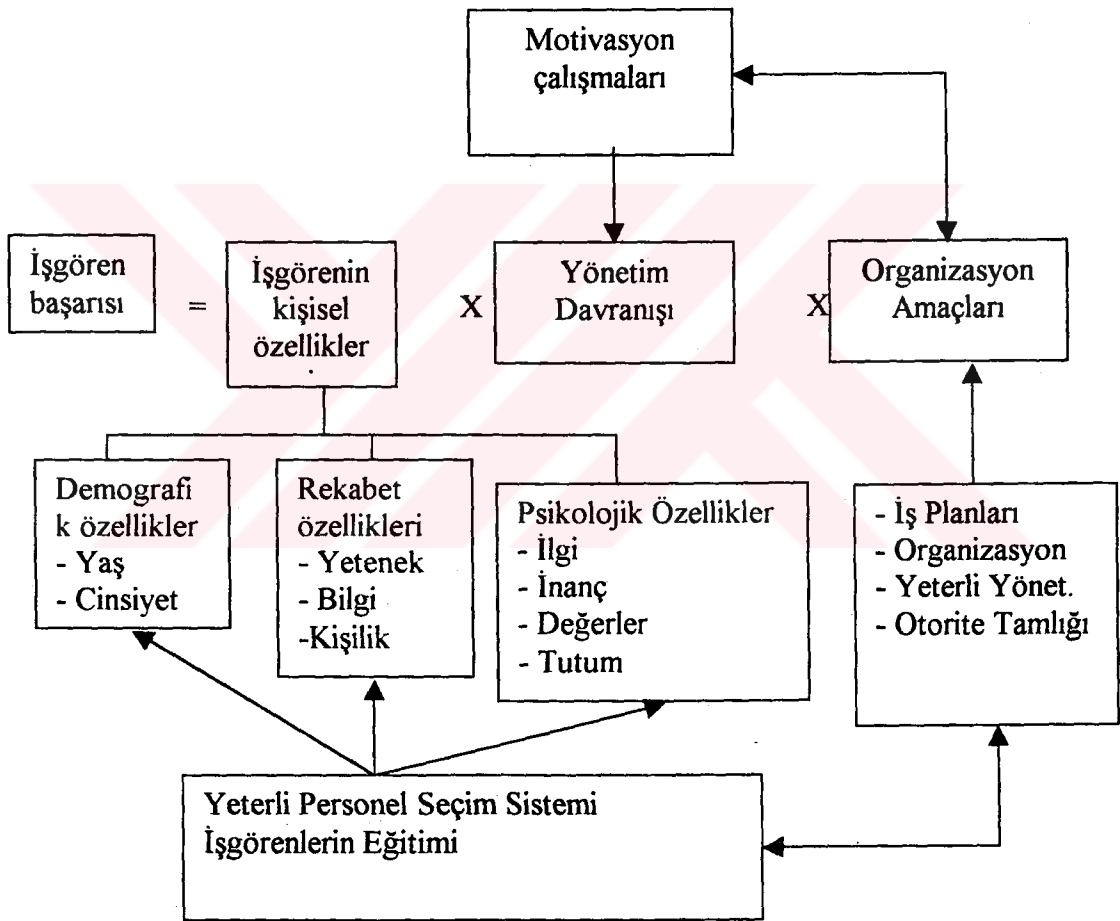
Şekil 2.1. İşletmelerde Performansı Belirleyen Faktörler

Kaynak: İlhan Erdoğan; İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Tek., s.163

2.6.3. Yönetim ile ilgili performans faktörleri

İşgören performansını etkileyen faktörleri şematik olarak formüle eden şekil 2.1'e performansın, yönetici davranışları ile ilgili kısmını ilave ederek şekil 2.2'yi oluşturmak

mümkündür.⁴³ Şekil 2.2’de, her bir performans faktörünün düzenlenmesi için yönetimin ne yapması gerektiği desenli alanlar içerisinde gösterilmiştir. Yeterli ve kapasiteli işgörenlerin sağlanması için yapılacak çalışmaların başında, yöneticinin iyi bir iş düzenlemesi yaparak, uygun seçim ve yerleştirme sistemini kurması gerekir. İşgörenlerin işe motive edilmesi onların verimli olmalarını sağlayan önemli bir etkidir. İyi bir iş planlamasının yapılması, organizasyonun yeterliliği, yönetim biçiminin uygunluğu, işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması; örgütsel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlu hale getirilmesi performans artırmada önemli yönetime bağlı faktörlerdendir.



Şekil 2.2. Performans Faktörleri İçerisinde Yönetimin Yeri
Kaynak: İlhan Erdoğan; a.g.e., s.165

2.7. Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme çalışmaları, uygulama şekli, seçilen yöntem veya işletme örgüt iklimi nedeniyle, bazı zamanlar yetersiz kalır veya istenen sonuçlar elde edilemez. Bugüne

⁴³ Erdoğan; Age., s.165

kadar ortaya çıkmış sorunları ve eksiklikleri bilerek performans değerlemesine başlayan işletmeler, bu sorunlara karşı tedbirli olacaktır. Genellikle performans değerlendirme çalışmalarını hazırlayan bölümler, insan kaynakları veya personel bölümleri olduklarından, bu tür sorunları bilip çalışmaları, bu sorunlardan etkilenmeyecek şekilde organize etmelidirler.

Performans değerlemede karşılaşılan sorunlardan biri; başarı standartlarının her iş tanımına göre ayrı ayrı ve doğru şekilde belirlenmemesidir. Bunun yanında, örneğin, A işinde çalışan beş kişinin de, belirlenen bu standartlara tam anlamıyla uyması çok zordur. Aynı işte çalışan insanların hepsinin aynı başarıyı göstermesi beklenemez.

Standartları belirlemek çok özen isteyen bir aşama iken değerlemede, ölçümün nasıl yapılacağı ayrı bir sorundur. İşe ait ölçek hazırlamak kolay gibi görünse de, gerçekte zor bir çalışma ve zor bir aşamadır. Hazırlanan ölçeğin ölçme gücü, gerekli özellikleri yansıtmayı yansıtmadığı, ölçekten alınacak sonuçların doğruluğu önemli noktalarıdır.

Performans değerlendirme çalışmalarında karşılaşılan sorunlar; işe, değerleyiciye ve değerlemeye bağlı olarak 3 grupta toplamak mümkündür.

İşe bağlı hatalar; öncelikle işten ne gibi sonuçların beklendiğini, miktarını, kalitesini ve verim düzeyini kesinlikle belirlemek gerekir. Aksi halde, karşılaşılabilecek ilk sorun, kişinin performansının hangi kriterlere göre değerlendirileceği olur. Standartları ve değerlendirme kriterleri belirlenmeyen bir işte çalışan insanlar neye göre değerlendirilecek? Bu açıdan bakıldığında her iş için sonuçların ve başarı standartlarının belirlenmesi gerekir.

Bunun yanında çalışma prosedürleri veya iş talimatları türünde düzenleyici bilgileri olmayan, önceden planlanmamış işleri de değerlemek oldukça güçtür. Çünkü bu tür bir iş, değerlendirme için net bir yol gösteremez. Neyi nasıl değerlendireceğini anlatamaz.

Değerlemeyi yapan kişilerden de kaynaklanan bir grup sorun veya istenmeyen durum söz konusudur. Özellikle yönetici veya değerlemeyi yapan kişinin subjektif yargılarını değerlemeden uzak tutmak çok zordur. Değerleyiciler, bu yöntemi uygularken öncelikle şahsi fikirlerinden ve önyargılarından arınmalıdırlar.

Değerleyicilerin düştükleri hatalardan biri de işgörenlerin yaş, cinsiyet ve ünvanlarını gözönüne alarak değerlendirme yapmalarıdır. Örneğin yaşını almış bir yönetici, değerlendireceği kişinin genç oluşunu bir eksiklik, bir tecrübesizlik olarak görebilir ve bu kişi hakkında negatif bir önyargıya sahip olabilir. Yine yıllardır aynı kadroyu dolduran bir orta kademe yönetici, evli bayanların işlerinde yetersiz, sorumluluk duygusu bölünmüş ve verimsiz olacaklarını

düşünerek, değerlendirme yapacağı her evli bayan hakkında yetersizdir, başarısızdır gibi katı bir önyargıyı taşıyabilir.

Değerleyicilerin yaratacakları bir diğer sorunda, işi anlamamaları, kişiyi değerlemek için hatalı gözlemlerin yapılmasıdır. Değerleyici, kişi hakkında yeteri kadar açık, net. onun hakkında karar vermeye yardımcı bilgileri toplamadan bir değerlemeye yönelebilir. Bu durumda, değerlendirilen kişi hakkında yanlış bir işlem yapılmış olur.

Bunun yanında, yönetici veya değerlendirici kişi tarafından yapılan hatalardan biride değerlendirme formlarının hatalı doldurulmasıdır. Burada yapılacak, formların dikkatli ve doğru doldurulmaları için değerlendiricilerin bu konuda aydınlatılmaları, gerekiyorsa, değerlendirme çalışmalarının ilk başında bu konuda eğitim almalarıdır.

Değerleyici hatalarından biride sonuçlarda bireysel eğilimin yer almasıdır. Değerleyici başka insanların etkisinde kalarak, bazı yanlış, abartılmış yada olduğundan düşük gösterilen sonuçlar oluşturabilirler. Buda, objektif ve tarafsız değerlemeyi ihlal etmiş olur. İstenmeyen bir durumdur.

Değerleme sisteminin yapısından kaynaklanan sorunları ise 3 başlıkta toplayabiliriz. Bunlar;

- Sistemin organizasyon amacına uymaması, işe göre değişmemesi
- İşletme yapısına ve boyutlara uymayan sistem
- Bulunan sonuçların diğer yöneticiler tarafından kabul edilmemesidir.

İşletmeler, performans değerlemesi yaparken, bunu belli amaç çerçevesinde gerçekleştirirler. Her amaca uygun, bazı yöntemlerin olduğunu daha önce belirtmiştik. İşletme amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirecek yöntemlerin tercih edilmemesi, performans değerlemenin başarısızlığına veya sorunlar yaratmasına neden olur. İşletmeler performans değerlemeyi hangi amaçla kullanacaklarsa öncelikle o amacı kesin bir şekilde belirleyip, ilgililere de durumu açıkça bildirmeleri gerekmektedir. Burada önemli diğer bir husus ise, işletmelerin ücret-maaş amacı ile yapacakları değerlendirme çalışmalarını diğer amaçlardan kesinlikle ayırmaları gerekmektedir. Değerlemeden yüksek puan alan bir kişi, işletmenin o andaki finansal durumu nedeniyle düşük zam elde ederse ve değerlendirme sonuçları ile ücret değişikliği aynı ya da yakın zamanlarda olursa, değerlendirilen diğer bir amacı için kullanımı (örneğin eğitim ihtiyacının belirlenmesi) bu kişiyi pek fazla ilgilendirmeyecek ve değerlendirme

sonuçları ile aldığı zam arasında kurduğu ilişki sonucu işgörenin sisteme karşı güveni sarsılacaktır.⁴⁴

Bugüne kadar geliştirilmiş performans değerlendirme yöntemleri işletmelerin ölçeklerine göre çeşitlilik gösterir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin yapılarına daha iyi uyum sağlayacak, özelliklerini daha iyi ortaya çıkaran, daha etkin ve verimli çalışan teknikler vardır.

Bunun yanında seçilen yöntemin, değerlemeyi yapan kişilerce beğenilmemesi yada kabullenilmemesi, zaten sistemin baştan çöktüğünün bir işaretidir. Seçilen yöntem ve kurulan sistem öncelikle uygulayıcı ve personel tarafından kabul görmelidir. Bu sayede değerlendirilen kişi sonuçlara saygı gösterir ve uymaya çalışır. Ancak o zaman sistem anlamını bulmuş olur.

Bir diğer sorun da, değerlendirme sonucunda elde edilen bilgilerin, kararların yöneticiler tarafından kabul edilmemesidir. Bu durumdan biraz da değerlendirme sistemi sorumludur. Eğer sistem kabul görmüyor, ya da işletmeye uygun değilse, dolaylı olarak bu sistemden elde edilen sonuçlar ve kararlar da kabul görmez.

2.8. Performans Değerleme Çalışmalarında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme, kişilerin iş başarılarına ilişkin verilerin değerlendirilmesini gerektirir. İnsana yönelik değerlendirmelerin de her zaman beraberinde yanlıgı payları taşıdıkları bilinmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde karşılan çeşitli sorunlar vardır. İster sistemden, ister değerleyiciden kaynaklansın çeşitli hatalarla karşılaşmak mümkündür. Her şey nihayetinde insan gücüne bağlı olarak gerçekleşmektedir. Özellikle insanların geçimlerini sağlamak amacıyla emeklerini ortaya koydukları işletmelerde insana dayalı hataların varlığı kabul edilebilirdir. Bu sorunların öncelikle bilinmesi ve etkilerinin en aza indirgenmesi gereklidir. Performans değerlendirme çalışmalarında yapılabilirliği yüksek hatalardan bazıları aşağıda anlatılmaktadır.

2.8.1. Tek yönlü ölçüm hatası

İş tanımlarında, her iş için birden fazla başarı standardı belirlenir. İş tanımlarından çıkarılan bu standartlar işgörenin performans değerlemesi için temel kriter olacaktır. Eğer değerlendirici başarı standartlarından sadece bir tanesini göz önüne alarak bir değerlendirmeye giderse hatalı değerlendirme söz konusudur.

⁴⁴ Cavide Uyargil; İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar, 1-2 Şubat 1998, TÜSSİDES:115

İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, yönetici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçütle yetinebilir. Performans değerlemesi bu şekilde yapıldığı takdirde çalışanlar işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alır. Bazen öyle bir durum olur ki, işgören işiyle ilgili tek önemli ölçütün bu konu olduğunu düşünmeye başlar. Tek faktöre dayalı bir değerlendirme yapılırsa, bu durumda diğer faktörler önemini yitirecektir.

2.8.2. Müsamaha hatası

Müsamaha, bir yöneticinin, elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir.⁴⁵ Bu tür hatada yönetici, işgöreni olduğundan daha üst bir başarı seviyesinde gösterme eğilimi gösterir. Bu çeşit bir değerlendirme hem işgören hem de yönetici açısından sakıncalıdır. İşgörenin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilerek gelişmesi engellenirken, yönetici de elemanın gelişmesini, eksik yanlarının ortaya konulmasını engellemiş olur.

Müsamaha; gerçekleri saklar, geribildirim önemini ortadan kaldırır. İşgöreni teşvik etmek amacıyla kişileri olmak istedikleri düzeyde göstererek değerlendirme yapmakta bir müsamaha hatasıdır. Yukarıda sayılan sakıncalar bu tür müsamaha içinde geçerlidir.

Müsamahanın bir diğer şeklide, katılıktır. Kişileri hak ettiği başarı düzeyinden daha alt seviyede değerleyen bu yöndeki bir hatada çalışanların başarıları küçümsenir, daha çok hata ve eksik yönler dikkat çekilir, kişilerin kapasitelerini daraltıcı yönde etki eder ve gelişme isteklerini kırar.

2.8.3. Hale etkisi (baskın özellik) hatası

Bu tür hatada, yönetici, elemanın bir konudaki kusursuzluğuna göre genel değerlendirme eğiliminde bulunur. Eğer eleman işin bir bölümünde başarılı ise, yönetici, o elemanı tüm konularda aynı şekilde başarılı görebilir. Ama işgören başarılı görüldüğü konunun dışındaki noktalarda aynı başarıyı göstermemiş olabilir. Bu açıdan bakıldığında bu tür temayül gösteren yönetici, elemanı hakkında hatalı değerlendirme yapmış olur.

Hale etkisinin tersine kişi tek yönde başarısız görüldüyse genel bir değerlendirmeye tabi tutularak başarısız olarak değerlendirilebilir. Kişi başarılı olduğu konularda da başarısızmış

⁴⁵.Palmer; Age., s.24

gibi gösterilir. Bu tür hatalı değerlendirme şekline de boynuz etkisi denir. Sonuçta hale ve boynuz etkileri işgörene geribildirim ulaşmasını engeller, kişilerin gelişmesini önler.

2.8.4. Objektif olamama hatası

Performans değerlemesi, belirlenen başarı standartlarına göre kişinin değerlendirilmesidir. Bazı durumlarda değerlemeyi yapan kişiler, standartlar dışına çıkarak kişilere objektif bakamazlar ve değerlemeye kişisel yargılarını da katarlar. Bu türde yapılan performans değerlendirme çalışmaları subjektif yargılar içerdiğinden pek güvenilir ve doğru sonuçlar vermezler. Bu tür sorunlarla karşılaşmamak mümkün olmasa da, önleyici yöntem olarak başarı standartları belirlenirken elden geldiğince sayısal, işle ilişkili ve nesnel faktörler seçilmelidir.

2.8.5. Ortalama eğilimi hatası

En çok karşılaşılan sorunlardan biri de ortalama eğilimidir. Değerleyici değerlendirdiği kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük seviyelerde görür. Devamlı bir ortalama değerlendirme söz konusudur. Yapılan diğer hatalarda görülen olumsuz sonuçlar bu hata türü için de geçerlidir. Değerlenen kişilere geri bildirim imkanı ortadan kaldırılmış olur. İşgören, kendinde eksik olan yönleri görme şansını kaybeder. Gelişmeleri konusunda açıklayıcı bilgi alamazlar. Organizasyon içinde de kimlerin terfi edeceği, kimlerin hangi görevlere getirileceği ve kimin hangi konuda eğitim ihtiyacı olduğu belirlenemez.

2.8.6. Önyargılar hatası

Performans değerlemesinde, değerlendiricilerin en çok düştükleri hata türüdür. Objektif olamama da görüldüğü gibi, önyargılı değerlemeler, hem işgören, hem yönetici, hem de işletme açısından sağlıksız sonuçlar doğurabilir. Etkili bir değerlendirme için bu sürecin ön yargılardan temizlenmesi gerekir. Değerleme yapan kişilerin önyargılarından sıyrılabilmeleri için bu konuda eğitim çalışmalarına katılmaları gerekir.

Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa yada ırka göre farklı değerlemeler yapılmasına, insanların eğitimlerine yada ekonomik durumlarına

göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar.⁴⁶

2.8.7. Taraflı ölçüm hatası

Değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Yöneticinin, değerlediği astını sevmesi ya da sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlemeye yansıtması taraflı ölçüme yol açar. Çoğu yöneticinin performans değerlemede sıkça düştüğü bu yanılgrı ve sonucunda yapılan taraflı performans değerlemesi, çalışanlar tarafından hoş karşılanmadığı gibi sisteme olan güvenin de sarsılması sonucunu doğurabilir. Performans değerlemeyi yapacak kişinin her şeyden önce yanlı olmamaya özen göstermesi gerekmektedir. Aksi halde performans değerlemesi yapmaya gerek yoktur. Yanlı davranma sonucu yapılan performans değerlendirme çalışması hiçbir zaman çalışanın gerçek iş başarısı hakkında geçerli bir fikir vermez.

2.9. Performans Değerlemenin Yararları ve Sakıncaları

İyi tamamlanmış bir performans değerlendirme çalışması, hem örgüt hem birey açısından önem taşır. Zira böyle bir çalışmanın bireye ve örgüte getirdiği birtakım yararları ve sakıncaları vardır:

- Performans değerlemenin en önemli yararı, işgörenlere ilişkin kararların alınmasında nesnel bir ölçüt sağlamasıdır. Uygulamada, ilk performans değerlendirme çalışmaları, bu yararları elde edebilmek için başlamıştır denebilir. Zira, işgörenin işe alınması, yerleştirilmesi, adaylık dönemindeki işgörenlerin işlerine devam edip etmeyecekleri, yükselme, ücret artışı, ödüllendirme, cezalandırma, yer değiştirme, rütbe tenzili, işten atma gibi işgören ile ilgili çeşitli kararların alınmasına temel oluşturacak nesnel ölçütler, ancak performans değerlendirme sonucunda elde edilebilir.
- Performans değerlendirme, işletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve etkin bir eğitim programının düzenlenmesinde de önemli bir rol üstlenir. Hizmet içi eğitim programlarına katılacak işgörenler ve programda hangi konulara yer ve ağırlık verileceği, performans değerlendirme sonucu elde edilecek bilgiler doğrultusunda belirlenir.

⁴⁶ Palmer; Age., s.23

- Performans değerleme, aynı zamanda, örgütlerde etkin ve adil bir ücret yapısının kurulmasını da sağlar. İşgörelere, kendi ücret artışlarını, kısmen de olsa, kendilerinin belirleyebileceği bir ortam hazırlanır. Böyle bir durum, işgörelerin motive olmalarına sebep olur. Bundan başka, iyi tamamlanmış bir değerleme çalışmasının da, işgöreleri motive etme yönünde etkili olduğu anlaşılmıştır. Ancak böyle bir etkinin, işgörelere, kendilerinden ne beklendiği konusunda bilgi verilmesi halinde gerçekleşeceği unutulmamalıdır. Ayrıca değerleme ile, başarılı olan işgörelerin tespiti ve ödüllendirilmeleri de mümkün olur. Ödülün, işgörelerin motive edilmeleri konusunda büyük yararlar sağladığı bir gerçektir. Motive olmuş işgörelerin ise, örgütsel başarıya ulaşma açısından önemi tartışılmaz.
- Performans değerleme, işgörel seçim sistemi ve/veya yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi verir. "Bir işgörel seçim sisteminin geçerli olması demek, seçim sistemi ile sağlanmaya çalışılan sonucun, sağlanmış olması demektir. Başka bir deyişle, seçim sistemi ile kişi yetenek ve nitelikleri ölçülmüş, işe en uygun aday seçilmiş demektir. Böylece seçim sisteminin geçerliliğinin ifade etmiş olduğu anlam, seçim sistemi hakkında yapılmış olan kontrol işinin kapsamını oluşturmaktadır."⁴⁷ İşte performans değerleme, bu kontrol işlemini üstlenmekte ve sistemin geçerliliği ve geçersizliği hakkında bilgi vermektedir.
- Performans değerleme ile, işgörel arasında performans düzeyi farklılıkları ortaya konur. Değerleme sonuçları işgörelere, zayıf ve güçlü yönleri hakkında bilgi vererek, eksikliklerini gidermelerine ve kendi kendilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Böylece değerleme, bireysel gelişmeyi cesaretlendirebilir, sorumluluk duygusunu geliştirebilir ve örgütle bütünleşmeyi sağlayarak örgüte bağlılığı artırabilir.
- Performans değerleme sonrasında elde edilen bilgilerin, insan gücü planlaması için de birtakım yararları vardır. "Bir örgütün insan gücü planlaması çalışmalarını başarıyla sürdürmesi, işgörellerinin var olan beceri, eğitim, yetenek gibi durumlarını değerlemesini gerektirir. Planlama, gelecek ile ilgili bir çalışma olduğuna göre. önce işgörelerin gerçekleşmiş performansları hakkında tam ve objektif bilgilerin bulundurulması zorunludur."⁴⁸ İnsan gücü planlaması için mutlaka gerekli olan bu bilgiler, ancak performans değerleme ile elde edilebilir.

⁴⁷ Ural Sözen; Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara, 1973, s.56

⁴⁸ Bintuğ AYTEK; İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Ankara, İTİA Yay., Kalite Mat., 1978, s.129

- Performans değerleme, örgütte, yönetimin ihtiyaç duyacağı bilgileri, her zaman ve her mekanda yönetime sunabilecek etkin bir bilgi bankasının oluşturulmasına katkıda bulunur. Ayrıca performans değerleme, yönetici-ast ilişkilerinin iyileşmesine ve tarafların kaynaşmasına sebep olabilecek bir iletişim ağının kurulmasında da etkin bir faktördür.
- Performans değerleme sayesinde yöneticiler, değerleme yetkileri nedeniyle, etkili bir yönetim aracına da sahip olmuş olurlar. Bu etkili yönetim aracı ile, daha etkin işğören politika, plan ve programlarının, ücret sistemlerinin, eğitim programlarının, işe alma, seçme, yerleştirme, yükseltme ve ödüllendirme uygulamalarının geliştirilmesine imkan sağlanmış olur.
- Performans değerlemenin, çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkileri vardır. Bunun en önemlisi, çalışanların başarı hakkındaki tutumlarının değişmesidir. Nitekim performans ile ödül arasında ilişki kurulması, işğörenlerin çalışma yaşamlarına yönelik ihtiyaçlarının doyurulabilmesinin, performansını artırması ile ilgili olduğunun kendisine hissettirilmesi, başarıma isteği üzerinde olumlu etkiler yapabilecektir. Performansın nesnel, somut ve bilimsel bir biçimde tespit edildiği ve sonuçların adil ve objektif bir şekilde kullanıldığı imajı işğörende oluşturulabilirse, işğörenin çalışma ortamında huzur içinde olacağı, psikolojik açıdan rahat ve stressiz bir yaşam süreceği. bunların da, iş başarısı ve beşeri ilişkiler üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği savunulabilir.
- Bunlardan başka performans değerleme sonuçları, işğöreni, yöneticiyi ve örgütü, kayırcılık, peşin yargılarla hareket etme gibi haksız uygulamalardan korumak için, işğörenin disiplin kayıtlarına girdi oluşturur. Bunun yanında değerleme, dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratır ve işğören moralinin yükselmesine sebep olur.

Performans değerlemenin bu sayılan yararları yanında, sakıncaları da vardır. İyi tamamlanmamış bir performans değerleme çalışmasının en büyük sakıncası, zaman, kaynak ve çaba israfına sebep olmasıdır. Kötü tamamlanmış bir performans değerlemenin gerçek sonuçları yansıtmayacağı açıktır. Gerçek olmayan bilgilerin de kararlara kaynak oluşturması beklenemez. Böylece verilmesi gereken kararlar, ya gerçek olmayan bilgilerle alınır ki bu, yanlış sonuçlara götürecektir. Ya karar alma ertelenir ki bu zaman kaybıdır. Yada performans değerleme tekrar yapılır ki bu da, zaman, para ve çaba gerektirir. Aynı zamanda bir önceki

değerleme için harcanan zaman, çaba ve para israf edilmiş olur. İsrafin artması, örgütsel verimlilik ve etkinliği olumsuz yönde etkileyecek, hatta örgütün karlılık, büyüme gibi ana amaçlarına ulaşmasını engelleyici bir rol üstlenecektir.

Performans değerlendirme, çeşitli işgören giderlerini de arttıracaktır. Birinci olarak, değerlemede amaç, ücret artışlarını performansla dayalı olarak tespit etmekse, değerlendirme sonrasında işgören giderleri artacaktır. İkinci olarak, değerlemeyi yapan kişi, dışarıdan tedarik edildiyse, böyle bir uygulama işgören giderlerini arttıracaktır. Üçüncü olarak, değerlendirme çalışmalarını yürütecek olanlar şayet işletme içerisinde iseler, onların eğitilmesi gerekecektir ki bu da, eğitim giderlerinin, dolayısıyla da işgören giderlerinin artmasına sebep olacaktır. Her üç halde de işgören giderlerinin yükselmesi söz konusudur.

Performans değerlendirme işleminin, belirlenmiş kalıplara göre yapılmasının bazı kişilerce “zorlama” olarak algılanması, değerleyicilerin bu görev altında zorlanmaları, yapılan yanlış değerlemelerin örgüt içi ilişki atmosferinde yaratacağı olumsuz sonuçlar, başarı baskısı nedeniyle ortaya çıkabilecek hoşnutsuzluklar, performans rekabeti sonucu grup çalışmalarına verilecek zarar, kadro ünvanına dayalı nüfuzun performansın açıklanması sonucu sarsılması olasılığı, yaşlı işgörenlerde, gençlerin daha iyi bir performans göstererek fazla ücret alabilme olanaklarının olmasında kaynaklanabilecek tedirginlik, yöneticiler ve astları arasında değerlendirme sonuçları nedeniyle ortaya çıkabilecek gerginlikler, performansın değerlendirileceğini bilen işgörenlerde görülebilecek “iş yapıyor” izlenimi vermeye yönelik göz boyayıcı çabalar da, performans değerlemenin sakıncaları arasında yer alır.⁴⁹

Şu ana kadar sayılan yarar ve sakıncalardan başka, performans değerlemenin, görülmeyen ve önceden bilinmeyen, çoğunlukla “sosyo-psişik” yan etkileri vardır. Olumlu veya olumsuz olabilen bu tür etkilerin başlıcalarını, Nevberger ve Severman şöyle sıralamışlardır.⁵⁰

- Çalışanların tedirginliği; karşılaştırmalardan duyulan korku, kendini baskı altında hissetme, çalışanlar arasında çekişmelere ve kıskançlıklara neden olunması, performans değerlendirme yoluyla elde edilen bilgilerin hangi amaçla kullanılacağı konusunda güvensizlik ve performans değerlendirme sonucunda kaçınılmaz bir şekilde ortaya çıkan eleştirilerin, başarının ve kendisine duyulan güvenin düşmesine neden olması,

⁴⁹ Tınar: Age., ss.3-4

⁵⁰ Tınar: KİT’lerde Performans Değerleme Uyg., s.7

- Amir pozisyonunun güçlendirilmesi; yargıların ve değerlendirme kararlarının yukarıdan aşağıya doğru olması nedeniyle, amirin nüfuz gösterisinde bulunması, değerlendirme işlevinin bir statü sembolü olarak kullanılması, çalışanlar arasında disiplin sağlama konusunda amire ek olanaklar verilmesi,
- Personel bölümünün güçlendirilmesi; personel bölümünün örgütün diğer bölümleri yanında öneminin artması, performans değerlemenin yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanlarının denetim aracı olarak kullanılması, değerlendirme sonuçlarının, çıkış noktası farklı kararların sonradan nedenlendirilmesi için kullanılması,
- Çalışanların kendini emniyete alma eğilimi nedeniyle, görev ve yetki alanlarının sınırlandırılması,
- Çalışanların güdülenmesinde değişiklikler; işgörenlerin, dikkatlerini amirlerinin hoşuna gidecek iyi bir izlenim vermek üzerinde yoğunlaştırmaları, eleştiri ve bağımsız çalışma bilincinin azalması, amirlerle işlevsel işbirliği yerine bireysel bağımlılık ilişkilerinin kurulmasını teşvik,
- Yöneticilerin yükünün artması; çalışanlara karşı davranışın nesnelleşmesi ve biçimselleşmesi, çalışanların değerlendirme sonuçları açısından amirlerini eleştirmeleri, onlara karşı tutumlarını değiştirmeleri nedeniyle oluşan baskı, elemanları daha yakından denetleme zorunluluğu, zamanın kullanımında israf,
- Değerlemede hatalar; karşılaştırma olanaklarının azlığı, ölçütlerin noksanlığı vb. nedenlerle yanlış yargılara varılması, bireysel değer yargılarının değerlendirme etkili olması.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirme terslikler pek olağandır ve bu tersliklerin, çoğu zaman psikolojik sağduyulardan ve teknik yetersizliklerden illeri geldiği söylenebilir. Böyle bir ortamda önemli olan, terslikleri önlemek için yoğun çaba göstermektir. Aslında performans değerlendirme başarısının da, bu tersliklerin bertaraf edilmesi halinde sağlanabileceği unutulmamalıdır.

Sonuç olarak, gerçek başarı düzeylerini yansıtan değerlemelerin, örgüt çalışanlarına ve örgüte getirdiği yararlar dikkate alındığı zaman, performans değerlemenin, örgütsel sistem açısından, “olmazsa olmaz” bir alt sistem görünümünde olduğu söylenebilir.

Bu bölümde, “performans değerlendirme” nin kuramsal temellerini oluşturmaya, performans değerlendirme konusu ile ilgili, kim, kimi, neyi, nerede, ne zaman, nasıl değerleyecek, sorularına verilebilecek cevap alternatiflerini ayrıntılı bir biçimde ortaya koymaya çalıştık.

Ayrıca performans değerlemenin birey ve örgüte getirdiği yarar ve sakıncalarına da yer vererek, performans değerlemenin örgüt ve birey açısından önemine ve kaçınılmazlığına dikkat çektik. Bundan sonraki bölümlerde ise; performans değerlendirme süreci, performans değerlendirme çalışmalarında kullanılacak ve tarihsel süreç içerisinde çeşitli değişim ve gelişmeler göstermiş performans değerlendirme yöntemlerini izah etmeyi ve bu konuda yapmış olduğumuz uygulamalı bir araştırmanın sonuçlarını yorumlamayı amaçlıyoruz.



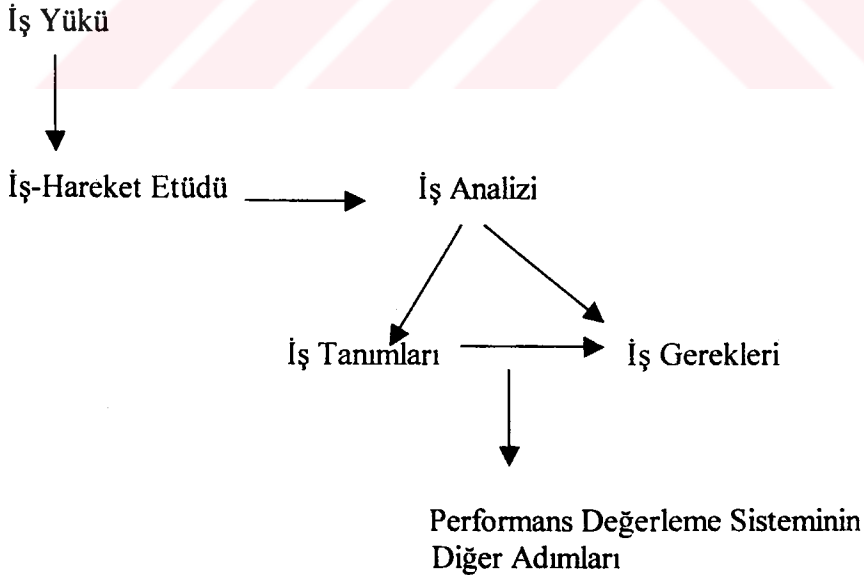
III. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme, birbirini tamamlayan ve birbiri ardınca yapılması gereken pek çok işlemin gerçekleştirilmesini gerektiren bir süreçtir. Süreç, gelişen olay yada eylem dizisi olarak tanımlanır. Performans değerlemede de, tek bir eylemin değil, birçok eylemin birbiri ardınca yapılması ile gerçekleştiğine göre bu işlemin, “performans değerlendirme süreci” olarak ele alınması gerekir. Etkin bir Performans değerlendirme süreci için yapılması gereken işlem adımları aşağıda açıklanmaktadır.

3.1. Hazırlık Çalışmaları

Her faaliyet olduğu gibi değerlendirme faaliyetine de geçmeden önce, örgüt içinde yapılması gereken bir takım işlemler vardır. Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle iş yükünün ve iş etüdünün yapılması gerekir. İş yükü ve iş etüdü belirlendikten sonra iş analizi, iş tanımlarının yapılması ile iş gereklerinin belirlenmesi gerekir. Tüm bu çalışmalar ile performans değerlendirme sisteminin diğer adımları arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 3.1. Performans Değerleme Süreci Öncesinde Yapılması Gereken Çalışmalar

İş yükü, bir organizasyonda bir işgören tarafında yapılması gerekli faaliyetlerin bütünüdür. İş yükünü tespiti çalışması, örgüt içerisindeki işlerin belirlenmesi, düzenlenmesi ve sınıflandırılması için yapılması gerekli bir çalışmadır.⁵¹

İş-hareket-etüdü, bir işin birim başına daha az masrafla, daha kısa zamanda ve daha kolay yapılabilmesini sağlamak amacıyla bütün faaliyetlerin sistematik incelenmesi ve geliştirilmesidir.⁵²

İş analizi işlerin getirdiği görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve işgören ile ilgili insanlı özelliklerin belirlenmesi için kullanılan yöntem ve işlemler topluluğudur. Bir işyerinde yapılmakta olan tüm işlerin ortaya çıkarılması, ortaya çıkarılan her bir işin yapılış koşulları ve bu işi yapacak kişilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür.⁵³

İş tanımları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan, iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmede ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya elde edilen veriler, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemi iş tanımdır. Burada ortaya konmak istenen amaç, iş özelliklerini belirtmektir.

Bir işe gerektirdiği nitelikte eleman sağlanabilmesi için, işlerin yani görevlerin tanımlanması gerekir. İşin tanımlandığı iş-görev tanım formları, genellikle iki bölüme oluşur. Birincisi, görevin ünvanı, departmanı, eşdeğer ve bir üst derece görevleri içeren "görevin kimliği" bölümü; ikincisi, görevin ödevleri, yetkileri, sorumlulukları, ücreti, personelin genel ve özel yeteneklerini içeren "görevin tanımı" bölümüdür.⁵⁴

İş gerekleri, işi yapacak kişide bulunması gerekli niteliklerin belirlenmesi işlemidir.⁵⁵ Tanımı yapılan bir işin, öngörülen şekilde yapılabilmesi için, o işi yapacak kişide, öğrenim, deneyim ve eğitim dahil bulunması gerekli tüm niteliklerin belirlenmesi gerekir. Bu işleme iş şartnamesi de denir.

⁵¹ Nuray Özcan; Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi, Doktora Tezi, Erzurum, 1992

⁵² Bülent Kobu; Üretim Yönetimi, İst.Ünv.Yay., 1977, s.329

⁵³ Beach, Dale S.; Personnel The Management of People at Work, 4.Baskı, New York, Macmillan Publishing G. İnc., 1980, s.179

⁵⁴ Z.Nuray Özcan; Türkiye'de Kamu Görevi ve Görevli Alma, (Yüksek Lisans Tezi), Erzurum, 1989, s.3-4

⁵⁵ Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İst. Ünv. Kitabevi, 1978, s.74

Bir işletmede etkin bir performans değerlendirme sistemi için, işgörenlerin yaptıkları işin nasıl yapıldığının, işin gerektirdiği yetenekler, beceriler ve tecrübeler, hangi işin diğer işten üstün olduğunun, işi yapacak kişinin yetki, hak ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir.

3.2. Değerleme Amacının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin, her şeyde olduğu gibi, başarılı olabilmesi için öncelikle yapılma amacının açıkça belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz, her faaliyet bir amaca yönelik olarak gerçekleştirilir. Şayet herhangi bir amaca ulaşmak söz konusu değilse, faaliyet de söz konusu olmayacak veya yapılan faaliyet için harcanan para, zaman, çaba vs. israf olmuş olacaktır. Yönetim tarafından yapılan değerlendirme faaliyeti de her faaliyet gibi bir takım amaçlara ulaşmak için yapılır. Her örgütte performans değerlendirme programlarının hazırlanmasının amaçları ise oldukça çeşitlidir.

Performans değerlemesinin başarısı her şeyden önce yapılacak çalışmaların bir plan ve programa bağlanmasını gerekli kılar. Değerlemeden beklenen amaçlar, önceden açıklıkla saptanmalı ve değerlendirme kapsamına girecek personele bu amaçlar çeşitli iletişim araçlarıyla iletilmelidir.⁵⁶

Değerleme, öncelikle gerçekçi ve güvenilir olmalı, işe ilişkin kişilik özelliklerini gösterebilmelidir. Ayrıca kullanılan değerlendirme biçimi işgören ve yönetin tarafından kabul edilen bir teknik olmalı ve ölçücü olmalıdır.⁵⁷

Performans değerlendirme çalışmalarının yapılma amaçları genellikle, işgörenin mevcut ve gelecekteki özellik ve yeteneklerini belirlemektir. Bunun devamında, kariyer planlaması, eğitim planlaması, ücret, terfi, insan gücü planlaması, işe adaptasyon ve gerekirse işine son verme gibi amaçları da mevcuttur.

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölümler, özellikle elde edilecek sonuçlar ve verilerin yukarıda sayılan amaçlardan hangisine yönelik kullanılacağını belirlemelidir.

Saptanan amaçlara göre, ilerideki safhalarda en uygun değerlendirme yöntemi seçilecektir ki bu aşama performans değerlemenin en önemli aşamalarındandır.

Başarılı bir performans değerlemesi için tüm işletme çalışanlarının bu konuda çaba göstermesi gerekir. Sistemin hedefleri yöneticilere olduğu kadar, kapsadığı elemanlara da açık

⁵⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu; İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, TÜSSİDE, Kocaeli, 1-2 Şubat 1998, s.100

⁵⁷ Erdoğan; Age., s.171

olmalıdır. Sistemin başarısı için bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin işgörenleri itinalı değerlendirmesini sağlar.

3.3. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

performans değerlendirme çalışmalarında temel olarak kullanılacak kriterler, değerlemenin kapsamına giren işgörenlerin ve işlerin niteliklerine göre değişiklik gösterecektir. Değerlemede hangi kriterlerin dikkate alınacağı önemli bir konudur. Değerleme kriterlerinin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir.⁵⁸

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azında işçi, yönetici ve büro elemanları için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışlarında göz önünde bulundurulmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'nu geçmemelidir.

Değerleme uygulamalarında mümkün olduğu kadar nesnel kriterlerin seçilmesi değerlemeye olan güveni artıracaktır. Her iş için farklı kriterlerin geliştirilmesinin yarattığı güçlük, örgütleri, bütün işler için aynı kriterleri kullanmaya itmiş, ilgilileri tüm işlere uygulanabilecek kriterler bulmaya zorlamıştır.

Ayrıca, her bireyin halihazırda kullanmadığı ve kendisinde yok gibi görünen ancak kendisinde var olan nitelikleri vardır. Örneğin A işinde çalışan bir işgören halihazırda kullanmadığı bilgisayar bilgisini veya insanlarla iletişim yeteneğini B işine geçtiği takdirde kullanabilecektir. Bu işgörenin potansiyelini ifade eder. Kriter seçiminde bu tip durumların da göz önünde bulundurulması gerekir.

Etkin bir performans değerlendirme için kriter seçimi yapılırken; işgörenlerin kişisel nitelikleri, kişilikleri, çalışma ve iş tutumları, ve gizil potansiyelleri gibi tüm hususların göz önünde bulundurulması gerekir. Sadece kişilik özelliklerine göre veya çalışma ve iş tutumlarına göre seçilecek kriterler yeterli olmayacaktır.

Genel olarak değerlemeye temel olan kriterler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

- Genel kişilik özellikleri
- Temel davranışa dönük özellik ve yetenekleri
- Mesleki bilgi, yetenek ve özellikleri

⁵⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitap Evi Yay., Bursa ,2000, s.43

- İş başarısını etkileyen davranış, özellik ve yetenekleri
- Yenilikçilik, yaratıcılık ve iş kalitesi ile ilgili yetenek ve özellikleri
- Ekip çalışmasına yatkınlık
- Yönetime ve bölüme uyum yetenekleri
- Başarıyı şekillendiren özellik ve yetenekleri

Bu temel kriterler işin yapısına göre kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve değişik sayıda olabilmektedir. Değerleme yapılırken ele alınabilecek bu temel kriterler ayrı ayrı alt kriterleri ile birlikte tablolar halinde aşağıda gösterilmiştir.

Tablo3.1. Genel Kişilik Özellikleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|--|
| Temel Kriter: GENEL KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ |
| Alt Kriterler : |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Dış görünüm 2. Eğitim düzeyi 3. Genel kültür ve ilgi alanı 4. Düşünce yapısı ve sosyal kurumsal terbiyesi 5. Aile yapısı ve iş ilişkisi 6. Bireysel alışkanlıkları |

Tablo 3.2. Temel Davranışa Dönük Özellik ve Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|--|
| Temel Kriter: TEMEL DAVRANIŞA DÖNÜK ÖZELLİK ve YETENEKLERİ |
| Alt Kriterler: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Sosyal ilişkilere yatkın olma 2. Çevresi ile olumlu ilişkiler kurma 3. Uyum, esnek davranış 4. İş ortamındaki tepkisel davranışları 5. Olgunluk, hoşgörü düzeyi 6. Çevresine duyarlı olma 7. Kararlı davranış 8. Özgüvene sahip olma |

Tablo 3.3. Mesleki Bilgi, Yetenek ve Özellikleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|--|
| Temel Kriter: MESLEKİ BİLGİ, YETENEK ve ÖZELLİKLERİ |
| Alt Kriterler: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. İş bilgisi 2. Sözlü anlatım yeteneği 3. Yazılı anlatım yeteneği 4. Raporlama bilgi ve yeteneği 5. Kendisini geliştirmek için çaba harcama |

Tablo 3.4. İş Başarısını Etkileyen Davranış, Özellik ve Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|---|
| Temel Kriter: İŞ BAŞARISINI ETKİLEYEN DAVRANIŞ, ÖZELLİK YETENEKLERİ |
| Alt Kriterler: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Çalıştığı bölümle ilgili genel bilgi 2. Dikkatli ve hatasız çalışma 3. İşlerini planlama özelliği 4. İşlerini öncelik sırasına koyabilme özelliği 5. İşlerini zamanında tamamlama özelliği 6. Yaptığı işten sonuç alma 7. Yaptığı işin sonucunu takip etme 8. Monoton işlerde de başarılı olma 9. Kişisel disipline sahip olma 10. İşletmenin kurallarına uyum sağlama 11. İşe devamda titiz davranma özelliği 12. Gerektiği durumlarda fazla çalışma yapmaya yatkın olma 13. İşin gerekli ayrıntılarıyla ilgilenme 14. Dinamik olma, işine uygun tempoda çalışma 15. Sorunları önceden görme ve önlem alma 16. İşine yoğunlaşma, dikkatini işine yönlendirme 17. İş bitiricilik, başarıya yönelim |

Tablo 3.5. Yenilikçili, Yaratıcılık ve İş Kalitesiyle İlgili Yetenek ve Özellikleri
Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|---|
| Temel Kriter: YENİLİKÇİLİK, YARATICILIK ve İŞ KALİTESİYLE İLGİLİ YETENEK ve ÖZELLİKLERİ |
| Alt Kriterler: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Yaratıcı düşünceye sahip olma özelliği 2. Yeniliğe ulaşma ve yenilenme arzusu 3. yeniliklere karşı olumlu yaklaşım 4. Bölüm sorunlarına çözüm önerileri geliştirme yeteneği 5. Yaptığı işin kalitesini ciddiye alma 6. Yaptığı çalışmalarını kontrol etme 7. Verimliliği artırıcı çalışmalar yapma özelliği 8. Bölüm amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunma 9. Bölümün maliyetine karşı duyarlı olma özelliği 10. İnisiyatif kullanma bilgisine göre karar verme |

Tablo 3.6. Ekip Çalışmasına Yatkınlık Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|--|
| Temel Kriter: EKİP ÇALIŞMASINA YATKINLIK |
| Alt Kriterler: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Bilgisini iş arkadaşlarıyla paylaşma 2. Çalışma arkadaşlarına yardımcı olma 3. Bireysel sorun yaratma 4. Bireysel sorunları ile işini ayırabilme 5. Bireysel kusurlarını kabul etme özelliği 6. Yöneticilerin yaptığı eleştirilere açık olma 7. Başkalarının eleştirilerine açık olma 8. Başkasını ikna etme yeteneği 9. Ekip çalışmasına yatkınlık |

Tablo 3.7. Yönetime ve Bölüme Uyum Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|---|
| Temel Kriter: YÖNETİME ve BÖLÜME UYUM YETENEKLERİ |
| Alt Kriterler: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. İşleri uyumlandırma özelliği 2. Yöneticileri ile uyumlu olma 3. Bölümün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunma 4. İşletme sırlarını saklama özelliği 5. İşletmeyi temsil yeteneğine sahip olma |

Tablo 3.8. Başarıyı Şekillendiren Özellik ve Yetenekleri Temel Kriterinin Alt Kriterleri

| |
|--|
| Temel Kriter: BAŞARIYI ŞEKİLLENDİREN ÖZELLİK ve YETENEKLERİ |
| Alt Kriterler: |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Yaptığı işin sonuçlarından amirini bilgilendirme 2. İşine ve işletmeye bağlılığı 3. Zaman kullanımı konusundaki yeterliliği 4. Bölümün ihtiyaçlarını kavrama 5. Bilgisine ihtiyaç duyanlarla ilişkiye yakın olma 6. Esnek düşünme ve davranma 7. Geniş görüş, farklı bakış 8. Azim ve dayanma gücü 9. Bireysel motivasyon 10. Stres altında çalışabilme 11. İstikrarlı davranma |

3.4. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, performans değerlendirmesinde neyin kıstas alınacağını, hangi özellik ve yeteneklerin iş için kriter olacağını ve neyin ölçülebileceğini gösterir. Performans değerlemede standart, işgörenin etkinliğinin değerlendirilmesinde esastır.⁵⁹

Performans standartları, hem üstler hem astlar için iki tür bilgi içerir; birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu, kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev

⁵⁹ Ivanchevich-Donnelly-Gibson; Age., s. 484

tanımlarını içerir. İkincisi ise, “nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar.⁶⁰

Performans standartlarının doğru ve net seçilebilmesi için, işletmenin iş tanımlarının çok iyi hazırlanmış olması gerekir. İş tanımları temel alınarak hazırlanacak performans standartları, gerçekten işin önemli özelliklerini yansıtmalı, o iş için başarı yada başarısız etkenlerini açıklıkla ortaya koymalıdır.

Performans standartlarına örnek verecek olursak, bir satış elemanı için Performans standardı satılan malın miktarı veya parasal değeri, fabrikada üretim hattında çalışan bir işgören için performans standardı üretim miktarı ve bilgisayar operatörü için dakikada yazdığı kelime adedidir.

İş, özel bir Performans standardı geliştirmeye olanak vermiyorsa bu durumda en basit performans standardı, kişiyi bir başka kişi ile karşılaştırma yoluna başvurmaktır. Böyle bir davranış, performans değerlemede, kişileri sıralama ve derecelendirme yönteminin esasını oluşturur.⁶¹

Orta ve üst yöneticiler için oluşturulacak performans standartları, kişilerin sorumluluk alanları ile sınırlanacaktır. Örneğin bir pazarlama müdürü için, performans standardı; yıllık pazar payının artırılma oranı, yeni kazanılan müşteri sayısı veya satışların artması gibi konular olabilir.

Oluşturulacak standartlar net, açık, doğru, herkes tarafından kolay anlaşılır nitelikte olmalıdır. Değerleyen, bu performans standartlarını kolaylıkla anlayabilmeli ve her standardın hangi konular için esas teşkil ettiğini bilmelidir. İşletme bir işin belli yöntemlerini geliştirmek istiyorsa, oluşturulan performans standartları bu yönde seçilmeli, işin geliştirilecek yönünü ön plana çıkarmalıdır.

Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.⁶²

Performans standardı, birinci amaç olarak, bireye ve örgüte uygun olmalıdır. İkinci olarak standart, güvenilir ve istikrarlı olmalıdır. Üçüncü olarak da bir performans standardı,

⁶⁰ Sabuncuoğlu; Age., s. 164

⁶¹ Erdoğan; Age., s. 172

⁶² Cavide Uyargil; İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1994, s.27-29

iyi çalışanlar ve az çalışanlar arasındaki farkı ortaya koyabilir özellikte olmalıdır. Standart, değerleyici için uygulaması kolay, değerlendirilenler için adil ve uygun olmalı ve halihazırdaki işin gereklerini yerine getirebilir olmalıdır.

Performans standartları, ne denli belirli ve gerçekleşecek sonuçla ilgili ise, performans değerlendirme o denli başarılı olacaktır. Mahler'e göre, etkin bir performans değerlendirme sistemi için kullanılacak standartların şu özelliklere sahip olması gerekir.⁶³

- Standartlar, işgörenlerin ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararlarıyla saptanmamalıdır.
- Standartlar, işlerden beklenen sonuçların somut anlatımları olmalıdır.
- Standartlar, ölçü araçlarına, yöntemlere gönderme yapmalı, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülebilmelidir.
- Standartlar, elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir.
- Standartlar, bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her işgören tarafından verilen süre içinde gerçekleştirilebilmelidir.
- Standartlar, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Sonuç olarak, bireysel ve örgütsel etkinliğin sağlanabilmesi için performans standartlarının dikkatle ve itina ile geliştirilmesi gerekmektedir.

3.5. Performans Değerleme Periodlarının Belirlenmesi

Standartlar ve değerlendirilecek kriterler kadar önemli bir başka konu da değerlemenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Günümüz işletmelerinde zaman sınırlıdır ve en etkin şekilde kullanmak gerekmektedir. İşgören değerlemesi işletme açısından zaman alıcı ve beraberinde bazı maliyetler getiren bir işlemdir. Değerleme çalışmalarını çok sık yapmak maliyetli bir çalışma olabilecektir. Sık yapılan değerlemelerin zaman maliyetinin yanı sıra işgören davranışlarında önemli değişiklikler de sağlamaz. Ayrıca, işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir ve sıkıcı bir hal alabilir.

Bu nedenlerden ötürü, en uygun görülen değerlendirme periodu, altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır.

⁶³ Harold Koontz/ O'Donnell Cyril; The Principles Of Management; 1 st edition, New York, Mc Graw-Hill Book Company Inc., 1955, s.537

3.6. Performans Değerleme Metodunun Seçilmesi

İşletmede, performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölüm, performans standartlarını belirledikten sonra, değerlendirme yöntemini seçmelidir. Seçilecek yöntem, işletmenin amaçlarına, yapısına, örgüt ilişkilerine ve değerlendirme amaçlarına en iyi uyum gösteren biçimsel bir yöntem olmalıdır. Biçimsel bir değerlendirme yönteminin yokluğu, değerlemenin yanlış olmasına neden olur.

Performans değerlendirme tekniklerinin yerine getirdiği farklı pek çok amacı vardır. Ücret belirleme, kişinin terfi edip etmeyeceği, eğitim planlaması ve insan gücü planlaması konusunda farklı yöntemlerin uygulanması mümkündür.

Literatür taraması yapıldığında değişik performans değerlendirme tekniklerinin bulunduğu görülür. İşletmeler bu tekniklerden kendilerine göre yeterli olanları seçmek durumundadırlar. Küçük bir işletmede uygulanan tekniğin yeterliliğini hemen görmek mümkün iken, işletme büyüdükçe, tekniğin yeterliliğinin özellikle araştırılması gerekir.⁶⁴

Performans değerlendirme yöntemleri bir sonraki bölümde detaylı olarak ele alınmıştır.

3.7. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi

Etkin bir performans değerlendirme sistemi için değerlemeyi kimlerin yapacağı ve eğitimleri önemlidir. Bu aşamada değerlemeyi kimin yapacağına ve eğitimlerine önem verilir. Değerleyicilere, değerlendirme yöntemi, değerlendirme kriterleri ve değerlendirme standartları hakkında bilgi verilir. Değerleme sırasında objektif olmaları, peşin yargılara ve çeşitli nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri için uyarılır. Performans değerlendirme, bir yandan işgörenin denetimini sağlarken bir yandan da değerlendiriciler için öz denetim niteliği taşımaktadır.

Örgütler, kendi yapılarına uygun olan değerlendirici modelini seçmelidirler. Her bir değerlendirici modelinin bir birine göre avantajları ve dezavantajları olabilmektedir. Örgüt yönetimi değerlendiriciyi seçerken bu hususları göz önünde bulundurmak zorundadır. Hangi değerlendiricinin kabule değer olduğu çeşitli faktörlere göre değişecektir. Her durumda en iyi değerlendirici yoktur. Değerlemenin kimler tarafından yapılacağına, içinde bulunulan koşullara bağlı kalınarak karar verilmelidir. Bu karar verilirken, örgütün yönetim felsefesi, türü ve yapısı, işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları karara etki edecek faktörlerdir. Değerleyicilerin

⁶⁴ Erdoğan: Age., s.178

değerleme şeklinin sakıncaları da vardır. Birinci dereceden amirin, işgören ile çok yakın ilişkide bulunmasından dolayı, amir kişisel ilişkilerin etkisinde kalarak gerçekçi olmayan bir değerlendirme yapabilir. Bu önüne geçilmesi gereken sakıncalı bir durumdur.

İkinci dereceden amir, değerlemeyi, ya dürüstçe ve uygun olduğuna işaret etmek için onaylayarak ya da doğrudan yürüterek yapar. Bu, daha çok değerlemenin dürüst olduğunu göstermek için sık sık kullanılır.⁶⁷

Örgütlerde çok sık kullanılan bir diğer uygulama, bir grup üstün astları değerlemesidir. Bu durumda astlar, bir grup yönetici veya yönetsel komite tarafından değerlendirilir. Bu değerlendirme, birden fazla kişinin görüşüne dayandığı için, tek bir üst tarafından yapılan değerlemeden çoğu kez daha etkilidir. Ayrıca, birinci dereceden yöneticiye yakın ilişkiden doğabilecek yanıltıcı davranışların etkisi bu yöntemde azalabilir. Bu değerlemede diğerlerine göre daha fazla zaman harcanır.

İşgörenin kendi kendini değerlemesi ise henüz çok fazla yaygınlaşmış değil. Buna göre değerlendirileceklerin kendi kendilerini değerlemeleri söz konusudur. Bu değerlendirme türünü destekleyenlerin iddiası; kendi kendini değerlemenin, işgörenin iş başarı anlayışını geliştirdiği, başarı değerlendirme faaliyetine katılımları nedeniyle işgörenlerin kişisel bağlılıklarını artırdığı ve üst ile astlar arasında puanlamada meydana çıkabilecek düşmanlığı azalttığıdır.⁶⁸ Diğerlerinde olduğu gibi bu yöntemde bazı sakıncaları vardır; işgörenlerin kendi kendilerini diğerleri ile karşılaştırmaları istendiğinde, kendilerini olduğundan fazla gösterebilmektedirler.

Bu konuda bir başka değerlendirme, işgörenlerin iş arkadaşları tarafında değerlendirilmesidir. Bu tür değerlemede, işgören, bir grup iş arkadaşı tarafından değerlendirilir. Bu sağlıklı olmayabilir. Çünkü iş arkadaşları, değerlendirme konusunda üstler kadar tecrübeli ve bilgili olmadıkları gibi, öznel duygularını değerlendirme sonuçlarına yansıtma olasılıkları da, üstlere göre yüksek olabilir.

Değerlemenin astlar tarafından yapıldığı ast değerlemesi, bir başka en az kullanılan değerlendirme türüdür. Astların, üstlerin çalışmalarının sadece bazı durumlarından haberdar olmaları dolayısıyla bu yöntem, değer olarak biraz daha sınırlıdır. Amirin kararlarındaki öznellik sakıncasını gidermek için geliştirilen ast değerlendirme, üstleri, aşağıdan gelen sese göre hareket

⁶⁷ Derek, Torington and Laura Hall; Age., s.157

⁶⁸ Donelly, J.H./ Gibson J.L./ Ivanchevich J.M.; Fundamentals of Management; Fifth Edition; Business Publication Inc., Texas,1984, s.477-408

etmeye yönelmiştir. Astlarına şirin gözükmek, örgüt amaçlarının elde edilmesinden daha önemli bir değer kazanmıştır. Bu yüzden bu tür değerlemelerin yaygın bir uygulaması görülmemektedir.

Bazen değerlemeler, oluşturulan değerlendirme merkezlerinde de yapılmaktadır. Değerleme merkezlerinde yapılan değerlendirme, mevcut değerlendiricilerin ve yöneticilerin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemdir. Değerleme merkezlerinin en çok görülen örneği, bir grup yöneticinin, birkaç gün için bir değerlendirme merkezinde ve uzman gözetiminde bireysel veya grup olarak yürütülen bir programa katılması biçiminde düzenlenmektedir. Grup olarak yapılan işler, örgüt sorunlarının aralarında tartışılması, yönetim oyunları, kendi kendilerini değerlendirme, grubun diğer üyelerini değerlendirme biçiminde olmaktadır.

Son zamanlarda görülen bir başka değerlendirme şekli, sendika temsilcileri ile yöneticilerin, işgörenleri birlikte değerlemeleridir. Ancak bu yöntemde çeşitli güçlükleri mevcuttur.

3.8. Değerleneceklerin Tespiti

Performans değerlemesi yapılırken örgüt içinde kimlerin değerlendirileceği sorusunun cevabı; performans değerlemenin amacına, amacı ilgilendiren işgören sınıfının genişliği ve niteliğine, örgütün içinde bulunduğu koşullara göre farklılık gösterecektir. Örgütlerde, performans değerlendirme yapılacak bireyler, tüm işgörenler olabileceği gibi, belirli bazı işgören sınıfları da olabilmektedir. Genellikle örgütlerin az bir kısmı işgörenlerin tümü üzerinde performans değerlendirme sistemini uygulamaktadırlar. Örneğin, değerlendirme amacı terfi için uygunluğa karar vermek olacaksa, değerlendirme sadece terfi etmesi muhtemel olan işgörenler üzerinde yapılmaktadır. Fakat, değerlendirme amacı ücret yönetimi ise o zaman tüm işgörenlerin değerlendirilmesi söz konusudur.

Her örgüt içerisinde istihdam edilen işgörenler, yaptıkları görevlere göre çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilirler. Bir değerlendirme programının kapsamına girebilecek işler, genel özelliklerine göre doğal bazı gruplar içinde toplanabilir. Örneğin;

- Büro işleri,
- Doğrudan ve dolaylı olarak üretimle ilgili işler,
- Alt kademe yöneticileri,
- Orta kademe yöneticileri,
- Teknik işgörenler,

- Üst kademe yöneticileri, gibi.

Yapılan bir araştırmada, 350 örgüt toplamında değerlendirilen işgören sınıfları ve her sınıfı değerleyen kuruluşların sayısı, aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir.⁶⁹

Tablo 3.9. Yedi İşgören Sınıfını Değerleyen Örgütlerin Sayısı

Kaynak: Derrek Torington and Laura Hall; Personel Management, 1987, s.406

| İşgören Sınıfları | Bu Sınıfları Değerleyen Kuruluş Sayısı |
|---|--|
| El işi yapan, başarısız ve yarı başarılılar | 92 |
| El işi yapan başarılı ve teknik | 119 |
| Masa yada sekreterlik işi yapan | 189 |
| Denetçi | 215 |
| Orta yönetim/idare | 251 |
| Teknik /Profesyonel uzmanlar | 240 |
| Kıdemli yönetim | 225 |

Sağlıklı ve etkin bir performans değerlendirme sistemi için, değerlemede kullanılacak performans kriterleri, standartları, değerlendirme yöntemi, yapılan işgören sınıflandırması şekline göre; her bir sınıf için farklı alternatiflere sahip olabilecektir.

3.9. Performans Değerleme ve Sonuçların Belirlenmesi

Örgütün, performans değerlendirme amacına uygun, performans değerlendirme kriterleri, standartları, ne zaman, hangi değerlendirme yöntemiyle, kimler tarafından, kimlerin değerlendirileceğine karar verildikten sonra; işgören performansının değerlendirilmesi aşamasına geçilir. Bu safhada, işgörenin performansı, önceden belirlenen amaçlar ve yöntemler ölçülür. Buradaki temel amaç; gerçekleşmiş fiili sonuçlarla beklenen sonuçların karşılaştırılmasıdır.

Değerleyicilere, değerlendirme tekniğine uygun olarak hazırlanan formlar ve değerlendirme hakkında bilgi verilmelidir. Değerleme yönteminin nasıl uygulanacağı, nelerin ölçülmeye çalışıldığı ve amaçların neler olduğu izah edilir.

İşletmelerde formel ve informal değerlendirme sistemlerinden bahsetmek mümkündür. Değerleyiciler, işgörenleri günlük iş hayatı sırasında gözler, izler ve her işgören hakkında

⁶⁹ Derrek Torington and Laura Hall; Age., s.18

kendince bir değerlendirme yapar. Her işgören için değerleyicinin az çok fikri vardır. Kimlerin verimli, etkin çalıştığı, kimlerin başarılı yada başarısız olduğu konusunda değerleyicinin gözlemlerine dayanarak edindiği bilgiler vardır. Bu yolla hiçbir resmi kaydı olmadan edinilen bilgiler informel değerlendirmelerin sonuçlarıdır.

Buna karşın işletmede zamanı belirli, kimlerin değerlendirmeyi yapacağı önceden bilinen, belli kriterlere dayanan ve sonuçları belli amaçlar için kullanılan değerlendirme şekli ise formel yada diğer adıyla biçimsel değerlendirme sistemidir.

Biçimsel olarak düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerine olanak verir. Bu durumda bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenen formlarla ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir.⁷⁰

Formel olarak yapılan performans değerlemede informel değerlendirmelerinde etkileri vardır. Değerleyiciler tarafından yapılan formel değerlendirmelerde ısrarla üzerinde durulan konulardan biri de yönetici veya değerleyicilerin subjektif değerlendirmelerinin dışlanması ve değerlendirmeye etkisinin en aza indirilmesidir. Ancak yine de kabul edilen bir nokta vardır ki, değerlemelerde subjektif yargıları elimine etmenin zor olduğu ve hiçbir zaman yüzde yüz olarak bu yargıların performans değerlendirmelerinden uzak tutulmadığıdır. Başarılı bir performans değerlemesi için değerlemeyi yapacak kişilerin bu konuyu benimsemeleri ve işletme amaçlarını kabullenmeleri gerekir.

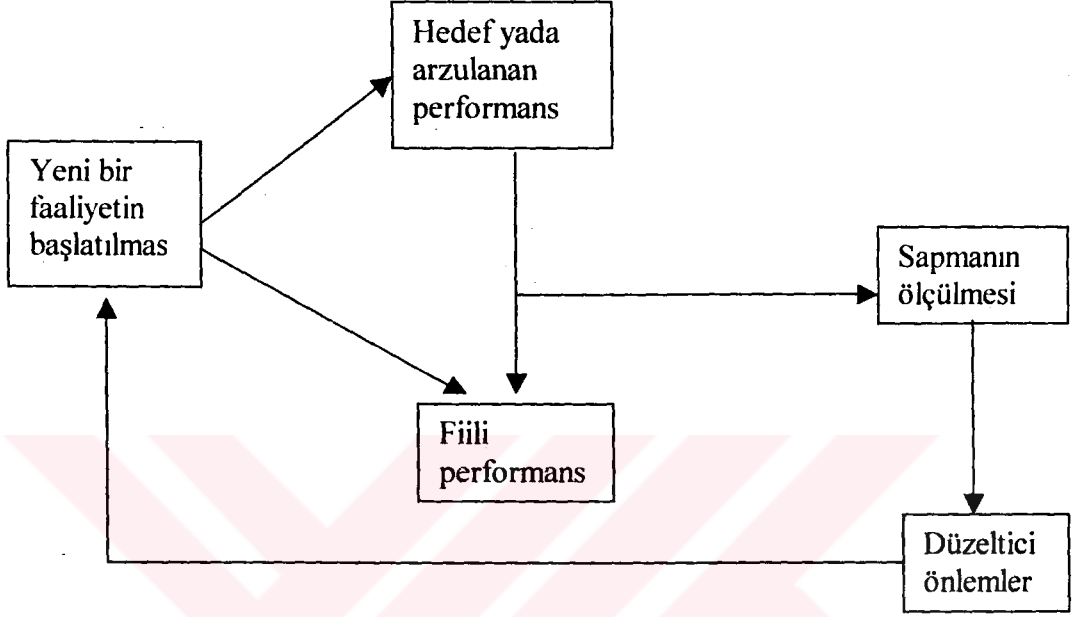
Performans değerlendirme süreci, objektif değerlemeyi içeren, tutarlı, güvenilir, geçerli ve gerçekçi sonuçlar vermelidir. Performans değerlemede kullanılan yöntem, işgörenlerin başarıları hakkında doğru bilgi vermelidir. Bunu anlamak için kişinin iş başındaki başarısı ile değerlendirme sonundaki elde edilen başarı derecesi aynı yönde ise yapılan değerlemenin tutarlı olduğunu söyleyebiliriz.

Performans değerlemenin güvenilir olmasından anlatılmak istenen, işgörenin benzer yöntemlerle farklı zaman dilimlerinde performansının değerlendirilmesi ve her yöntem sonucunda birbirine çok yakın sonuçların alınabilmesidir. Aksi halde yöntemin güvenilirliğinden bahsedilemez.

Performans değerlendirme sonuçları ile işletmede bazı yönetsel kararlar alınabilir. Değerleyicinin, işgören hakkında vereceği kararlar konusunda, performans değerlemesinden elde edeceği bilgiler esas teşkil etmelidir. Kişiye ait bu bilgiler, bir sonraki aşamada kullanılmak için hazır hale getirilmelidir.

⁷⁰ Erdoğan; Age., s.176

Organizasyonel yaşamda, kontrol süreci; fiili sonuçlarla önceden belirlenen standartların karşılaştırılması olarak basit bir biçimde tanımlanır. Bu tanıma göre, aşağıdaki şekil 3.2’de, performansın değerlendirildiği evrede kontrol sürecini anlatmaktadır.



Şekil 3.2. Reaktif Nitelikli Geri Besleme

Kaynak: W.J.DUNCAN, Organizational Behavior, 2.Bas., Houghton Mifflin Company, Boston, 1981, s.348-350

Şekilde 3.2.’de, gerçekleşen fiili performans ile arzulanan performans arasında düzeltici önlemleri içeren reaktif nitelikli bir kontrol süreci anlatılmaktadır. Hedeflerden yada arzulanan performanstan sapmalar olduğunda, düzeltici önlemler alınarak geri besleme yoluyla yeni bir davranış tarzı başlatılır.

3.10. Performans Değerleme Görüşmesi ve Sonuçların İşgörenlere İletilmesi

Performans değerlemenin, kişilerin performanslarını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının, diğer bir deyişle kişinin performansına ilişkin bilginin geri besleme yoluyla kendisine verilmesi gerekmektedir. Çalışanlara en yararlı olacak geri besleme, gerçek performansın saptanan iş standartları ile karşılaştırılmasına dayanan geri beslemedir.

Organizasyon, işi, görevleri, standartları ve sorumlulukları ne kadar iyi tanımlamış olursa olsun performans değerlemesini gerçekleştirmek yine de büyük bir dikkat ve özen gerektirir. Değerleyicinin, performans değerlemesini planlamaya ve gerçekleştirmeye yönelik

çabasının son aşaması çalışanlarla yapacağı görüşmedir. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici yaptığı değerlemeyi aktarmalıdır. Buda, genellikle, performans değerlendirme görüşmesi şeklinde olur.

Günümüzde pek çok işletmede, özellikle katılım kavramının yöneticilerce daha fazla benimsenmesi sonucu, performans değerlendirme sisteminin önemli bir unsuru olarak ast ile yöneticisi arasında performans değerlendirme mülakatları gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde de giderek daha fazla sayıda işletmenin performans değerlendirme açıklık ilkesini uygulama arzusunda olduğu, hatta bunların bir çoğunda da ilkenin uygulanmakta olduğu görülmektedir.

Değerleme sonuçlarının işgörene tartışılıp tartışılmayacağı veya başka bir ifadeyle "açıklık veya kapalılık", çoğu zaman kullanılan yöntem veya örgütlere göre değişmektedir. Kimi yöntem ve örgütlerde, kapalılık bir ilke olarak benimsenirken, kimilerinde de, açıklık benimsenir. Performans değerlendirme açıklığın başlıca koşulları, değerlemeye esas sürecin başlamasından önce, değerlendirme ile güdülen amaçların ve standartların ilgili işgörene duyurulması ve değerlendirme sonrasında sonuçların, değerlendirilen ve değerlendiriciler arasında görüşülebilmesidir.⁷¹ Kapalılık ise, değerlendirilenler ile, ne değerlendirme öncesinde, ne de değerlendirme sonrasında, değerlendirme ile ilgili bir bilgi alışverişinin olmaması halidir. Ancak, kapalılık bir ilke olarak benimsense bile, değerlendirme sonucunun işgörene bir görüşme ile bildirildiği durumlarla da karşılaşmaktadır.

İşletme, performans değerlemesinden elde ettiği sonuçları, işgörene tüm açıklığı ile bildirmelidir. Çalışanlara verilecek en iyi geri besleme, kişinin gerçek performansının iş başarı standartları ile karşılaştırılarak oluşturulan şekildedir. Geri besleme, tek tek her işgörenin saptanan başarısının şahsına yapılması ile yararlı olacaktır.

Çalışanlara kendi performansları hakkında geri bildirim vermek; kendilerine güvenmelerini, gerçekte ne derece başarılı olduklarını, hangi yönlerde iyi veya eksik olduklarını görmek imkanı sağlar. Bu sebeple performans değerlendirme görüşmelerinin özenle planlanması gerekir.

Performans değerlemenin yılda bir kez yapıldığı işletmelerde, yönetici yada değerlemeyi yapan kişi, yıl içinde sorunları biriktirip, bunların irdelenmesini görüşme süresine kadar bekletebilir. Bu durumda hem işgören, hem de yönetici bu görüşmeden rahatsız olup görüşmeden kaçabilirler. Yöneticiler böyle bir durumun görülmemesi için tüm uyarıları anında yapmalı, performans değerlendirme görüşmeleri günah çıkartma havasına

⁷¹ M. Yaşar Tınar; KİT'lerde Performans Değerleme Uygulamaları-Petkim Örneği-, İzmir, 1990, s.31

sokulmamalıdır. Performansla ilgili bilgileri biçimsel bir değerlendirme görüşmesi için saklayan yönetici, her iki taraf için sıkıntılı bir atmosfer yaratmış olur.⁷²

Performans değerlendirme görüşmelerinde, otokratik yönetici ve katılımcı yönetici olarak iki değerlendirici tipi görmek mümkündür. Otokratik bir yönetici tarafından önceden belirlenmiş sınırlar içerisinde yürütülen görüşmelerde, insanın sadece işi ile ilgili konuların görüşüldüğü görülür. Önceden hazırlanmış konu ve sorular dahilinde, görüşme atmosferini yöneticinin belirlediği ve işgörenin tüm düşüncelerini açıklayamadığı bir ortam söz konusudur. Diğer adıyla dolaysız değerlendirme yöntemi denilen bu durum, çalışanları güçsüz ve çaresiz bir durumda bırakma eğilimindedir. Bu yöntemde ele alınan değerlendirilenler, herhangi bir katkıda bulunmadan, açıklama yada savunma yapmadan sadece hakkındaki değerlendirmeleri dinlerler.⁷³

Katılımcı yöneticinin başkanlık ettiği, görüşmelerin yönünü yönetici ve işgörenin belirlediği, serbest bir diyalog içerisinde geçen görüşmelerde ise çalışanlar, performanslarını çeşitli konularda irdeleme fırsatı bulur. Organizasyon bireyi uygun görevlerde çalıştırmak istiyorsa bu çeşit bir görüşmeden daha sağlıklı sonuçlar alınır.

Görüşme sonucunda performansında ilerleme görülen işgören, motive edilir, daha da ilerlemek için çaba gösterir, çalıştığı kuruluşa bağlılık derecesi artar. Çalışanda görülen bu iyileşme ve ilerleme, aynı yönde işletmeye de katkıda bulunur, işletmeyi de etkiler.

Değerleme görüşmelerine başlamadan önce, yöneticilerin bir takım hazırlıklar yapması gerekir. Öncelikle yönetici, iş tanımlarını gözden geçirmeli, değerlendirilen işten hangi sonuçların beklendiğini bilmeli ve kişinin performansı ile işten beklenenleri karşılaştırmalıdır.

Yönetici, değerlendirilen kişi hakkında, geçen değerlemeden beri tuttuğu notları gözden geçirmelidir. Bu notlar yöneticinin objektif olmasına, bazı olayları hatırlamasına imkan sağlar. Görüşmelerin çalışanlar açısından faydalı olması için yönetici incelediği konulara örneklerle açıklık getirmelidir. Yöneticinin, kişinin güçlü ve zayıf yönlerini belirtmesi, çalışan için iyi bir geri bildirim olacaktır. Yönetici görüşmelere başlamadan önce görüşeceği noktaları belirlemelidir.

Yöneticinin, performans değerlendirme görüşmelerinde işgörene verdiği öğütler, iyileştirici tavsiyeler işgörenler için yararlı bir sonuçtur. Çalışanların mesleki gelişmelerini

⁷² Palmer; Age.. s.56

⁷³ Palmer; Age.. s.58

gerçekleştirebilmeleri için performans değerlendirme sonuçlarına ihtiyaçları vardır. İşgörenin, yöneticinin fikirlerinden yararlanması için iyi bir fırsat bu aşamada mevcuttur.

3.10.1. Değerleme görüşmesinin hedefleri

Çalışanlara, performansları hakkında bilgi verirken yönetici yada değerlemeyi yapan kişi, bütün değerlendirme görüşmelerinde bulunması gereken şu ana hedefleri hep göz önünde bulundurmalıdır. Bu hedefler şunlardır;⁷⁴

- 1- Performans hedefleri üzerinde anlaşma sağlamak
- 2- Görüşme yapılan elemanın özellikle güçlü olduğu yönlerini saptamak
- 3- Düzeltilmeye ihtiyaç olan performans alanlarını saptamak
- 4- Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak
- 5- Gelecek değerlendirme döneminde, o elemandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

Bunlar bütün performans değerlemelerinde bulunması gereken temel hedeflerdir ve organizasyon hangi değerlendirme yöntemini seçmiş olursa olsun geçerlidirler. Değerleme görüşmelerinin hem organizasyon hem de çalışanlar için yararlı olması, yöneticinin bu hedefleri göz önünde bulundurmasına bağlıdır.

3.10.2. Performans değerlendirme görüşmelerinin çeşitleri

Performans değerlendirme görüşmelerinin iki ana şekli vardır.⁷⁵ Dolaysız yöntem ve dolaylı yöntem. Bunların her ikisi de yöneticinin önceden çalışanlar ve onların performansları hakkında bilgi toplamasını gerektirir. Yönetici, görüşmelere başlamadan önce toplanan enformasyonu gözden geçirerek çalışanların gerçek performanslarını iş tanımları ve sorumlulukları ile karşılaştırmalıdır. Hangi biçim altında yapılırsa yapılsın görüşmede bu noktalar üzerinde durulmalıdır.

Dolaysız yöntem; çalışanlara, önceden saptanmış soruların yöneltildiği yada açıklamaların yapıldığı resmi bir görüşme yöntemidir. Bu yöntem, görüşmeyi idare eden ve çalışanların katkısına pek yer bırakmayan otokratik yönetici imajını güçlendirir. Dolaysız yöntemde görüşmenin atmosferini yönetici belirler. Önceden saptanmış sorular ve açıklamalar

⁷⁴ Palmer; Age., s.56

⁷⁵ Palmer; Age., s.57

sadece önemli performans konularını kapsar. Bu yöntem kişisel özellikleri dikkate almadığından, tek tek elemanların gelişimi ile ilgili programlar yapmaya yardımcı olmaz.

Dolaylı yöntem; performans değerlendirme görüşmelerine daha çağdaş bir yaklaşım getirmektedir. Esas olarak, çalışanlarla üstleri arasında geçen, konuları önceden sınırlanmamış bir tartışmadır. Dolaysız yöntemden farklı olarak, dolaylı yöntem tartışmanın kontrolünü tek başına yöneticiye vermez. Görüşmenin havasını ve yönünü yönetici ve değerlendirilen eleman birlikte belirlerler. Dolaylı yöntem, çalışanların görevlerini ne ölçüde yerine getirdiklerini değerlemenin yanı sıra, onların kişisel katkıları, arzuları ve gelişme göstermek için nelere ihtiyaç duydukları üzerinde de yoğunlaşır.

3.10.3. Görüşme için zaman ve yer seçimi

Performans değerlendirme görüşmelerinin, zaman ve yer seçimi, görüşmelerin amacına ulaşip ulaşmaması konusunda oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Görüşme her iki taraf için uygun bir zamanda yapılmalıdır. Tarafların çok yoğun ve kişisel problemlerinin olduğu dönemlere denk getirilmemesi için dikkat edilmelidir. Görüşme zamanı 3-4 gün önceden belirlenip işgörene bildirilmelidir. Mümkünse ertelenmemelidir. Yöneticiler, görüşmeye zaman ayırma konusunda cimrilik yapmamalıdır. Mecbur kalınmadıkça görüşmeyi kesmemeli, tek bir oturumda sonuçlandırmalıdır. Çünkü herhangi bir nedenle mülakata bir noktada ara vermek, tarafların, özellikle de astın olumsuz geri besleme konusunda daha duygusallaşmasına ve bir oturum sonrasında savunucu tepkilerini daha da yoğunlaştırmasına neden olacaktır. Mülakat için yer seçimine gelince, gizliliği olan, başkaları tarafından rahatsız edilmeden görüşmenin yapılabileceği bir yer seçilmelidir. Ayrıca, mümkünse bu yerin astın yada yöneticinin odası yerine, tarafsız bir ortamda olması, astın kendisini daha rahat hissetmesine neden olacağından, tercih edilmelidir.

3.10.4. Görüşmenin planlanması

Değerleme görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak çok önemlidir. Değerleyici, hangi konuları, hangi sırayla ele alacağını, görüşme atmosferini nasıl oluşturacağını, hangi hususları ne zaman vurgulayacağını belirleyebilmek için kapsamlı bir plan hazırlamalıdır. Görüşmeden önce bir plan hazırlanması görüşmeyi kolaylaştıracaktır. Etkin bir görüşme planının kapsamı aşağıdaki gibi olmalıdır.

3.10.4.1. Görüşmenin yürütülmesi

Performans değerlendirme görüşmesi planına uygun olarak, değerleyici, değerlendirme görüşmesinden beklenen yararları ve amaçları kısaca özetler ve görüşmenin nasıl yürütüleceğini astına açıklar.

Görüşme sırasında, değerleyici, mümkün olduğu kadar değerlendirilen kişi ile samimi bir atmosfer oluşturmalıdır. Özellikle açıklık ilkesinin ilk kez uygulandığı sistemlerde, değerlendirme görüşmeleri taraflar için önemli bir stres kaynağı olacaktır. Bu stresli ortamı, değerleyici, iletişim becerilerini kullanarak rahatlatabilecektir. Gerek sözlü iletişimde seçilen sözcükler, gerekse beden dilinin dikkatli kullanılması bu konuda değerleyiciye yardımcı olacaktır.

Samimi bir havanın yaratılabilmesi için, görüşmenin yapılacağı odanın özellikleri de önemlidir. Masanın arkasında her haliyle yönetici gibi duran biri, hemen yargı vermeye hazır bir iktidar sembolü gibi görünür. Rahat koltuklarda karşı karşıya oturmaksa daha eşitlikçi bir yaklaşım telkin eder.

3.10.4.2. Elemanın öz değerlemesi

Elemanın kendi performansını sözlü olarak değerlemesi, görüşmenin giriş bölümü niteliğini taşıyan ilk aşamadan sonra, görüşme gündeminin ilk adımı olmalıdır. Bazı yöneticiler, ilk baştan asta konuşma fırsatı verilmesinin, görüşmede kendi hakimiyetlerini azaltacağını düşünürler. Oysa, burada yöneticinin unutmaması gereken şey, ilk konuşma hakkını astına vermekle, yönetici iktidarını sembolik olarak ona devretmektedir. Burada, performans değerlemenin en kritik noktasını oluşturan, yöneticinin fikir ve katkıları kadar astında fikir ve görüşleri o derece önemlidir. Katılımcı yönetimin ilkelerini kabul ederek, sorunlar işbirliği ile çözüldüğünde ve kararlar beraberce alındığında performans değerlemeleri daha etkili olur ve çalışanlar daha fazla tatmin bulur.

Elemanın, kendi performansı hakkında ne düşündüğünü bilmek, yöneticinin, tartışmaya nasıl yaklaşacağına karar verebilmesini sağlar. Yönetici, böylece aynı zamanda elemanın kendine güven derecesini, yeteneklerini, ilgilerini, meslek hedeflerini ve meslekte ilerlemek için ihtiyaç duyduğu şeyleri de öğrenmiş olur.

Pek çok kişi kendisini değerlendirmekte güçlük çeker. Yönetici bu durumda ona açık uçlu soruları ile yardım etmeli, cevapları önceden belli olmayıp, görüşmeyi yönlendirmeye yardım etmelidir. Kendini değerlendirmede çekingen davranan bir elemana şöyle sorulabilir: “Son görüşmemizden bu yana performansın en çok hangi alanda arttı?” yada “üretim yöntemlerinde

yapılan değişiklikler konusunda ne düşünüyorsun ?” Bu açık uçlu soruların, tartışmanın yükünü yöneticinin üstlenmesi için değil, elemana öz değerlemesi konusunda yardımcı olmak için sorulduğu unutulmamalıdır.

Ayrıca değerleyici, zamanın sınırlı olduğunu göz önünde bulundurarak, görüşmeyi verimli olacak bir doğrultuda sürdürmek için elemanın sözlerini dikkatle dinlemeli ve not almalıdır.

3.10.4.3. Yöneticinin değerlemesi

İşgörenin kendini değerlemesinden sonra, değerleyici, onun sözlerine cevap vermelidir. Elemanın söylediklerine katıldığını bildirmek, konuşmaya başlamanın iyi bir yoludur. değerleyici kendi değerlemesini yaparken, elemanın değerlemesini hep göz önünde bulundurmalıdır. Değerleyici, kendi değerlendirmesini elemanın söylediklerine cevap verecek şekilde yapılmalıdır. Bu titizlikle uygulandığı taktirde, en sonunda hiç konuşulmamış konular da gündeme gelip görüşülecektir. Bu aşamada, değerleyicinin daha önceki değerlemede saptanan iyileştirme planından söz ederek başlaması çok uygun olacaktır. Burada değerleyici, astın kişiliği konusunda değerlendirmeler yapmak yerine performans iyileştirme planı ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını, yargılama yapmadan objektif olarak yapmaya çalışmalıdır.

Değerleyici, kendi değerlemesini yaparken, astın iyi performans gösterdiği yanlarını ve performansının aksayan yönlerini dikkatle tespit etmelidir. Bu organizasyonun ve kişinin gelecekle ilgili beklentilerini gerçekleştirmede yararlı olacak ilk adımdır.

3.10.4.4. Gelecek için performans planı yapmak

Performans değerleme görüşmesinin son aşamasında, yönetici ve çalışan, yeni dönem için performans hedef ve standartlarını tespit ederek plan yaparlar.

Fikirlerin, yönetici ve işgören işbirliği ile geliştirilmesi, performansın artması ve elemanın gelişmesi için en iyi planın yapılabilmesini sağlar. Yönetici organizasyonun ve bölümün amaçlarına ilişkin önerilerde bulunabileceği bir konumdadır. Plan kişiler için anlam taşımali ve mesleki bakımdan uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda gelecek performans değerlemesinin de temelini oluşturur.

IV. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Biçimsel olarak düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi, kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirilmelerine olanak verir. Bu durumda, bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenecek formlara ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir.⁷⁶ Değerlemelerin bu şekilde yapılması, yöneticilerin objektiflikten uzaklaşmasını önler. Biçimsel değerlendirme yapılabilmesi için bu güne kadar geliştirilmiş tekniklerden, amaca uygun olanın seçilmesi gerekir. Değerleme tekniğini seçecek kişilerin bu konuda hassasiyet göstermesi önemlidir. İşletmelerin kapasitelerinin seçilecek teknikle doğrudan ilişkisi vardır. Küçük ölçekli işletmelerde seçilecek tekniğin yeterli olup olmadığına kolaylıkla karar verilebilir. Büyük işletmelerde ise, seçilen teknik üzerinde yapılacak inceleme daha uzun sürecektir.

Değerleme tekniğinin işletmede kullanımının ilk kabul edilebilir amacı işgörenlerin geliştirilmesi için bilgi bankası oluşturmaktır.⁷⁷ İşletmenin, kullanacağı performans değerlendirme tekniği, değerlendirme yapmadaki amacına, işin içeriğine ve niteliklerine, ölçülmek istenen hususlara göre farklılık gösterecektir. Kullanılan sistem, organizasyonun ihtiyacına ve kültürüne göre değişiklik gösterir.

Performans değerlendirme tekniği seçimi yapılırken iki konuda karar vermek gerekir. Bunlardan biri, değerlemenin mutlak metotla mı, yoksa nispi metotla mı yapılacağı. Diğer konu ise, yargılamada not vermenin mi yoksa taktir etmenin mi tercih edileceği konularıdır.

Performans değerlemede, nispi ve mutlak olmak üzere iki tip karşılaştırma ölçüsü vardır. Nispi metotta işgören, aynı işi yapan diğer işgörenlerle karşılaştırılır.⁷⁸ Bu metotta standart tespit etmeye hiç gerek yoktur. En iyi veya en zayıf işgörene göre diğerleri değerlendirilir. Bir nevi, karşılaştırma için seçilen işgörenler, diğerleri için standart teşkil etmektedirler.

Mutlak metotta ise, işgören önceden belirlenmiş standartlara göre değerlendirilir. Nispi metot, bilhassa ücret ayarlamalarında, terfilerde ve benzeri hususlarda kullanılırken, mutlak metot, işgörenin işindeki verimini artırmak için kullanılır.⁷⁹

⁷⁶ Erdoğan; Age., s.176

⁷⁷ E rdoğan; Age., s.176

⁷⁸ Osman Teliman; personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler, İTİA İstanbul., 1978, s.62

⁷⁹ Teliman; Age., s.62

Performans değerleme tekniği seçilirken karar verilmesi gereken diğer husus, değerlemede hangi yargılama modelinin tercih edileceğidir. Not verme mi yoksa tahlil etme modelimi seçilecek buna karar verilmesi gerekir.

Not verme, bilimsel metot niteliği gösterir. Ortalamalar, ortalama sapmalar, korelasyonlar vb. gibi istatistiki çalışmalara imkan verdiğinden kolaylık sağlayıcı bir yargılama modelidir. Aynı işi yapanlar arasında, en azında görünüşte kolay ve objektif karşılaştırmalara imkan verir. Ancak bu modele iki itiraz yapılabileceği belirtilmektedir.

Birincisi; nitelikler ile kusurların, yetenekler ile sakıncalı durumların matematiksel toplamını yapmak bilimsel değildir. Psikolojide değerlemeyi bu tür formülasyonlara dayandırmak sakıncalı sonuçlar verebilir. İkinci itiraz ise; matematiksel değerlendirmelerin az değeri vardır. Bu tip bir değerleme, sadece kişiliğin bir yönünü aydınlatır ve diğer yönler karanlıkta kalır. Basit bir not, hiçbir zaman tam olarak açıklayıcı olamaz. Yapılan bu hassas tahlillerin sadece bir nota dayandırılması sağlıklı olamaz. Bu durum, değerleyiciyi, aynı nota sahip olan iki kişinin eşit ve benzer oldukları kanısına götürebilir.

Not verme yargılama modelinin bu tür sakıncalarından dolayı, tahlili bir değerleme tercih edilebilir. Bu, işgörenin, şimdiki veya gelecekteki işinin gereklerine göre, değerlenen işgörenin kişiliğinin her ynnn üzerinde açık, objektif ve anlatılabilir bir yargıya imkan verecek şekilde olmalıdır. Bireyler arası farklılıklar, en güzel şekilde ancak tahlil etme ile ortaya konulabilir.

Ancak, değerleme sonuçlarında nesnelliğin sağlanabilmesi için, not verme metodunun da kullanılması gerekir. Dolayısıyla her iki yargılama metodunun bir arada kullanılması en ideal alternatif olarak görülmektedir. Değerlemede istenilen sonuçlara ulaşmak, her iki yargılama metodunun uygulanmasıyla elde edilecek bilgileri gerektirir.

Değerleme süresince, iş tanımlarına göre herkes değerlenir. Yapılacak işlere karşılık, yapılan işler karşılaştırılır. İşgörenin neler yaptığı incelenir. Yönetim yapısı sürekli değiştiği ve çalışma grupları artık üretim birimi olarak dşnlmeye başlandığı için performans değerlemeleri de artık grup değerlendirmelerini daha fazla içermektedir. Grup alışması sayesinde, elemanların gruba karşı sorumluluk duygusu geliştirilir. Çalışma gruplarına uygulanacak performans değerleme teknikleri, subjektif değerlemeyi önleyecek, etkili sonuçlar alacak ve doğruluğu tartışılmayacak şekilde yapılmalıdır.

Performans değerleme teknikleri, bir çok kaynakta çeşitli sınıflandırmalar yapılarak anlatılmıştır. Bir çok yazar bu yöntemleri, ağdaş performans değerleme yöntemleri ve klasik

performans değerleme yöntemleri adı altında incelemiştir. Bu araştırmada, yöntemler sınıflandırılmaksızın, uygulamada en çok kullanılanları aşağıda verilmiştir.

4.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. İkili karşılaştırma ve sıralama yönteminde, belirli bir X çalışanı, grubuna dahil diğer bütün çalışanlarla ortaya koyduğu performans derecesi bakımından karşılaştırılır. Ve bu işlem tüm işğörenler için tekrarlanır.

Her karşılaştırmada örgüt için taşıdıkları değer ağıısından daha değerli olduğu kabul edilen kimsenin hizasına bir işaret (x gibi) konur. Sonuçta en çok tercih işareti alan kimseden başlamak suretiyle aşağıya doğru bir sıralama elde edilir. Eşlendirme sayısı $N(N-1)/2$ formülü ile belirlenir. Formüldeki N, değerlenecek kişi sayısıdır. Buna göre değerlendirilecek kişi sayısı 25 ise karşılaştırma sayısı formüle göre 300 olacak. Başka bir deyişle 25 kişiyi değerlemek için en az 300 kez karşılaştırma yapılacaktır.⁸⁰

Bu yöntemde, karşılaştırılan işğörenlerin sayısı fazla olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olacak; bu da oldukça uzun bir zaman alabilecektir. Sistemin en büyük sakıncası da, sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki işğörenin birbirlerinden ne kadar daha çok yada daha az başarılı olduklarının bilinmemesidir.⁸¹

Örneğin, bir departmanda çalışan sekiz kişinin performans değerlemesi yapılmak istensin. Her işğören diğer tüm işğörenlerle karşılaştırılacak. Burada kişi sayısı 8'dir. Dolayısıyla eşlendirme sayısı; $8 \times (8-1)/2$ ' den 28 olacaktır. Aşağıdaki tablo 4.1, bir bölümde çalışan 8 kişinin, iş bilgisi kriterine göre performans değerlemesini göstermektedir.

Her işğören diğer tüm işğörenler ile karşılaştırılır. İş bilgisi kriterine göre daha başarılı bulunan işğörene (x) işareti konulmuş. Tablo incelendiğinde en fazla (X) işaretini alan Ercan Demir en başarılı işğören olurken, diğerleri; şahin Zengin, Celalettin Sert, Faruk Kalay. Serhat Yıldız, Abdullah Oğrak, Eda Güzel sırasıyla onu izler

⁸⁰ Tutum; Age., s.170

⁸¹ Dicle; Age.. s.48

Tablo 4.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemine Göre Yapılan Değerleme Formu

| Değerleme Kriteri: İŞ BİLGİSİ | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------|-------------|----------------|-----------|--------------|--------------|---------------|-----------------|
| | Faruk Kalay | Ercan Demir | Abdullah Oğrak | Eda Güzel | Şahin Zengin | Sevgi Bakkal | Serhat Yıldız | Celalettin Sert |
| Faruk Kalay | | X | - | - | - | - | X | X |
| Ercan Demir | - | | - | - | - | - | - | - |
| Abdullah Oğrak | X | X | | X | X | - | - | X |
| Eda Güzel | X | X | - | | X | X | X | X |
| Şahin Zengin | X | X | - | - | | - | - | - |
| Sevgi Bakkal | X | X | X | - | X | | X | X |
| Serhat Yıldız | - | X | X | - | X | - | | X |
| Celalettin Sert | - | X | - | - | X | - | - | |

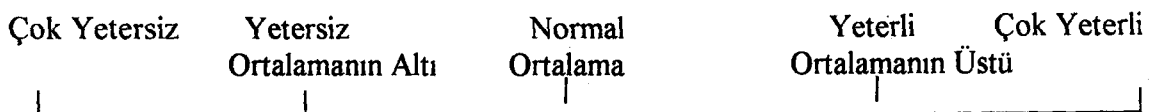
4.2. Grafik Değerleme Yöntemi

Performans değerlendirilmede kullanılan en basit tekniktir. Değerleme bir grup üzerinde yapılabileceği gibi, tek tek işgören üzerinde de uygulanabilir. Yöntemler her ne kadar basit gibi görünse de, çok yönlü analizlerde de bu yöntem kullanılabilir.

Grafik değerlendirme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı, genel olarak şu şekilde düzenlenir.⁸²

- Çok yetersiz
- Yetersiz, ortalamanın altı
- Normal, ortalama
- Yeterli, ortalamanın üstü
- Çok iyi

Bu değerler bir grafik üzerinde şu şekilde gösterilebilir:



⁸² Erdoğan; Age.. s.179

Grafik değerleme tekniğinde kişiler belirli özelliklere göre değerlendirilecekse, değerleme formunda değerlenen özellik bölümüne, hangi faktör açısından değerleme yapılacaksa o yazılır. Değerlenen zellik ve nitelikler performans kriterleri olarak adlandırılabilir. Örneğin, kişinin kendine güveni değerlendirilecekse, bu bölüme kendine güven yazılmalıdır. Formda, bu hanede belirtilen özelliğe göre bir değerleme yapılacaktır. Grafik değerleme yöntemi ile iřęörenler topluca veya grup olarak değerlenebilir. Toplu değerleme; iřęörenin değerleyici tarafından belirlenen ölçeklere göre genel değerlemesi olabileceği gibi herhangi bir performans kriterine göre de değerleme yapılabilir. Iřęrenlerin toplu olarak değerlemesinde kullanılabilir bir grafik değerleme yöntemi formu rneği tablo 4.2’de verilmiştir.⁸³

Grafik değerleme yöntemi ile iřęörenlerin, belirlenen performans kriterlerine göre, ayrı ayrı da değerlemesi yapılabilir. Bu durumda, iřęörenin, iş tanımları ve gereklerinden hareketle belirlenmiş performans kriterlerine göre hazırlanmış ölçek ile değerlemesi yapılır. Bir işletmenin üretim bölümünde başarıyı belirleyen faktörler, üretim miktarı, üretim kalitesi, iřęörenin arkadaşları ile birlikte çalışma eğilimi, yaratıcılığı, karar verme özelliği, işe devamı, iş bilgisi olarak belirlenmiş olabilir. Bu durumda, iřęrenlere göre belirlenen faktörler açısından değerleme yapılmak isteniyorsa, ölçek tablo 4.3’de gösterildiği gibi olacaktır.

Bu yöntemin uygulanmasından önce, değerlemeyi yapacak yöneticilere form, başarı faktörleri ve değerlendirme sınırları hakkında bilgi verilir. Standart puanlandırma cetvelleri olarak da adlandırılan bu yöntemin olumlu yönlerini şöyle sıralayabiliriz;

- Değerlendirme süreci hızlı ve basittir. Az zaman ve emek ister.
- Değerlendirmeyi yapacak kişiler, iřęörenin performansını açıklıkla hemen görebilir.
- Değerlendirme formları oldukça objektiftir.
- cret ve terfi konularında verilecek kararlarda yol gösterir.
- Değerlenen iřęrenleri sıralamada kolaylık sağlar.
- Konuyu iyi bilen, işletmeyi iyi analiz etmiş kişi, bu ölçek yardımı ile iřęrenleri çok yönlü analiz etme fırsatı bulur.

Grafik değerleme yönteminin eksik yönleri ise şunlardır;

- Bu yöntem, performans ile ilgili yapıcı eleştiri sağlamaz.

⁸³ Erdoğan; Age., s.179

- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez. Bunun yerine, performans değerlendirmelerinde sık sık ortaya çıkan “bir an önce işi bitirme” duygusunu güçlendirebilir.
- Nezaretçinin veya değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz.⁸⁴
- İşgörenin değerlendirilecek özelliği için oluşturulan ölçek üzerinde yer bulmak güç olabilir. Değerlemeyi yapacak yönetici, işgörenin belirlenen özelliğini değerlendirirken, uygun gördüğü değer karşılığını ölçek üzerinde bulamayabilir.

Grafik değerlendirme yöntemi, az kullanılan bir teknik olmakla birlikte ilk bakışta değerlemeciye veya daha üst yöneticilere bilgi vermesi yönünden ilginçtir.⁸⁵



⁸⁴ Palmer; Age.. s.41

⁸⁵ Sabuncuoğlu: Age., s.106

Tablo 4.2. Grafik Değerleme Ölçeği Örneği (Genel Değerleme)
Kaynak : İlhan Erdoğan; İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, s.180

| | | | | | |
|---|---------------------|---------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Değerlenen Özellik : | | | | | |
| Bölüm : | | | | | |
| Değerlemeyi Yapan : | | Değerleme Tarihi : | | | |
| İŞGÖRENİN ADI SOYADI : | | ÖLÇEK | | | |
| AHMET YENİCİ | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| TURHAN UYAR | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| RIZA DEĞERLİ | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| TURGUT UÇURUR | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| SALİH ÇATAR | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| MUSTAFA ELMAS | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| CEMAL HOŞOĞLU | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| KEMAL İNCESES | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| DİKKAT : Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanını ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz. | | | | | |

Tablo 4.3. Grafik Değerleme Ölçeği (Başarı Faktörlerine Göre Bireysel Değerleme)
Kaynak: İlhan Erdoğan; İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme
Teknikleri, s.181

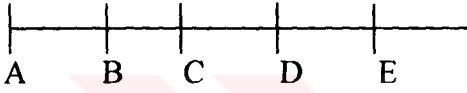
| | | | | | |
|--|---------------------|--------------------|---------------|----------------|----------------|
| İşgörenin Adı Soyadı : | | İş Ünvanı : | | | |
| Bölümü : | | İş No : | | | |
| Değerlemeyi Yapan : | | Değerleme Tarihi : | | | |
| DEĞERLEME FAKTÖRLERİ | | ÖLÇEK | | | |
| İŞ BİLGİSİ | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| ÜRETİM MİKTARI | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| ÜRETİM KALİTESİ | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| BİRLİKTE ÇALIŞMA | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| YARATICILIK | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| KARAR VERME | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| DEVAMLILIK | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| KEMAL İNCESES | <u>ÇOK YETERSİZ</u> | <u>YETERSİZ</u> | <u>NORMAL</u> | <u>YETERLİ</u> | <u>ÇOK İYİ</u> |
| <p>DİKKAT : Bu ölçekle elemanınızı değerlerken yukarıya ad ve soyadını yazdığınız Elemanlarınızı düşünün ve her başarı faktörü için bu elemanınız için Düşüncenizi ölçek kısmına işaretleyiniz.</p> | | | | | |

4.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

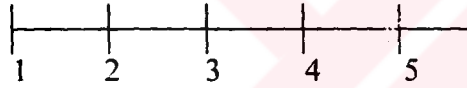
Performans değerlemesinde en eski ve en yaygın kullanılan yöntem derecelendirme tekniğidir. Bu yöntemin birkaç türü vardır. En yaygın olarak kullanılan türünde, değerlemeyi yapacak yöneticiden belli bir dönemde, her işgören için bir değerlendirme formu doldurması istenir. Değerleme, formun üzerinde yer alan çeşitli kriterlere göre yapılır. Her kriterin karşısında dereceleri belirtilir. Bu değerlendirme yönteminde işgören, bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Bu yöntemde derecelendirme değişik şekillerde yapılabilmektedir.

Derecelendirme ve puanlama yönteminin değişik uygulamaları, aşağıdaki gibi gruplanabilir;⁸⁶

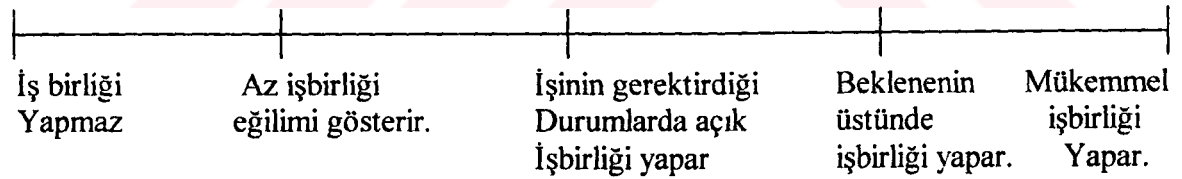
- Alfabetik Ölçekleme;
Kriter: İşbirliği,



- Sayısal Ölçekleme
Kriter: İşbirliği



- Açıklamalı Ölçekleme
Kriter: İşbirliği



- Basit Ölçekleme;
Kriter: İşbirliği



Değerleme formlarında, değerlendirilecek başarı faktörleri ve değerlendirme eşikleri yer alır. Derecelendirme tekniğinde grafik değerlemede olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından işgörenin belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur.⁸⁷ Değerleme ölçeği üzerinde faktörler 5 veya 7 basamak altında değerlendirmeye tabii tutulur. Bir işletmede

⁸⁶ Brennan. Charles W.; Wage Administration Plans, Practices and Principles, Rev. Ed., Richard D. Irwin Inc., 1963, s.347

⁸⁷ Erdoğan; Age., s.183

işgörenin başarısını iş bilgisi, karar verme yeteneği etkileyebilir. Bu faktörlere göre işgörenlerin başarılarını ölçmek için hazırlanacak derecelendirme ölçeğine dayalı bir formun, belirtilen faktörlerle ilgili bölümü şu şekilde olabilir:⁸⁸

İş Bilgisi

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|---------------------|----------------|--------------------|-------------|
| Bilgisi aşırı yetersiz | İş bilgisi yetersiz | İş bilgisi var | İş bilgisi yeterli | Çok bilgili |

Yargılama

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------|----------------------------|
| yanlış ve etkin olmayan karar | Doğruya yakın bazen hatalı karar | İyi karar verir | Kararları akılcı | Karmaşık olaylarda iyidir. |

Oluşturulan derecelendirme ölçeği bazı uygulamalarda 0 başlangıçlı ve büyük aralıklı olabilir. Örnek olarak işgörenin işe karşı tutumu ele alınırsa, oluşturulabilecek ölçek aşağıdaki gibi olur.

| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 |
|--------------------------------|-----------|------------------------|---------------------------------|----------------------|
| işle ilgisiz sürekli şikayetçi | Dikkatsiz | İşle ilgili fikir alır | İşinde heyecanlı işyerine bağlı | Yaratıcı geliştirici |

Bu yönteme göre değerleyici, işgörenin durumuna uygun olan dereceyi işaretleyerek işgöreni değerlemiş olur. Genellikle her derecenin bir puan değeri vardır. Değerleme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ile performans puanı tespit edilmiş olur. Bu sayede işgörenler arası karşılaştırma imkanı da yaratılmış olur.

Burada, performans faktörlerine ağırlıklı puanlar verilir. Değerleme uzmanı, her faktöre 100 üzerinden ağırlıklı puanlar verir. İşgörenin toplam puanı hesaplanırken, her bir faktörden elde edilen puan, o faktörün ağırlık puanı ile çarpılır. Her faktör için aynı işlem yapıldıktan sonra elde edilen puanların toplamı, işgörenin performans değerlendirme ölçeğinden aldığı puanı gösterir.

⁸⁸ Erdoğan; Age., s.183

Derecelendirme ölçeği ile yapılacak performans değerlemesinde kişinin kendini değerlemesi yönünde bir fikir kabul edilirse, değerlendirme formları bu amaca yönelik hazırlanır. Bu tür değerlendirme yönteminde işgörenlerin kendilerini değerlendirme, fikirlerini ve düşüncelerini belirtme fırsatı doğar.

Bu yönde hazırlanacak değerlendirme formu iki bölümden oluşur. 1. bölümde; belirtilen başarı faktörlerine ilişkin işgörenin kendi fikirleri, 2. bölümde, yöneticinin aynı işgören üzerindeki düşünceleri yer alır. Değerleme formunun doldurulması süreci şöyledir: her iş için belirlenen performans faktörleri değerlendirme formuna yazılır. İşgören bu faktörlere göre kendisini değerlendirir ve doldurduğu formu yöneticiye teslim eder. Yönetici de işgören hakkında, belirtilen performans faktörleri dahilinde düşüncelerini formdaki ölçeklere göre belirtir. Her iki tarafın değerlendirme sonuçları aynı ise tutarlı bir değerlemenin yapıldığı söylenebilir. Aksi halde görülen farklılıklar karşılıklı görüşmeler sonucunda giderilmeli, yönetici ve işgören ortak bir fikre varmalıdır. Performans değerlendirme çalışmasının sonunda yapılacak görüşmelerde bu formlar aynen kullanılabilir. Bir dönemin sonunda yapılan görüşmelerin formun ekine ilave edilmesi, ortaya çıkan bulgular konusundaki işgören-yönetici görüşlerinin bu ilave doküman arasında bulunması bir sonraki dönemde yapılacak değerlendirme ve görüşmeler için özel kaynak olur.⁸⁹

Tablo 4.4'de belli bazı başarı kriterlerine göre bir derecelendirme formu örneği verilmiştir.⁹⁰ Bu formda, değerlendirici, ilgili işgören için kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye (X) işareti koyacaktır. Bu sadece derecelendirme ölçekli bir tablodur.

Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde, her kritere göre ayrılan derecelerden biri seçilerek işaret yerine puan (sayısal değer) verilir. Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve bu toplamın yorumu standart puanlar üzerinde yapılır. Puanlandırma esasına göre derecelendirme ve puanlama yöntemi için kullanılacak bir örnek form tablo 4.5'de gösterilmektedir.⁹¹ Tabloda personel 7 kriter bazında ve 5 dereceye ayrılarak ağırlıklı puan sistemine göre değerlendirilmektedir. Değerlemenin objektif olması açısından ilk ve ikinci basamak yöneticileri ayrı ayrı puan verir, daha sonra ortalaması alınır ve genel müdürün onayına sunulur. Örnek tabloda görüldüğü gibi kriterlerin toplam puanı 100'dür ve işgören toplam puan üzerinde değerlendirilir. Puanlara karşılık gelen dereceler şu şekildedir;

⁸⁹ Erdoğan; Age., s.183

⁹⁰ Erdoğan; Age., s.186

⁹¹ Sabuncuoğlu; Age., s.177

| | |
|----------|-------------------------|
| 0 – 20 | Çok yetersiz (I.derece) |
| 21- 40 | Yetersiz (II. Derece) |
| 41 - 60 | Normal (III. Derece) |
| 61 – 80 | Yeterli (IV. Derece) |
| 81 – 100 | Çok iyi (V. Derece) |

Derecelendirme tekniği, ucuz ve uygulaması kolay bir yöntemdir. Değerleyicilerin uzun süreli bu konuda eğitilmesine gerek yoktur. Unutulmaması gereken bir nokta, değerlendirme formlarındaki performans faktörlerinin her iş için farklı oluşturulacağıdır.

Bu yöntemde diğer yöntemlerde olduğu gibi bazı yetersizlikleri vardır. Derecelendirme ve puanlama yönteminin sınırlılıkları şöyle sıralanabilir.⁹²

- Derecelendirme yönteminde işgörenler, “halo etkisi” yanlış değerlendirilmektedirler. Bu durumda işgörenin zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkmamaktadır.
- Yumuşaklık etkisi nedeni ile, değerlendirici değerlediklerini çoğunlukla “ortanın üzerinde” değerlendirmekte, aralarında çok az fark bırakabilmektedir.
- Değerleyiciler, kendi astları daha yüksek ücret sağlasınlar diye, aralarında rekabete girişip, hepsi, değerledikleri işgörene çok yüksek puanlar verebilirler.
- Merkezci yönelme nedeniyle değerlendirici, işgörenin niteliklerini “orta” düzeyde değerlendirip kendisini bağlayıcı noktalardan kaçınabilir.
- Birçok durumda bir değerlendirme formunda değerlendirme konusu kriterler arasında karşılıklı etki ve bağıntılar bulunmakta, bu yüzden gerçekte değerlemenin durumunu, pek az kriter belirlemektedir.

Bu sınırlılıklar, diğer değerlendirme yöntemlerinden bazıları içinde geçerlidir. Bunların bilinmesi, daha iyi yöntemlerin geliştirilmesi veya seçilmesi açısından önemlidir. Amaç yöntemin geçersizliğini ispat değildir.

⁹² Beach, Dale S.: Personnel The Management of People at Work, 4. Baskı, New York, Macmillan Publishing G. Inc. 1980, s.256

Tablo 4.4. Derecelendirme Tablosu

Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu; İnsan Kaynakları Yönetimi, s. 176

| | | | | | |
|---|---------------------|--------------------|---------------|----------------|--------------------|
| İşgörenin Adı Soyadı : | | Toplam Puan : | | | |
| Bölümü : | | İlk Amiri : | | | |
| Değerlemeyi Yapan : | | Değerleme Tarihi : | | | |
| İşin Kısa Tanımı : | | | | | |
| | | | | | |
| BAŞARI KRİTERLERİ | ÇOK YETERSİZ | YETERSİZ | NORMAL | YETERLİ | ÇOK YETERLİ |
| 1- İŞ BİLGİSİ: Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği. | | | | | |
| 2- KARAR VERME: Kararların zamanında Ve etkin verilmesi | | | | | |
| 3- PLANLAMA – ORGANİZASYON: Kendi işini planlaması Ve düzenlemesi | | | | | |
| 4- KAYNAK KUL.: İş Gücü ve araçların Doğru kullanımı. | | | | | |
| 5- LİDERLİK: İnsiyatif kullanma, öncü olma. | | | | | |
| 6- SÖZEL HABERLEŞME: İkna edici olma, kendisini dinletme. | | | | | |
| 7- YAZILI HABERLEŞME: Açık ve anlaşılır yazı yazma. | | | | | |
| 8- MESLEKİ ÖZELLİKLER: Giyim, Tutum, işbirliği anlayışı | | | | | |
| 9- BEŞERİ İLİŞKİLER Çevresi ile uyum ve Saygılı davranış. | | | | | |

Tablo 4.5. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi Form Örneği
Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu; İnsan Kaynakları Yönetimi, s.177

| TARİH : | | BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM : | | | | | |
|--|-------------------------|----------------------|----|----|----|--------------------------|---------|
| PERSONELİN ADI : | | KATEGORİSİ : | | | | | |
| GÖREVİ : | | | | | | | |
| KRİTERLER | DERECELER | | | | | DEĞERLEYENLER | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1. Amir | 2. Amir |
| İş Bilgisi (25) | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | | |
| Yaptığı İşin Kalitesi (20) | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 | | |
| Araştırma ve Yaratıcılık (15) | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | | |
| İşe İlgisi ve Devamlılık (10) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | | |
| Müşterilerle İlişki (10) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | | |
| Sorumluluk Alma (10) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | | |
| Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişki (10) | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 | | |
| TOPLAM PUAN | | | | | | | |
| ORTALAMA PUAN | | | | | | | |
| DEĞERLEYEN (1. Amir) | DEĞERLEYEN (2. Amir) | | | | | ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR | |
| (2. | | | | | | | |

4.4. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, işgörenin olumlu ve olumsuz davranışlarını belli zamanlarda yapılan gözlemler sonucunda saptamada kullanılır. Burada sözü geçen olumlu ve olumsuz davranışlar performans değerlendirme çalışmalarında kritik olay olarak adlandırılır. İşgören, bu kritik olaylar bazında belli zamanlarda yöneticisi tarafından gözlenir. Gözlemler sonucunda, işgören davranışları kaydedilir, dosyalarına işlenir. Değerleme zamanı geldiğinde bu bilgiler çıkarılır ve işgörenler bu bilgilere göre değerlendirilir. Sonuçta işgörenin kritik davranış şekillerine göre olumlu ve olumsuz davranışları belirlenmiş olur.

Kritik olay yönteminin en iyi kullanım yeri iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Organizasyondaki çeşitli iş alanları hakkında enformasyon toplayan bir yönetici yeni iş sahalarında çalışan elemanlarla nasıl ilgileceği konusunda bu yöntemden çok yararlanabilir. Değerlemede subjektif ölçütlerin çok önemli bir rol oynadığı durumlarda da bu teknik yararlı olur. Başka subjektif değerlendirme yöntemi ile birlikte kullanıldığında kritik olaylar tekniği çok yararlı sonuçlar verir.⁹³ Performans değerlemede kritik olay yöntemi, işgörenin işine ilişkin davranışlarının yönetim tarafından bilinmesi için iyi bir çalışmadır.⁹⁴

Değerleyici, işgörenlerin davranışlarını gözlerken; hangi davranış şeklini kritik veya ilginç olarak belirtecektir? Bu, üzerinde durulması gereken asıl sorundur. İlginçliğin ölçüsü Chruden ve Sherman tarafından şöyle açıklanmıştır;⁹⁵

- Bir olay, işgörenin işi ile ilgili olarak olağanüstü başarı yada başarısızlığa yol açan bir şeyi yaptığı yada yapmadığı zaman, ilginç-kritik olur.
- İlginç gerçekler, başarıyı son derece etkili ya da etkisiz kılan işgören eylemleridir.
- İlginç olaylar gerçeklerdir - fikirler, genellemeler değil - ancak bütün gerçekler, ilginç değildir.

Kritik olayların ne olduğu önceden bir liste halinde tespit edilmelidir. Bu listedeki olaylara eşdeğer olaylar gerçekleştiği zaman hemen not edilmelidir. Not etme işlemi sırasında, olay hakkında veya işgören hakkında herhangi bir yorum yapılmaz. Bu yöntemin diğer yöntemler gibi belli bir zaman ve şekil sınırlılığı yoktur. Kritik olayın meydana geldiği zaman söz konusudur.

⁹³ Palmer Age., s.47

⁹⁴ Erdoğan; Age., s.202

⁹⁵ İnal Cem Aşkun; İşgören Değerlemesi, İTİA Eskişehir Yayın No:158/100, 1976, s.101

Yapılan araştırmalar, kaydedilen ilginç olayların genellikle fiziksel yada zihinsel niteliklerle- koordinasyon, denetim, aritmetik yetenekler, öğrenme ve anımsama yetenekleri, kavrama, yargı, araç kullanımı, yaratıcılık, yenilikçilik vb.- ve işe ilişkin davranış ve alışkanlıklarla- verimlilik, güvenilirlik, örgüt ve yönetimi benimseme, dürüstlük, kesinlik, örgütsel sorunlara duyarlı olma, başkaları ile iyi geçinme, girişimcilik, sorumluluk vb. – ilgili olduklarını göstermiştir.⁹⁶

Kritik olaylar yönteminin yararları şunlardır:

- Performansla ilgili tartışma ve görüşme ortamı yaratır, çalışanlara yol gösterici ve teşvik edici etkisi vardır.
- Diğer tekniklerle kullanıldığında etkin sonuçlar veren bir performans değerlendirme yöntemidir.
- Yönetici ve işgörenin performans konusunda yararlı görüşmeler yapmasını sağlar.
- İşe yeni giren işgörenin olumsuz veya yanlış davranışlarını gidermek amacıyla ilk kademe yöneticisi tarafından uygulanabilir.
- Kritik olay yöntemi subjektif, sonuçları tutarlı ve sürekli kullanılan bir yöntem olursa dinamik bir performans değerlendirme yöntemi olacaktır.

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları da vardır. Bunlardan en önemlisi, kişinin, amirini, sürekli olarak onu izleyen, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır.⁹⁷ Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir.⁹⁸

Bunlardan başka kritik olay yönteminin dezavantajları şu şekilde sıralabilir:

- Değerlendirmenin, yöneticinin subjektif yargılarından etkilenmemesi oldukça güçtür.
- Yönetici, kritik olay olarak belirlenen olaylardan biri ile karşılaştığında, olayla ilgili işgörenle sığağı sığağına görüşmelidir. Aksi halde durumun açıklık kazanması, gerekli düzenlemelerin yapılması zorlaşır. Performans değerlemesi yapmanın bir anlamı kalmaz.
- Bu yöntem özenle ve usulüne uygun olarak uygulandığında geniş bir zaman dilimi gerektirir.

⁹⁶ Ülkü Dicle; Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari Bilimler Fak., Yayın No 43, Ankara, 1982, s.54

⁹⁷ Dicle; Age., s.56

⁹⁸ Uyargil; Age., s.49

- Yönetici gözlemlere başladıktan bir süre sonra kritik noktaları gözlemeyi terk edebilir. Bu durumda yöntemin uygulanmasının hiçbir anlamı kalmaz.

Kritik olay yöntemine göre düzenlenmiş bir değerlendirme formu örneği tablo 4.6'da örnek olarak verilmiştir.⁹⁹

Tablo 4.6. Kritik Olay Yöntemi Örnek Formu
Kaynak: Dicle; a.g.e., s.55

| Adı Soyadı : | | | | | |
|--|---------|---|---|---------|--|
| Görevi : | | | | | |
| Görev Niteliği : Örgütsel Sorunlara Duyarlılık | | | | | |
| a. Sorunları göremedi b. Sorunların nedenlerini önemsemedi c. Sorunların kaynağına inemedi | | | a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı | | |
| Tarih | Seçenek | OLAY | Tarih | Seçenek | OLAY |
| 12.4.2000 | C | Özel bir duyurunun Gecikmesine neden Oldu | 25.5.2000 | C | Kişisel Çabalarıyla Fırında yangın Çıkmasını önledi |
| | | <u>Açıklama:</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere duyurmadı | | | <u>Açıklama</u> Fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve yangın çıkmasını önledi |

4.5. Serbest Anlatım Yöntemi

Bu yöntemde herhangi bir şekil söz konusu değildir. Değerleyici işgören ile ilgili anlatmak istediği her şeyi bir kağıt üzerine not eder. Anlatılanlar, işgörenin yetenekleri, potansiyel güçleri, işe karşı ilgisi, inisiyatifi, insanlarla ve yönetim ile ilişkileri vb. başlıklar altında da yazılabilir.

Bu yöntem, yöneticilerin değerlendirme için oldukça geniş bir zaman ayırmalarını ve çaba harcamalarını gerektirir. Aynı zamanda yöneticilerin iyi birer gözlemci ve çözümleyici olmalarını da gerektirir. "Yöntemin başarısı, yöneticilerin yazma yetenekleri ile doğrudan

⁹⁹ Dicle; Age., s.55

ilgilidir. Yazma yeteneği sınırlı olan bir yöneticinin, bir işgörenin başarısını yada başarısızlığını bütün açıklığı ile yansıtması beklenemez.”¹⁰⁰ Bunun yanında, değerleyicilerin objektif davranmama ihtimalleri yüksektir. Buna karşılık yöntemin en önemli yararı, basitliği, yani değerleyicinin hiçbir formal yapıya bağlı olmadan, kendi isteği doğrultusunda görüşlerini sıralayabilmesidir.

Serbest anlatım yöntemine göre düzenlenmiş bir değerlendirme formu örneği, aşağıdaki tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Serbest Anlatım Değerleme Yöntemi Örnek Formu

| | |
|--|------------------|
| Adı Soyadı : | Değerleme Dönemi |
| Bölümü : | |
| Görevi : | |
| <p>Genel olarak “iş performansı” iyidir. Teknik bilgisi çok iyidir. Alanındaki gelişmeleri takip etmekte ve kendisini geliştirmektedir. Ancak ekip çalışmasına yatkın değildir. İş ilişkilerinde arkadaşları ile yaşadığı sorunlar işlerin gecikmesine ve darboğazlara neden olmaktadır. Kendi uzmanlık alanına giren konularda müdahalede bilerek geç kalmakta ve sorun çıkartmaktadır.</p> | |
| Değerleyicinin Adı Soyadı | |
| | |
| /...../..... | |
| İmza | |

4.6. Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerleme merkezi, yönetsel pozisyonlar için potansiyel adayların bir araya geldiği ve bu adayların bir dizi mülakat, test ve egzersizlere tabii tutuldukları bir yerdir.¹⁰¹ Özellikle, bu yöntem, yöneticilerin, tipik durumlarda nasıl davranacağını ölçmek için, merkezde toplanan bir grup aday 3-5 gün arasında değişen bir sürede alıştırmalar yaparlar ve bu devrede

¹⁰⁰ Beach; Age., s.32

¹⁰¹ Leon C. MEGGINSON; Personel Management : A. Human Resources Approach 4 b. III incis. Richard D.Irwin , inc. 1981 s.235

psikologlar ve tecrübeli yöneticiler tarafından incelenir ve değerlendirilir.¹⁰² Bu yöntem sadece ilk düzey yöneticinin seçiminde ve yine düzey yöneticilerin performans değerlemesinde kullanılır.

Yöntemde, değerlemeyi, bu konuda eğitim görmüş işletme yöneticileri yaparlar. Bunun yanında, bazı uzman kişiler, örneğin psikologlar da değerlendirme işlemine katılabilirler. Değerleme merkezinde genellikle sayıları 6-12 kişi arasında değişebilen yöneticiler değerlemeye tabi tutulur. Değerleyicilerin sayısı ise aday sayısının yarısı veya en az dörtte biri kadar olmalıdır.

Bu yöntemde yöneticilerin sahip olması gereken nitelikler (planlama ve örgütleme, ikna edebilme, yaratıcılık, ilgilerin genişliği, insanlara karşı duyarlı olabilme, bireyler arası temas kurabilme ve kendine güvenebilme vs.) değerlendirilir. Bu nitelikler, objektif, projektif testler, görüşmeler, durumsal alıştırmalar gibi çok sayıda teknik kullanılarak ölçülür. Merkezde adayların tabii tutuldukları alıştırmaların bazıları; rol oynama, yönetim oyunları, bekleyen problemler alıştırmaları ve lidersiz grup tartışmasıdır.

Değerleme merkezinde değerlendirme sonunda değerlendiriciler adayların performansları hakkında değerlendirmelerini özetlerler, diğer değerlendiricilerle mukayese ederler. Bir adayın idari potansiyelini de göz önüne alarak bir sonuca varırlar ve aday hakkında özet bir rapor hazırlarlar.¹⁰³ Böylece, adaylar almış oldukları ortak puanlara göre değerlendirilmiş olurlar. İstendiğinde adaylara bu değerlendirmelerle ilgili geri besleme de verilir. Ancak, umduğundan düşük değerlendirme puanı alan kişiler üzerinde bu işlem, işten ayrılma ve demoralize olma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Tablo 4.8'de tipik bir değerlendirme merkezi programı yer almaktadır.¹⁰⁴ (her işletmede uygulama biçimi farklılık gösterse de ana hatlar birbiri ile benzerlik göstermektedir.) Değerleme merkezlerinin kullanımı giderek artmaktadır. Bunun nedeni güvenilir ve geçerli bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Bu yöntemin kullanılmasındaki faydalar şu şekilde sıralanabilir;¹⁰⁵

¹⁰² Harold KOONTZ, Cyrill O. Donnell Management A. Systeme and Contingency Analyses of Managerial Functions 6.b. Tokyo. McGraw-Hill Book Comp. 1976 s.479

¹⁰³ KOONTZ; Age., s.479

¹⁰⁴ S.R. Schuler-S.A. Youngblood; Effective Personnel Management, 2.B., West Publishing CO., St. Paul, 1988, s.171

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu; Age., s.180

- Yöntem, değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- Yöntem, çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımını sağlar.
- Daha etkin iletişim sağlar.
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma öğretilir.¹⁰⁶
- Değerleme merkezi yönteminin sakıncaları ise şunlardır;¹⁰⁷
- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu.
- Değerleme merkezleri ile sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi.
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri.
- Yöntemin yönetimce benimsenme zorunluluğu.
- Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecekteki ile ilgilenmesi.

¹⁰⁶ David Gos; The Principles of Human Management, Routledge. London. 1994, s.58

¹⁰⁷ Sabuncuoğlu; Age., s.180

Tablo 4.8. Tipik Bir (2.5 günlük) Değerleme Merkezindeki Faaliyetler

Kaynak: S.R. Schuler-S.A. Youngblood; Effective Personnel Management; s.171

| | | | |
|-------------------------|--|--|---|
| 1.gün | Yönlendirme (oryantasyon) (15-25 katılımcı 6 gözlemci) | Yönetim oyun (katılanlar gruplara ayrılır) | Psikolojik testler. Katılanlarla görüşme. Vaka tartışması. |
| 2.gün | Karar verme alıştırmaları (bir vakadaki sorunu yalnız çözme gibi) | Bekleyen problemler Alıştırmaları. Rol oynama alıştırmaları. | Grup problem çözme alıştırmaları. (örneğin yönetim oyunu, vaka yada taklit gibi.) |
| 3.gün (yarım gün) | Yazılı vaka analizi Ve sözel takdim. Arkadaşların değerlemesi (grup üyelerinin) | | |

4.7. Özdeğerleme Yöntemi

Modern yönetim kavramında işgörenlerin kendilerini değerlemeleri, işgöreni açık ve doğru olmaya, yöneticinin görmediği eksiklikleri ortaya çıkarmaya fırsat verir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Özdeğerlemede, işgörenin kendini olduğundan daha iyi görerek değerlemesi mümkündür. Ancak burada önemli olan, değerlendirme sonrası işgören davranışlarındaki değişiklik ve kurulan iletişimin sağlamlığıdır.

Özdeğerleme, diğer performans değerlendirme teknikleri ile birlikte kullanıldığı sürece daha iyi sonuçlar verir. Kişilerin yaptığı özdeğerlemeler, diğer tekniklerin uygulanması durumunda, değerlendiriciye ön bilgi ve o kişi hakkında bir fikir verecektir. Periyodik performans değerlendirme dışında, çalışanların belli zamanlarda özdeğerleme yapmaları, yöneticinin o kişi hakkında ara dönemlerde bilgi elde etmesini sağlar.

Çalışanların özdeğerleme yapmaları, kendi performansları hakkında düşündüklerini öğrenmenin en iyi yoludur. Özdeğerleme sayesinde işgöreni motive eden unsurlar veya işine engel olan unsurlar daha kısa sürede ve daha net öğrenilir. Bu tür bilgileri elde eden yönetici performans değerlemesini daha doğru ve daha kolay şekilde yapar.

4.8. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi bireysel performans değerlendirme yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları önem sırasına göre sıralanır. İşgörenler belirlenen bu davranışlara göre analiz edilir.

Kontrol listeleri ağırlıklı sistemde hazırlanabileceği gibi güçlendirilmiş seçim esasına göre de hazırlanabilir.

Ağırlıklı kontrol listeleri, uzman kişilerce hazırlanır ve değerlendirmeye sunulur. Listedeki faktörler önem derecelerine göre 100 üzerinde puanlandırılır. Değerleme sonucunda her işgörenin aldığı puan hesaplanarak işgörenler arası bir karşılaştırma yapılabilir. Genellikle kontrol listelerindeki davranışların ağırlıkları son analizi yapan kişiler tarafından bilinir. Ağırlıklı kontrol listeleri, ilk yöneticinin, elemanın davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir de denilebilir. Bu yöntemin iyi işlemesi için kontrol listesinin her iş grubuna göre ayrı geliştirilmesi gerekir, böyle bir gereklilik de yöntemi biraz pahalı kılmaktadır.¹⁰⁸

Güçlendirilmiş seçim esasına göre düzenlenen kontrol listesinde değerlemeyi yapan kişinin subjektif yargıları en aza indirgenebilir. Bu yöntemde her iş grubu için ayrı değerlendirme formu oluşturulur. Güçlendirilmiş kontrol listesi oluşturma sürecini şöyle sıralayabiliriz;

- Yönetici işgören performansını olumlu ve olumsuz etkileyen davranış şekillerini listeler.
- Bu listede, yaklaşık aynı ağırlıkta ve işi aynı yönde etkileyen davranışlar ikiye gruplar halinde toplanır.
- Oluşturulan gruplar listelenir ve değerlemeyi yapan kişiler bu gruplardan kişiye en uygun davranışları beklerler.

Bu seçimi yapan kişiler, seçilecek davranışların ağırlığını bilmezler. Bu iki özel davranıştan ancak bir tanesi kişinin performansını belirleme özelliği taşır. Prensipte yüksek derecesi yüksek olan belirleyici faktör olarak düşünülür. Seçilen iki olumsuz değerlendirme kriterinden ancak bir tanesi yüksek ve düşük başarı arasındaki ayırıcıdır.¹⁰⁹

Genel olarak kontrol listeleri yönteminin faydaları şu şekilde sıralanabilir;

¹⁰⁸ Erdoğan; Age., s.197

¹⁰⁹ Erdoğan; Age., s.199

- Subjektif değerleme yargılarından minimum etkilenecek şekilde değerleme yapılmasına fırsat verir.
- Bu yöntemde, gerçek iş davranışları tarif edildiği için değerleme, puanlandırma cetvellerinde olduğundan daha anlaşılırdır.
- Uygulanması kolaydır.

Kontrol listelerinin dezavantajları da şunlardır;

- Listedeki bazı sorular, yöneticinin farkı göremeyeceği kadar benzer olabilir.
- Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, kişiye sadece listedeki konular dahilinde öneriler veya eğitim imkanı sağlar.

Kontrol listesi yöntemine örnek teşkil edecek bir form örneği aşağıda tablo 4.9'da verilmiştir;¹¹⁰

¹¹⁰ Erdoğan; a.g.e., s.198

Tablo 4.9. Kontrol Listesi Örneği
Kaynak: İlhan Erdoğan; a.g.e., s.198

| | |
|--|-------------------------------------|
| İşgörenin Adı Soyadı: | Bölümü: |
| Görev Ünvanı: | İş No: |
| İlk Yöneticisi: | |
| Değerlemeyi Yapan: | Değerleme Tarihi: ... / ... / |
| ÖZELLİKLER | VERİLEN DEĞER |
| 1- Elemanınız işine zamanında geliyor mu? | |
| 2- Elemanınız işini bitirmek için çalışma gününü planlıyor mu? | |
| 3- Sorduğunuzda işini yapmış bulunuyor mu? | |
| 4- Size vereceği raporları zamanında veriyor mu? | |
| 5- Elemanınız masasını düzenli tutuyor mu? | |
| 6- Dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını buluyor mu? | |
| 7- Elemanınız gerektiğinde diğer arkadaşlarına yardım ediyor mu? | |
| 8- İş arkadaşlarının sorunlarına çözüm bulmaya çalışıyor mu? | |
| 9- Bilmediği bir konuyu araştırıyor, size soruyor mu? | |
| 10- Talimatı tam anlıyor mu? | |
| 11- İşinin kalitesini artırmak için özen gösteriyor mu? | |
| 12- İşini programlıyor mu? | |
| 13- Kendi hatalarını zamanında görüp düzeltiyor mu? | |
| 14- Yaptığı işi seviyor mu? | |
| 15- | |
| 16- | |
| 17- | |
| 18- | |
| 19- | |
| Toplam Puan | |

4.9. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Bu performans değerlendirme yöntemi, çalışanların direkt olarak denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı değerlendirme yönteminin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

İşletmelerin son zamanlarda takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlendirme çalışmaları da takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlendirme oldukça zordur. Çünkü takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. İşletme politikaları, diğer takımlarla işbirliği, genel ve özel çevre koşulları, takımın çalışması için gerekli girdiler gibi faktörler takımın başarısı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir.¹¹¹

Takım bazlı performans değerlemede üç faktörden yararlanılır¹¹²

- Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme miktarı: Takımca başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyetiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir skor haline getirilir. Bu skor takımın her üyesine tahsis edilir.
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: bu kişinin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin amacı çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp, ödüllendirilmesidir.

$$\text{PER. DEĞ.} = (W1*S1) + (W2*S2) + (W3*S3)$$

Bu formül, performans değerlendirme yapılırken yukarıda değinilen üç elemente birer ağırlık verildikten sonra bunların toplanması suretiyle tek bir skor haline getirileceğini ifade ediyor. (W'ler elementleri S'lerse elementlere verilecek ağırlıkları ifade ediyor).

¹¹¹ Oya ERDİL; İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998, s. 168

¹¹² SABUNCUOĞLU, A.g.e., s. 181

Takım bazlı performans değerlemesinin başarısı için şu koşulların oluşması gerekir¹¹³:

- Firmada çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek.
- Ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak.
- Amaçlara göre performansı izlemek.
- Çalışanlara geribildirim yapmak.
- Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

4.10. 360 Derece Değerleme Yöntemi

360 derece geri besleme veya çok yönlü değerlendirme yöntemi, firmanın ve dış kaynakların içindeki birçok farklı girdileri de içeren, gittikçe popülerliği artan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu metot 100 tane firmada kullanılmış ve küçük işletmeler de dahil olmak üzere yaygınlaşmayı sürdürmektedir. McDonnell-Douglas, AT&T, Allied Signal, Dupont, Honeywell, Boeing, ve Intell'de dahil işyerleri 360 derece geri beslemeyi kullanıyorlar. Bu firmalar geleneklere uygun değerlemeler sağlamak için kendi 360 derece geri beslemelerini kullanıyorlar. Bununla beraber, başka birçok firma için bu yöntem gelişim ile ilgili amaçlar için kullanılmaktadır.

Bu yöntem geleneksel yaklaşımların tersine, örgütsel sınırların dışında da kullanılan yetenekler üzerinde odaklanır. Ayrıca, bir kişiye değerlendirme sorunluluğu yüklemekle birçok genel değerlendirme hatası düşürülebilir veya azaltılabilir. Bilgisayar ağları sayesinde, birçok dereceleme belgesi online üzerinden yönetildiğinden dereceleme yapan insanlar bu işi çok hızlı ve rahat bir şekilde yapabilmektedirler. 360 derece geri besleme metodu kişinin performansının daha objektif ölçülmesini sağlayabilir. Kişinin performansını daha geniş bir bakış içerisinde, çok yönlü ele alır ve yanlış değerlemeleri minimize eder. Güzel, dürüst, iyi ifade edilmiş kişisel gelişim ve özel geri besleme işyerlerinde esastır.

360 derece yöntemi, çok yönlü derecelemeyle sahip olmakla, değerlendirme sürecini daha yasal ve savunulabilir yapmaktadır. Dereceleme yapanlar; üst düzey yöneticiler, işgörenlerin kendileri, yakın yöneticiler, aynı düzeydekiler, ekip üyeleri ve müşteriler olabilirler. Dereceleme yapacak bu kişilerin, değerlendirilmiş stratejik yetenekleri, geri beslemeyi özeltme ve bir araya getirme ve geri beslemenin değerlendirme sisteminde nasıl kullanılacağını bilmeleri gerekmektedir. Bir değerlendirme sisteminin birçok değerlendirici içermesi

¹¹³ SABUNCUOĞLU; A.g.e., s. 182

doğal olarak daha fazla zaman alacak ve daha maliyetli olacaktır. Yinede, firmaların organize edilmesi ve yönetilmesi geleneksel değerlemelere alternatif yeniliklere ihtiyaç duyar.

Bazı uzmanlar, 360 derece geri beslemenin sadece gelişim ile ilgili amaçlar için kullanılması gerektiğini düşünürler. Bu uzmanların bu konu ile ilgili mantıklı bir gerekçesi şudur; derecelmeyi yapanlar, diğerleri dürüst olmadıklarından onların değerlendirme sürecindeki söylemlerinden rahatsız olacaklardır. Buna karşı bir görüş ise; aynı düzeydeki kişiler içinde yükselmek için rekabet edenlerin ve promosyon için rekabet edenlerin verileri çarpıtabileceği ihtimalidir. Günümüzde, bazı firmalar 360 derece geri beslemeyi bir değerlendirme yaklaşımı gibi kullanmak istemektedirler. Bazıları ise bunu uygulamışlar ve sakıncalarından kaçınmanın yollarını bulmuşlardır.

4.11. Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi

Amaçlara göre değerlendirme yöntemini anlatmadan önce amaçlara göre yönetim tekniği hakkında bilgi sahibi olmakta fayda var. Amaçlara göre yönetim, son zamanların en çok ilgi duyulan yönetim tekniklerindedir. Amaçlara göre yönetim, planlama, kararlara katılma, yönetici geliştirme, performans değerlendirme, motivasyon ve ödüllendirme gibi pek çok noktayı bünyesinde toplamaktadır.¹¹⁴ Verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında yöneticilerin başvuracakları yeni yönetim tekniklerinden biri, amaçlara göre yönetim (AGY) dir.

1954'de Pete Drucker'un ortaya attığı bu teknik, daha sonra Mc Gregor tarafından yönetici değerlendirme tekniği olarak düşünülmüş ve yöneticilerin ulaştıkları sonuçlara göre değerlemesini sağlamıştır.

Amaçlara yönelmiş sevk ve idare, amaç ve sonuçlara göre yönetim gibi benzer kavramlarla da anılan AGY ile ilgili Peter Drucer'in ilk yorumu şöyledir; "Örgütlerin ihtiyacı olan kişilerin kuvvet ve sorumluluklarına tam bir yetenek verecek, ekip çalışmasını sağlayacak ve kişilerin hedeflerini örgüt hedefleri ile bağdaştıracak bir sevk ve idarecilik sistemidir. Bunu tahakkuk ettirecek yegane prensip, amaçlara yönelmiş sevk ve idare ve oto-kontroldür."¹¹⁵

¹¹⁴ İsmail EFİL; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Sidre Yayıncılık, Birsra, 1989

¹¹⁵ Humble, John; Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare, Türk Sevk ve İdare Derneği, İstanbul, 1974, s.27

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının çalışanlar açısından hedefi, işgörenlerin işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmeleridir.¹¹⁶

Amaçlara göre yönetim önceleri performans değerlendirme sistemi, daha sonraları işgören ile yönetimin amaçlarını birleştiren bir araç, son zamanlarda da işgören ile yönetimin birleşen amaçlarını uzun dönemli planlar haline getirmiştir. AGY'deki bu gelişmeler beraberinde AGY'nin tanımında da değişiklikler oluşmasına neden olmuştur. Son zamanlarda AGY, "bir örgütte üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç" olarak tanımlanırken aynı zamanda bu sürecin dört safhada gerçekleştiği savunulmaktadır. Bu safhalar şunlardır;¹¹⁷

- Amaçların belirlenmesi safhası,
- Faaliyet Planlaması Safhası,
- Kendi Kendini Kontrol Safhası
- Periyodik değerlemeler safhasıdır.

Amaçların belirlenmesi, tepe yönetim kademelerinden başlar ve bir "amaçlar hiyerarşisi" şeklinde örgütün alt kademelerine doğru iner.¹¹⁸ Amaç belirleme safhasında ilk başta, örgütün uzun dönemli amaçları belirlenerek stratejik plan hazırlanır. Daha sonra, spesifik örgütsel amaçlar tespit edilerek, birim düzeyinde amaç belirleme işine gidilir. En son olarak da, iş ile ilgili bireysel amaçların belirlenmesi işi gerçekleştirilir. Böylece örgüt içerisinde bir amaçlar hiyerarşisi oluşturulmuş olur.

AGY sürecinin ikinci aşaması, faaliyet planlamasıdır. Faaliyet planlaması, stratejik planda belirlenen örgütün asıl amaçlarına, birim ve birey düzeyine indirilen amaçlara nasıl ulaşılacağına belirlenmesi ile ilgilidir.

Kendi kendini kontrol safhası ise, örgüt çalışanlarının planı uyguladığı ve bu uygulama sırasında ortaya çıkan sapmaları önleyecek tedbirleri aldığı safhadır. "AGY'in bu safhası, kişilere kendi yetenek ve becerilerini gösterme olanağı vermekle, kendilerini geliştirme olanağını sağlayacak ortamı yaratmakla ve kişisel amaçları, örgütsel amaçlarla

¹¹⁶ Erdoğan; Age., s.199

¹¹⁷ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği, İst. Üniv. İşletme Fak. İşlt. İkt. Enst., Yay. No:1, İstanbul, 1984, s.349

¹¹⁸ İltter Akat; İşletme Yönetimi, Üçel Yay. Dağ., İzmir, 1984, s.450

birleştirmekle ilgilidir.”¹¹⁹ Böylelikle işgörene bu safhada, bir yandan örgüt amaçlarını gerçekleştirme, bir yandan da kendi kendini geliştirme imkanı sağlanmış olur.

AGY’in son safhası periyodik değerlemelerden oluşur. Periyodik değerlemeler, yapılan faaliyetlerle, amaçların ne derece gerçekleştirildiğinin belirli zaman aralıkları ile değerlendirilmesidir.

AGY’ in faydaları şunlardır:

- Hiyerarşik organizasyon yapısını hareketlendirir. Gerek yönetici, gerekse işgören amaçlarına ulaşma gayreti ile çalışırlar.
- Planlama ve kontrol işlemlerinin daha etkin yapılmasını sağlar.
- Yöneticilere otokontrol yapma imkanı verir.
- Yönetici değerlemenin daha objektif yapılmasını sağlar.
- İşletme içindeki anlaşmazlıkları önler.
- Yönetici motivasyonu ve planlama daha etkin sağlanır.
- Her eleman kendi başına değerlendirilir.
- Yönetici ve çalışanlara, performansının iyileştirilmesi için yol gösterici sonuçlar sağlanır.

AGY’ in eksik yanları şunlardır:

- İşgörenlerin amaçlarının birbiriyle bağımlı olması, performanslarının tek tek değerlendirilmesi ilkesine ters düşer.
- Değerlendirme sonucunda sayısal sonuçlar yoktur. Sonuçlar sözel ifade edilir.
- AGY sonuçları ücret ve terfi konularında temel oluşturacak ise subjektif değerler sonuçlara etki edebilir.
- Amaçları kimin belirleyeceği genellikle tartışma konusudur.
- Amaçlar belirlenirken, yöneticilerle çalışanların işbirliği yapması gerekir.
- AGY kesinlikle tepe yönetimin desteği ile etkinlik kazanır.
- AGY’ de yazışmaların fazla olması, büyük bir zaman diliminin bu işe ayrılmasını gerektirir.
- Pahalı bir uygulamadır.
- Sonuçların değerlendirilmesi bireyler üzerinde baskı yaratır. Bu durum sistemi baltalayıcı bir unsurdur.

¹¹⁹ Akat; Age., s.455

Amaçların kesinlikle yerine getirilmesi şartı kişileri her türlü yoldan, amaçların gerçekleştirilmesine iter. Buda istenmeyen bir sonuçtur.

AGY ile ilgili bu genel bilgiler verildikten sonra, esasını AGY'in oluşturduğu Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi (AGDY) ele alınabilir.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde, her işgören ve yöneticinin gelecekte yapacağını taahhüt ettiği işe göre değerlendirilmesi yapılır. Yöntem, temel olarak amaç ve sonuçları benimsemekte ve performansı, kişilik yada kişisel nitelikler yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi ile değerlendirmektedir. Bu teknik, özellikle, değerlemenin sık yapıldığı ve kaliteli sonuçların istendiği durumlarda kullanılabilir. AGDY, çalışanların performansının yöneticilerle birlikte kararlaştırdıkları amaçlara göre değerlendirildiği, basit ve mantıksal bir yöntemdir. Saptanan amaçlar, açık seçik, ölçülebilir ve belli zamanla sınırlı olmalıdır.¹²⁰

AGDY'nin uygulanmasında, tüm ilgili yönetici ve işgörenlerin desteğinin alınması, uygulamanın başarılı bir şekilde sonuçlanması açısından önemlidir. Bu yöntemde, diğer değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi, sadece yöneticinin desteği yeterli değildir. Ast-üst toplantılarının istenilen şekilde gerçekleşmesi, işgörenlerin kendi istekleri ile toplantılara katılmaları ve bu uygulamayı desteklemeleri ile bağlantılıdır. Her dönem başında amaçların ve ulaşılması öngörülen sonuçların tespiti ve dönem sonlarında da gerçekleşme derecelerinin kontrolü, ast ve üstlerle birlikte yapıldığı, yani işgörenlerin düşüncelerinin önemle dikkate alındığı, kısaca gerçek bir katılımı, temel bir ilke olarak benimsediği için bu yöntem, işgörenlerin desteğine açık ve yararlı bir yöntem görünümündedir.

AGDY'nin yararları şu şekilde sıralanabilir,¹²¹

- AGDY, karşılıklı olarak kararlaştırılmış standart ve hedeflere göre değerlendirilecek işgörenin, gerçek başarısıyla ilgilidir ve bu yöntem fazlasıyla objektiftir.
- Bu yöntem düzenli olarak yürütüldüğünde, hem yöneticiyi yönlendirir, hem de değerlendiricinin, değerlendirilenin iş başarısını iyileştirmesine yardımcı olmasını sağlar.
- Yöntem, değerlendirilenin, kendi iş başarısını inceleme ve değerlendirmesinde aktif rol oynamasını gerektirir. Böylece, görevin iyileştirilmesini sağlama konusunda daha iyi bir imkan sunmuş olur.

Diğer tüm değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi, bu yöntemde maruz kaldığı eleştiriler vardır. Bu eleştirilerin temelinde "amaçlar" yatmaktadır. "Amaçların, örgütlerin üst

¹²⁰ Palmer; Age., s.48

¹²¹ Clive Goodworth; The Secrets of Successful Staff Appraisal and Counselling, Heinemann Professional Publishing, First Published, 1989,s.78

kademelerine çıkıldıkça, somut ve ölçülebilir bir biçimde belirlenmesinde bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bazen amacın ölçülebilirliğini sağlamak amacıyla yapay zorlamalar olabilmekte, bazen de ölçme yönteminin maliyeti büyük boyutlara ulaşabilmektedir. İşgörenler için amaçların ayrı ayrı saptanma koşulu ve performans kriterlerinin, amaçların ve sonuçların belirlenmesi için yapılan uzun toplantıların, yöneticilerin zamanlarının kaybolmasına yol açtığı da ileri sürülmüştür.¹²²

Goodworth ise bu yöntemin olabilecek sakıncalarını şöyle dile getirmektedir;¹²³

- Mekanik süreç, ayrıntılı ve çok pahalı kontrol-haberleşme-denetim sistemlerinin kullanılmasını gerektirir.
- Belirlenen iş hedefleri riskle yüklüdür. Örneğin bir yönetici, bilerek veya bilmeyerek oldukça yanlış amaçlar önerebilir ve değerlendirilen kişi bunları kabul edebilir.
- Muhtemel olmayan sonuçlar göz önüne alındığında, tüm yönetim üyeleri, AGY'in ilkelerine bağlıdır. Bu ilkeleri yerine getirme, pahalı değerlendirici eğitimini ve önemli vaatler vermeyi gerektirir.

AGDY'nin ayrıntılı, pahalı, yöneticiler için zaman kaybına yol açan bir yöntem olduğu iddia edilse de, yöntemin uygulanması ile elde edilebilecek yararların, karşılaşılabilecek sakıncaları fazlasıyla aştığı savunulabilir. Örgüt, birim ve birey için belirlenmiş amaç ve ulaşılması öngörülmüş sonuçlara ulaşmada önemli rol oynayan, örgütsel ve bireysel gelişime sebep olabilen bu yöntem, örgütsel etkinliği sağlamadaki fonksiyonu ile, tercihe değer bir yöntemdir.

AGDY'nin uygulanma şekli ile ilgili form örnekleri aşağıdaki tablo 4.10 ve tablo 4.11'de verilmiştir.

¹²² Ülkü Dicle; Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması , ODTÜ İdari Bilimler Fak., Ank., 1982, s.70

¹²³ Goodworth; Age., s.78

Tablo 4.10. Amaçlara Göre Değerleme Formu

Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu; İnsan Kaynakları Yönetimi, s.184

| PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU | | | | | |
|--------------------------------|-------|-----------------------------|-------------------|------------------|---------------|
| I-) KİŞİSEL BİLGİLER | | | | | |
| ADI SOYADI | | PERFORMANS DÖNEMİ ve YILI | / | | |
| BÖLÜMÜ | | İŞE GİRİŞ TARİHİ |/...../..... | | |
| ÜNVANI | | BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TAR. |/...../..... | | |
| | | SON TERFİ TARİHİ |/...../..... | | |
| II-) HEDEF DEĞERLENDİRME | | | | | |
| HEDEF | | GERÇEKLEŞEN | | GERÇEK ORANI (%) | DEĞERL. PUANU |
| İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ | | | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| PROJE HEDEFİ | | | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| BECERİ HEDEFİ | | | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| ... | | ... | | | |
| TOPLAM PUAN | | | | | |

| HEDEF ONAYI | HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOP.PUAN/HEDEF SAYISI) | | |
|-----------------------|---|---------------------|-------|
| | | | |
| DEĞERLENDİRİLEN (AST) | | DEĞERLENDİREN (ÜST) | |
| TARİH | İMZA | TARİH | İMZA |
|/...../..... | |/...../..... | |

Tablo 4.11. Amaçlara Göre Değerleme Formu

| | | |
|------------------------------|-------------------------------|------------|
| Adı Soyadı : | | |
| Nezaretçi: | | Ünvanı: |
| Değerlendirme Dönemi: | | Ünvanı: |
| Performans Alanları | Öncelik | Performans |
| | | |
| İş Hedefi | Performans (1 den %5'e kadar) | |
| | | |
| Mesleki Gelişme Alanları | Yorumlar | |
| | | |
| Nezaretçi Eleman Tarih | | |

V. BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME KONUSUNDA BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

Bu bölümde, ülkemiz işletmecilik sektöründe performans değerlendirme uygulamalarının ne düzeyde olduğunu tespit etmek amacıyla, bir örnek işletmede gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Amaç, performans değerlendirme konusundaki kuramsal bilgilerin, uygulamaya nasıl yansıdığını tespit etmek ve bu bilgiler ışığında araştırma bulgularını yorumlamaktır. Bu nedenle aşağıda, önce araştırmanın amacı, yöntemi, daha sonra da araştırmanın genel bulguları üzerinde durulacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlendirme ile kişinin her hangi bir konudaki etkinliği ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kast edilmektedir. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.

Performans değerlendirme işletmede görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini, kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Bu gözden geçirmeye neden ihtiyaç olduğu sorusu, işletmelerde performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır.

Günümüzde örgütsel etkinlik ve verimliliğin, örgütün varlığının devamında oldukça fazla önem arz ettiği, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde ise örgüt çalışanlarının ve çalışanları etkileyen işgören yönetimi, personel sisteminin etkili olduğu artık bilinmektedir. Personel sistemi içerisinde önemli bir yer işgal eden performans değerlendirme alt sisteminin, çalışanları örgüte bağlama ve örgütle bütünleştirme, başarılı olmaları için motive etme, örgütsel ve bireysel gelişimi sağlamaya katkıda bulunma, terfi sisteminin adaletini temin etme gibi daha önce de ayrıntılı olarak sunduğumuz birçok amaçları vardır. Bu amaçlar aracılığıyla performans değerlendirme alt sistemi, personel sistemini oluşturan diğer alt sistemle birlikte, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırma amacına hizmet eden bir araç görünümündedir. Örgütsel başarıya katkısından dolayı bu denli önem taşıyan performans değerlemenin, işletmelerde yerleşme ve uygulanma düzeyini ve değerlemeye gösterilen özen ve önemin

derecesini belirlemeye yönelik olarak yaptığımız bu araştırma, gıda sektöründe hizmet veren Van Et A.Ş. 'de gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, genel olarak, performans değerlemenin Van Et A.Ş.'de hangi amaçlar doğrultusunda uygulandığı, uygulama süreci, değerlemenin objektif kriterle yapılıp yapılmadığı, değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları, değerlendirme yönteminin etkinliği, değerlemenin işgören ve işletme etkinliği üzerindeki olumsuz ve olumlu etkilerinin tespiti, ve performans değerlemenin işletmede arz ettiği önemin ortaya çıkarılmasına yöneliktir.

5.2. Araştırma Yapılan Yer

Araştırma Van-Et (Entegre Et Sanayi ve Ticaret) A.Ş.' de yapılmıştır. İşletmenin kuruluş ve kapasite bilgileri aşağıda çıkarılmıştır.

| | |
|--------------------------|--|
| Yaptırma başlama tarihi | : 18.11.1985 |
| Tesislerin açılış tarihi | : 11. 06. 1988 |
| Kuruluş yeri | : Gevaş-Gürpınar karayolu üzeri / Van |
| Konusu | : Et ve et ürünleri üretim ve pazarlaması |
| Standardı | : AT ve ABD Tarım Bakanlığı (USDA) standartlarında, İslami kesim usulünde ve 560 sayılı K.H.K. hükümlerine uygun ruhsatlı tesislerdir. |
| Arazi alanı | : 554.000 m ² |
| Kapalı alan | : 23.000 m ² |
| Kapasite | : |
| Büyük baş kesim | : 240 baş/gün – 30.240 ton/yıl |
| Küçükbaş kesim | : 1.250 baş/gün – 16.500 ton/yıl |
| Hindî kesimi | : 500 baş/gün |
| Şarküteri üretimi | : 20 ton/gün – 6.000 ton/yıl |
| Rendering ürünleri | : 2.220 ton/yıl |
| İşgücü | Çalıştığı Birim |
| 38 Kişi | İşletme Departmanı |
| 28 Kişi | İdari Personel |
| 27 Kişi | Pazarlama ve Sevkiyat Departmanı |
| 14 Kişi | Teknik Personel |

Kurumsal Yapı :**Yönetim Kurulu Üyeleri**

Durmuş KOÇ

Bekir TİMURBOĞA

Mustafa ERDEM

Mehmet CİLACI

Hasan ÖZDEMİR

Emin DEMİRLİ

Muammer YANIK

Temsil Ettiği Kuruluş

Van İl Özel İdaresi

T. Kalkınma Bankası

T.Kalkınma Bankası

Van İl Özel İdaresi

T. Kalkınma Bankası

T. Kalkınma Bankası

Van İl Özel İdaresi

Denetim Kurulu Üyeleri

S. Nuri AYANLAR

Kadir ÇAKIR

Ramazan GÖKDEMİR

Temsil Ettiği Kuruluş

T. Kalkınma Bankası

Van İl Özel İdaresi

Van İl Özel İdaresi

Özet bilgi:

Yöre hayvancılığının geliştirilmesi ve komşu ülkelere kaçak hayvan göçünün önlenmesi amacı ile kurulan şirket, bu amaca uygun bir tesis kurma girişimlerine başlamıştır. Proje T. Sınai Kalkınma Bankası önderliğinde Dünya Bankası Projesi olarak düşünülmüş ve bu amaçla fizibilite çalışmaları başlamıştır. Yöre girişimcilerinin gücünü aştığından 1982 yılında Ziraat Bankası, İş Bankası, Desiyab, Arap Türk Bankası ortak olarak şirkete katılmıştır.

1985 yılında tesislerin temeli atılmış, tesislerin tamamlanması ile haziran 1988'de deneme üretimi başlamıştır.

Kırmızı et sektöründe Türkiye'deki 4 büyük Entegre Et Tesisinden biri olan Van-Et A.Ş.'de, besicilikten şarküteri ürünlerine kadar bütün üretimler yapılmaktadır. Şarküteri üretimlerini değişen teknolojileri takip ederek gerçekleştiren Şirket, bu pazarda önemli bir paya sahiptir.

2000 yılının Temmuz ayında başlatılan hindi yetiştiriciliği ve hindi eti üretimi projesi kapsamında, civciv yetiştirme kümesleri ve kesimhane inşaatı 2001 yılının nisan ayında tamamlanarak proje devreye alınmıştır.

Van'daki Entegre Tesislerinin yanında Ankara Genel Müdürlük, İstanbul, İzmir ve Mersin'de Bölge Müdürlükleri bulunmaktadır. İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya, İzmit, Adapazarı gibi büyük iller dahil 52 ilimizde oluşturulan bayilik ağı ile şirket ürünleri pazarlanmaktadır. Her yıl belirlenen hedefler çerçevesinde istikrarlı bir büyüme görülmektedir.

1998 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda hisse senetleri işlem görmeye başlayan şirket, aynı yıl yaşanan büyük krize rağmen yatırımcısına kazanç sağlayan ilk beş şirket arsına girmiştir. TS-EN-ISO 9001:2000 Kalite Sistemine Sahip olan ve 560 Sayılı K.H.K.'ye göre ruhsat alınmış olan tesiste, tüm ürünler gıda tüzüğüne uygun olarak üretilmektedir. Bütün ürünler Gıda Sicil Sertifikalı ve Gıda Üretim Sertifikalıdır. Ek.1'de Van Et A.Ş.'nin organizasyon şeması verilmiştir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

5.3.1. Örnek seçimi

Araştırmamızın örneğini, ikamet ettiğim bölgede faaliyet gösteren, performans değerlendirme uygulamalarını yapan ve geleneksel değerlendirme yöntemi olarak adlandırabileceğimiz bir performans değerlendirme yöntemi uygulayan Van-Et A.Ş. oluşturmaktadır. Örnek olarak seçeceğimiz işletmenin Van merkezli olması ve performans değerlendirme uygulamalarını yapması bizim için tercih sebebi olacaktı. Bir ön araştırmadan sonra, Van'da Performans değerlendirme uygulamalarını yapan sayılı işletme içinden, araştırmamızın amacına uygun bir uygulama alanı olabilecek Van Et A.Ş'yi seçmeye karar verdik.

Söz konusu işletmede araştırma yapabilmek için yaklaşık 4 aylık bir sürede izin alabildik ve bir çok zorluk ile karşılaştık. Yapmak istediğimiz bir çok şeye yasak diye izin verilmedi. İşgörenlerin performans değerlendirme ile ilgili görüşlerini ve uygulanan değerlemenin etkinliğini ölçmek için anket yapmak istedik fakat bunun için de izin alamadık. Bilgisine başvurmak istediğimiz birim amirleri yasak diye hiçbir şekilde bize en ufak bir bilgi vermediler.

İşletmeden aldığımız bilgileri, sadece fabrika müdürü ile yapabildiğimiz iki kez yüz yüze görüşmede ve birkaç telefon görüşmesinde alabildik. Durum böyle olunca çalışmamızın sonuçlanma tarihi uzadı ve yapmak istediğimiz bazı uygulamaları yapamadık.

5.3.2. Bilgi toplama araçları

Araştırmamız ile ilgili daha kesin bulgulara ulaşmak için yapmak istediğimiz ankete Van A.Ş. yönetimi tarafından izin verilmediği için, elde etmek istediğimiz bilgileri görüşme kılavuzlu konuşma yöntemi ile sağlamaya çalıştık. İhtiyacımız olan bilgilere fabrika müdürü ile yaptığımız yüz yüze görüşmeler ile elde ettik. Fabrikada, performans değerlendirme ile ilgili yayımları alıp inceledik ve yeterince açık olmayan konularda bizzat fabrika müdüründen bilgi aldık.

Fabrika müdüründen ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde edebilmek için görüşme kılavuzu hazırladık. Hazırlamış olduğumuz bu görüşme kılavuzunda öğrenmek istediğimiz konuları maddeler halinde sıraladık. Daha sonra fabrika müdürü ile yüz yüze gelerek görüşme kılavuzunda belirtilen konuları tek tek müdüre sorup aldığımız cevapları kaydederek görüşme kılavuzlu konuşma uyguladık. İşletmede kullanılan iş akış şemaları, görev tanımları, performans değerlendirme formu vb. formları da görüşme sırasında fabrika müdüründen aldık.

Firmada Görüşme Yapılan Kişiler

Minür KARAM

Firmadaki Ünvanı

Fabrika Müdürü

5.4. Araştırmada Tespit Edilen Bulgular

Performans değerlemenin Van Et A.Ş.'de örgütsel etkinlik ve verimliliğe katkısını ölçmek ve genel olarak performans değerlemenin hangi amaçlar doğrultusunda uygulandığı, uygulama süreci, değerlemenin objektif kriterle yapılıp yapılmadığı, değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanları, değerlendirme yönteminin etkinliği, değerlendirme işgören ve işletme etkinliği üzerindeki olumsuz ve olumlu etkilerinin tespiti, ve performans değerlemenin işletmede arz ettiği önemi tespit etmek için yaptığımız araştırmada elde ettiğimiz bulgular maddeler halinde aşağıda verilmiştir;

- 1- Van-Et A.Ş.'de performans değerlendirme, personelin görev ve sorumlulukları ile ilgili yetenekleri, çalışma, genel tutum ve davranışlarının belirli sürelerde, amirleri tarafından sistematik bir biçimde ve yazılı olarak belirtilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.
- 2- Bir işletmede etkin bir performans değerlendirme sistemi için, işgörenlerin yaptıkları işin nasıl yapıldığının, işin gerektirdiği yetenekler, beceriler ve tecrübeler, hangi işin diğer işten üstün olduğunun, işi yapacak kişinin yetki, hak ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir. Van Et A.Ş., bu ilkedan hareketle performans değerlemeye bir hazırlık çalışması olarak

nitelendirebileceğimiz, iş akış şemaları, görev tanımları ve iş talimatlarını hazırlamaktadır. İş akış şemalarında işletmedeki her işin bütün aşamaları gösterilmektedir. Görev tanımları formunda ise, her işgörenin ünvanı, bağlı olduğu makam, varsa kendisine bağlı birimler, işgörenin sahip olması gereken yetenek, beceri, tecrübeler, yetki ve sorumluluklar kısmında ise; işgörenin yetki ve sorumlulukları maddeler halinde açık bir şekilde tanımlanmaktadır. Bir işin birim başına daha az masrafla, daha kısa zamanda, daha etkin ve daha kolay yapılmasını sağlamak amacıyla her işin nasıl yapılması gerektiği iş talimatı formları ile açık olarak belirtilmektedir. Van Et A.Ş.'de uygulanan iş akış şemaları form örnekleri ek.2'de, iş talimatları form örnekleri ek.3'de ve görev tanımları form örnekleri ek.4'de verilmiştir.

- 3- Van Et A.Ş.'de performans değerlemenin amacı daha çok personelin görev ve sorumlulukları ile ilgili yetenekleri, çalışma, genel tutum ve davranışlarının tespitine yöneliktir.
- 4- Van Et A.Ş.'de performans değerlendirme kriterleri yazılı olarak belirtilmemektedir. Daha çok yönetimin kendi düşüncesinde belirlediği kriterlere göre değerlendirme yapılmaktadır. Yaptığımız görüşmede, fabrika müdürü, genel olarak değerlemeye temel olan kriterlerin, genel kişilik özellikleri, mesleki bilgi yetenek ve özellikleri, iş başarısını etkileyen davranış özellik ve yetenekleri, yönetime ve bölüme uyum yetenekleri vb. olduklarını belirtti. Ancak bu kriterler sayısal olarak puanlandırılmamaktadır. Değerleyici gözlemleri sonucunda bu kriterlere göre bir personel performans değerlendirme raporu hazırlamaktadır. Kriterlerin sayısal verilere dayandırılmaması ve ayrı ayrı değerlendirilmemesi sağlıklı bir değerlemeyi engelleyebilecek özelliktedir.
- 5- Van Et A.Ş.'de performans değerlendirme standardı olarak her işgören için hazırlanan görev tanımlarında belirtilen yetki ve sorumlulukların yerine getirilme derecesi kullanılmaktadır. Bunun yanında görev tanımlarında belirtilmeyen genel kişilik ve davranış özellikleri de önemli bir değerlendirme standardı olarak kullanılmaktadır. Ancak değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde olduğu gibi işgörenlerin standartlara uyum derecesi sayısal verilere dayandırılmamaktadır. Burada da amirler, gözlemleri sonucunda değerlendirme yapmaktadırlar. Bu durum, değerlendiricilerin yanlış, hatalı, yanlış ve önyargılı kararlar vermelerine sebep olabilmektedir. Bu düşüncemizi fabrika müdürüne ilettiğimizde, kendisi de böyle bir durumun olabileceğini fakat yöneticilerin her işgöreni çok iyi tanımasından dolayı bu ihtimalin çok zayıf olduğunu belirttiler.

6- Performans değerleme 3 aylık peryiodlar şeklinde yapılmaktadır. Değerleyiciler 3 ayda bir iřęören ile ilgili gözlemlerini rapor haline getirmektedirler. Bu teorik baz ile karşılaştırıldığında uygun bir süre değildir. Sık yapılan değerlemenin işletmeye çeşitli maliyetleri olacaktır. Bu düşünceimizi işletme müdürüne iletteğimizde değerlemelerde sayısal veriler kullanılmadığından –gözleme dayalı olduğundan- pek maliyet yaratmadığını belirttiler. Ancak yinede üç ayda bir değerleme yapılması iřęören üzerinde baskı etkisi yaratabilir, iřęörenin sürekli kendisini gözetim altında his etmesine sebep olabilir ve sıkıcı bir hal alabilir. Bu nedenlerden ötürü işletmenin değerleme periodunu hiç olmazsa 6 aya çıkartması daha uygun olacaktır.

7- Van Et A.ř.'de geleneksel değerleme yöntemlerinden “serbest anlatım yöntemi” kullanılmaktadır. Kullanılan yöntemde herhangi bir şekil veya sayısal veri söz konusu değildir. Değerleyici iřęören ile ilgili anlatmak istediği her şeyi değerleme formuna yazmaktadır. Forma yazılanlar düz yazı şeklinde olduğu gibi çoğu zaman, iřęörenin, yetenekleri, potansiyeli, işe karşı ilgisi, inisiyatifi, insanlarla ilişkileri vb. başlıklar altında da olabilmektedir.

İşletmede uygulanan performans değerleme süreci göz önüne alındığında aslında seçilen yöntemin değerleme sürecinin diğer adımlarına pek uygun olmadığını göstermektedir. Çünkü değerleme amacı ile değerleme sonuçlarının işletmedeki kullanım alanlarına bakıldığında işlerin ciddiyetle ve bir disiplin içerisinde yapıldığı görülmektedir. Ancak seçilen performans değerleme yönteminin sağlıklı olduğu söylenemez. Yöntem, yöneticilerin değerleme için oldukça zaman ayırmalarını ve çaba harcamalarını gerektirir. Ayrıca yöneticilerin, iyi birer gözlemci ve çözümleyici olmalarını da gerektirir. Yöntemin başarısı yöneticilerin objektif davranmalarıyla doğrudan ilgilidir. Sayısal kriterler olmadığından değerleyicilerin bu davranışı göstermeleri oldukça güçleşmektedir. Van-Et A.ř.'de kullanılan performans değerleme yöntemi ile ilgili form örnekleri tablo 5.1., tablo 5.2. ve tablo 5.3.' de gösterilmektedir.

8- Van Et A.ř.'de iřęören değerlemesi, birinci değerlendirme amiri ve ikinci değerlendirme amiri tarafından olmak üzere iki aşamada yapılmaktadır. Birinci ve ikinci değerlendirme amirlerinin değerlemeleri farklı ve çelişkili olursa hakem değerlendirme amiri değerlemeyi yapmaktadır. Birinci değerlendirme amiri; personelin çalışmasında birinci derecede sorumlu olarak denetim görevini yapan en yakın amirdir. Ancak, bu amir şef yada kısım amiri görevinden aşağı bir görevde değildir. İkinci değerlendirme amiri;

birinci değerlendirme amirinin görev ve sorumlulukları yönünden doğrudan bağlı olduğu en yakın birim amiridir. Hakem değerlendirme amiri; ikinci değerlendirme amirinin bağlı olduğu üst makam hakem değerlendirme amiridir. Sonki amirin değerlendirmesi, personelin değerlemede geçerlidir. Değerlemenin üç aşamalı ve birim amirleri tarafından yapılması değerlemede doğabilecek yanılma ve hata paylarını düşürmektedir.

- 9- Van Et A.ř.'de, performans değerlemenin amacına uygun olarak yöneticiler de dahil olmak üzere tüm işgörenler değerlenmektedir. Üst düzey yöneticiler ise yönetim kurulu tarafından değerlenmektedir.
- 10- Değerleme sonuçları ikinci değerleme amiri tarafından yazılı olarak personele iletilir. Ancak burada sadece olumsuz bir sonuç tespit edilmiş ise personele duyurulur. Gerekirse tespit edilen sonuçların kendisine anlatılması için bir performans değerleme görüşmesi de yapılabilir. Olumlu sonuçlar yazılı olarak bildirilmez. Bu da değerleme sonuçlarının motive edici bir unsur olarak kullanılmasını bir lde engellemektedir. Değerleme sonucu hazırlanan değerleme belgelerinin gizliliği esastır. Değerleme bilgileri personelin özlük dosyasında muhafaza edilir. Bu belgeler, atamaya yetkili makamlar ve disiplin kurulu dışında kimseye gösterilmez.
- 11- Değerlemede olumsuz sonuçlar tespit edilen personeller için yeni bir performans planı yapılır. Zayıf görülen personelin performansının artması ve elemanın gelişmesi için yeni planlar yapılır ve önlemler alınır.
- 12- Van Et A.ř.'de, amirler, personeli değerlendirme raporu olarak tanımlanan performans değerleme sonuçlarını işletmede genellikle; yükselme, yer değiştirme, ödüllendirme, disiplin cezaları ve işten çıkartma gibi alanlarda kullanmaktadırlar.


Tablo 5.1. Van Et A.Ş. Performans Değerleme Form Örneği
Kaynak: Van Et A.Ş.

| KONU | DEĞ. DÖNEMİ | DÖKÜMAN NO |
|---|--|-------------|
| | BİRİNCİ DEĞERLENDİRME AMİRİ PERFORMANS DEĞERLEME RAPORU | |
| | SAYFA NO | KOPYA NO : |
| | 1/1 | Y. TARİHİ : |
| <p>ADI SOYADI : Hakan ÜNVER ÜNVANI : Usta BAĞLI OLDUĞU MAKAM : Bölüm Sorumlusu KENDİNE BAĞLI BİRİMLER : _____ YERİNE GÖREVLENDİRİLECEK : Bölüm Sorumlusu Belirler</p> | | |
| <p>BİRİNCİ DEĞERLENDİRME AMİRİNİN DEĞERLEME RAPORU</p> <div style="text-align: center; font-size: 4em; color: #f08080; opacity: 0.5;">X</div> | | |
| Değerleyen Adı Soyadı / / İmza | | |

Tablo 5.2. Van Et A.Ş. Performans Değerleme Form Örneği
Kaynak: Van Et A.Ş.

| KONU | DEĞ. DÖNEMİ | DÖKÜMAN NO |
|---|---|------------|
| | İKİNCİ DEĞERLENDİRME AMİRİ PERFORMANS DEĞERLEME RAPORU | |
| | SAYFA NO | KOPYA NO: |
| | 1/1 | Y. TARİHİ: |
| ADI SOYADI | : Hakan ÜNVER | |
| ÜNVANI | : Usta | |
| BAĞLI OLDUĞU MAKAM | : Bölüm Sorumlusu | |
| KENDİNE BAĞLI BİRİMLER | : _____ | |
| YERİNE GÖREVLENDİRİLECEK | : Bölüm Sorumlusu Belirler | |
| İKİNCİ DEĞERLENDİRME AMİRİNİN DEĞERLEME RAPORU | | |
|  | | |
| Değerleyenin Adı Soyadı / / İmza | | |

Tablo 5.3. Van Et A.Ş. Performans Değerleme Form Örneği
Kaynak: Van Et A.Ş.

| | | | |
|---|---|-----------------------------|---------------------------------|
| | KONU HAKEM DEĞERLENDİRME AMİRİ PERFORMANS DEĞERLEME RAPORU | DEĞ. DÖNEMİ | DÖKÜMAN NO VET-051/00 |
| | | SAYFA NO 11 | KOPYA NO: |
| | | | Y. TARİHİ: |
| ADI SOYADI : Hakan ÜNVER ÜNVANI : Usta BAĞLI OLDUĞU MAKAM : Bölüm Sorumlusu KENDİNE BAĞLI BİRİMLER : _____ YERİNE GÖREVLENDİRİLECEK : Bölüm Sorumlusu Belirler | | | |
| HAKEM DEĞERLENDİRME AMİRİ DEĞERLEME RAPORU | | | |
|  | | | |
| Değerleyen Adı Soyadı İmza | | | |

SONUÇ

Dünyada ve Avrupa'da modern ticari hayatın standart özellikleri haline gelen sürekli teknolojik yenilikler, uluslararası rekabet ve ekonomik dalgalanmalar gibi değişimler işletmelerin stratejik yönetiminde bir takım yenilikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Geçmişte Stratejik planlamanın esasını finansal ve diğer kaynakların etkin ve etkili kullanımını oluşturmaktaydı. Firmalar bu kaynakların kullanımı ile ilgili çok ayrıntılı karmaşık stratejik planlama modelleri geliştirip uygulamayı başarmışlardır. Ancak, son yıllardaki gelişmeler işletmenin çalışanlarına bakış açılarını değiştirmelerine yol açmıştır. Günümüz işletmeleri, çalışanları diğer yatırım kaynakları gibi ele almaya başlamışlar ve onlardan en iyi şekilde yararlanmanın yollarını uygulamaya koymuşlardır.

Performans değerlendirme konusunda, kuramsal bilgiler ve araştırma sonuçları ışığında varılabilecek sonuçlar çok geniştir. Öncelikle kuramsal bilgiler, tarihsel süreç içerisinde performans değerlemenin tanımından, içeriğine, benimsediği amaçlara, değerlemede kullanılmak üzere geliştirilen yöntemlere kadar bir çok konuda değişim ve gelişmeler olduğunu ortaya koymuştur. Önceleri "bir işgörenin işindeki başarısına ilişkin değerinin takdir edilmesi" diye tanımlanan performans değerlendirme, sonraları "işgörenlerin görevini ne ölçüde iyi yaptıklarının, eksikliklerinin ve gelişme potansiyellerinin belirlenmesine ilişkin çabaların tümü" olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Yine performans değerlemede kim, kimi, neyi, niçin, nerede, nasıl ve ne zaman değerleyecek, sorularının içeriği zamanla değişmiş, ilk dönemlerde örgütler açısından "olmazsa da olur" bir işlev durumunda olan performans değerlemenin, son dönemlerde örgütsel sistem içerisindeki yeri belirlenmiş, gerekliliği, önemi ve kaçınılmazlığı dile getirilmeye başlanmıştır. Yine performans değerlemenin, sadece bir işgören yönetimi tekniği olarak görüldüğü, kontrol, baskı ve korkutma aracı olarak kullanıldığı dönemler artık gerilerde kalmıştır. Performans değerlendirme günümüzde, kişisel ve örgütsel gelişimi sağlama amacına hizmet eden bir "örgüt geliştirme" aracı olarak düşünülmektedir. Performans değerlendirme konusunda en önemli değişim ve gelişim, kuşkusuz "değerleme yöntemlerinde" yaşanmıştır. İşgörenlerin performanslarını ölçmek amacıyla geliştirilen ancak, sadece kişilik özelliklerini ve yeteneklerini, başka bir ifade ile, iş yaşamı ile çok yakın olmayan "özel yaşamını" dikkate alan "geleneksel değerlendirme yöntemleri" son 20-25 yıldır kullanılmaya başlanan çağdaş yöntemlerce – özellikle amaçlara göre değerlendirme yöntemince – rafa kaldırılmaya mahkum olmuşlardır. Geleneksel yöntemlerin robot veya

yapma bebek diye nitelendirilebilecek, yaratıcı ve girişimci olmayan, teslimiyetçi bir örgüt insanı kılığına soktuğu işgörenler, çağdaş yönetim ve değerlendirme ile, bu kılıktan kurtulmaya, çağdaş, katılımcı ve yaratıcı bir yapıya sahip olmaya başlamışlardır. Ayrıca son zamanlarda, çağdaş değerlendirme yöntemlerini, daha rasyonel ve objektif değerlendirme yapabilmek amacıyla, geçerli, güvenilir, duyarlı, nesnel, kullanışlı ve esnek olmalarına özel bir önem verilmeye ve değerlendirme işlevinin sürekli – kapsayıcı yaklaşım- olması gerektiğine dikkat çekilmeye başlanmıştır.

Performans değerlendirme ile ilgili kuramsal bilgilerden yola çıkarak vardığımız kuramsal sonuçlar böyle iken , işletmecilik sektöründe örnek teşkil etmek üzere seçtiğimiz Van Et A.Ş.'de yapılan araştırmayla elde edilen sonuçlar ise şöyle sıralanabilir;

- Modern yönetim tekniklerini uygulamaya çalışan tüm işletmelerde olduğu gibi Van-Et A.Ş.'de de performans değerlendirme sonuçları, bir yandan organizasyonel bir kontrol aracı olarak bireylerin performans düzeylerini belirlemeyi amaçlar, diğer yandan da bu belirlemeler ışığında kişilerin performanslarını uzun dönemde geliştirmeyi hedeflemektedir.
- Firmada uygulanan yöntemde, değerlemenin serbest olarak amirler tarafından yapılması ve buna gerekçeler sunulması, amirlerin subjektifliğine fazla imkan verebilmektedir. Değerlemenin her faktöre göre ayrı ayrı değil de, topluca yapılması, eksik yada çok iyi olan işgören niteliğinin ortaya çıkmamasına sebep olabilmektedir. Bunun yerine, performans faktörleri ayrı ayrı belirlenip faktör bazında bir değerlendirme yapılırsa bu konudaki sakıncalar giderilebilecektir. Örneğin, işin gereklerini çok iyi yerine getiren bir işgörenin, insanlarla iletişimi zayıf olabilir. Dolayısıyla iletişim zayıflığı, faktörler topluca değerlendirildiği için gözden kaçabilir. Oysa, kişinin işi gereği iletişimin önem arz ettiği zamanlar olabilir.
- Yapılan performans değerlemesinde, kişinin öz değerlemesine yer verilmemesi de bir eksikliklerdir. Öz değerlendirme ile; işi yapan kişi, ne tür eksikliklerinin ve ihtiyaçlarının olduğunu daha doğru tespit edebilir. Kişi, işini yaparken ne gibi konularda zorluk çektiğini, form üzerinde onu değerleyen amirden daha farklı açılardan ele alarak ifade edebilir. Bu uygulama ile kişilere, yaşadıkları problemleri ifade etmeleri konusunda bir çeşit kendini geliştirme yani, kendi kendini değerlendirme konusunda imkan sağlanmış olur.

- Van-Et A.Ş.' de bilinen ve yaşanan bu sorunların yanı sıra bu sorunların ve eksikliklerin giderilmesi konusunda bir çok çalışma yapılmaktadır. Yönetimin, önümüzdeki bir iki yıl içinde uygulamaya başlamayı düşündüğü "amaçlara göre değerlendirme yöntemi", yönetimin en alt birimlere kadar uygulanması şeklindedir. Bu modelde düşünülen, yapılan işleri, belirli bir sistematığe bölüp kişilerin o işlere verdiği katkıyı ve emeği görebilmektedir. Böylece, işletme hedeflerini, iş birimlerine paylaştırmış olup, buradan da, işgörenlerin bireysel hedeflerini, örgütsel hedefler doğrultusunda daha ölçülebilir ve somut hale getirmiş olacaklardır. Bu sistemin uygulamasına geçildiğinde, kişilerin performans hedefleri tespit edilip, buna göre değerlendirme yapılacak, subjektif değerlemeden büyük ölçüde uzaklaşmış olacaklardır.

Son olarak; performans değerlemenin, işgörenler ile ilgili kararlara objektif dayanaklar oluşturmak, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek, adil ve etkin bir ücret yapısının ve ödüllendirme sisteminin kurulmasını sağlamak ve bu yolla işgörenleri motive etmek, işgörenlerin örgütle bütünleşmelerini sağlamak, işgören seçim sisteminin geçerliliği hakkında bilgi vermek, işgörenlerin eksikliklerini öğrenerek kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak, insan gücü planlamasına gerekli olan bilgileri sağlamak, yöneticilerin her zaman ve mekanda kullanabilecekleri bir bilgi bankası oluşturmak, işgörenleri kayırcılık, önyargıyla hareket etme gibi haksız uygulamalardan korumak, işgörenleri cesaretlendirmek ve sorumluluk duygusunu geliştirmek gibi, hem örgüte hem de işgörene getirdiği yararları ve çağdaş örgütlerde, örgüt geliştirme ve kişisel-örgütsel gelişimi sağlamada araç olarak kullanıldığı dikkate alınır, ülkemiz iş örgütlerinde de başarılı ve çağdaş değerlendirme uygulamalarına, ciddi bir biçimde ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

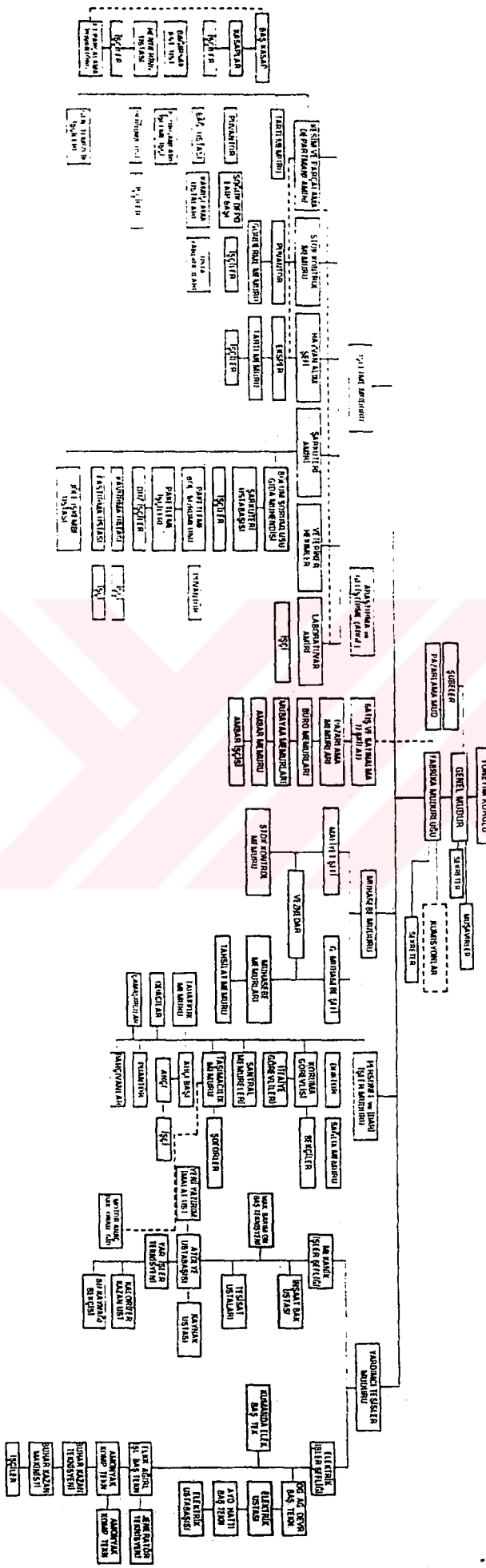
KAYNAKLAR

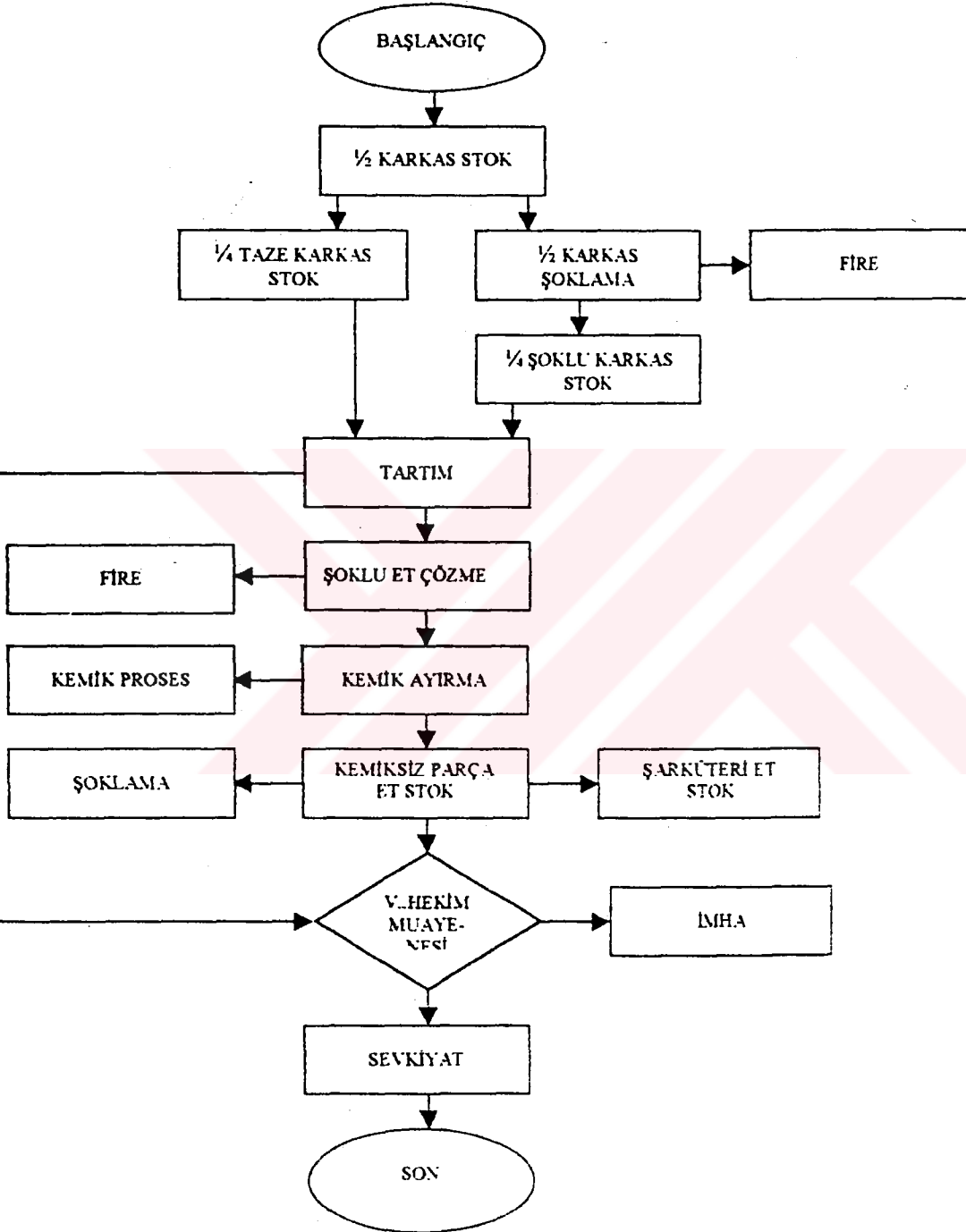
- Adalı, Sacit; Personel Yönetimi, Personel İdaresi Serisi IV, İstanbul, 1977
- Addler, Alfred; İnsanı Tanıma Sanatı, Say Dağıtım, İstanbul, 1989
- Akal, Zuhâl; İletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayınları no:473, Ankara, 1992
- Akat, İlter; İşletme Yönetimi, Üçel Yay.Dağ., İzmir, 1984
- Artan, Sinan; Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama, Eskişehir İ.T.İ.A. Basımevi, No:239, Eskişehir, 1981
- Aşkun, İnal Cem; İşgören Değerlemesi, İTİA, Yayın No: 158/100, Eskişehir, 1976
- Aşkun, İnal Cem; İşgören, Eskişehir, 1982
- Ataay, İsmail D.; İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul, 1990
- Aytek, Bintuğ; İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması, Ankara İTİA Yay., Kalite Matbaası, Ankara, 1978
- Aytek, Bintuğ; İşletmelerin Verimliliğinde Ücretler ve İşsel Teşvik, Ankara Üniversitesi, İTİA, Yayın No: 77, Ankara, 1992
- Başaran, Ethem; Eğitim Psikolojisi I, Ankara, 1996
- Beach, Dale S.; Personnel The Management Of People At Work, 4. Baskı, New York, Macmillan Publishing G. Inc., 1980, s. 179
- Bingöl, Dursun; İnsan Kaynakları Yönetimi, 4. Baskı, Beta, İstanbul, 1998
- Bingöl, Dursun; İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı, İstanbul, 1990
- Bingöl, Dursun; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990
- Bono, Edward de; Başarı Taktikleri, İlgı Yay. Ltd., İstanbul, 1989
- Brennan, Charles W.; Wage Administrations Plans; Practices and Principles, Rev. Ed., Richard D. Irwin Inc., 1963
- Bumin, Birol; İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim, Ankara İTİA, Yay No: 82, Ankara, 1974

- Can, Halil; Başarı Güdüsü ve Yönetsel Başarı, Hacettepe Üniversitesi İİBF, Yay No: 12, Ankara, 1985
- Croft, By Arthur C.; Modern Business Personnel Management, Alexander Hamilton İnstitue, New York, 1976
- Cüceloğlu, Doğan; İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1991
- Davis, Keith; Human Behavior At Work Organizational Behavior, Mc Graw-Hill Inc., 1972
- Dicle, lk; Yönetsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, 1982
- Dinçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, 1991
- Efil, İsmail; İşletmelerde Yönetim Organizasyon, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1989
- Ekin, Nsret; Endüstri İlişkileri, 3. Baskı, İstanbul, 1985
- Erdoğan, İlhan; İşletmelerde İnsan Davranışı, İstanbul n. Yay No: 139, İstanbul, 1983
- Erdoğan, İlhan; İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, Küre Ajans, İstanbul, 1991
- Eren, Erol; İş rgtleri Açışından Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1979
- Eren, Erol; İşletme rgtleri Açışından Yönetim Psikolojisi, Metler Matbaa, İstanbul, 1979
- Eren, Erol; İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İst.nv.İşlt.Fak.Yay.No: 183, İstanbul, 1987
- Eroğlu, Feyzullah; Davranış Bilimleri, 4. Baskı, Beta Bas.Yay. Dağ. A.ř., İstanbul, 1998
- Ertekin, Yücel; rgt İklimi, TODAİE Yay. No: 174, Ankara, 1978
- Flippo, B. Edwin; Management: A Behavioral Approach, Boston, 1969
- Genç, Nurullah / Demirdöğen, Osman; Yönetim El Kitabı, Birey Yay., Erzurum, 1994
- Goodworth, Clive; The Screts Of Successful Staff Appraisal And Counselling, Firs Publishing, Heinemann Professional Publishing, 1989
- Gran, Sait; Kamu Yönetiminde Personel Değerlendirmesi: İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, TÜSSİDE, Gebze, Kocaeli, 1-2 şubat 1988
- İvanchevich, J.M./Donelly, J.H./Gibson, J.L.; Fundamentals Of Management, Fifth Edition, Business Publication Inc., Texas, 1984

- Knowles, William H.; Personnel Management; American Book Company, New York, 1955
- Koçer, Tamaer; İşletme Yöneticiliği, İst. Ün. İşlt. Fak. İşlt. İkt. Enst. 30 Yıl Yay. No: 1. İstanbul, 1984
- Koontz, Harold / O'Donnely, Cyril; The Principles Of Management, First Edition, New York, Mc Graw-Hill Book Company Inc., 1955
- Korkmaz, Sezer; Örgütsel Çatışma ve Verimlilik: MPM Verimlilik Dergisi, Yıl: 1994, Sayı:1
- Müftüoğlu, M. Tamer; İşletme İktisadı, Ankara, 1989
- Onaran, Oğuz; Örgütlerde Karar Verme, Ank. Ün. Siy. Bil. Fak.. Yay. No: 321, Ankara, 1971
- Osmay, Nüvit; İnsan Mühendisliği, Çağ Mat., Ankara, 1983
- Özcan, Z. Nuray; Örgütlerde Başarı Değerleme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerleme Uygulamalarının Analizi (Doktora Tezi), Erzurum, 1992
- Palmer, Margaret J.; Performans Değerlendirmeleri, Rota Yayıncılık, Yönetim ve Kişisel Gelişim Dizisi:9, İstanbul, 1993
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Performans Değerlendirmesinin Önemi ve Başlıca Yöntemleri: İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri, TÜSSİDE, Gebze-Kocaeli, 1-2 Şubat 1988
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler, Uludağ Üniversitesi Yayınları, 6. Baskı, İstanbul, 1987
- Schein, H. Edgar; Örgüt Psikolojisi, TODAİE Yayını, Ankara, 1978
- Sözen, Ural; Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması, Ankara, 1973
- Şenatalar, Ferhat; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İst. Üniv. Kitabevi, 1978
- Şimşek, M. Şerif; İşletme Bilimlerine Giriş, 7. Baskı, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2000
- Şimşek, M. Şerif; Yönetim ve Organizasyon, 4. Baskı, Damla, Konya, 1998
- Telimen, Osman; Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İTİA, İstanbul, 1978
- Torrington. Derrek and Hall, Laura; Personnel Management, 1987

Vianor Et
ENGINEER ET SAKAWI A S
ORGANIZATION SEMASI





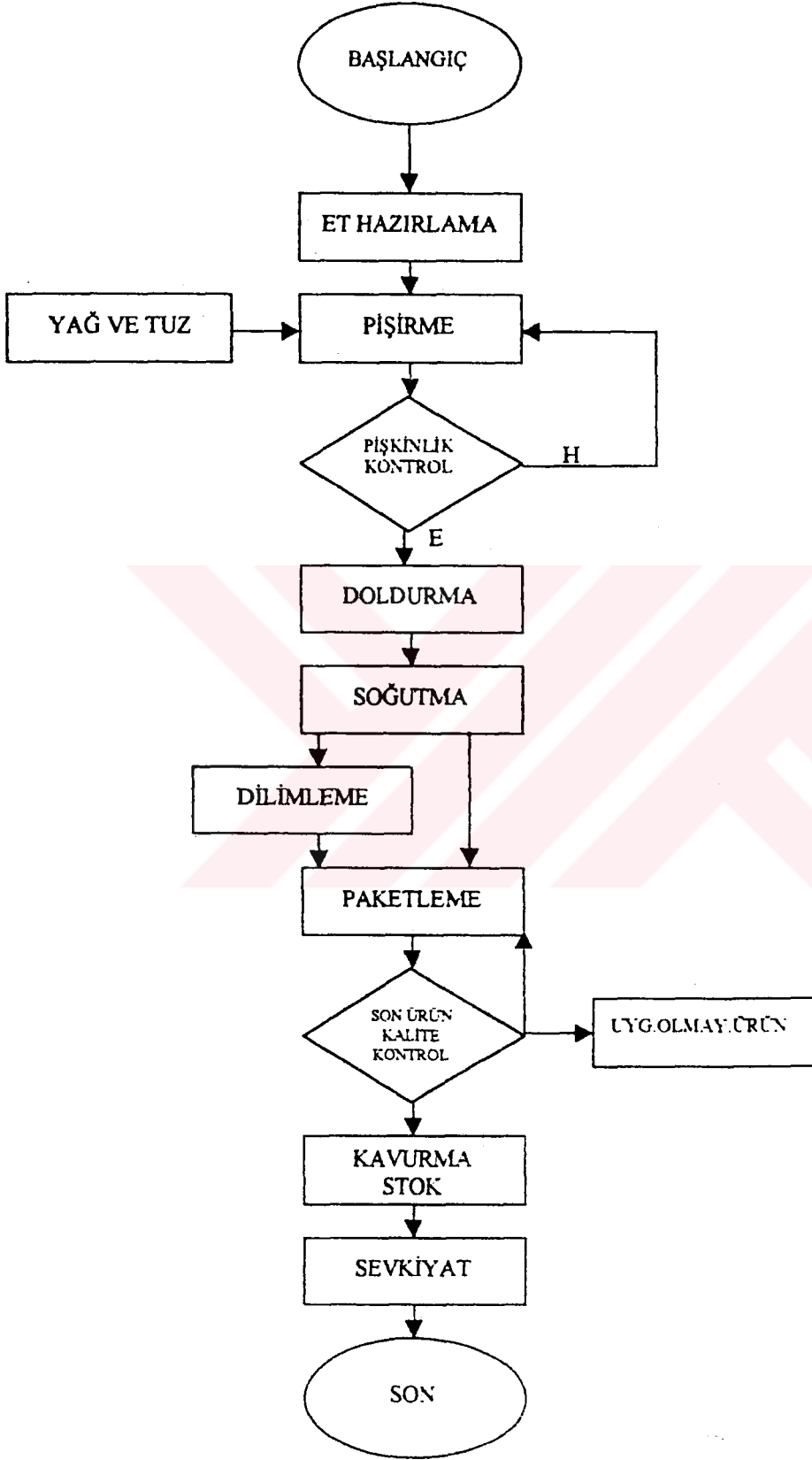
KAVURMA İŞ AKIŞ ŞEMASI

REVİZYON TARİHİ

DOKÜMAN NO
VEAŞ-04/00

SAYFA NO
1/1

Kopya No:
Y.Tarih:16.12.1998



11-12-13-14-15-16-162-164

Ek-3

| | | |
|--------------------------------|-----------------|------------------------------------|
| KONU KAVURMA DOLUM TALİMATI | REVİZYON TARİHİ | DOKÜMAN NO VET-014/00 |
| | SAYFA NO 1/1 | Kopya No : Y.Tarihi: 16.12.1998 |

1. Dolum yapacağın ambalaj malzemelerini (teneke, kılıf) yeterli sayıda dolum bölümüne getir. Dilimli veya tüm çoban kavurma yapılacaksa, bu iki çeşit kavurmaya ait kılıf ölçü tahtalarını kullanarak uygun büyüklükte ve yeterli sayıda kavurma kılıfı kes ve bir uçlarını kavurma ipiyle sıkıca bağla.
2. Temiz ve boş bir et taşıma arabasının yarısına kadar sıcak su doldurarak bir ucu bağlanmış kılıfları dolumdan yarım saat önce bu suya atarak ıslanmalarını ve yumuşamalarını sağla.
3. Kılıflara dolum yapılacaksa dizim yapacağın arabanın darasını tartarak belirle. Boş ve temiz et taşıma arabasına sıcak su doldurarak dizim yapacağın arabanın yanına bırak.
4. Kılıflara dolum yapmak için kılıfın açık ucunu dolum hunisinin ucuna geçir ve kavurma küreğiyle huni ağzından kavurma doldur. Kılıf ağzını iple bağlamak için yaklaşık 10 cm'lik bir boşluk bırak.
5. Dolum yaptığın kılıfı huni ucundan çıkararak, kılıfın boşluk bıraktığın ucunu bir elinle kavra, diğer elinle kılıfın altından tutarak çevir ve kılıfın üzerinde bir boğum oluştur. Bu boğumu iple sıkıca bağla.
6. Tenekeye dolum yapıyorsan, teneke ağzı tamamen dolacak kadar dolum yap ve teneke ağzını kapakla sıkıca kapat.
7. Dolum yaptığın kılıfları önceden hazırladığın sıcak suya daldırıp çıkartarak arabanın raflarına diz. Tenekeleri ise temiz ve kuru bir palet üzerine istifle ve dizdiğin tenekelerin üst üste gelen her iki sıra arasına temiz ve kuru karton levha yerleştir.
8. Arabalar üzerine dizdiğin kavurma dolu kılıfları üst kısmını alta gelecek şekilde herbirini çevir ve arabayı tartarak soğuk depoya koy. Palete dizdiğin tenekeleri ise sayısını kaydederek soğuk depoya al.

| | | |
|--|-------------------|------------------------------------|
| KONU BAYI VE MARKET KONTROL TALİMATI | REVİZYON TARİHİ | DOKÜMAN NO VET- 218 / 00 |
| | SAYFA NO 1 / 1 | Kopya No : Y.Tarihi: 15.01 2002 |

1. Kontrol edilen depo, raf veya reyondaki ürünlerin istif durumuna bakarak, sıkışma olmayacak şekilde yeniden düzenle.
2. Son kullanma tarihi geçen, vakum gevşemesi olmuş ve fiziksel açıdan deforme olmuş ürünleri toplattır.
3. Ürün çeşidi ve miktarı yeterli değilse, yeni ürünlerin yerleştirilmesini sağla.
4. Ürünlerin, farklı ürün gruplarıyla temas etmeyecek şekilde düzenlenmesini yap.
5. Ürün istiflerini, müşteriler tarafından kolaylıkla ayırt edilebilecek şekilde yap.
6. İstif yaparken, ürünlerin sıcaklık etkisi yaratan aydınlatma cihazlarına yaklaştırılmamasına dikkat et.
7. Reyonlardan toplanan iade ürünlerin Fabrikaya nakledilmesine kadar soğuk depo da muhafaza edilmesini sağla.
8. Market ve Bayi Kontrol Formunun ilgili kısımlarını doldurarak Fabrika Pazarlama bölümüne faksla.
9. Reyon veya depolardan, toplatılması gereken herhangi bir ürün ile ilgili Fabrika dan yazılı Talimat gönderilmişse, bu ürünleri toplattır.

| | | |
|---|--------------------------|---|
| KONU KÜÇÜKBAŞ HAYVAN ÖN DÖŞ AÇMA VE İÇ BOŞALTMA TALİMATI | REVİZYON TARİHİ | DOKÜMAN NO VET-051 / 00 |
| | SAYFA NO 1 / 1 | Kopya No : Y.Tarhi: 16.12.1998 |

1. Anusun önünden başlamak üzere pelvis ve karın boşluğuna derin bir şak yap.
2. Açılan karın boşluğundan evvela iç yağı, sırası ile sidik kesesi, diğer organları, rektum ve düz bağırsağın pelvis tavanına bağlı olduğu bağları kes ve bağları dışarı çek.
3. Anus deliğini bağlayarak ince, kalın bağırsakları ve işkembeyi çekerek çıkar, yemek borusunu da keserek sindirim organlarını dışarı al, böylece karaciğer ve dalak karında kalır.
4. Diyaframa'yı sakatata bırakarak dairesel bir şekilde kes, göğüs organlarının göğüs kafesi ile olan bağlantılarını kaldır.
5. Serbest kalan nefes borusunu çek ve böylece göğüs organlarını dışarı al.
6. İç organları boşaltılmış olan karkasın, temizlenmesi gereken damar ve sinirlerini karkastan ayır.

Ek-4

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| KONU GÖREV TANIMLARI | YAYIN TARİHİ 16.12.1998 | DOKÜMAN NO VEG-10/01 |
| | SAYFA NO 1 / 1 | Kopya No : Rev.Tarihi: 15.01.2002 |

ÜNVANI : Pazarlama Şefi
BAĞLI OLDUĞU MAKAM : Fabrika Müdürü
KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER : Satış Teşkilatı
YERİNE GÖREVLENDİRİLECEK : Fabrika Müdürü Görevlendirir.

YETKİNLİK

- 1- En az lise mezunu
- 2- Pazarlama konusunda en az 5 yıl iş deneyimi sahibi olması

YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

1. Kendine bağlı birimleri, Kanun ve Tüzük Hükümleri, Genel Kurul ve Yönetim Kurulu kararları, Yönetmelik İş Programı ve Fabrika Müdürünün talimatlarına göre yürütmek,
2. Firma Kurulu, Görev ve Çalışma Yönetmeliğinde belirtilen ilgili kararlara uymak ve uygulamak,
3. Pazarlama ile ilgili işlerin tüm safhalarında çalışma faaliyetlerinin planlanması, koordinasyonu ve çalışma faaliyetlerinin geliştirilmesini sağlamak,
4. Dağıtım yapılan satış teşkilatı ile ilgili dokümanları imza karşılığı teslim alacak sorumluları saptamak,
5. İlgili dokümanları uygulamaya koymak, dosyalamak ve kullanım yerinde hazır bulundurmak, değişen yada iptal edilmiş olanları uygulamadan kaldırmak ve Kalite Güvence Birimine ulaştırmak,
6. Yönetimin Gözden Geçirme Toplantılarına katılmak, alınan ilgili kararları uygulamak,
7. Müşteri taleplerinin alınmasını sağlamak, gözden geçirme sonuçlarını müşteriye bildirmek ve ihaleler ile ilgili şartnameleri temin etmek,
8. Satış teşkilatında görevli personelin eğitim ihtiyacını belirleyerek Personel ve İdari İşler Sorumlusuna bildirmek ve yeni işe başlayacak personeline oryantasyon eğitimi vermek veya verilmesini sağlamak,
9. Kendi sorumluluğunda olan herhangi bir yöntem, hizmet vd.'leri ile ilgili açılan Düzeltici ve Önleyici faaliyet isteği ile ilgili gerekli önlemleri almak, zamanında uygulamak, kayıtlarını tutmak ve kayıtları Kalite Güvence Sorumlusuna sunmak.
10. İç Kalite Tetkikleri için hazırlık yapmak,
11. Kalite Yönetim Sistemi dokümanlarında kendisi için belirlenen diğer işleri yapmak.

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| KONU GÖREV TANIMLARI | YAYIN TARİHİ 16.12.1998 | DOKÜMAN NO VEG-12/01 |
| | SAYFA NO 1 / 1 | Kopya No : Rev.Tarihi: 15.01.2002 |

ÜNVANI : Şarküteri Sorumlusu
BAĞLI OLDUĞU MAKAM : İşletme Müdürlüğü
KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER : -----
YERİNE GÖREVLENDİRİLECEK : İşletme Sorumlusu Belirler

YETKİNLİK

- 1- Gıda Mühendisi veya Veteriner Fakültesi mezunu
- 2- En az 3 yıllık iş deneyimi
sahibi olması

YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

- 1 – Firma Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliğinde belirlenen ilgili kararlara uymak ve uygulamak,
- 2 – İşletme Sorumlusunun direktifleri doğrultusunda ;
 - Üretim sürecinin gereğine göre ekip çalışması oluşturmak,
 - Günlük iş akışını belirlemek,
 - Çalışma faaliyetlerinin geliştirilmesini sağlamak,
 - İşletme Sorumlusunun olmadığı zamanlarda Şarküteri İş Emri ve Üretim Takip Formunu imzalamak ve takip etmek,
 - Laboratuvarda tahlil metodlarını kontrol etmek ve yardımcı olmak,
 - İç Kalite Tetkikleri için hazırlık yapmak,
- 3 – Kalite Yönetim Sistem dokümanlarında kendisi için belirlenen diğer işleri yapmak.

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| KONU GÖREV TANIMLARI | YAYIN TARİHİ 16.12.1998 | DOKÜMAN NO VEG-11/01 |
| | SAYFA NO 1 / 1 | Kopya No : Rev.Tarihi: 15.01.2002 |

ÜNVANI : Kesim ve Parçalama Sorumlusu
BAĞLI OLDUĞU MAKAM : İşletme Müdürüğü
KENDİSİNE BAĞLI BİRİMLER : -----
YERİNE GÖREVLENDİRİLECEK : İşletme Sorumlusu Belirler

YETKİNLİK

- 1- Veterinerlik fakültesi mezunu
- 2- En az 3 yıllık iş deneyimi sahibi olması

YETKİ VE SORUMLULUKLARI :

- 1 – Firma Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliğinde belirlenen ilgili kararlara uymak ve uygulamak,
- 2 – İşletme Sorumlusunun bilgisi doğrultusunda ;
 - Üretim sürecinin,gereğine göre ekip çalışması oluşturmak,
 - Günlük iş akışını belirlemek,
 - Çalışma faaliyetlerinin geliştirilmesini sağlamak,
 - İşletme Sorumlusunun olmadığı zamanlarda Parçalama İş Emri ve Üretim Takip Formunu imzalamak ve takip etmek,
 - İç Kalite Tetkikleri için hazırlık yapmak,
- 3 – Kalite Yönetim Sistem dokümanlarında kendisi için belirlenen diğer işleri yapmak.

ÖZGEÇMİŞ

1972 yılında Van'ın Erciş ilçesinde doğdu. Orta öğrenimini 1983-1989 yılları arasında Anadolu Alpaslan Öğretmen Lisesinde yaptı. 1989 yılında Anadolu Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümüne girdi. Bu bölümden 1993 yılında mezun oldu. 1993-1995 yılları arasında özel sektörde çalıştı. Kasım 1995 yılında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Gevaş Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığı Bölümüne Öğretim Görevlisi olarak girdi. Halen bu görevine devam etmektedir.

