

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
YÖNTEMLERİ: ANKARA İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

MASTER TEZİ

Hazırlayan
Filiz YILDIRIM DİLSİZ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyüp AKTEPE

Ankara – 2006

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM-ORGANİZASYON BİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME
YÖNTEMLERİ: ANKARA İLİ MOBİLYA SEKTÖRÜNDE BİR ÇALIŞMA

MASTER TEZİ

Hazırlayan
Filiz YILDIRIM DİLSİZ

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Eyüp AKTEPE

Ankara – 2006

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Filiz YILDIRIM DİLSİZ'e ait "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Eyüp AKTEPE

Üye : Prof. Dr. Birol BUMİN

Üye : Prof. Dr. İrfan SÜER

ÖNSÖZ

Bu çalışma, Ankara ilinde mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde personel performansının değerlendirilmesi ve kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinin incelendiği bir araştırma çalışmasıdır.

Mobilya ve dekorasyon sektörü, fazlasıyla geniş bir sektör olup; son yıllarda bu sektörde faaliyet gösteren firmaların hızla geliştikleri, istihdam ettikleri personel sayılarını artırdıkları, yönetim anlayışlarını değiştirme çalışmalarında buldukları gözlenmiştir. Ülkemizde, diğer sektörlerde faaliyet gösteren firmalarda olduğu gibi mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda da personel performansının uzman kişiler gözetiminde bilimsel yöntemlerle yapılmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Bu zamana kadar, performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili olarak değişik sektörlerde benzer araştırma çalışmalarının yapıldığı gözlemlenmiş, ancak mobilya ve dekorasyon sektöründe performans değerlendirme ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmadığından bu konunun araştırılmasının gerekliliğine ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla, performans değerlendirme sürecinin ağırlıkla orta büyüklükte işletmeler olmak üzere küçük ve orta büyüklükteki mobilya ve dekorasyon firmalarında nasıl uygulandığı ve sonuçlarının nasıl değerlendirildiği ile ilgili bir anket çalışması yapılmış ve bu konu araştırılmıştır. Çalışma sonunda, performans değerlendirme sürecinin, özündeki asıl hedeflenenler belirlenerek mevcut uygulamalardaki durumlarla karşılaştırması yapılmış ve ne derece yararlı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmamın bu aşamaya gelmesinde engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Eyüp AKTEPE'ye, ve tüm Gazi Üniversitesi Öğretim Görevlileri'ne, araştırma çalışmalarım süresince yardım ve desteklerini esirgemeyen Ağaç İşleri Federasyonu Başkanı Sayın Ali Rıza ERCAN'a ve OMSİAD Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Adem YILMAZ'a, teşekkürlerimi ve saygılarımı bildirmeyi bir borç bilirim.

Yardıma ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, sabırla eğitimim ve kişisel gelişimim konusunda bana destek veren ve daima yol gösteren, tez çalışmamla yakından ilgilenerek bu çalışmanın son halini almasına büyük katkı sağlayan Balıkçioğlu Mobilya ve Dekorasyon A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Mehmet BALIKÇIOĞLU'na ilgisi ve sabrından dolayı sonsuz minnetimi bildiririm ve çok teşekkür ederim.

Sonsuz desteğini ve sevgisini hayatımın her anında yanımda hissettiğim değerli eşim Metin DİLSİZ'e, beni büyüten ve bugüne kadar bıkmadan usanmadan her daim yanımda olan ailemin tüm üyelerine ve tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
BÖLÜM 1.	
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	4
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavram ve Kapsamı	4
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi	6
1.2.1. Bilimsel Yöntem	7
1.2.2. İnsan İlişkileri	7
1.2.3. İnsan Kaynakları	8
1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları	10
1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	11
1.4.1. Yönetimsel Fonksiyonlar	11
1.4.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması	12
1.4.1.2. İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi	13
1.4.2. Yürütsel Fonksiyonlar	14
1.4.2.1. Çalışan Bulma ve Seçme	14
1.4.2.2. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi	15
1.4.2.3. Performans Değerlendirme	16
1.4.2.4. Kariyer Planlama	19
1.4.2.5. Ücret ve Maaş Yönetimi	19
1.4.2.6. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	21
1.4.2.7. Koruma İşlevi	21
1.4.2.8. İnsan Kaynaklarının Motive Edilmesi	22
BÖLÜM 2.	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME	23
2.1. Tanım	23
2.2. Tarihsel Gelişim	28
2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları	30
2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	33

2.4.1. Stratejik Planlama	34
2.4.2. Ücret-Maaş Yönetimi	35
2.4.3. Kariyer Yönetimi	35
2.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	36
2.4.5. İşten Çıkarma	36
2.4.6. İş Zenginleştirme Uygulamaları	37
2.4.7. Diğer Uygulamalar	37
2.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	38
2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Sakıncaları	40
2.7. Performans Değerlendirmede Göz Önünde Bulundurulacak Özellikler	43
2.8. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Faktörler	45
BÖLÜM 3.	
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI ve	
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	
3.1. Performans Kriterleri ve Standartları	48
3.1.1. Performans Kriterleri	49
3.1.2. Performans Standartları	52
3.2. Değerlendirilenlerin Belirlenmesi	53
3.2.1. İlk Amir	55
3.2.2. Öz-değerlendirme	57
3.2.3. Aynı Kademedeki İş Arkadaşı	59
3.2.4. Astlar	60
3.2.5. Müşteriler	61
3.2.6. Dışarıdan Gelen Uzmanlar	62
3.2.7. Sendika Temsilcileri ve Yöneticiler	63
3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	64
3.3.1. Sıralama Yöntemi	65
3.3.1.1. Basit Sıralama	65
3.3.1.2. İkili Karşılaştırma	67
3.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	68
3.3.3. Grafik Dereceleme Yöntemi	70

3.3.4. Davranışsal Değerlendirme Skalaları	75
3.3.4.1. Davranışsal Beklenti Skalaları	75
3.3.4.2. Davranışsal Gözlem Skalaları	79
3.3.5. Kritik Olay Yöntemi	81
3.3.6 Kontrol Listesi Yöntemi	82
3.3.6.1. Ağırlıklı İşaretleme Listesi	83
3.3.6.2. Zorunlu Seçim Yöntemi	84
3.3.7. Alan İnceleme Yöntemi	86
3.3.8. Direkt İndeks Yöntemi	87
3.3.9. Standartlar Yöntemi	87
3.3.10. Amaçlara Göre Yönetim	88
3.3.11. Değerlendirme Merkezleri	91
3.3.12. Beşeri Aktiflerin Hesaplanması	92
3.3.13. Karma Değerlendirme	94
BÖLÜM 4.	
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ	95
4.1. Performans Planlaması	95
4.1.1. Performans Planlamanın Yararları	96
4.1.2. Performans Planlama Süreci	97
4.1.3. Performans Planlama Sıklığı	101
4.1.4. Performans Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar	101
4.2. Performans Değerlendirme	102
4.2.1. Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışan Hedefleri	103
4.2.2. Performans Değerlendirmeye Karşı Olumsuz Tutumlar	104
4.2.3. Değerlendirmede Gerekli Unsurlar	106
4.2.3.1. Güvenirlilik	106
4.2.3.2. Geçerlilik	107
4.2.3.3. Kullanımda Etkililik	109
4.2.4. Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması	109
4.2.5. Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar	112
4.2.5.1. Hale Etkisi	112
4.2.5.2. Belirli Derecelere Yönelme	113

4.2.5.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	114
4.2.5.4. Kişisel Önyargılar	114
4.2.5.5. Kontrast Hataları	115
4.2.5.6. Pozisyondan Etkilenme	115
4.3. Performans Geliştirme	116
BÖLÜM 5.	
ANKARA İLİ MOBİLYA VE DEKORASYON SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ARAŞTIRILMASI	
5.1. Araştırma Amacı	117
5.2. Mobilya Dekorasyon Sektörünün Tanımı, Yapısı ve Özellikleri	119
5.3. Araştırmada Kapsam Yöntem ve Sınırlılıklar	119
5.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi	121
5.4.1. Anket Katılımcılarına ve İşletmelere İlişkin Genel Özellikler	121
5.4.1.1. İşletmenin Sektördeki Faaliyet Süresi	122
5.4.1.2. İşletmenin Personel Sayısı	123
5.4.1.3. Yöneticinin İşletmedeki Görevi	124
5.4.1.4. Yöneticinin Yaşı	125
5.4.1.5. Yöneticinin Öğrenim Düzeyi	126
5.4.2. Anket Katılımcılarının İşletmelerindeki Performans Değerlendirme Sürecini Ölçmeye Yönelik Sorulara İlişkin Cevaplarının Değerlendirilmesi	127
5.4.2.1. İşletmelerde Kurulu İnsan Kaynakları Departmanı Varlığı	128
5.4.2.2. İşletmelerde Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulanıp Uygulanmadığı	129
5.4.2.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulandığı Çalışan Düzeyi	130
5.4.2.4. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulama Sıklığı	132

5.4.2.5. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulayıcıları	133
5.4.2.6. Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi	135
5.4.2.7. Performans Değerlendirme Sürecinin Kullanım Amacı	136
5.4.2.8. Değerlendirme Sonuçlarının Açıklanış Biçimi	138
5.4.2.9. Performansı Belirleyen Faktörler	139
5.4.2.10. Performans Artırım Çalışmaları	140
5.4.2.11. Başarılı Personele Uygulanan Ödüllendirme Yöntemi	142
5.4.2.12. Başarısız Personele Uygulanan Yöntem	143
5.4.2.13. Performans Değerlendirme Sürecini Engelleyen Unsurlar	145
5.4.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Konusundaki Kişisel Görüşleri ile İlgili Cevaplarının Değerlendirilmesi	146
5.4.3.1. Performansı Değerlendiren En İyi Yöntem	147
5.4.3.2. Performansı En İyi Şekilde Değerlendirenler	148
5.4.3.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı	150
5.4.3.4. Değerlendirme Sonuçlarının Personele Açıklanması İçin En İyi Yöntem	152
5.4.3.5. Başarılı Personele Uygulanacak En İyi Ödüllendirme Yöntemi	153
5.4.3.6. Başarısız Personele Uygulanması Gerekli Yöntem	155
5.4.3.7. Performans Artırım Çalışmaları	156

SONUÇ ve ÖNERİLER	161
Kaynakça	167
Ek 1	175
Özet	183
Summary	185

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e	adı geçen eser
a.g.m.	adı geçen makale
c.	Cilt
çev.	Çeviri
Der	Derleyen
Haz.	Hazırlayan
İKY.	İnsan Kaynakları Yönetimi
No	Numara, Number
S.	Sayı
s.	Sayfa
OMSİAD	Ofis Mobilyaları Sanayi ve İşadamları Derneği
TSE	Türk Standartları Enstitüsü
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme Birliği
MUDER	Mutfak ve Banyo Mobilyası Sanayici ve İthalatçılar Derneği

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1 : Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri	18
Şekil.2 : Performans Planlama Süreci	98
Şekil.3 : Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışma Alanları	104
Şekil.4 : Performans Değerlendirmenin Geçerliliği	108
Şekil.5 : Kontrol Süreci	111
Şekil.6 : İşletmenin Sektördeki Faaliyet Süresi	122
Şekil.7 : İşletmenin Personel Sayısı	123
Şekil.8 : Yöneticinin İşletmedeki Görevi	124
Şekil.9 : Yöneticinin Yaşı	125
Şekil.10 : Yöneticinin Öğrenim Düzeyi	126
Şekil.11 : İşletmelerde Kurulu İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı	128
Şekil.12 : İşletmelerde Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulanıp Uygulanmadığı	129
Şekil.13 : Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulandığı Çalışan Düzeyi	131
Şekil.14 : Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulama Sıklığı	132
Şekil.15 : Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulayıcıları	134
Şekil.16 : Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi	135
Şekil.17 : Performans Değerlendirme Sürecinin Kullanım Amacı	137
Şekil.18 : Değerlendirme Sonuçlarının Açıklanış Biçimi	138
Şekil.19 : Performansı Belirleyen Faktörler	139
Şekil.20 : Performans Artırım Çalışmaları	141
Şekil.21 : Başarılı Personele Uygulanan Ödüllendirme Yöntemi	142

Şekil.22: Başarısız Personele Uygulanan Yöntem	144
Şekil.23: Performans Değerlendirme Sürecine Engelleyen Unsurlar	145
Şekil.24: Performansı Değerlendiren En İyi Yöntem	147
Şekil.25: Performansı En İyi Şekilde Değerlendirenler	149
Şekil.26: Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı	151
Şekil.27: Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Açıklanması İçin En İyi Yöntem	152
Şekil.28: Başarılı Personele Uygulanacak En İyi Ödüllendirme Yöntemi	154
Şekil.29: Başarısız Personele Uygulanması Gereken Yöntem	155
Şekil.30: Performans Artırımı Çalışmaları	157

TABLolar LİSTESİ

Tablo.1 : İşletme Girdi ve Çıktıları	5
Tablo.2 : İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi	9
Tablo.3 : Personel yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar	11
Tablo.4 : Basit Sıralama Yöntemi Çizelgesi	66
Tablo.5 : İkili Karşılaştırma Yöntemi Çizelgesi	68
Tablo.6 : Grafik Dereceleme Ölçeği	72
Tablo.7 : İş Bilgisinin Değerlendirilmesine Yönelik Değerlendirme Ölçeği Örnekleri	73
Tablo.8 : Davranışsal Beklenti Skalası	78
Tablo.9 : Davranışsal Gözlem Skalası	80
Tablo.10 : Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu	82
Tablo.11 : Zorunlu Seçim Yöntemine Göre Düzenlenmiş Değerlendirme Formu	85
Tablo.12 : Performans Değerlendirme Açısından Beklentiler ve Gerçekleşme Durumları	110
Tablo.13 : İşletmenin sektördeki faaliyet süresi	122
Tablo.14 : İşletmenin Personel Sayısı	123
Tablo.15 : Yöneticinin İşletmedeki Görevi	124
Tablo 16 : Yöneticinin Yaşı	125
Tablo 17 : Yöneticinin Öğrenim Düzeyi	126
Tablo 18 : İşletmelerde Kurulu İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı	128
Tablo 19 : İşletmelerde Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulanıp Uygulanmadığı	129
Tablo 20 : Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulandığı Çalışan Düzeyi	130

Tablo 21: Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulama Sıklığı	132
Tablo 22: Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulayıcıları	133
Tablo 23: Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi	135
Tablo 24: Performans Değerlendirme Sürecinin Kullanım Amacı	136
Tablo 25: Değerlendirme Sonuçlarının Açıklanış Biçimi	138
Tablo 26: Performansı Belirleyen Faktörler	139
Tablo 27: Performans Artırım Çalışmaları	140
Tablo 28: Başarılı Personele Uygulanan Ödüllendirme Yöntemi	142
Tablo 29: Başarısız Personele Uygulanan Yöntem	143
Tablo 30: Performans Değerlendirme Sürecine Engellenen Unsurlar	145
Tablo 31: Performansı Değerlendiren En İyi Yöntem	147
Tablo 32: Performansı En İyi Şekilde Değerlendirenler	148
Tablo 33: Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı	150
Tablo 34: Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Açıklanması İçin En İyi Yöntem	152
Tablo 35: Başarılı Personele Uygulanacak En İyi Ödüllendirme Yöntemi	153
Tablo 36: Başarısız Personele Uygulanması Gereken Yöntem	155
Tablo 37: Performans Artırım Çalışmaları	156

GİRİŞ

İnsan kaynakları deyimi, günümüzde örgütlerin ürün ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder. İnsan, üretim sürecinin hem olmazsa olmaz nitelikteki bir parçasıdır hem de üretimin aynı zamanda hedefidir. İnsan Kaynakları terimi bir işletmede, en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir işletmenin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İşte insan kaynağının önemi bu noktada olunca işletmelerde insan faktörü üzerinde yapılan çalışmalar hızla artmış ve insan kaynakları yönetimi de hızla gelişmiştir.

Değerlendirme, işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlara hizmet etmesi ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik olmasına ve sürekli nitelik kazanmasına neden olmaktadır.

Performans değerlendirme sistemi, insan gücü potansiyelinin belirlenmesi, mevcut performans düzeylerinin saptanması ve ast ile üst arasında verimli ilişkilerin kurulabilmesi açısından 70'lerden bu yana denenmiş ve sonuçları ile güvenilirliği sınanmış bir sistemdir. İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme, son derece önemli ve öncelikli bir süreçtir. Sadece personel performansının değerlendirilmesi yeterli değil, aynı zamanda bu sürecin gerçekçi ve güvenilir olması gerekmektedir. Bu sürecin önemi de göz önünde bulundurularak bu çalışmada performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri konusu üzerinde çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı; insan kaynakları yönetiminde son derece önemli olan performans değerlendirme

sürecinin hızla gelişen ve değişim içinde olan mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde ne ölçüde uygulanabildiğinin ortaya konmasıdır.

Araştırma, ilk dört bölümü konunun kavramsal kısmı ve son kısmı da saha araştırmasından oluşan toplam beş ana bölümden meydana gelmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde, insan kaynakları yönetimi hakkında bilgi verilmiştir. Bu bölümde İKY'nin tanımı, tarihsel gelişimi üzerinde durulmuş ve İKY'nin fonksiyonları olan yönetsel ve yürütsel fonksiyonlar detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu bölümde ayrıca günümüzde bilim adamlarının sıkça tartıştığı İKY ile personel yönetimi arasındaki farklar da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, İKY'nin önemli bir süreci olan performans değerlendirmeye giriş yapılmıştır. Bu bölümde performans ve performans değerlendirmenin tanımları yapılmış ve performans değerlendirmenin tarihi gelişimi anlatılmıştır. Performans değerlendirmenin amaçları ve kullanım alanlarına yine bu bölüm içinde yer verilmiş; performans değerlendirme sisteminin yarar ve sakıncaları detaylı olarak bu bölümde incelenmiştir. Son olarak bu bölümde performans değerlendirmede göz önünde bulundurulacak özellikler ve performans değerlendirmenin başarısını etkileyen faktörler hakkında bilgi verilmiştir.

Performans yönetim sisteminin oluşturulması ve performans değerlendirme yöntemleri ana başlıklı üçüncü bölümde performans kriter ve standartlarının belirlenmesi, performans değerlendirenlerin belirlenmesi, performans değerlendirme yöntemleri alt başlıkları incelenmiştir. Tezin asıl

konusu olan performans değerlendirme yöntemleri bu bölümde teker teker ve detaylı olarak ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde performans sisteminin planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi konuları performans yönetim sistemi ana başlığı altında incelenmiştir.

Beşinci ve son bölümde, mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelere uygulanan performans değerlendirme süreci konulu anket çalışması, araştırmanın amacı, araştırmanın kapsamı ve yöntemi ve anketin değerlendirilmesi alt başlıkları altında yorumlanmıştır. Bu bölümde yer verilen çalışma ile geçmiş yıllardan günümüze önemi artarak gelişen mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda performans değerlendirme sisteminin hangi aşamada olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın sonuç kısmında ise, saha araştırması çalışması sonucu elde edilen veriler genel olarak değerlendirilmiş ve öneriler sunulmuştur.

BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri incelenmeden önce insan kaynakları yönetimi konusuna değinmek faydalı olacaktır.

1.1.İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Bir yazar; “İnsandan daha zengin kaynak yoktur. O nedenle insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden söz etmek gerekir.” diyor (Viargues, 1999:5).

Gerçekten insan bir firmanın sadece en değerli kaynağı değil; aynı zamanda en önemli zenginliğidir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, işletme açısından bakıldığında, genellikle **5M** denilen girdilerden söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konuma ve değere sahip olduğu bilinir (Sabuncuoğlu, 2000:2).

Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder.

Tablo 1. İşletme Girdi ve Çıktıları

GİRDİLER (5M)	ÇIKTILAR
Makine (Machine)	Mal ve Hizmet
Kapital (Money)	Bireysel Tatmin
Malzeme (Material)	Örgütsel Tatmin
Yönetim (Management)	Toplumsal Tatmin
İnsan (Man)	Bilgi

Kaynak: (SABUNCUOĞLU Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000, s.2)

Bu yaklaşım içinde değerlendirildiğinde, 5M girdileriyle işletmede gerçekleşen operasyonlar sonucu bir yandan mal veya hizmet, öte yandan bireysel, örgütsel, toplumsal tatmin ve bilgi çıktıları elde edilir.

İnsan kaynakları, 5M olarak belirlenen girdilerden biri ve hepsinin üstünde en değerli kaynak olarak tanımlanabilir.

İnsan kaynakları yönetimi ise, iki temel felsefe üzerinde kurulur (Palmer ve Winters, 1993:25):

1. Firmanın hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması.
2. Çalışan gereksinimlerinin karşılanması ve gelişmelerinin sağlanması.

Genel anlamda, İKY, yönetici ya da operasyonel basamaklarda çalışan personelin organizasyona alınması, yerleştirilmesi, yetiştirilmesi ve etkinliğin sürekli artırılması için tüm destek faaliyetlerin devreye sokulması işlerinin tümüdür.

İKY'nin temel amacı; insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği, çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinim duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar İKY, çalışan sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlemdir (Sabuncuoğlu, 2000:5).

İKY, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşması, "biz" duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitimi ve gelişmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Fındıkçı, 1999:13).

İnsan kaynakları yönetiminin kapsam alanı içine personel yönetimi, örgütsel davranış ve endüstriyel ilişkilerin girdiği görülür. Bu disiplinler arasında kesin çizgiler çizmek son derece zordur ve çoğu kez iç içe uygulanırlar.

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi Gelişimi

Modern İKY kavramı, yüzyıl öncesinin personel yönetimi kavramından oldukça farklıdır. Şirketlerin çalışanlarıyla ilişkilerine yön veren yönetsel felsefeler geçtiğimiz yüzyıl boyunca birçok farklı aşamalardan geçmiş ve en sonunda bugünün modern "İnsan Kaynakları Yönetimi" oluşmuştur (Tahiroğlu, 2002:17).

İKY tarihinin, 1890'larda NCR Corporation'ın ayrı bir personel ofisi oluşturmasıyla başladığı söylenebilir. Böyle bir ofis oluşturulmasının nedeni, şirketin çok fazla büyümesi ve personelle olan ilişkilerin özelleşmiş bir ofis tarafından yürütülmesi gereğinin ortaya çıkmış olmasıdır. NCR'ın ilk personel yöneticilerinin tek görevi, büyük ve farklılıklar barındıran bir işçi havuzundan verimli ve maliyeti az çalışanlar oluşturacak bireyleri seçmeyi sağlayacak bir yöntem oluşturmaktır (Tahiroğlu, 2002:17).

1.2.1. Bilimsel Yöntem

F. W. Taylor'ın 1912'de ortaya attığı "bilimsel yönetim" kavramı endüstri devriminin ihtiyaçlarına ve değerlerine yönelik bir kavramdı. Taylorizm, Amerikan işverenlerinin önlerindeki çalışan havuzunu verimli bir şekilde değerlendirebilmelerini sağladı. Taylor, veri toplama ve analizi gibi metotlar kullanarak ve her iş için gerekli olan hareketleri, kullanılan aletleri, her görev için gerekli zamanı göz önüne alarak araştırmalar yaptı. Böylece, işverenin öznel yargılarından ziyade, bilimsel verilere dayanılarak adaletli performans standartları oluşturuldu. Çalışanların seçimi ve motivasyonunun objektif, akılcı ve test edilebilir kriterlere uygun olarak yürütülebileceği inancı; günümüz İKY'nin temelini oluşturmuştur (Tahiroğlu, 2002:18).

1.2.2. İnsan İlişkileri

İKY tarihinde çok önemli yer tutan ikinci bir gelişme ise; personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının psikoloji bilimiyle birleştirilmiş olmasıdır (Tahiroğlu, 2002:19). Bu etkileşimle İKY'nde insan ilişkileri dönemi başlamıştır. Psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo'nun yaptığı Hawthorne araştırmalarıyla ortaya

konulmuştur. Bu çalışmalar, çalışanların verimliliğinin sadece görevlerin nasıl tasarlandığına ve ücretlerin seviyesine bağlı olarak değil, aynı zamanda belli sosyal ve psikolojik etkenlere bağlı olarak değiştiğini ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen en önemli iki psikoloji dalının davranışçılık ve insan ihtiyaçları hiyerarşisi olduğu söylenebilir. İnsan davranışlarının bilimsel bir şekilde incelenebileceğine inanan John B. Watson'ın öncüsü olduğu davranışçılık, modern İKY'nde birer parçası olan testler ve değerlendirme sistemlerinin oluşmasını sağlamıştır. Abraham Maslow'un insan ihtiyaçları hiyerarşisiyle ilgili teorisi de yeni bir çığır açmış, çalışanların üretim zincirinde hemen değiştirilebilecek birer parça olarak görülmemesi gerektiğini göstermiştir. McGregor'un 1960 tarihli "The Human Side of Enterprise" eseri, biri otoriteye dayalı olarak kurulan X, diğeri ise çalışanların bireysel ihtiyaçlarını dikkate alan Y yönetim şeklini tanımlamış ve yaptığı araştırmalarda Y stiline daha başarılı olduğunu belirlemiştir (Tahiroğlu, 2002:20).

1.2.3. İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yaklaşımı, bugün İKY'ndeki baskın eğilimdir. Bu yaklaşımın amacı, hem örgütsel verimliliğin artırılması, hem de her çalışanın ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir.

Aşağıdaki tabloda, İKY'nin tarihi onar yıllık dönemleri özet şeklinde sunulmaktadır (Schuler, 1983:27).

Tablo 2 : İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihi

TEKNİKLER	İŞVEREN BAKIŞI	TEMEL KRİTER	DÖNEM
Disiplin Sistemleri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Üretim teknolojileri	1899 öncesi
Güvenlik ve yaratıcılık programları	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Çalışanların rahatlığı	1900-1910
Zaman ve iş araştırmaları	Çalışanlar yüksek verimlilikle gelen yüksek ücretler isterler.	Görev verimliliği	1910-1920
Psikolojik testler. Danışmanlık programları	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Kişisel farklılıklar	1920-1930
İletişim programları	Çalışanların ihtiyaçları tatmin edilmelidir.	Sendikalaşma	1930-1940
Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Ekonomik güvenlik	1940-1950
Süpervizör eğitimleri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır	İnsan ilişkileri	1950-1960
Katılımcı yönetim teknikleri	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler.	Katılım iş kanunları	1960-1970
Görev zenginliği, entegre çalışma takımları	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler.	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	1970-1980
İşten ayrılma eğitimleri	Ekonomik koşullardan dolayı şimdi kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılmalar	1980-1990
İş ihtiyaçları, eğitim, etik gibi olguları bütünleştirme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemelidir.	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	1990-2000

Kaynak:(TAHİROĞLU Figen, "Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları", Hayat Yayınları, İstanbul, 2002, s.22)

1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farkları

Bazı bilim adamları, İKY ile personel yönetimi arasında bir fark bulunmadığını, bunların eş anlamlı kavramlar olduğunu kabul ederken, bazıları da bunların içerik yönünden tamamıyla farklı olduğunu öne sürmektedirler (Aykaç, 1999:36).

Personel yönetiminin konusu hakkında, YODER'in çok ayrıntılı olarak verdiği bilgiler incelendiğinde, personel yönetiminin daha çok alt kademe ve orta kademe yöneticilerinin yerine getireceği görevler içerdiği anlaşılmaktadır (Dale, 1958:13).

İKY, geleneksel personel yönetiminden farklı olarak, daha kapsamlı ve örgütün insan kaynakları potansiyelinden tam olarak yararlanmayı amaçlamaktadır. İKY ile geleneksel personel yönetiminin benzer yönleri bulunmakla birlikte, bu benzer konularda bile farklı ve yeni yaklaşımları benimseyen İKY, geleneksel personel yönetiminin çağdaş bir ifadesi, yenilikçi ve değişimci bir yorumudur.

Tablo 3'te ise geleneksel personel yönetimi ile İKY arasındaki farklar, çeşitli unsurlar dikkate alınarak karşılaştırılmalı bir biçimde değerlendirilmektedir. Bu unsurlar, geleneksel personel yönetiminin ve İKY'nin ortak konuları arasından seçilmiştir. Böylece, örgütün insan kaynaklarını ele alan bu iki yaklaşımının farkları ortaya konulmaya çalışılmıştır. Dikkat edilecek olursa, karşılaştırma yapılan 8 unsur bakımından, İKY ile geleneksel personel yönetimi arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır.

UNSURLAR	PERSONEL YÖNETİMİ	İKY
Çalışma İlkeleri	Muhalif bir tutum	Gelişimci ve İşbirlikçi
Yön Verme	Tepkici ve parçacı	Etkin ve örgüt odaklı
Örgütleme	Ayrı ayrı işlevler	Bütünleşmiş işlevler
İş Sahipleriyle İlişkiler	Yönetim söz sahibi	Yönetim ve personel söz sahibi
Değerler	Emir nitelikli, denk ve bağdaşık	İş sahipleri ve sorunlar üzerinde duran, uyumlu çözüm yolları
Uzmanın Rolü	Düzenleyici ve kaydedici	Sorunlara duyarlı, uyumlu çözüm önerici
Eylemci Birimlerin Rolü	Pasif	Aktif
Tüm Çıktılar	Kategorileşmiş düşünce ve eylem	Örgüt ihtiyaçlarıyla bağımlı değişik insan kaynağı sistemleri

Kaynak: (Amstrong Michael, “Çağdaş Personel Yönetimi”, Çev. Doğan Canman, TODAİE Yayınları, 1993, s.62).

1.4. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İKY'nin fonksiyonları “yönetimsel fonksiyonlar” ve “yürütsel fonksiyonlar” olmak üzere iki başlıkta incelenecektir.

1.4.1.Yönetimsel Fonksiyonları

İKY'de yönetimsel fonksiyonlar ikiye ayrılır. Bu fonksiyonlar aşağıda da detaylı olarak incelenecek olan insan kaynakları planlanması ve insan kaynaklarının örgütlenmesidir.

1.4.1.1.İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan kaynakları planlaması, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personelin nitelik ve nicelik bakımından önceden belirlenmesi ve bu ihtiyacın nasıl ve ne derecede karşılanabileceğinin saptanması faaliyetlerinin tümüdür. İnsan kaynakları planlaması, örgütün aşırı ya da eksik personelle çalışmasını önler, çevresel değişmelere örgütün uyum sağlayabilmesi için personelle ilgili faaliyetleri yönlendirir (Halloran, 1985:30).

Planlama zor bir iş olup; düşünme ve karar alma yeteneklerine ihtiyaç duyulur. Personel yönetiminde planlama işlevi genellikle şu konular üzerinde yoğunlaşır (Yalçın, 1994:4).

- a) Planlamanın niteliği,
- b) Personel programının hedefleri,
- c) Personel politikası.

İşletmelerde yapılan insan kaynakları planlaması çalışmalarının genel olarak iki temel hedefi vardır. Bunlar:

- a) Halen işletmede çalışmakta olan personelin bilgi, yetenek ve becerilerinden en uygun ölçüde yararlanabilme,
- b) İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için, istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, istenilen tür ve sayıda personel sağlanması.

1.4.1.2.İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi

Bir işletme, varlığını sürekli ve düzenli şekilde sürdürebilmek için, kendi içinde rasyonel bir örgütlenmeye gitmek zorundadır. Genel bir anlatımla örgütlenme, bir işletmede belirlenen amaçlara ulaşabilmek için sürekli ve sağlıklı işleyen bir sistem kurmaktır. Bu sistem, içinde yönetim basamakları oluşturularak yetki ve sorumluluk devri gerçekleştirilir, birimler arası ilişkiler düzenlenir, örgütsel organ ve bölümler belirlenir, iletişim bağları kurulur ve böylelikle örgütün işleyişi için gerekli alt yapı çalışmaları hazırlanır (Sabuncuoğlu, 2000:8).

İKY faaliyetleri aynı zamanda personel yönetimi faaliyetlerini kapsadığı için insan kaynakları bölümünün her iki tür faaliyeti de içine alacak şekilde örgütlenmesi gereği açıktır. İnsan kaynakları faaliyetlerinin ne şekilde örgütleneceği, işletmenin ihtiyaçlarına ve koşullarına göre belirlenir. Örgütlenme biçimini etkileyen başlıca etkenler şunlardır (Can ve Kavuncubaşı, 1994:21):

- a) Üst Yönetimin yönetim felsefesi ve tutumu,
- b) İşletmenin büyüklüğü ve birimlerin coğrafik yerleşimi,
- c) Faaliyetlerin ve çalışanların özellikleri,
- d) İşçi-işveren ilişkileri.

İşletmenin büyüklüğüne, örgüt yapısına ve işlevsel farklılaşma derecesine göre, İKY işlevinin farklı şekillerde örgütlenmesi söz konusudur. Tipik olarak belli büyüklükteki işletmelerde İKY'nden sorumlu bir yöneticiye bağlı olarak (işe alma, eğitim, çalışan ilişkileri ...v.b.) farklı insan kaynakları işlevlerinden sorumlu yönetici ve çalışanları içeren alt birimler yer almaktadır

(Acar, 1998:14). Kurumsal olarak bir plan ve bu planı uygulamaya koyabilecek bir örgüte sahip olunduktan sonra, mantıki olarak bunu hiç kuşkusuz, uygulama aşaması izler.

İnsan kaynaklarının planlanması ve örgütlenmesi fonksiyonları, yöneltmeye göre statik bir özellik taşır. Çünkü yönetici planını yapıp, örgütü kurduktan sonra sıra bu örgütü harekete geçirmeye gelir. Bunu da örgütün çeşitli basamaklarına yerleştirdiği kişilere emirler vererek yerine getirir. Oysaki yöneltme dinamik bir süreçtir. Yöneticiler ilk defa bu fonksiyonun yerine getirilmesi sırasında astlarıyla karşı karşıya gelir ve örgüt çalışmaya başlar. İnsan kaynaklarının yönetimi işlevlerinden bir diğeri olan insan kaynaklarının denetimi, diğeri işlevlerin neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını araştırır ve saptar. Çalışmaların sonucu ancak, etkili bir kontrol sonunda belli olabilir.

1.4.2. Yürütsel Fonksiyonlar

İKY'de yürütsel fonksiyonlar sekize ayrılmaktadır ve bunlar aşağıda detaylı olarak incelenmektedir.

1.4.2.1.Çalışan Bulma ve Seçme

İşletmede insan kaynağının sağlanması faaliyetleri, örgüte ve yapılacak işe uygun nitelikte insanların bulunacağı yerlerin tespit edilmesi, bunların örgüte çekilmesi ve seçme işleminin yapılmasına ilişkin ilkelerin ve teknik çalışmaların tümüdür. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri, işletmede en çok önem verilmesi gereken çabalardır, çünkü insan kaynağına ilişkin

olarak daha sonra yapılacak çalışmaların tamamının başarısı bu çabaların başarılı olup olmamasından etkilenecektir. İnsan kaynağının sağlanması faaliyetleri şu iki ana basamakta gerçekleşmektedir (Yalçın, 1994:5).

a) İşletmenin üretmekte olduğu ürün veya hizmeti ve emek pazarındaki hareketleri de göz önünde bulundurarak, işletmenin bugünkü insan kaynakları hakkında durum değerlendirmesi yapmak,

b) Örgütün yapısının ve örgütte mevcut iş kalıplarının incelenerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından en uygun şekilde yararlanmayı sağlamak.

İşletmelere yeni insan bulma ve seçiminde öncelikle işlerin niteliği belirlenir. Daha sonra çalışan ihtiyaçları, niteliği ve unvanlar saptanır; görüşme, teknik deneme ve psiko-teknik uygulama, sağlık denetimi yapılır; adayın gireceği işe ilgisi ölçülür; işe yeni alınan çalışanın işe alışması ve işletme ile bütünleşmesi sağlanır (Sabuncuoğlu, 2000:28).

1.4.2.2. Personel Eğitimi ve Geliştirilmesi

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu açıdan bakıldığında, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denebilir (Kaya, 1979:3). İşletmelerde insan kaynakları eğitimi, İKY'nin temel işlevlerinden biridir. Eğitime önem vermeyen iş örgütlerinin çalışanlarının başarı ve dolayısıyla yoğun rekabet şartları altında varlıklarını koruyabilmeleri çok güç veya hatta imkânsızdır (Bingöl, 1990:147). Sürekli gelişime inanan işletmeler, gelişim planlarının daha kolay gerçekleştirildiği işletmelerdir. Eğitim ve gelişim planlaması; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, beklenen çıktının seçilmesi, yapılacak aktiviteleri, hedeflere ulaşmada nasıl bir yol izleneceğini ve gelişim için bir zaman tablosu

yaratılmasını içerir. Güçlü, zayıf yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, personelin de neyi nasıl yapmak istediğinin analiz edilmesi gerekmektedir (Noe, 1999:38).

İşletmeler yalnız ilerlemek ve gelişmek için değil; hayatta kalabilmek ve faaliyetlerini sürdürebilmek için de dinamizmlerini korumak zorundadırlar. Herhangi bir nedenle bu dinamizm zayıflatılacak veya kaybolacak olursa işletme kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Demek ki işletmelerin oluşturduğu personel kadroları sanayideki gelişmelere ve teknolojideki değişmelere ayak uyduracak düzeyde yetiştirilmeli; sistemli ve sürekli şekilde uygulanacak yetiştirme ve geliştirme programları ile elde edecekleri bilgileri koruyabilmelidirler. Yetiştirme ve geliştirmenin önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yalçın, 1994:82):

- a) Nicelik ve nitelik bakımından verimliliği artırır,
- b) Kazaları azaltır,
- c) Denetimi azaltır,
- d) Organizasyonun stabilizesini artırır,
- e) Maneviyatı arttırır.

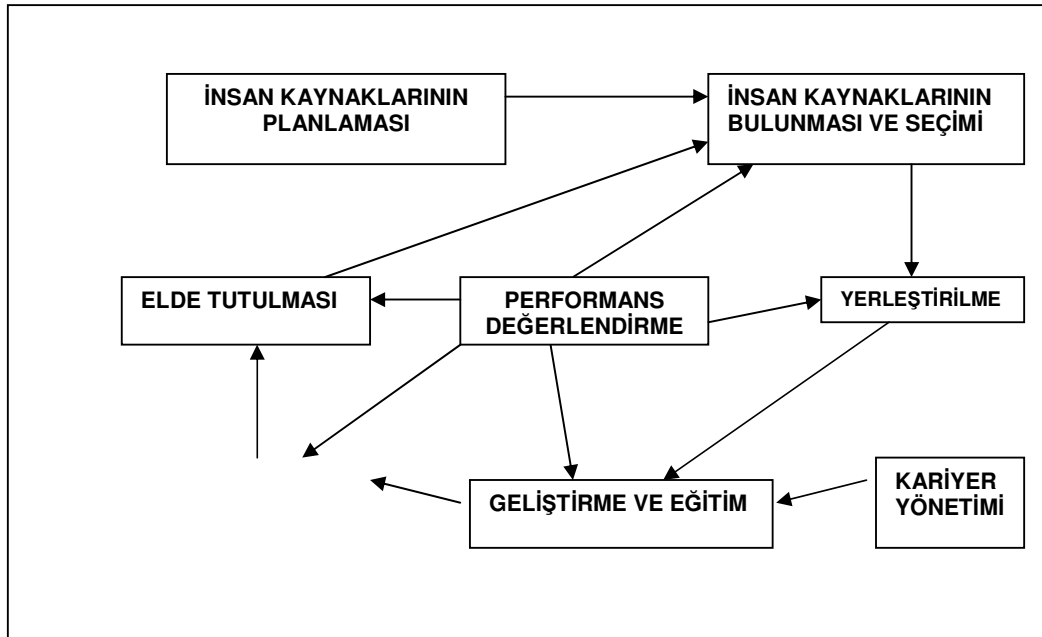
1.4.2.3. Performans Değerlendirme

İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği, işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bu katkı, personel başarımı ya da diğer bir deyişle personel performansı olarak adlandırılmaktadır. Personel performansından anlaşılan personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek performans gösteren personel görev

ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur. Performans değerlendirmesi ise; personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir (Aldemir, 1996:209). Performansı incelerken iki faktör göz önünde bulundurulmalıdır: Verilen işin yapılması için yeterlilik ve isteklik.

Performans yönetiminin felsefesine göre, çalışanların işlerini gerektiği şekilde yerine getirebilmeleri için, işe uygun yeterlilik ve ustalığa sahip olmaları gerekmektedir. Bu İKY'nin iki aşamasından ilki olan, işin gereklerinin tanımlanmasını, bu gereklerin adaylarla uyumlaştırılmasını ve yeni alınan personelin işlerini gereğince yapabilmeleri için eğitimlerini sağlamaktadır (Cumming ve Schwab, 1973:67). Denklem diğer tarafını ise, iş dizaynı oluşturmaktadır. İş dizaynının önemi, yeterince iyi dizayn edilmeyen ve yanlış tanımlanan iş sonucunda çalışanlar kapasitelerinin altında performans gösterdiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle İKY'nin iş dizaynı ile de ilgilenmesi gerekmektedir. Maksimum yeterliliğin sağlanması için en son teknolojinin kullanılıp kullanılmadığı, çalışma ortamının uygun olup olmadığı, çalışanlar için gerekli aletlerin var olup olmadığı gibi sorulara verilen cevaplarla oluşturulan planlara yer vermeyen yönetim, çalışanların motivasyonunun düşmesine ve yok olmasına neden olmaktadır. İş dizaynının açıkça yapılmasından sonraki adımı motivasyon teorilerinin içeriklerinin anlaşılması oluşturmaktadır. Yöneticiler tarafından çok az sayıda metot kullanılmasına rağmen geçmiş araştırmalar yeni ve daha geçerli metotların varlığını kanıtlamaktadır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması için performans standartlarının oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların geçmiş performanslarına yönelik geri besleme sağlayacak bir değerlendirme sistemi tasarlanmalıdır. Böylece çalışanların performanslarındaki düşme ya da yükselme kolaylıkla gözlemlenebilecektir. Buna bağlantılı olarak İKY'nin gerçekleştirmesi gereken çalışanların emeklerinin karşılıklarının verilmesini

de sağlanacaktır. Çünkü çalışanların performansları ile aldıkları karşılıklar arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Parasal ya da parasal olmayan karşılıklar, performans planı ile bağlantılı ve plana uyarlanmış olmalıdır. Tarafsızca yapılan değerlendirmeler sonucu gereken ödüllendirme ve cezalandırmalar yapılarak çalışanların motivasyonları etkilenecek, işin kalitesi, işletmenin verimliliği, çalışanların bilgileri ve yeterlilikleri artırılacaktır. Bu da İKY'nin temel amaçlarını oluşturmaktadır (Olson, 1981:22). Performans yönetiminin İKY içindeki yeri incelendiğinde (Şekil 1) performans değerlendirme sisteminin personel ihtiyacının belirlenmesinde ve seçiminde kullanılan faktörlerin geçerliliğini, gereken eğitim programlarının dizaynının yapılmasını, elde edilen geri besleme ile istenen başarının elde edilmesini ve bu geri besleme sonucunda ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin geliştirilmesini sağladığı görülmektedir.



Şekil 1: Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri

Kaynak: (Olson, Richard F., "Performance Appraisal A Guide To Greater Productivity", John Wiley & Sons Inc., New York, 1981, s.22)

1.4.2.4 Kariyer Planlama

Kariyer planlama, işletmenin gelecekteki hedefleri ile kişinin bireysel hedefleri arasında eşgüdüm sağlayarak, kişinin ileride üstleneceği pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle donatılmasıdır. Kariyer planlama, işletme içindeki tüm çalışanlar için yatay ve dikey hareket imkânı yaratmayı hedefler. Kariyer planlama, alt kademedeki çalışanların mevcut yeteneklerini geliştirmeyi planlarken, uzmanlıktan yöneticiliğe geçen kadrolarında da, mevcut potansiyel yeteneklerini geliştirmeyi amaçlar. Bu amacın gerçekleşmesi için, iyi tasarlanmış ve uygulanmış bir performans sistemi gereklidir. Performans değerlendirmesi sonrasında eğitim ve geliştirme programı hazırlanarak, kariyer planlama süreci tamamlanmaktadır (Uluçınar, 1999:163).

Kariyer planlama, modern yönetim yaklaşımları içinde giderek daha büyük önem kazanmaktadır. Özellikle kariyer geliştirme konusundaki çabalar, işletmedeki hareketliliği sağladığından, İKY bakımından hiç istenmeyen rutin uygulamaların önüne geçilmiş olur. Kariyer geliştirme sistemi iki önemli adımdan oluşmaktadır. Öncelikle çalışan kişinin aktif olduğu kariyer planlaması yapılmakta ardından kurumun bu konuda yapacağı çalışmalar ile kariyer yönetimi gerçekleştirilmiş olmaktadır.

1.4.2.5 Ücret ve Maaş Yönetimi

Araştırmalar, performans yönetiminin ücret yönetiminde oldukça etkili olduğunu göstermektedirler ve performans yönetiminin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır (Bache, 1988:5). Formal performans değerlendirmesi yapan

işletmelerin çoğunda kimin ücretinde artış yapılacağı ve ne kadar olacağı konusundaki kararların alınmasında performans yönetimi sisteminden elde edilen veriler kullanılmaktadır. Ücret artışı yaşam şartlarının zorlaşmasına, verimliliğe, kıdemliğe, işletmenin finansal durumuna bağlı olmakla birlikte, çalışanların performans değerlendirmelerinden daha fazla etkilenmektedir (Leap ve Crino, 1990:324).

Ücret-maaş yönetiminin güvenilir bir şekilde yürütülebilmesi için, performans yönetiminin ve yüksek ve düşük performansın doğru tanımlanması gerekmektedir (Murphy, 1995:142). Performans yönetim sistemi ile ücret-maaş yönetimi önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı ölçütlerin yanı sıra, performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanılmaktadır. Nesnel ve anlaşılabilir performans değerlendirme sonuçları gerekmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı işletmelerde, sistemin diğer amaçları değerlendirilenlerin gözünde önemini kaybetmekte, bütün ilgi ve kaygılar ücret sisteminin çevresinde yoğunlaşmaktadır. Performans değerlendirme bu işletmelerde ücret-maaş yönetimi kararları ile özdeşleştirilmekte ve değerlendirilenler astlarını motive edebilmek için değerlendirilmelerinde yüksek derecelere yönelme eğilimi göstermektedirler. Bu, kısa dönemde çalışanların işgüçlerini arttırmakta ama uzun dönemde işletmenin etkinliğini azaltmaktadır (Blyton ve Turnbull, 1994:180). “Bir yandan motive edici gücünü arttırmak için sistem parasal ödüllerle ilişkilendirmeye çalışılırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Uygulamada bu tür sorunlar, çeşitli performans değerlendirme tekniklerinin önerdiği çözüm yolları ile giderilmeye çalışılmaktadır.” (Uyargil, 1993:6)

1.4.2.6. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise; yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir (King, 1984:10).

1.4.2.7 Koruma İşlevi

İKY'nin temel amaçlarından biri, insan kaynağının etkin kullanımı ile verimliliğin ve performansın yükseltilmesidir. İşgücü verimliliği ile ilgili önemli kriterlerden biri sağlıktır. İşletmelerin olmazsa olmaz nitelikte kaynaklarından olan insan kaynağının korunmasına yönelik olması bakımından çalışan sağlığı ve iş güvenliği konularını içeren koruma işlevinin İKY'ni oluşturan işlevlerinden birisi olması doğaldır (Tuğray, 1997:395). İşletmede sağlık ve sosyal uğraşların geliştirilmesi, bununla ilgili programların düzenlenmesi gibi işlevleri İKY üstlenir. Bunlara ek olarak çalışanların sosyal güvenliği, işsizlik, yaşam ve kaza sigortaları, emeklilik ikramiyesi, kıdem tazminatı gibi konularda İKY'nin sorumluluk alanına girer.

İnsan kaynakları yöneticilerinin en önemli sorumluluklarından biri de; kuşkusuz çalışma ortamının iç açıcı ve çalışma isteği yaratıcı bir biçimde düzenlenmesidir. Gerektiği kadar havalandırma, ısınma, aydınlatma imkânları yaratılmalı, dinlenme süreleri ve yerleri belirlenmeli, imkânlar elverdiğince sessiz ya da az gürültülü bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Fiziksel şartların ötesinde bireyin ruhsal sıkıntılarını giderici renklendirme ve müzik gibi faktörlerinden de yararlanılabilir (Sabuncuoğlu, 2000:30).

1.4.2.8. İnsan Kaynaklarının Motive Edilmesi

Motivasyon, insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. İnsanların bu güdülerinin oluşmasını sağlayan çeşitli gereksinimleri vardır. İlginç olanı ise, bu gereksinimlerin kişiden kişiye değişimidir. Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinme ile başlar. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Birey böylelikle itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. Sonra çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Birey doyuma ya da amaca ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Gereksinme karşılandığında amaca ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar.

İKY, çalışanlara iş yaşamı dışında işletme imkânları çerçevesinde bazı hizmetler götürmekle yükümlüdür. Sözelimi, sportif uğraşlar, lojman, kantin, kütüphane, yardımlaşma sandığı ve lokanta kurulması, özel gün ve eğlenceler, müzik şöleni gibi eğlendirici programların düzenlenmesi gibi hizmetler yapılabilir. Ancak amaç, personel arasında yakınlık sağlamak ve personel-işletme ilişkilerini dostluk havasında yürütmek olmalıdır.

BÖLÜM 2

PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. TANIM

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek yerine getirir. Performans değerlendirme sistemi organizasyon içinde çok yönlü iletişimi tesis ederek kişisel gelişimi sağlamalı, örgütsel gelişime katkıda bulunmalıdır. Performans yönetim süreci, esas olarak iki faaliyeti kapsar ([http: // 62.229.128.10 /bireyler /trends /makale /perf. tarihselbakis.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf.tarihselbakis.asp) , 30 Nisan 2002):

- a) Geçmiş performansın hedeflere mukayeseli olarak değerlendirilmesi,
- b) Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesi.

Günümüzde potansiyel performansın belirlenmesi en az geçmiş performans kadar, hatta ondan daha da önemlidir. Bu yaklaşım ile çalışanların gerçekleştirdiği performansın ötesinde, gerçekleştirilebilen performans hakkında bilgi sahibi olma avantajını da yakalar.

Bir organizasyonda performans değerlendirme sistemi oluşturulmasında ilk adım, mevcut sistemin amaç ve hedeflerinin ne olacağını saptamaktır (Drucker, 1989:67). Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans değerlendirme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır.

Performans değerlendirmesi, organizasyonun hedeflerin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun çeşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır.

İşletmedeki herkes tarafından onaylanan bir performans değerlendirme sistemi oluşturamamış organizasyonların, sürekli iyileşmeyi temin etmesi ve bunu kurumsallaştırması kuşkusuz beklenemez. Performans değerlendirme sisteminin içinde ölçmenin yeri ve önemi tartışılmaz. Hedeflerimizi çok iyi tespit etmiş, çok iyi bir sistem kurulduğu iddia edilebilir, ama eğer istenilen seviyeler ölçülemiyorsa şimdiye kadar yapılanların hiçbir faydası olmayacaktır. Ölçme belki de en önemli yönetim aracıdır. Basit olarak ele alındığında, ölçülmeyen hiçbir şeyi yönetmek mümkün olmayabilir. İyi bir performans değerlendirme sisteminde; (<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf.tarihselbakis.asp> , 30 Nisan 2002):

- a) Yüksek kaliteli ölçüm sistemleri tasarlanmalı ve muhafaza edilebilir olmalı,
- b) Sürekli performans iyileştirmesinin bir parçası olarak, gelişmiş ölçüm sistemleri iş stratejileri ile birleştirilmiş, anlaşılır ve kabul edilebilir olmalı,
- c) Ölçme ve değerlendirmenin, yönetim sürecinin değişmez ve vazgeçilmez bir parçası olduğu benimsenmiş olmalıdır.

İyileştirmenin mantığına inanılır, tasarlanır, uygulanır ve ölçülürse beklenenler ve elde edilenler ortaya çıkacaktır. Böyle bir değerlendirme sistemi klasik anlamdaki bir değerlendirme süreci ile işletilemeyecektir. Özellikle yoğun teknoloji kullanımı ve karmaşık iş hayatı, sadece tek akışlı (yukarıdan aşağıya-aşağıdan yukarıya) sistemleri kullanarak çözüme ulaşamayacağını göstermiştir (Edwards ve Ewen, 1996:183). Bu durum

yöneticileri küresel bir değerlendirme sistemi yaratmaya doğru götürmektedir. İşletme performansı geniş bir boyut içerisinde, işletmeye ilişkin başlıca üç ana konudaki sorulara cevap verebilecek bir kavram olarak düşünülebilir. Buradan amaçlanan temel düşünce; örgütün mevcut durumunu, mevcut kaynaklarını ve örgüt düzenini inceleyerek performansı irdelemektir (Hansen, 1997:37).

Performans değerlendirme sistemi, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirme doğrultusunda dört temel beklentiyi ölçmek üzere yapılandırılmalıdır. Bunlar (Kaplan ve Norton, 1996:150):

- a) Finansal Beklentiler,
- b) Müşteri Beklentileri,
- c) İşe ait, içe dönük beklentiler,
- d) Değişim ve buna bağlı öğrenme beklentileri.

Performans değerlendirme yapmak istemenin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçların her seviyedeki yönetici ve çalışanları tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmaktır (Kaplan ve Norton, 1996:150). Buradan alınacak geri besleme bilgisi, yöneticiye sistemdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkânı verecektir. Bu döngü aynı zamanda işletmenin sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmesinin bir teminatı da olacaktır. Performans değerlendirme yaklaşımlarının etkili olabilmesi için performansı gözleme ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilere eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir.

İşletmede çalışanlara verilen işlerin ne ölçüde başarıldığı ya da iş görme yeteneklerinin ne olduğu önemli sorunlardan biridir. Her yönetici, yönetim alanında bulunan çalışanların yeteneklerini ve yapmaları gereken iş

üzerindeki başarılarını haklı olarak bilmek ister. Gerçi yönetici çalışanı işe alırken, ona ücret verirken ve gelişmesini sağlarken onun becerilerini bir bakıma dolaylı ya da dolaysız belli bir sistem içinde değerlendirmektedir. “Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil; bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir” (Sabuncuoğlu, 2000:160). Bu açıdan performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun işgücünün çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir (Fındıkçı,1999:297).

Buna göre; performans değerlendirme insan kaynaklarının geçmişe dönük, örneğin bir yıllık çalışması, değerlendirilerek belirli bir standardın üzerine çıkıp çıkmadığını inceler. İnsan kaynağının çalışması bu standardın üzerine çıkmışsa, başarılı kabul edebilecektir. Ayrıca ileri yönelik sorularla da insan kaynağının gizli gücü, yani gelecekte başarı gösterip gösteremeyeceği veya hangi konularda başarılı olacağı tahmin edilmeye çalışılır. Burada önemli olan, performansın ne olduğunun bilinmesi veya çalışmanın hangi noktanın üzerine çıktığında performanstan söz edileceğidir. Bunun yanıtı da standardın belirlenmesi ile bulunabilir (Bingöl, 1990:213).

Performans değerlendirme; iş konusu, çalışanın düzeyi ne olursa olsun gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır. Çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Tüm bunlar doğal ihtiyaçlardır (Fındıkçı, 1999:299).

Sistemli performans değerlendirmesi, amirlerin her bir insan kaynağının değerlendirmelerine yardımcı bir araç olarak birçok örgüt tarafından benimsenmiş bulunmaktadır. Bu değerlendirmeler, çok sık olarak, daha üst kademe işlere terfi ettirilecek adayları seçmenin, ücretlerde liyakate göre artış

sağlamanın ve eğitime ihtiyacı olanların saptanmasının bir ölçütü olarak kullanılmaktadır. Değerlendirmeler aynı zamanda tedarik, seçim ve yerleştirme süreçlerinin geçerliliğini belirlemede de bir denetim aracı olarak yararlı olmaktadır (Bingöl, 1990:214).

a) Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Örneğin; büyüme stratejisinde performans değerlendirmede artan satış hedefleri, yeni pazarlar kazandırıcı davranış ve kriterler önem kazanır. Değerlendirme sistemlerinin işlevi sadece stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılması, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yararlı olur. Diğer bir deyişle; stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidirler.

b) Stratejilerin gelişmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme diğer yönetsel kararların etkin bir şekilde alınmasına katkıda bulunur.

c) Performans değerlendirme, insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerlendirme sonuçlarına ilişkin olarak işletmeler varolan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.

d) Performans değerlendirme, yeni stratejilerin formüle edilmesi ve oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Geleneksel olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin işletmeler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede etkili olduğu görülmektedir.

İKY'nin vazgeçilmeyecek unsurlarından olan personel ve kadro planlama, motivasyon, eğitim ve ücret sistemlerinin yanında, performans değerlendirme sistemi de önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetiminde yol göstericidir. Çalışma hayatının işe başlama, görevde yükselme, statü ve ücret belirleme gibi

unsurlarında bir ölçüt olarak karşıya çıkar. İş değerlendirmesi ile birlikte özellikle ücret sisteminin bir unsur olarak başarı ve verimlilik ile de ilişkilendirilerek, çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması açısından teşvik edici bir rol oynamaktadır (Şimşek, 2002:18).

Performans değerlendirme, kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir.

2.2. Tarihsel Gelişim

Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. 1930'lu yıllarda üretimde beden gücünün oranı %90'lardayken bu oran 2000'li yıllarda %10'un altına düşmüştür. "İnsan"dan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran, örgütsel amaçlar ile bireyin amaçlarını eşleyebilen, çalışanlarında sürekli heyecan yaratabilen organizasyonlar gelecekte farkı yaratabileceklerdir ([http:// 62.229.128.10 /bireyler/ trends/ makale/ perf. tarihselbakis.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf.tarihselbakis.asp) , 30 Nisan 2002).

Geleneksel olarak, özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da performans değerlendirmesi idari/personel kararların alınması amacıyla hizmet etmiştir. Ücret belirleme, terfi ya da yükseltmeler ve işten çıkarmalar gibi önemli idari kararların alınmasında performans değerlendirmeleri önemli girdileri oluşturmuştur. Ancak değerlendirmelerin, bu tür idari kararların alınmasındaki yegâne unsur olduğunu düşünmemek gerekir. İdari amaçlı kullanımın yanı sıra, performans değerlendirmeleri çalışanlara performanslarına yönelik geribildirim verme ve performanslarını geliştirme

amacına yönelik olarak da kullanılmaktadır. Çalışmalar, performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. İdari kararlara yönelik kullanımda amaç, kişinin benzer işlerde çalışan kişilerle karşılaştırıldığındaki performansını değerlendirip sıralamadaki yerini belirlemek iken; geribildirim amaçlı değerlendirmelerde amaç, kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunu genellikle daha önceden belirlenmiş standartlar temelinde değerlendirmek, kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları/boyutları ve geliştirilmesi gerekli olan alanları belirleyebilmektir ([http:// 62.229.128.10 /bireyler/ trends/ makale/ perf. tarihselbakis.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf.tarihselbakis.asp) , 30 Nisan 2002).

Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir. Bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerinde yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar; kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi), çalışanın kendi içinde karşılaştırmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi), sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi) ve doküman oluşturma (personel kararların dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma)'ya yönelik kararlardır ([http:// 62.229.128.10 /bireyler/ trends/ makale/ perf. tarihselbakis.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf.tarihselbakis.asp) , 30 Nisan 2002).

Değerlendirme yöntem ve teknikleri açısından bakıldığında öznel ve anlatımsal değerlendirmeden, (yine öznel) karakter ve genel beceri değerlendirmelerini hedefleyen psikometrik açıdan görece sofistike ölçeklere, onlardan daha nesnel ve psikometrik açıdan daha sofistike olma çabasından olan davranışsal değerlendirmelere doğru bir değişimin yaşandığı görülmektedir. Murphy ve Cleveland, performans değerlendirmelerinin problemlili ya da hatalı olduğunun düşünülmesine neden olan ve oldukça sıklıkla karşılaşılan üç durumdan söz etmektedir. Birinci durum değerlendirilen kişilerin %80 ile %90'ının ortalamasının oldukça üzerinde olarak değerlendirilmesidir. Böyle bir durumda genellikle değerlendiricinin "cömertlik hatası" yaptığı düşünülmektedir. Kavramsal ve işlevsel olarak çok farklı tanımlamaları yapılmış olsa da, cömertlik hatası bir değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin ortalamasının kullanılan ölçeğin orta noktasının oldukça üzerinde olması şeklinde ya da daha basitçe, bir değerlendiricinin yaptığı değerlendirmelerin, dağılımın olumlu ucunda yığılması şeklinde tanımlanmaktadır. Çok ender olsa cömertlik etkisinin, tam tersi bir etki olan katılık etkisi de gözlemlenmektedir. İkinci durum, bir grup içinde beklenen performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımalarıdır. Ranj daralması veya merkezde toplanma etkisi olarak tanımlanan bu durum, genellikle grup içi varyansın çok düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Üçüncü durum ise, bir kişi için farklı performans boyutları üzerinde yapılan Değerlendirmelerin yüksek korelasyon göstermesi durumudur ([http:// 62.229.128.10 /bireyler/trends/ makale/ perf. tarihselbakis.asp](http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf.tarihselbakis.asp) , 30 Nisan 2002).

2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden 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 çalışanların ücretlerini planlar, terfi, prim sistemini düzenler, kariyer ve insan gücü planlamasını yapar.

Performans değerlendirmesinde diğer bir amaç ise, çalışanların iş tanımı 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.

İvanchewih, Gibson ve Donnely'ye göre (Gibson ve Donnely, 1984:477), performans değerlendirme yöntem ve işlemleri iki genel amacı ve birkaç özel amacı yerine getirmektedir. Genel amaçlar;

- a) Yargısal -çalışan hakkında bir karar vermeyele ilgili-amaçlar,
- b) Gelişme -çalışan potansiyeli ile ilgili amaçlar.

Performans değerlendirme sonuçları, ücret, terfi ve transfer kararları için temel oldukları zaman, yargısal amaçlara hizmet edilir. Yargısal amaçlar için, performans değerlendirmeyi kullanan yöneticiler performansı doğru, kesin olarak değerlendirmeli ve performansı esas alarak ödül dağıtmalıdır. Bu işlemin yapıldığı esnadaki başarısızlık, yargısal amaçları zayıflatır ve çalışanın yöntem hakkında alaycı olmasına sebep olur.

Performans değerlendirmenin 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 başarılır. Bu konumda 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 alt sistemlerine 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 değerlendirmenin 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 konumda performans değerlendirme, bir kontrol mekanizması görevi üstlenir.

Performans değerlendirmenin önemli ve sık sık unutulmuş bir amacı da, önemli idari kararların alınmasında “adam kayırmayı” azaltmaktır. Bu amaç, pek çok çalışan 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 toplamak mümkündür (Sabuncuoğlu, 1998:99);

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

2.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmalarını ve çabalarını hakkında bilgi vermek onları yeni çabalar için yönlendirmektir. Performans ölçümü ile girişilen

zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok 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 birçok alanda kullanılabilir. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabileceği bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir.

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 bölüm 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 (King, 1984:7). 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 değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin çoğunda doğrudan ya da terfiler yoluyla dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Değerlendirmenin bu amacı, oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Performans değerlendirmenin kişileri motive edebilmesi için görüşler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon gibi parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır (Uyargil, 1994:5). Öncelikle amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için, performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanları ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir.

2.4.3. Kariyer Yönetimi

Çalışanlara, performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirmenin başta gelen amaçlarından biridir. Etkili performans değerlendirme, performansın 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 değişiklerine tabii tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirmenin verileri, kariyer geliştirme sistemine gerekli bilgileri vererek, yararlı bir başlangıç noktası oluşturacaktır.

2.4.4. Eğitim İhtiyacının 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

Performans değerlendirmenin, bireyler arası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareketle, bu gibi değerlendirilmelerle 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 değerlendirmesi 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 işten çıkarılacağına kendisine önceden bildirilmiş olduğundan emin olması gerekir.

2.4.6. İş Zenginleştirme Uygulamaları

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirilmeleri 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 defa devam edenler, vazgeçilmeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı şekilde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların 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 Uygulamalar

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 Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans yönetimi sistemi amaçları doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren (yönetici), değerlendirilen (çalışan) ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlar. Bu yararların sağlanabilmesi sistemin etkin bir biçimde işlemesine bağlıdır (Altuncu, 1998:27).

a) Yöneticiler için yararları

- Bireylerin performansının iyileştirilmesi,
- Örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Varolan sorunların ortaya konması,
- Potansiyel sorunların ortaya çıkması,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf/güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Gelişme gereksinimlerinin ortaya konması,

- Personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

b) Astlar için yararları

- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Kendindeki güçlü yönleri görme olanağı,
- Organizasyonun ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- İşten elde edilen tatminin artması,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

c) İşletme için yararları

- Karlılığın artırılması,
- Hizmet ve üretim kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinimlere uyarlanma yeteneği,
- Gerçekleştirilemeyen hedeflerin belirlenmesi ve tekrar düzenlenmesi,

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Verimin artırılması,
- Organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı, daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Ücret skalalarının planlamakta ve gerçeğe daha uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelinmesi,

Bu yararlar içinde, organizasyon için iyileştirilmiş verim düzeyi, karlılık düzeyi, insan kaynakları planlaması, hizmet kalitesi ve ücret yönetimi sağlamış olmak en önemlileridir.

2.6. Performans Değerlendirme Sisteminin Sakıncaları

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

ki bu da, zaman, para ve çaba gerektirir. Aynı zamanda bir önceki değerlendirme için harcanan zaman, çaba ve para israf edilmiş olur. İsrafın artması, örgütsel verimlilik ve etkinliği olumsuz yönde etkileyecek, hatta örgütün karlılık, büyüme gibi ana amaçlarına ulaşmasına engelleyici bir rol üstlenecektir.

Performans değerlendirme, çeşitli çalışan giderlerini de arttıracaktır. Birinci olarak, değerlendirmede amaç, ücret artışlarını performansla dayalı olarak tespit etmekse, değerlendirme sonrasında çalışan giderleri artacaktır. İkinci olarak, değerlendirmeyi yapan kişi, dışarıdan tedarik edildiyse, böyle bir uygulama çalışan giderlerini arttıracaktır. Üçüncü olarak, değerlendirme çalışmalarını yürütecek olanlar şayet işletme içerisinde iseler, onların eğitilmesi gerekecektir ki bu da, eğitim giderlerinin, dolayısıyla da çalışan giderlerinin artmasına sebep olacaktır. Her üç halde de çalışan giderlerinin yükselmesi söz konusudur (Altuncu, 1998:27).

Performans değerlendirme işleminin, belirlenmiş kalıplara göre yapılmasının bazı kişilerce “zorlama” olarak algılanması, değerleyicilerin bu görev altında zorlanmaları, yapılan yanlış değerlendirmelerin örgüt içi ilişki atmosferinde yaratacağı olumsuz sonuçlar, başarı baskısı nedeniyle ortaya çıkabilecek hoşnutsuzluklar, performans rekabeti sonucu grup çalışmalarına verilecek zarar, kadro unvanına dayalı nüfuzun performansın açıklanması sonucu sarsılması olasılığı, yaşlı çalışanlarda, 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 çalışanlarda görülebilecek “iş yapıyor” izlenimi vermeye yönelik göz boyayıcı çabalar da, performans değerlendirmenin sakıncaları arasında yer alır (Altuncu, 1998:28).

Şu ana kadar sayılan yarar ve sakıncalardan başka, performans değerlendirmenin, görülmeyen ve önceden bilinmeyen, çoğunlukla “sosyo-psişik” yan etkileri de vardır. Olumlu veya olumsuz olabilen bu tür etkilerin başlıcalarını Nevberger ve Severman şöyle sıralamışlardır (Altuncu,1998:28):

- Çalışanların tedirginliği; karşılaştırılmadan 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,
- 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 değerlendirmenin yöneticiler de dahil olmak üzere tüm çalışanların denetim aracı olarak kullanılması, değerlendirme sonuçlarının, çıkış noktası farklı kararlarda sonradan kullanılması,
- Çalışanların kendini emniyete alma eğilimi nedeniyle, görev ve yetki alanlarının sınırlandırılması,
- Çalışanların güdülenmesinde değişiklikler, çalışanların, dikkatlerini amirlerinin hoşuna gidecek iyi bir izlenim vermek üzerinde yoğunlaştırılmaları, eleştiri ve bağımsız çalışma bilincinin azalması, amirlerle işlevsel işbirliği yerine bireysel bağımlılık ilişkilerin kurulmasına 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 kullanımda israf,

- Değerlendirme hataları, karşılaştırma olanaklarının azlığı, ölçütlerin noksanlığı ve bu nedenlerle yanlış yargılara varılması.

Görüldüğü gibi, performans değerlendirmede terslikler pek olağandır ve bu tersliklerin, çoğu zaman psikolojik sağduyulardan ve teknik yetersizliklerden ileri 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 değerlendirmelerin, örgüt çalışanlarına ve örgüte getirdiği yararlar dikkate alındığı zaman, performans değerlendirmenin, örgütsel sistem açısından, “olmazsa olmaz” bir alt sistem görünümünde olduğu söylenebilir.

2.7.Performans Değerlendirmede Göz Önünde Bulundurulacak Özellikler

Performans değerlendirmenin esas amacı, insan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı olabilmesi ama aynı zamanda mutlu ve iş tatminine sahip olması için gereken değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile çalışanın iş ortamındaki çalışma ve çabaları gözden geçirilerek performansı belirlenmeye çalışılır. Tüm bu süreçte kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden en uygun olanın seçilmesi, ulaşılabilecek sağlıklı sonuçlar bakımından önemlidir. Performans değerlendirme için kullanılacak yöntemin mümkün olduğunca objektif ve somut sonuçlara dayanması gereklidir. Diğer

yandan; performans değerlendirme uygulamaları, her yıl hatta yılda iki defa yapıldığından bir süre sonra rutin bir uygulama haline gelebilir. Bu son derece zararlı sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla, performans değerlendirme uygulamalarının rutinleşmemesine büyük özen gösterilmelidir (Fındıkçı, 1999:300).

Performans değerlendirme yöntemleri ile ulaşılan bilgiler işe yararlı şekilde kullanılmalıdır. Çünkü işletmelerde büyük emek harcanarak yapılan bu değerlendirme sonuçları kariyer yönetimi, ücret ayarlamaları, çeşitli maddi ve manevi ödüllerin ve eğitim ihtiyacının belirlenmesinde etkilidirler. Performans değerlendirmede hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın göz önünde bulundurulması gereken önemli bir nokta da çalışanlara ilişkin bazı bireysel özelliklerin de dikkate alınmasıdır. Performans değerlendirme, belirli bir kişinin bir dönem içindeki etkinliğini gösterir. Ancak bu etkinlik dışında işin içine katılması, göz önünde bulundurulması gereken özellikler de vardır. Bunlar; yaş, iş yerinde çalışma süresi, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu gibi temel özelliklerdir. Çalışana ilişkin değerlendirme sırasında özellikle onun yaşı, kurumdaki geçmişi, eğitim düzeyi ve benzerlerinin de performansında etkili olduğu düşüncesi ile bu özellikler de puanlandırılabilir. Böylece performansı değerlendirilen kişi, eğitim düzeyi, yabancı dil durumu, iş yerindeki geçmişi gibi bireysel özelliklerinden dolayı da ek puanlar alabilmelidir (Fındıkçı, 1999:319).

Kişinin bireysel özelliklerinden kaynaklanan bu ek puanların, bütün içindeki payı genellikle belirleyici olamaz. Çünkü asıl olan tüm bu özellikleri ile kişinin söz konusu dönem içindeki etkinliğidir. İşletmenin amacına, faaliyet gösterdiği sektöre ve insan kaynakları yapısına göre, kişinin hangi özelliklerinin performans değerlendirme sürecine katılacağı değişebilmektedir. Göz önünde bulundurulacak önemli bir etken de uygulanacak yöntem ne olursa olsun bir performans değerlendirme formu geliştirilmelidir. Bu form, şekil ve içerik olarak kolayca doldurulabilir olmalı ve

rahatça anlaşılabilir. Performansı değerlendirmeye yönelik sorular veya ifadeler kişileri rahatsız etmemeli, aksine kişi hakkında gerekli diğer bireysel bilgileri de taşımalıdır. Diğer yandan bu formların yöneticiler, elemanlar ve idari personel için ayrı ayrı hazırlanmasında fayda olacaktır. Çünkü örneğin; üretim işletmelerinde işçilerin performanslarını değerlendirmek için kullanılacak formda yer alması gereken bilgiler ile yöneticilerin formunda yer alması gereken bilgiler farklı olacaktır (Fındıkçı, 1999:320).

2.8. Performans Değerlendirmenin Başarısını Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirmesini etkileyen faktörlerden en önemli olanları şunlardır (Aldemir ve Ataol, 1996:269):

- a) İşin türü: Kullanılacak performans değerlendirme yöntemi işin türüne göre değişiklik gösterir.
- b) Yasalar: Asgari ücretlerin saptanması, yıllık ücret artışlarının belirlenmesi ve toplu sözleşme düzenleri performans değerlendirmesini doğrudan etkileyen faktörlerdir.
- c) Çalışanların tutum ve tercihleri: Özellikle çalışkanlığı kendisine ilke edinmiş, çalışmayı adeta bir amaç olarak gören insanlar için performans değerlendirmesi son derece önemlidir. Kendi başarılarını görmek isteyen insanlara bu fırsat verilmediğinde sonuç düşük moral, düşük verimlilik, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz tutum ve davranışlardır.
- d) Yönetim biçimi: Yöneticiler performans değerlendirmesini çeşitli biçimlerde kullanabilirler. Örneğin, eğer bir yönetici ceza verme eğilimli ise ödüllerle motive edilebilecek bir astı küstürebilir, hatta işten ayrılmasına neden olabilir.

BÖLÜM 3

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans yönetim sistemi, performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamaların gerçekleştirilmesi için performansın hangi kriterlere göre, kimler tarafından ve hangi yöntemler kullanılarak planlanacağı, değerlendirileceği ve geliştirileceği belirlenmektedir. Performans kriterleri, standartları, değerlendirilenler ve performans yöntemleri belirlenerek performans yönetim sistemi oluşturulmaktadır. Performans yönetim sistemi oluşturulurken, dikkat edilmesi gereken en önemli husus, değerlendirenlerin, değerlendirilenlerin, organizasyonun ve işçi sendikalarının sistemden beklentilerinin belirlenmesidir.

Astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmalarını sağlamak yöneticilerin temel sorumluluğudur. Bu sorumluluğun yerine getirilmesinde performans değerlendirme sistemi iyi kullanıldığında yöneticiye oldukça yararlı bir araç olacaktır. Astların birlikte hedef belirleyip, performanslarını planlayan, bu hedeflerin değerlendirme görüşmelerinde gerçekleştirme derecelerinin tartışıldığı ve kişinin değerlendirdiği sistemler, yöneticilerin astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmalarını beklentisini gerçekleştirecektir. Değerlendirenlerin diğer bir beklentisi de, sorunların erken teşhis edilebilme imkânını elde etmektir. Özellikle kişilerin (güçsüz) geliştirilmesi gerekli özelliklerinin değerlendirme görüşmelerinde karşılıklı tartışılabildiği sistemlerde, ast ilerde doğabilecek sorunlara karşı uyarılmış olacaktır. Astlarına adil ve eşit davranabilme konusunda da, değerlendiricilerin sistemden bazı beklentileri vardır. Çoğu değerlendirme sistemlerinde yöneticiler astlarını ortak ölçüm kriterlerini kullanarak

değerlendirmek durumundadırlar. Bu gibi durumlarda değerlendirenler, kendi yargılarını kullanabilme esnekliğini sistemden istemek durumunda kalmaktadırlar. Ancak, performans değerlendirme sistemlerinin çoğunda yöneticinin bu beklentisinin gerçekleşebildiği güçtür. Sistemlerin çoğu astlara adil ve eşit davranılmasını sağlamak amacıyla birden çok yöneticinin astın performansına ilişkin değerlendirme yapma ya da görüş bildirme koşulunu geliştirmiştir. Bazı sistemlerde ise, ayrıntılı personel kayıtları aracılığıyla çalışanın geçmiş dönemdeki performansını incelemek suretiyle gelişme trendi izlenerek, asta adil ve eşitlik ilkesi çerçevesinde davranılması sağlanmaya çalışılır. Yöneticilerin astlarının eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve giderilmesi konusunda da performans değerlendirme sistemlerinden bazı beklentileri olacaktır. Değerlendirmeden elde ettiği sonuçlarla, belirlenen ihtiyacın en uygun şekilde giderilmesini sağlamak amacıyla çalışmalarını yürütecektir. Diğer önemli bir beklentisi de, astlarının değerlendirme süreci sonunda performanslarının düzeyi ile orantılı olarak maddi ve manevi yönden ödüllendirilmeleridir. Böylece astların sisteme inanç ve ilgileri artacak, sistemin amaç ve yararları daha kolay gerçekleşebilecektir (Uyargil, 1994:19).

Çalışanın değerlendirilmesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışan açısından da değer taşır. Çalışan, özellikle başarılı çalışan, çalışmasının karşılığını görmek ister. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır. Öte yandan yapılan değerlendirme sonucu çalışan eksikliklerini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanın değerlendirilmesi bir bakıma çalışana işe yöneltme ve özendirme aracı olarak kabul edilebilir (Sabuncuoğlu, 1991:166). Değerlendirenler öncelikle performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmayı arzu ederler. Bazı sistemlerde bu arzu kişilere kendi kendine değerlendirme olanağı verilerek

dikkate alınır ve amirin değerlendirmesi ile kişinin kendi değerlendirmesi karşılaştırılır. Performansın dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise, astın bu beklentisi daha ileri derecede gerçekleşir. Gerek performansın planlanması, gerekse hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesinde, astların performans değerlendirme sürecine katılımı ve katkısı daha fazladır. Değerlendirenlerin diğer bir beklentisi de, amiri ile değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varabilmektir. Bu beklenti bazı durumlarda gerçekleşmeyebilir, ancak kurulacak sistemin özellikleri astın bu beklentisi için uygun koşullar sağlayabilir. Astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirinin desteğini sağlama beklentisi de performans değerlendirme sistemlerinde dikkate alınmalıdır. Değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilme arzusu değerlendirenlerin diğer bir beklentisidir. Maddi ve manevi şekilde ödüllendirilen çalışanlar, performans ödül ilişkisini adil bir biçimde algıladığı sürece daha yüksek iş tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performans düzeyini yükseltecektir (Uyargil, 1994:21).

Bu bölümde, beklentiler doğrultusunda sistem oluşturulurken, performans kriterlerinin ve standartlarının tanımları, değerlendirmenin kimler tarafından yapılabileceği ve hangi performans değerlendirme yönteminin kullanabileceği konuları üzerinde durulacaktır.

3.1. Performans Kriterleri ve Standartları

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama, performans kriterlerinin ve buna bağlı olarak çalışanların karşılaştırılmasını sağlayan performans standartlarının belirlenmesidir. Bu nedenle performans kriterleri ile standartlarının tanımlanması ve aralarındaki farkların belirtilmesi gerekmektedir.

3.1.1. Performans Kriterleri

Performans değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikle neyin başarı olduğunun veya neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir (Bingöl, 1997:223). Performans kriterleri, çalışanın ölçülmek istenen özellikleri olarak tanımlanabilir (Uyargil, 1994:28). Performans değerlendirme sistemleri pek çok şeyi ölçebilirler. Bu nedenle değerlendirmede değişik kriterlere ihtiyaç vardır (Torington ve Hall, 1987:409). "Performans değerlendirmesinde hangi kriterlerin kullanılacağı sorusu hemen hemen tüm ilgilenenlerin araştırdıkları bir konudur. Kriterlerin elde edilebileceği en iyi kaynak iş analizleridir."(Aldemir, 1996:215). Geçerli bir performans değerlendirme sistemi işin gereklerinin tanımlandığı iş analizi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Schuler, 1995:310). İş analizi ile ortaya konulan kesin kriterler sayesinde ve benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. Bir bakıma işin gerekleri ile çalışan yetenek ve başarısının karşılaştırması bu sayede yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:167). Performans kriterlerinin belirlenmesinde iş analizlerinin yararı tartışılmazsa da, uygulamada her zaman için bu verilerden yararlanarak kriterlerin duyarlı bir biçimde seçilmesi mümkün olmamaktadır. Bazen performans değerlendirme sisteminin kurulmasından sorumlu kişi/kişiler ilgili personelle yaptıkları kişisel görüşmeler sonucunda bazı ek kriterler belirleyebilir. Tek kritere bağlı değerlendirmelerden daha geniş kapsamlı değerlendirmelere doğru gitme gereği nedeniyle bu kişisel görüşmeler çok önemlidir (Gönenli, 1978:353). Ayrıca bazı deneye dayalı çalışmalarla, tesadüfi olarak seçilen çalışanlar ile kritik olay yöntemini uygulayarak kişisel görüşmeler yaparak, bazı organizasyonel belgelerin içeriğini analiz ederek ve performans anketleri ile astlardan-üstlerden işleri için gerekli gördükleri kriterleri belirtmeleri istenerek değerlendirmede kullanılacak kriterler oluşturulabilir (Uyargil, 1994:28).

Performans değerlendirme sistemlerinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından bazı yaklaşımlarca üç grupta bazılarına göre iki grupta ele alınmaktadır.

İki grupta inceleyen yaklaşımlara göre; davranışlar ve sonuçlar bu iki grubu oluşturmaktadır (Zigon, 1995:2). Davranışlar ile çalışanın potansiyeli, kapasitesi gibi kişisel özellikleri değerlendirilmektedir. Sonuçların kapsadığı çalışanın yapmış ve yapmakta olduğu şeyler değerlendirme konusu olmaktadır. Bazı değerlendirme sistemleri çalışanın gelişme yeteneğine dikkati çeken davranışlar ile görevin nitelik ve niceliğine önem veren sonuçları bileştirmektedir (Aşkun, 1976:52). Bazı sonuçlar ölçülebilirken, bazıları da ölçülememektedir. Sadece sonuçların kriter olarak kullanılması, yetersiz bilgiye ve çalışanların motivasyonun ve mutluluğunun azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, sonuçlar ile davranışların birlikte değerlendirilmesi daha doğru olacaktır (Milkovich ve Boudreau, 1988:189).

Kişisel özelliklerle ilgili kriterler, performans özellikleri ile ilgili kriterler, sonuçlarla-hedeflerle ilgili kriterlerdir. Kişisel özelliklerle ilgili kriterler, değerlendirenlerin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Performans özellikleri ile ilgili kriterler ise, işi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan kriterlerdir. Bunlar, işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme gibi faktörlerdir. Sonuçlarla-hedeflerle ilgili kriterler ise, kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflerle ilgilidir. Bu kriterler, soyut kavramlarla ölçümlenebilen ve değerlendirenler tarafından ortak bir standartla değerlendirme yapılması mümkün olmayan kişisel özelliklerle ilgili kriterlerden daha somut, gözlemlenebilir ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır (Leap ve Crino, 1990:327).

İşletmeler, değerlendirme yaparken, bu ana grupları oluşturan faktörler içinde en çok şu faktörleri kullanmaktadırlar (Yalçın, 1988:96):

- İş bilgisi,
- İş kalitesi,
- İş miktarı,
- İşbirliği eğilimi,
- Girişimcilik,
- İş sorumluluğu,
- İşe bağlılık,
- Karar verme yeteneği.

Seçilecek kriterler, işlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçekleşen etkili, değerlendirenler tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır. Değişen performans düzeyleri nedeniyle, kriterlerin buna uyumlu bir şekilde oluşturulması ve değerlendirilenlerde değerlendirme için gerekli oldukları düşüncesinin yerleştirilmesi gerekmektedir (Deadrick, 1997:745). En önemlisi; birbirleri ile girişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir, bu nedenle, değerlendirenlerin değerlendirme için hangi faktörlerin önemli olduğuna karar vermeleri sağlanmaktadır (Zigon, 1994:9).

3.1.2. Performans Standartları

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eş anlamlı olarak kullanılmaktaysa da, iki terim farklı anlamlar içermektedir. Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet gibi unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçü, performans standardı olarak tanımlandığında standardın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır (Uyargil, 1994:30). Kriterler belirlendikten sonra, bunların nasıl ölçüleceğinin kararı verilirken performans standartlarının tanımlanması gerekmektedir. Performans standartlarının kullanımıyla, kriterler bir değer kazanmaktadırlar. Standartlar ve kriterler arasındaki farka şöyle bir örnek vermek mümkündür: Bir satış elemanının değerlendirilmesinde, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise vasat bir performans düzeyini gösterecektir (Schuler, 1995:311).

Performans standartları hem değerlendirilen, hem de değerlendiren için yararlı olacak iki tür bilgiyi içerir: “Neyin yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekmektedir?”. İlk sorunun cevabını, yani; çalışanın yapmakla sorumlu olduğu görevleri iş analizleriyle vermek mümkündür. Standartları gerçekçi, anlaşılabilir, kesin, spesifik, yapılan işle ilgili olması gibi özellikler iş analizleriyle tanımlanmaktadır. Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verilmektedir. Görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir (Uyargil, 1994:16-25).

İşlerin kantitatif ve kalitatif yönlerini içeren performans standartları, karşılaştırmalı ve mutlak standartlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Karşılaştırmalı standartlar, astların birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir

sıralamaya tabi tutuldukları değerlendirilmelerde kullanılmaktadırlar. Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde ise, üst her bir astını diğer astların performanslarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterlerinde değerlendirmektedir. Mutlak standartlarda aralarında kalitatif ve kantitatif olarak ikiye ayrılırlar. Üst astlarının performanslarını birbirinden bağımsız değerlendirirken, çeşitli kriterler için belirli sayısal değerler vererek kantitatif mutlak standartlar kullanılmaktadır. Üst, kişisel yargı ve yorumlarla belirlenen ve kantitatif standartlar kadar objektif ve net olmayan değerler vererek de, kalitatif mutlak standartları kullanmaktadır.

Performans standartlarının belirlenmesi ve bu standartlara göre yapılan performans değerlendirmesi sonucunda, çalışanların ulaştıkları değerlerle standartlar arasındaki fark göz önünde bulundurularak, eğitim ihtiyaçları, iş değişiklikleri, ücretleri, işten ayırma kararları belirlenmektedir. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin ilk ve en önemli adımı, performans kriterlerinin ve bunların ölçümü için gereken standartların tanımlanmasıdır. Bunların, gerçekçi, gözlemlenebilir, net ve objektif olma gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Kane ve Freeman, 1997:37).

3.2. Değerlendirenlerin Belirlenmesi

Performans yönetimi sisteminin oluşturulması sırasında, cevaplanması gereken bir soru daha ortaya çıkmaktadır: “Değerlendirmeyi kim yapacak?” (Altuncu, 1998:37). Bu soruya verilecek cevapta dikkat edilmesi gereken, değerlendirilenlerin uygulayacağı değerlendirme yöntemleri ve değerlendirmeyi başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri için eğitilmeleridir.

Değerlendirmeyi kimin yapacağı konusundaki en geniş uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu

uygulama her çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk amir olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. İşin gerekleri ile çalışan yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yönetici değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir. Ancak bir yönetici en çok yirmi civarında çalışanı etkili biçimde değerlendirebilir. Bir bakıma yöneticinin denetim alanı ile değerlendirme alanı çakışmaktadır. Performans yönetimi sisteminde, diğer değerlendirilenler şu şekilde sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000:170):

- Eşitlerin birbirlerini değerlendirmesi,
- Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesi,
- Astların üstlerini değerlendirmesi,
- Müşterilerin çalışanları değerlendirmesi,
- Dışarıdan gelen uzmanların değerlendirmesi,
- Sendika temsilcileri ile yöneticilerin değerlendirmesi.

Performans değerlendirme sisteminde değerlendirenlerin seçimi ve eğitimi büyük önem taşımaktadır. Değerlendirenlerin eğitimi her zaman ve her yerde söz konusu olurken, seçimi aynı durumda olmayabilir. Performans yönetiminde değerlendirme yapma, amirlerin olağan görevleri arasında yer alıyorsa, bir seçim sorunu yoktur, ancak eğitim sorunu bu durumda daha da ağırlaşır. Çünkü seçim sürecinin işlediği yerde, değerlendirilenler seçilirken, eğitim amaç ve olanakları göz önünde tutulabilir. Oysa böyle bir seçim sürecinin olmadığı yerde, değerlendirilenlere uygun bir eğitim engellerini kaldırma sorunu çıkar. Bu da yönetimi daha ağır sorunlar karşısında bırakabilir (Aşkun, 1976:47).

Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan etkenlerin başında değerleyeceği çalışanların işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan, çalışanın başarısını elindeki ölçülere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme yetisinde bulunması gerekmektedir. Aslında burada seçim ölçütleri, bir bakıma değerlendirenlerin eğitimine dayanmaktadır. Uygulamada çoğu kez değerlendirenleri seçmeden çok, onları hazır bulma durumu söz konusu olduğundan, bir değerlendirenin taşınması gereken özellikler, bu görevi yapacakların eğitim konularını oluşturmaktadır. Bunun için, doğrudan değerlendirenin eğitimi ele alındığında, buradan seçim ölçütlerini oluşturmak çok daha kolay bir yoldur.

Değerlendirenlerin saptanması performans yönetimi sisteminde oldukça önemlidir. Bu nedenle, değerlendirenlerin sırayla tanımlanmasında yarar vardır.

3.2.1. İlk Amir

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk amir tarafından değerlendirilmesidir. Değerlendirilecek personelle sürekli birlikte çalışan ve personelin günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen kişi, onun ilk amiridir (Sabuncuoğlu, 2000:171). Bu durumda akla gelecek olan soru, ilk amirin değerlendirmeyi tam yapacak bilgi ve özellikte olup olmadığıdır. Böyle bir sorunun cevabı da değerlendirmeyi, personeli tam olarak tanıyan ve gerekli yeteneklere sahip olacak kişilerin yapması gerektiğini, bu kişinin personelin yöneticisi olabileceği yönündedir. Yapılan çalışmalar değerlendirenlere göre daha zeki olan, eğitim düzeyi daha fazla olan, hissi olarak daha istikrarlı olan, üst düzeyde sosyal uyumu bulunan kişilerin daha başarılı olduklarını göstermektedir. Bu özelliklere sahip olan kişinin, personelin ilk amiri olması, dolayısıyla da değerlendirmenin öncelikle

ilk amir tarafından yapılması yararlı ve kolay olacaktır. Özellikle değerlendirmeyi yapacak olan ve değerlendirilen personelin bir üstü durumundaki amir sonuçlara kendi hislerini bir önyargı olarak yansıtmıyorsa ve elemanını geliştirme arzusu taşıyorsa, değerlendirmenin daha etkili olacağını söylemek mümkündür (Erdoğan, 1991:224).

Organizasyonların çoğunda personelin ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceği ortaya konulmuştur. Bu nedenle, ilk amir tarafından değerlendirmeye aynı zamanda "baba" tarafından değerlendirilme de denilmektedir (Torington ve Hall, 1987:406).

Çok yaygın uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır (Uyargil, 1994:32):

- Astlar ilk amirinin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri-bildirim amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir asta geri-bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmaya bilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Bu sakıncaları bir ölçüde önlemek amacıyla bazı performans değerlendirme sistemlerinde birden fazla kişi değerlendirmeye katılabilir (Leap ve Crino, 1990:329). Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından gerçekleştirilir. Değerlendiren kişinin en yakın amir olmasına karşın, diğer üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar. Bu tip değerlendirmelerin çoğunun bağımsız olarak yapılmasına karşın, bir ya da daha fazla amiri kapsasın veya kapsamasın, değerlendirmeler bazen bir grup veya komite tarafından yapılır. Değerlendirme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir (Bingöl, 1997:225). Bu süreç içinde amirler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlendirilmelerini görmeden değerlendirme yapılabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak, grup değerlendirmesi de yapabilirler. Ancak görüş birliğine varırken, değerlendirenler kesinlikle bireysel olarak oluşturdukları görüşlerinin ortalamasını alma yolunu seçmemeli, kendi görüşlerini grup içinde tartışarak, karşılıklı ikna ya da açıklamalar yolu ile ve somut veriler ışığında birlikte grup kararına varmalıdırlar. İlk amirin değerlendirilmelerinin sakıncaları ortadan kaldırmak amacıyla uygulanan bu yönetimin sakıncası ise, personelin ilk amiri dışındaki kişilerin, bu kişinin performansını ne ölçüde gözlemleyebildiğidir.

3.2.2. Öz-Değerlendirme

Bu yöntem çok sık kullanılan bir yöntem değildir. Ancak kişinin kendi kendini değerlendirmesini savunan kişiler öncelikle onun değerlendirmedeki gelişme amacına büyük katkıda bulunduğunu ileri sürmektedirler (Aldemir, 1996:219). Özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşımasını bilen kişilerin daha doyumlu ve güdülenmiş olacakları düşünülmektedir.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirilmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi kendini değerlendirmesi, söz konusu yaklaşımın bir gereğidir. Ancak bu yaklaşımda kişinin yaptığı değerlendirme kendi kişilik özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği çıktı ile ilgilidir. Ayrıca çoğunlukla bu gibi değerlendirilmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sayısal olmayan ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği sistemlerde, astların kendilerini değerlendirilmeleri kritik bir konudur. Uygulamada sadece kişinin kendi kendini değerlendirmesine dayanan sistemlere organizasyonlarda rastlanılmamaktadır. Ancak ilk amirin/amirlerin yaptığı değerlendirilmelerin yanı sıra, kişiye kendi kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu yollardan biridir. Sistem formal olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de, birçok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astlarının görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğunu belirtmektedirler. Diğer bazı yöneticiler ise, astlarını kendilerine değerlendirmeye yolundan pek fazla hoşlanmamakta ve özellikle astların kendilerinden daha yüksek derecelere değerlendirme yapmaları durumunda bu derecelerin bağlayıcı olacağını ve astları daha düşük puanlara ikna etmenin zor olacağını ifade etmektedirler. Özellikle geleneksel değerlendirme sistemlerinde astın kendini değerlendirmesinin kritik bir konu olması nedeniyle, ilgili alanda çok sayıda araştırma yapılmış ve genel olarak şu bulgular elde edilmiştir (Uyargil, 1994:31):

- Astın kendini değerlendirmesi ile amirin değerlendirmesi arasında düşük ile orta derecede bir ilişki bulunmuştur.

- Astın kendini değerlendirmesi çoğunlukla amirin yaptığı değerlendirilmelerden daha yüksek derecelere olmakta, diğer bir deyişle ast kendine amirinden daha yüksek derece vermektedir.

Bu bulgular batı kültürlerinde yapılan araştırmalarla belirlenmiş olup, aynı konuda doğu kültüründe gerçekleştirilen bir araştırmada farklı bulgular belirlenmiştir. Bu araştırmada astların kendilerini amirlerinin yaptıkları değerlendirmelere göre daha düşük puanlarla değerlendirmiş oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Sonucun bu şekilde değişmiş olmasındaki en önemli faktörün, doğu kültürlerindeki tevazu unsuru olduğu ifade edilmiştir (Murphy ve Cleveland, 1995:139).

3.2.3. Aynı Kademedeki İş Arkadaşı

Bu yöntem, belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan personelin birbirlerini değerlendirmesi esasına dayanan bir yöntemdir (Canman, 1993:25). Eşitler tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda gelecekteki yönetim başarısı hakkında tahminde bulunmak oldukça kolay olacaktır (Dessler, 1988:511).

Personelin aynı iş kümesinin öteki üyeleri tarafından değerlendirilmeleri düşüncesi, personel başarısının en iyi beraber çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımından kaynaklanmıştır. Konu üzerinde yapılmış araştırmalar, gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye esas alınacak etmenler somut bir biçimde tanımlandığında, küme üyelerinin yaptıkları değerlendirmelerin çok tutarlı olabildiğini göstermiştir.

İş arkadaşı ile yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi kimi kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı

olabildikleri, buna karşılık, belirli kilit işlere, yapılacak atamalara ilişkin kararların alınmasında da, geniş ölçüde etkili oldukları saptanmaktadır. Öte yandan, bu yöntemi uygulayan örgütlerin hemen tümünde iş arkadaşları tarafından doldurulan formlar personelin ilk amirleri tarafından gözden geçirilmek ve onaylanmak istenmektedir. Bu da yönetime duyulan güvenin azalmasına neden olabilmektedir (Canman, 1993:25).

3.2.4. Astlar

Geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk amirin değerlendirilmesinin, tam tersi bir yöntem olduğundan aynı zamanda “tersine değerlendirme” olarak da adlandırılan astlar tarafından değerlendirme, özellikle yöneticilerin başarılarının değerlendirilmesinde kullanılan belli başlı yöntemlerden biridir (Carrell, 1995:371). Bu yöntem çoğu kere, yöneticilerin tepkisiyle karşılaşmakta ve bu nedenle de uygulamada çok az görülmektedir. Yöntemin başarısı, geniş ölçüde, astların bu konuda eğitilmelerine ve yöneticilerin astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmelerine bağlıdır. Bu koşulların yerine getirilmesi durumunda, astlar tarafından yapılan değerlendirmeler yöneticilerin eksik yönlerini görmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayabilmektedir (Dicle,1982:57). Geliştirmeye yönelik bir yöntem olan astların değerlendirmesi, Chrysler, Amoco, Cigna, Du Pont ve Exxon gibi büyük firmalar tarafından kullanılmaktadır. Bu yöntemle, yöneticilere gelişme olanağı sağlamakla birlikte, ayrıca hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturmak ve çalışanın yeterli geri besleme niteliğine bilgi edinmesini sağlamak ve çalışan - yönetici arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek mümkün olacaktır (Schuler, 1995:315).

Yöneticilerin başarıları hakkında kendine “geri besleme” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu açıkça görmesini sağlamaktadır. Buna karşılık, üstlerin en iyi astları tarafından değerlendirilebileceği varsayımının doğruluğunun kuşkulu olduğu, astların bu iş için yeterince eğitilmedikleri, astların yöneticilerin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yaptıkları, astların üstleri hakkında sahip oldukları önyargıların ve üstlere yaranma düşüncesinin değerlendirme sonuçlarını geniş ölçüde etkileyebileceği gibi eleştirilerle sık sık karşılaşabilmektedir (Uyargil, 1994:34). Ayrıca bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dâhil edilebileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü bir astın, amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirilebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitme, kararlar katılmasını sağlama gibi bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir (Uyargil, 1994:35).

3.2.5. Müşteriler

Bazı işletmeler, personelin terfi, ücret artışı ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansına ilişkin değerlendirmelerinden yararlanmaktadır.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da, terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir (Cascio, 1989:319). Formal ve periyodik mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu değerlendirmeler, işgörenin performans değerlendirmesinde tam anlamıyla kullanılsa da, yönetici değerlendirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır (Carrell, 1995:370).

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

3.2.6. Dışarıdan Gelen Uzmanlar

İşletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümündeki ilgililer veya işletme dışından seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, belli olaylarda veya değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara uygun olarak seçilebilir. Değerlendirmenin sonuçlarının ve değerlendirme sürecinin objektifliğinin sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi için dışardan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılmaktadır (Altuncu, 1998:37).

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme yöntemi, çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Pahalı bir yöntem olduğu için her pozisyon için kullanılamamaktadır (Aldemir, 1996:219). Personelin çalışmasıyla dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin

değerlendirme yapmasının bazı sakıncalı durumları bulunmaktadır. Değerlendirme öncesi olumlu psikolojik ortam yaratabilmenin güçlüğü yanında, değerlendirme sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği yönünden de sakınca oluşturmaktadır. Ancak, özel durumlarda uygulanırsa başarı derecesi artar.

3.2.7. Sendika Temsilcileri İle Yöneticiler

Performans değerlendirme çalışanlara göre, ücret-maaş belirlenmesi ve terfi kararlarının alınmasında kullanıldığı için memnuniyet sağlayan bir sistem değildir. Çünkü, yöneticilerin sübjektif kararları söz konusudur. Bu nedenle sendika temsilcileri, performans yönetimine pek sıcak bakmamaktadırlar. Sendika temsilcilerinde oluşan bu önyargının ortadan kalkması için, onlarında değerlendirmeye katılmaları sağlanmaktadır (King, 1984:124).

Çeşitli güçlüklerden ötürü çok az kullanılan bu yöntem iki ayrı biçimde uygulanabilir. Bunlardan birincisi, sendika temsilcilerinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunmaları ve değerlendirmenin bu kurul tarafından yapılmasıdır. İkinci uygulamada ise, değerlendirmenin önceden yapılarak son kararın sendika temsilcilerinin katılımıyla kurulacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir. Her iki yol birbirinin karşıtı olarak ortaya çıkmaktadır. Sendikanın doğrudan değerlendirmeye katılması ile değerlendirme sonuçlarının sendika temsilcilerinin bir kurulda tekrar gözden geçirilmesi arasında önemli bir fark vardır. İkinci yol ne kadar başarılı olursa olsun, sendika temsilcileri ile yöneticiler arasında önemli birçok sorun ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Sonuçları gözden geçirme kurulunun çalışması, bir denetim niteliği kazanabilir, yönetimin kararlarını engelleyici bir duruma dönüşebilir. Hâlbuki değerlendirme kurulu üyeleri arasında sendika

temsilcilerinin bulunması, günümüzde uygulanması yaygınlaşmakta olan yönetime katılmanın bir örneği olarak görülebilir.

3.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Genelde performans değerlendirme yöntemleri iki ana başlıkta toplanmaktadır (Bingöl, 1997:228).

a) Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

- Grafik Değerlendirme Yöntemi
- Davranışsal Değerlendirme Skalaları
- Sıralama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi
- Yerinde İnceleme ve Gözlem

b) Çağdaş Değerlendirme Yöntemleri

- Amaçlara Göre Yönetim Sistemi
- Değerlendirme Merkezleri
- Beşeri Aktiflerin Hesaplanması
- Standartlar Yöntemi

- Direkt İndeks Yöntemi

Bunların arasında en fazla kullanılanlar, grafik değerlendirme yöntemi, ikili karşılaştırma yöntemi, kritik olay yöntemi ve davranışsal beklenti skalasıdır (Hodgetts ve Kuratko, 1991:605). Bu yöntemlerin her birinin farklı kullanım yerleri vardır. Aşağıda bu yöntemler ayrıntılı olarak açıklanacaktır.

3.3.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yöntemlerinin esası, bir çalışanı diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerlendiren bunu yaparken, kişiyi ve başarıyı bir bütün olarak göz önünde bulundurmaktadır. Sıralama yöntemleri, “basit sıralama” ve “ikili karşılaştırma” yöntemlerinden oluşmaktadır (Bingöl, 1997:230).

3.3.1.1. Basit Sıralama

Basit sıralama yöntemi ile çalışanlar bir veya daha fazla niteliklerine göre en iyiden en kötüye doğru sıralanırlar. Bu yöntemle, insan kaynakları yönetimi yetkilileri, çalışanlarının bazılarının diğerlerinden daha iyi olduklarını tespit etmektedirler. Ama iyilik derecesinin ne kadar olduğunu bu yöntemle saptamak mümkün değildir. Bu yöntemin kullanılışı, çok sayıda çalışanın bulunduğu işletmelerde oldukça güçtür. Çalışan sayısı yirmiyi geçtiğinde değerlendiren uzmanların değerlendirme yapmaları zorlaşmaktadır (Ivancevich, 1992:314). Bu yöntem, değerlendirenin oluşturacağı listede, en iyi çalışanı en başa, en kötü çalışanı en sona yerleştirmesi ile başlamaktadır. Daha sonra 2. en iyi ve 2. en kötü belirlenerek, bu bütün çalışanların listeye yerleştirilmesine kadar devam etmektedir (Byars ve Rue, 1991:258).

Bu yöntemin en büyük avantajı, çok çabuk ve kolay tanımlanıyor olmasıdır. Bu yöntem sonucunda elde edilen verilerle, çalışanların ödüllendirilmeleri, terfi, transfer ve işten ayırma kararlarının alınması kolaylaşmaktadır. Bu yöntem değerlendirilenlerin yakın geçmişteki olaylardan etkilenmelerine neden olurken, belirli derecelere yönelmelerine engel olmaktadır (Altuncu, 1998:49). Bu avantajlarının yanı sıra aynı zamanda bu yöntemin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Değerlendirilecek personelin çok fazla olması, onları farklılaştırmayı ve sıralamayı güçleştirmektedir (Telimen, 1978:59). Bu yöntemin çalışan performanslarının güçlü ve güçsüz yanları ve geleceğe yönelik yol göstermesi hakkında geri besleme sağlamıyor olması diğer dezavantajdır (Altuncu, 1998:49).

Bu yöntemde göre, değerlendirmesi yapılacak çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir (Tablo 4). Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı çalışanın ismi çizelgenin en üstüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilerek en başarısız çalışanın ismi son bölüme kaydedilir. En çok başarılı ve en az başarılı çalışanların isimleri belirlendikten sonra sırası ile çizelge doldurulur.

Tablo 4: Basit Sıralama Yöntemi Çizelgesi

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ali Demir	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10. Fehmi Yılmaz

Kaynak: (BİNGÖL Dursun, "Personel Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s.232.)

3.3.1.2. İkili Karşılaştırma

Bu yöntem çalışanların sayısının çok olduğu işletmelerin dışında, değerlendirmenin en kolay ve geçerli şekilde yapıldığı bir yöntemdir. Bu yöntemle başarı değerlendirme yapılmak istendiğinde çalışanlar karşılıklı olarak birbirleri ile karşılaştırılır. Karşılaştırılan grup içerisinde çalışanlar birbirlerine göre dizilmiş olurlar. Karşılaştırmada önemli olan her bir çiftin iyisini bulmaktır. Elemanların sayısı kadar her bir çalışan diğeri ile karşılaştırılır ve en çok seçilen kişi, en fazla performansı olan kişi olarak düşünülür.

İkili karşılaştırma yöntemi ile çalışanların birbirleri ile karşılaştırılması için özel bir değerlendirme tablosu oluşturulur. Tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile çalışanların adları yazılır. İsimlerden oluşan satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki kişi sütundaki diğer kişi ile karşılaştırılır. En çok seçilen personel en başarılı personel olarak kabul edilmektedir.

Tablo 5 'in incelenmesinden görüleceği gibi karşılaştırmada en çok seçilenler 9 ve 4 no'lu personellerdir. İsteniyorsa benzer değeri alanlar yeniden kendi aralarında sıralanabilirler.

Personelin sayısının çok olduğu yerlerde $n(n-1) / 2$ kadar karşılaştırma yapılacağından değerlendirenlerin değerlendirmeye fazla zaman harcamalarına neden olacaktır.

Tablo 5: İkili Karşılaştırma Yöntemi Çizelgesi

Personel	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		1	1	4	1	1	1	1	9	1
2			3	4	2	2	2	2	9	2
3				4	3	3	3	3	9	3
4					4	4	4	4	9	4
5						6	5	8	9	10
6							6	8	9	10
7								8	9	10
8									9	10
9										9
10										

Kaynak: (WERTHER, William B. ve DAVIS Keith, "Human Resources and Personel Management". 4 ed., McGraw-Hill mc., New York, 1993, s.58)

3.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Ordudaki askeri personelin performanslarını değerlendiren bir grup endüstri psikologu tarafından II. Dünya Savaşı öncesinde geliştirilen zorunlu seçim yöntemi, değerlendiricinin, personelin kişilik ve yönetim becerileri temelinde kendisini en iyi biçimde tanımlayan ölçütü seçmesiyle değerlendirmesini sağlar (Anagün, 2002:36).

Zorunlu dağılım yönteminin temel amaçlarından birisi, değerleyiciyi eşit ağırlığa sahip personelin performansını tanımlayan ifadelerden bir seçim yapmaya zorlayarak, değerleyicinin yanlış davranma şansını azaltmak veya ortadan kaldırmaktır. Böylelikle, geleneksel grafik derecelendirme yöntemlerinde karşılaşılan yüksek puan verme eğilimi önlenabilmektedir. Yöntem; üstler, akranlar ve astlar tarafından kullanılabilir.

Geylan'a göre, personelin performansını ortaya çıkarabilmek amacıyla kullanılan form aşağıdaki gibi ifadeleri içerir ve ifadelerin tümü olumsuz ya da olumlu olur (Anagün, 2002:36)

1. Çabuk öğrenir Sıkı çalışır
2. Çok iyi iş çıkarır Çalışması diğerlerine iyi bir örnek teşkil eder
3. Sık sık işe gelmez Sürekli işe geç kalır
4. İşte çok hata yapar İşi yoğun bir dikkatle takip edemez.

Seçilen ifadelerin her zaman iki seçenekli ve tümüyle olumlu ya da olumsuz olması gerekli değildir. Hava Kuvvetleri'ndeki eğitimcilerin değerlendirilmesinde kullanılan zorunlu dağılım yönteminde yer alan ifadelerin bazıları aşağıda verilmiştir (Anagün, 2002:36).

- a) Dersin amacını net olarak ortaya koyar,
- b) Kendi tecrübelerini anlatmak amacıyla fazla zaman kullanımından kaçınır,
- c) Başkaları ile alay etme eğilimi vardır,
- d) Her bir öğrencinin problemlerini öğrenmeye istekli değildir.
- a) Yavaş öğrenenlere karşı sabırlıdır,
- b) Kendine güvenerek sunuş yapar,
- c) Sınıfın düzenini, temizliğini arttırma çabasıdır,
- d) Sınıfa karşı hoşgörülü değildir.

Değerlendirme sürecinde seçilen ifadenin gerçek değeri veya ağırlığı, değerlendiricinin kasıtlı olarak yanlış davranmasını engellemek amacıyla gizli tutulur. Böylelikle değerleyici toplam puanın kendi isteği doğrultusunda oluşmasını sağlayamaz. Değerlendiriciler, personelin davranışını en iyi biçimde tanımlayan ifadeyi işaretleyen rapor yazıcı konumundadırlar. İfadelerin puanlandırılması insan kaynakları biriminde yapılır (Anagün, 2002:37).

Zorunlu dağılım yöntemi, personelin gelişimi göz önüne alındığında yetersizdir. Ne değerlendiren ne de değerlendirilen, kullanılan formdan hareketle arzu edilen davranışın ne olması gerektiğini belirleyemezler. Hatta; değerlendirmede kullanılan form, değerlendirilene gösterilirse, uygulama veya arkasındaki felsefe kabul edilmeyebilir.

Zorunlu dağılım ölçeğinin hazırlanması çok zaman ve yüksek düzeyde beceri gerektirmesine rağmen, yöntemin diğer ölçekli değerlendirme yöntemleriyle karşılaştırılmasına ilişkin çalışmalar, yöntemin, diğer yöntemlere kıyasla daha az yanlış olduğunu göstermiştir. Bu yöntemin kullanımının yaygınlaşmamasının nedeni, değerlendiricilerin, uygun olmadığına inandıkları ölçütler konusunda karar vermeye zorlanmalarıdır.

3.3.3. Grafik Dereceleme Yöntemi

Grafik dereceleme, belli sayıda ölçüte bağlı olarak oluşturulan ölçek(ler) ile performans değerlendirmesinde yaygın olarak kullanılan geleneksel ve sistematik bir yöntemdir. Geliştirme kolaylığı, değerlendirilen personelin ve bölümlerin sayısal olarak karşılaştırılmasına olanak tanınması ve performansa ilişkin farklı boyut veya ölçütler içermesi nedeniyle geniş kullanıma sahiptir (Anagün, 2002:32).

Grafik dereceleme ölçeğinin geliştirilmesinde dikkate alınması gereken bazı noktalar vardır. Bunlar; ölçütlerin seçimi ve derecelendirilmesi olmak üzere iki aşamada toplanabilir (Anagün, 2002:32).

Değerlendirilecek ölçütlerin seçilmesinde, değerlendirmenin kim(ler) için yapılacağı önemlidir. Yönetim düzeyindeki personel için; liderlik, iletişim, karar verme, planlama, yetkilendirme ve saygınlık gibi ölçütler dikkate alınmaktadır.

Örgütün etkinliğinin belirlenmesine yardımcı olacak ölçütlerin tür ve sayısı genellikle sezgisel veya deneysel olarak kararlaştırılır. Zekâ, baskınlık, ataklık gibi temel kişilik özellikleri genellikle göz ardı edilir. Zihinsel yetenek dışında kalan kişisel özellikler örgütün etkinliği ile ilişkili değildir. Kişilik yönlü dönütlerin personel üzerinde kişilik değişimi konusunda yardımcı veya etkili olmayacağı düşüncesiyle, kişilerin değil davranışlarının değerlendirilmesi üzerine odaklanır. Bir grafik dereceleme ölçeği Tablo 6'da verilmiştir.

Personelin performansının, belirlenen ölçütler temelinde değerlendirilmesi amacıyla; değerlendiricinin iki uç değer arasındaki bütün dereceleri göz önüne alabilmesini sağlayan sürekli veya mükemmel (ilk %5) ile en düşük (son %5) arasında belli sayıda gruptan oluşan kesikli dereceleme ölçeği kullanılır.

Tablo 6: Grafik Dereceleme Ölçeği

1. İşin niceliği	5	4	3	2	1
2. İşin kalitesi	5	4	3	2	1
3. Bağlılık	5	4	3	2	1
4. Karar verme	5	4	3	2	1
5. Anlama	5	4	3	2	1
6. Tutum	5	4	3	2	1
7. Katılım	5	4	3	2	1
8. Gelişmelere uygun kapasite ve hırs	5	4	3	2	1
9. Genel değerlendirme	5	4	3	2	1
	5	4	3	2	1
	Mükemmel	Nitelikli	Beklenen Düzeyde	Beklenenin Altında	En düşük Düzeyde
	İlk %5	%10	%70	%10	Son %5

Kaynak: (ANAGÜN Şengül, "Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri", Eskişehir, 2002, s.32)

Sürekli dereceleme ölçeğinde, değerlendirici mükemmel ile en düşük düzey arasında değerlendirdiği kişiye uygun puan vermesi gerekirken; en az 3, en fazla 10 ve en uygun 7 kategori içermesi önerilen kesikli dereceleme ölçeğinde ise, değerleyici değerlendirilen kişiye uygun olduğu düşünülen bir grup seçmek durumundadır. Sürekli ve kesikli dereceleme için kullanılabilir dereceleme ölçekleri Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7: İş Bilgisinin Değerlendirilmesine Yönelik Değerlendirme Ölçeği Örnekleri

A. İş Bilgisi Düşük							Yüksek
B. İş Bilgisi Düşük///////	Yüksek
	1	2	3	4	5	6	7	
C. İş Bilgisi Düşük	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	Yüksek
	1	2	3	4	5	6	7	
D. İş Bilgisi	_____		_____		_____		_____	
	Zayıf		Orta		İyi		Mükemmel	
E. İş Bilgisi	_____		_____		_____		_____	
	Düşük		Ortalama Altı		Ortalama		Ortalama Yüksek Üstü	
F. İş Bilgisi	_____		_____		_____		_____	
	Okuldaki araç-gereçlerin yerlerini ve özelliklerini bilmez		Bazı araç-gereçlerin yerlerini ve özelliklerini bilir ancak çoğunun özelliklerini bilir.		Araç-gereçlerin çoğunun yerlerini ve bazılarının özelliklerini bilir. Araç-gereçleri tanıyabilir.		Bütün araç-gereçlerin yerlerini ve özelliklerini bilir. Yanlış yere koyulmuş	

Kaynak: (ANAGÜN Şengül, “Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri”, Eskişehir, 2002, s.33)

Yöntem, astların kendilerini nasıl iyileştirebileceklerinin belirlenmesinde yetersizdir ve astların kariyer gelişim ihtiyaçları için yararlı değildir. Bu nedenle, örgütler, değerlendirme sonuçlarının hem gelişim hem de değerlendirme amaçlı kullanılmasını sağlamak için değerlendirmede kullanılan formları sürekli gözden geçirirler, hatta form üzerinde, değerlendirilen kişi(ler) için ek açıklamaların yapılmasının sağlayan alanlar

oluştururlar. Performansı değerlendirilen kişinin, belirlenen özelliği sağlayıp sağlamadığının evet veya hayır seçenekleriyle değerlendirilmesi yerine, özellikle hayır seçeneğinin kullanımında, değerlendirmeyi yapanın görüşünün alınması kişinin gelişimine yönelik planlamanın yapılmasını sağlayabilir.

Performansı değerlendirilen kişi hakkında yapılacak açıklamaların niteliksel yapıda olması, değerlendirme sonuçlarının bir bölüm içinde veya örgütte çalışanların tümünün karşılaştırılmasında kullanımını güçleştirmektedir. Niteliksel yapıdaki verilerin kişiye göre değişiyor olması; ücret artışı, yükseltme ve işten çıkarma gibi konulardaki kararlarda değerlendirme sonuçlarının kolaylıkla kullanılamamasına neden olabilir.

Grafik dereceleme yöntemi, anlaşılabilirlik, geliştirilmesindeki basitlik ve kullanım kolaylığı açısından avantajlıdır. Ölçüt temelinde verilen puan veya gruplardan uygun olanının seçilmesi sonrasında performans puanını elde etmek, bütünü göz önüne alarak istatistiksel hesaplamalar yapmak ve personeli seçilen ölçütlere göre veya genel anlamda karşılaştırmak mümkün olur. Bütün bu avantajlar; uygun ölçütlerin seçilmiş, derecelemenin doğru yapılmış ve toplam puanın gruplara doğru olarak dağıtılmış olmasına halinde söz konusudur (Anagün, 2002:34).

Toplam puanın gruplara paylaşılmasındaki yanlışlık, bir ölçüte göre mükemmel, diğerine göre en düşük olarak değerlendirilmiş kişinin, her iki ölçüt için de ortalamada değerlendirilen bir başka kişi ile aynı puanı paylaşmasına ve dolayısıyla kişilerin performanslarının, ölçekte yer alan ölçütler temelinde farklı olsa da, objektif olarak değerlendirilmemelerine neden olabilir. Bu gibi durumlarda, kişileri performanslarına dayalı olarak değerlendirebilmek, bir anlamda kişileri toplam puanlarına göre sıralayabilmek için puanlarda ağırlıklandırma yapılabilir.

Hazırlanması kolay olan grafik derecelendirme yönteminde; üstler tarafından aynı değerlendirme formu kullanılırsa ve bütün personel aynı faktörler dikkate alınarak değerlendirilirse; performans karşılaştırılması yapılabilir. Ancak, değerlendiricilerin düşünceleri ve önyargıları değerlendirmeyi etkileyebileceğinden karşılaştırma objektif olmayabilir.

3.3.4. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Grafik değerlendirme skalalarının çeşitli sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olan davranışsal değerlendirme skalalarından ikisi, “davranışsal beklenti skalaları” ve “davranışsal gözlem skalaları”dır.

3.3.4.1. Davranışsal Beklenti Skalası

Davranışsal beklenti skalası veya personeli davranışlarına göre sıralama ölçeği personel performansı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme ölçeğidir (Sherman ve Bohlander, 1992:282). “Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası” olarak da adlandırılan bu teknik 1960’lı yıllar içerisinde geliştirilmiş olup, grafik değerlendirme yöntemi ile personel davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşturulmuştur (Erdoğan, 1991:191). Personeller arası karşılaştırma yapmak veya personelin terfi, ücret politikalarının düzenleme çalışmalarından çok, performans geliştirmeye dönük bilgi oluşturma analizlerinde yararlanılabilecek yöntemlerdendir. Bu yöntem, performans değerlendirmede sübjektiflik eğilimini azaltma özelliğini taşıyan bir yöntemdir. Bu yöntemde ölçüm değişkenleri arasında yer alan, personelin iyi ve kötü davranışları saptanırken, istenen davranış kalıpları belirlenirken, istenen ve istenmeyen performans dilimleri değerlendirilirken, personelin iş

arkadaşlarının, yöneticilerinin, bu konunun uzmanlarının, müşterilerin ve kişiyle ilişkide olan diğer grupların görüşleri alınır (Werther ve Davis, 1993:32). Bu yöntemde görevlinin bulunduğu görev alanına göre iş ilişkilerinin tanımlanmasına dayalı bir ölçek geliştirilir. Saptanan belirlenmiş davranışlar ölçek şartlarına göre analiz edilerek, personelin başarı yaklaşımı hakkında bilgi elde etmemize olanak verir. Değerlendirilen bireysel davranışlar, başka bir deyişle performans faktörleri, iş ilişkileri ve işle ilgilidir, pratiktir ve benzer işler için standart hale getirilmiştir (Erdoğan, 1991:192).

Davranışsal beklenti skalası belirlenmiş olan iyi ve kötü performans sınırları içinde personelin yerini belirlemeye dönük bir analiz sistemidir. Sözü edilen yaklaşımı nedeniyle bu yöntemin düzenlenmesi ve kullanımı iyi olduğunda, elde edilen sonuçların diğer yöntemlere oranla daha tutarlı ve objektif olduğu bilinmektedir. Davranışsal beklenti skalası, esas itibariyle beş temel adıma bağlı olarak oluşturulur (French, 1987:329):

1. İlk safhada iş için kritik olay belirlenir. İşi değerlendiren kişiler işin iyi yapılması için gerekli olan özel yönleri, çalışanın gerçekleştireceği temel davranışları belirlerler. Bu tür analizi yapacak olan, kritik davranışları belirleyecek olan kişiler, değerlendirilenleri ve işi kontrol edenler olacaktır. Saptanacak kritik noktalar ise, performansı işe göre olumlu veya olumsuz olarak etkileyen iş yönleri olacaktır.

2. İkinci aşamada, performans aralıkları belirlenir. İşi tanıyan bu kişiler 2. etapta bu kritik olayları performansı etkilemesine göre dizinlenir. Bu amaçla bir işi etkileyen benzer davranışlar topluluğu saptanır, daha sonra her bir kritik davranış değerine göre tanımlanır. Bir işe dizili şekilde bir araya getiren davranışların her biri sıralı olarak diğerini etkileyecek türdendir. Performansın belirleyicileri olan bu faktörler beşli veya onlu gruplar halinde dizinlenir.

3. Üçüncü safhada, kritik iş davranışlarının, performans faktörlerinin yeniden düzenlenmesi yapılır. Bu safhada işi tanıyan bir başka grup, ilk düzenlenen

iŖe iliŖkin kritik performans yönlerini yeniden düzenler. Bu düzenlemede sıralanan davranıŖlara derece verilir.

4. Dördüncü aŖama, ölçekleme safhasıdır. İŖi tanıyan 2. grup 7 veya 9 noktalı bir ölçek oluŖturacak Ŗekilde zel davranıŖları tanımlar ve bu davranıŖların belirlenen ölçeğe göre ortaya çıkacak performansı ne ölçüde olumlu veya olumsuz olarak etkileyeceğini saptarlar.

5. Son safhada, kullanılacak ölçek geliŖtirilir. OluŖturulan bu son ölçek 6 veya 7 dereceli olarak her bir saptanan davranıŖ için değerlendirmede kullanılır. Her davranıŖın istenenden istenmeyene doğru derecelemesi yapılır (Tablo 8).

DavranıŖsal beklenti skalaları, kiŖileri eŖitli kiŖilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, özellikli iŖ gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranıŖları ne oranda sergileyebileceklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliŖtirilmiŖ alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada eŖitli performans düzeylerini temsil etmektedir. Tablo 8' de bir mağaza yöneticisinin performansının gözetim kriterlerinin değerlendirilmesi için geliŖtirilmiŖ davranıŖsal skala leği bulunmaktadır.

DavranıŖsal değerlendirme skalalarının grafik değerlendirme skalalarından üstün bir yöntem olduğunu ileri süren grŖler olmasına karŖın, bazı yazarlara göre bu yöntemin geçerlik ve güvenirliliğini bilimsel olarak kanıtlayan araŖtırmaların varlığından söz etmek mümkün değildir. Ayrıca her bir iŖ veya iŖ ailesi için ayrı skalaların geliŖtirilmesi zorunluluğu, bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır.

Tablo 8: Davranışsal Beklenti Skalası

	9	İki yeni satış elemanının eğitimi için bir tam gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapması beklenir.
Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi delege etmesi beklenir.	8	
	7	Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte, hiç aksatmadan yapması beklenir.
Astlarına sevgi ve saygı ile yaklaşması beklenir.	6	
	5	Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbiriyle sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.
Memnun olmadığı takdirde eski departmanına dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir.	4	
	3	Hastalık mazereti olan elemanların gelip, kendisinden izin istemelerini söylemesi beklenir.
Astların olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, mağaza standartlarını onların önünde oldukça sert bir biçimde eleştirmesi beklenir.	2	
	1	İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi gerekir.

Kaynak: (BEACH Dale, "The Management of People at Work", 5. ed., Macmillan Publishing Co., New York, 1985, s. 213.)

3.3.4.2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise, iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendiren bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. Genellikle “asla”dan “her zaman”a kadar giden ve beş dereceden oluşan bir skala kullanılmaktadır.

Bir imalat işletmesinde ilk kademe yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, belirtilen ifadeler, amir tarafından gözlemlenip skalada işaretlenmekte ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puan toplanarak, çalışanın toplam performans puanı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 9: Davranışsal Gözlem Skalası Örneği

1. Personelin fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.			
Asla			Her zaman
1	2	3	4
2. İş güvenliğinin sağlanması için personelinin gerekli önlemleri almasını sağlar.			
Asla			Her zaman
1	2	3	4

Kaynak: (ALTUNCU Ceyhan, "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama", İstanbul, 1998, s.64.)

Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, bu yöntemin sonuçlarının astlara açıklanması, kendilerini geliştirmelerinde kullanacakları geri besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilen yüksek maliyet ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.

3.3.5. Kritik Olay Yöntemi

Davranışa odaklanan performans değerlendirme yöntemlerinden en sistematik olanı kritik olay yöntemidir. Bu yöntem, çalışanın işin yapılması sırasında ortaya çıkan istenen ya da istenmeyen davranışlarının, yöneticiler tarafından gözlemlenip, kaydedilmesine dayanır. Bu davranışlara “kritik olaylar” adı verilir.

Kaydedilen kritik özellikteki davranışlar gruplandırılır. Gruplandırılan ifadeler değerlendirmeyi yapacak olan kişiye verilir ve değerlendirmesini yapacağı kişinin başarımını bu gruplarda yer alan ifadelerden uygun gördüğünü seçerek değerlendirilmesi istenir. Bu amaçla, seçilen ifadelerle ilgili herhangi bir durum ortaya çıkınca derecesini belirlemede kullanılır (Anagün, 2002:37).

Yapılan araştırmalar, kaydedilen kritik olayların, genellikle, kavrama, yargı, öğrenme ve anımsama yetenekleri, araç kullanımı, yaratıcılık, denetim, aritmetik yeteneği, gibi fiziksel ya da zihinsel niteliklerle ve verimlilik, güvenilirlik, dürüstlük, girişimcilik, sorumluluk, örgüt ve yönetimi benimseme, başkaları ile iyi geçinme gibi işe ilişkin davranış ve alışkanlıklarla ilgili olduklarını göstermiştir.

Yöneticiler bu yöntemle yaptıkları değerlendirmeleri astlarına daha kolay kabul ettirebilmektedir. Personel, yapılan değerlendirmeye yol açan olayları ve olaylar karşısındaki tutum ve davranışları açıkça görebilmekte ve hatalarını yinelememek için gerekli önlemleri alma olanağına kavuşmaktadır (Altuncu, 1998:65).

Tablo 10: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
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
12.04.1980	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.05.1980	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		 Açıklama: Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			 Açıklama: X yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi, kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: (ALTUNCU Ceyhan, "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama", İstanbul, 1998, s.65.)

3.3.6. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler, kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

Bu yöntemin “Ağırlıklı Kontrol Listesi” ve “Zorunlu Seçim Yöntemi” olarak adlandırılan iki türü vardır.

3.3.6.1. Ağırlıklı İşaretleme Listesi

Çalışanın çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste kullanılır. Bu liste işleri iyi tanıyan insan kaynakları yöneticileri ve uzmanlar tarafından hazırlanır. Listedeki soruların taşıdığı öneme göre ağırlıkları belirlenir. Sorular genellikle “EVET” – “HAYIR” biçiminde yanıtlanır. Değerlendirilen kişi bu soruları yanıtlamakla yükümlüdür, soruların ağırlıklarını bilmemektedir. Daha sonra insan kaynakları departmanı tarafından işaretlenenlerin puan değerleri ile ağırlıkları çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır ve performans derecesi bulunur (Leap ve Crino,1990:344).

Değerlendiren, her ağırlık değerinden haberdar olmamakla birlikte, olumsuzdan olumlu sorulara doğru ayırt edebilir. Böylece arzu edilirse, eğilim hakkında yargıda bulunabilir. Bu durumda değerlendirenin tutarlı bir çalışma yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere, fakat farklı bir tarzda sorulur. Aynı sonuç alınırsa, değerlendirenin görüşünde samimi olduğu anlaşılır. Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklanması önemli bir sorundur. Uygun bir soru listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Fazla zaman ve para harcanmasını, istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmeleri gerekmektedir (Bingöl,1997:234).

3.3.6.2. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yönteminde, değerlendirme formu her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dörtlüklerden oluşmaktadır. Her dörtlükteki cümlelerden iki tanesi olumlu, iki tanesi de olumsuzdur. Her cümleye verilen ağırlık değerlendirenin gizlenmiştir. Amaç, değerlendirenlerin önyargı ile değerlendirme yapmalarını engellemektir. Yapılan değerlendirmelerin sayılandırma işlemi insan kaynakları yetkililerince yapılmaktadır. Değerlendirenlerden, her dörtlükteki cümlelerden biri değerlendirilenin durumuna en çok, diğeri de en az olmak üzere iki cümle işaretlemesi istenir. Gerçekte her dörtlükteki iki olumlu ve iki olumsuz cümlelerden yalnız birer tanesi işteki başarıyı ve başarısızlığı göstermektedir. Cümleler okunduğunda bunlardan hangisinin olumlu, hangisinin olumsuz olduğu anlaşılmamaktadır (Canman, 1993:23). Değerlendirenler mümkün olan en iyi biçimde çalışanın davranışlarını rapor etmek ve davranışlara uyduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar. Bu nedenle zorunlu seçim yöntemi, diğer yöntemlerden daha nesnel ve kişisel önyargılardan daha çok arınmış görünmektedir (Genç ve Demiröğen, 1994 :162). Ancak, hazırlanmasının çok güç ve zaman alıcı olması nedeniyle eleştirilmektedir.

Tablo 11: Zorunlu Seçim Yöntemine Göre Düzenlenmiş Değerlendirme Formu

Her üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- Çok sabırlıdır.
- Mantıki olarak sonuca gider.
- Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır.
- İşi çok akıllıca dağıtır.
- İstisnai olarak adildir.
- Arkadaşlarını teşvik eder.

Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işareti koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.

- İyi bir genel kişiliğe sahip
- Kuvvet ve güdüden yoksun
- Küstah olma eğilimi gösterir.
- Basiret gösterir.
- Sadakatsizlik göstermez.
- Kendisine ihtiyaç vardır.
- Bir çok hata yapar.
- Çok parlak bir geleceği var.

Kaynak: (BİNGÖL Dursun, "Personel Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1997 s.237.)

3.3.7. Alan İnceleme Yöntemi

Bu değerlendirme yönteminde, değerlendirme formları önce personelin başarısını işbaşında izleyen uzmanlarca doldurulur. Personel yöntemi ve özellikle performans değerlendirmesi alanında eğitim görmüş uzmanlar, personeli belirli bir süre işbaşında izledikten ve bilimsel gözlemlerde bulunduktan sonra elde ettikleri bilgilere dayanarak performans değerlendirme formlarını doldurur ve personelin ilk amirine verirler (Werther ve Davis, 1993:353).

Bu yöntemin biraz daha farklı bir uygulaması da, insan kaynakları departmanından bir uzmanın, yöneticilerle görüşmek ve personelin her biri hakkında bilgi toplamak üzere görevlendirilmesidir. Bu yöntem ismini, insan kaynakları departmanında görevli olan uzmanın masasından ayrılarak personelin çalışmaları hakkında bilgi elde etmek için, onların görev alanına gitmesinden almaktadır. Bu uzman topladığı bilgileri daha düzenli bir biçimde kaleme alır ve gözden geçirilmek, gerekli düzeltmeler yapılmak üzere ilgili ilk amire gönderir (Werther ve Davis, 1993:354). Önceden tasarlanmış herhangi bir değerlendirme formu yoktur.

Bu yöntem, yöneticileri değerlendirme formlarını doldurma yükünden ve buna ilişkin kırtasiyecilikten kurtarmaktadır. Ayrıca, insan kaynaklarının denetimi söz olduğundan, yöneticiler değerlendirmeyi daha çok ciddiye almakta ve bu nedenle kişisel önyargıların değerlendirme üzerindeki etkileri azalabilmektedir. Bu yararlarına karşılık, uzman bilgiye ve insan kaynakları departmanında bu amaçla yeni personelin çalıştırılmasına gereksinme göstermesi, yöntemin karşılaştığı önemli bir sorundur (Altuncu, 1998:68).

3.3.8. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astın birlikte görüşmeleri sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi kişisel olmayan, global nitelikte ve objektif kriterlere dayanmaktadır. Örneğin; yöneticiler için astların devamlılığı ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, personel ise, kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Hatalı ürün miktarı, müşteri şikâyetlerinin sayısı, üretilen parça adedi gibi miktar standartları değerlendirme kriterlerini oluşturur (Schuler, 1995:330).

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan; bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Uyargil, 1994:51).

3.3.9. Standartlar Yöntemi

Standartlar yöntemi, direkt indeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar yerine, fiili sonuçlar ve daha ayrıntılı performans standartları kullanılmaktadır. Performans standartları, özellikli, öncelikli ve işletmenin amaçlarına uygun olmalıdır. Amaçlardan tek farkı daha çok ve detaylı olmalarıdır (Schuler, 1995:330). Standartlar, personel ile amiri ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile amirlerin görüşleri sonucunda belirlenir. Daha sonra bu standartlar, gerçekleşen/fiili sonuçlara karşılaştırılarak, çalışanların performans dereceleri bulunur.

Bu yöntemi kullanmanın en önemli avantajı, ulaşılmak istenen sonuçlar dikkate alınarak, çalışana açık ve belirli bir yön çizilmesidir. Bu da, çalışanların motivasyonunu arttırmakta ve çalışanlar arasında istenmeyen rekabeti azaltmaktadır. Bu avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bu yöntem, fazla zaman ve para harcanmasını, ayrıca işbirliğini gerektirmektedir.

3.3.10. Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası her bir çalışan veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamaktır. Bu durumun gerçekleştirilmesinde ideal olan, amaçlar üzerinde çalışan ve yöneticinin karşılıklı kabulünün olması ve objektif olarak ölçülebilir amaçların belirlenmiş olmasıdır (Anagün, 2002:37).

Byars ve Rue (1997:287), amaçlara göre yönetim sürecinde izlenecek adımları aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

1. Çalışan tarafından yerine getirilecek görevin amaçlarının açık ve net olarak tanımlanması,
2. Bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirtildiği bir faaliyet planının geliştirilmesi,
3. Bu faaliyet planının nasıl yerine getirileceğinin çalışana bildirilmesi,
4. Amaç başarımlarının ölçülmesi,
5. Gerekliğinde düzeltici faaliyetlerinin yapılması,
6. Gelecek için yeni amaçlar oluşturulması.

Halloran (1986:170) ise, yönetimin izlediği kuralları şu şekilde belirtmiştir:

1. Belirli Amaçlar : Yönetici ve çalışanın katılımıyla, çalışanın doğrudan sorumlu olacağı ulaşılacak amaçlar belirlenir.
2. Ölçülebilir Amaçlar: Her iki tarafın katılımıyla performansın nasıl ölçülebileceği kararlaştırılır.
3. Zaman Dilimi: Her iki taraf ile birlikte, verilen zaman çerçevesinde ulaşılması istenen kısa süreli amaçlar geliştirirler.
4. Çalışanın Sorumluluğu: Değerlendirme, çalışanın belirlenen amaçların geliştirilmesinde ortaya çıkan sonuçlara odaklanır.

Amaçlara göre yönetim sürecinin başarılı olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bazı koşullar vardır. Öncelikle amaçların somut bir şekilde belirtilmiş ve ölçülebilir olması gereklidir. Ölçülemeyen ya da en azından doğrulanamayan amaçlardan kaçınılmalıdır. Amaçlar bu özelliklerinin yanında ulaşılabilir olmalı ancak rekabetçi bir özellik de taşımalıdır, açık ve net olarak yazılı biçimde belirtilmelidir. Bunun yanı sıra, amaçlara göre yönetim, amaç belirleme sürecine çalışanın katılımını gerektirir. Çalışanın aktif katılımı, faaliyet planı geliştirilmesinde de gereklidir. Başarılı bir amaçlara göre yönetim için son gereklilik ise; amaçların ve faaliyet planının, çalışanın performansı hakkında, yönetici ile çalışanın düzenli tartışmaları temeline hizmet etmesidir. Bu düzenli tartışmalar çalışan ve yöneticiye gelişim için yapılacakları belirleme ve gerektiğinde amaçları değiştirme şansını verir (Anagün, 2002:50).

Amaçlara göre yönetim yönteminin, diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre üstünlükleri bulunmaktadır. Bu yöntemde çalışanın somut olarak ortaya koyduğu iş çıktıları/verimliliğin daha objektif olarak

değerlendirildiği söylenebilir. Bu yaklaşımla çalışanın kişilik özellikleri değil, gerçek anlamda yaptığı iş değerlendirilebilir.

Yöntemin yararlarını şöyle sıralamak mümkündür (Anagün, 2002:50):

1. Her pozisyon için amaçların saptanması, örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlar.
2. Örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde doğrudan amaçlara yönelik faaliyetlerin yapılmasına olanak sağlar.
3. Amaçların önceden saptanmış olması çalışanın güdülenmesini sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır.
4. Çalışanın; özdenetimi gerçekleştirilmesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, karar süreçlerine aktif olarak katılmasına olanak sağlar ki, bu durum çalışanın örgütsel amaçları benimsemesine katkıda bulunur.

Sayılan üstünlüklere rağmen, amaçlara göre yönetimin çeşitli sakıncalarının da bulunması, yöntemin kullanım alanlarını sınırlamıştır. Bu sakıncalar şu şekilde belirtilebilir. Karşılaşılan en temel sorun açık olmayan ve ölçülemeyen amaçların saptanmasıdır. Bunun yanı sıra, çalışanların niceliksel amaçlara ulaşmayı seçmesi durumunda kalite göz ardı edilebilir. Kaliteyi belirleyen amaçların ölçülmesinin zor olması, yönetici ve çalışanları öznel amaçlara doğru yöneltebilir (Anagün, 2002:51). Yöntemin diğer bir sakıncası da; hazırlanması için uzun zaman gerektirmesidir. Performansı ölçülmesine zaman ayrılması yanında, hedef belirleme, gelişimin ölçülmesi ve dönüt sağlanmasına da zaman ayrılması sürecin çok uzun olmasına neden olmaktadır. Çalışanlarla birlikte amaçların belirlenmesi, üstlerle çalışanların arasında çekişmelere neden olabilir. Üstler performans hedeflerini yukarıya doğru çekmeye çalışırken, astlar daha düşük olanların seçilmesini zorlayabilirler. Bu durumda işin özellikleri ve kişinin yeteneklerinin

bilinmesi büyük önem taşır. Standartların belirlenmesinde güvenilirlik ancak bu özellikler ve yeteneklerin bilinmesiyle sağlanabilir. Aksi durumlarda performans değerlendirmenin yararlılığından söz edilemez.

3.3.11. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri, çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulunan, çalışanın gelecekteki performans durumunu tayin etmeyi, gelecekte, potansiyelinin, yani iş başarma güç ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Canman, 1993:28).

İşletmelerin genellikle kendi bünyelerinde oluşturdukları bu merkezlere katılacak olan adayların seçimi yöneticiler tarafından yapılır. Seçilen adaya, merkezlerde 2-3 gün süren bir program uygulanır. Belirli bir eğitmeden geçmiş değerlendirenlerin gözetimi altında süren bu 2-3 günlük çalışmaları, adayların değerlendirilmesi süreci takip eder. Değerlendirme merkezlerinde, kişilerin yönetsel yetenekleri ve gelecekte yönetim alanında gösterecekleri başarı saptanmaya çalışılırken, temel ilke olarak benzetim tekniklerinden yararlanılır. Diğer bir deyişle, gelecekte kişinin faaliyetlerini sürdürmesi gereken koşullar yaratılır ve bu koşullar gerçekmiş gibi davranışlarda bulunması amaçlanır. Daha sonra söz konusu koşullarda gösterilen davranışlar gözlemlenir ve değerlendirilir. Yaratılan bu koşullar adayların liderlik, esneklik, haberleşme konusundaki beceriler, planlama ve örgütlenme, yatkınlık, kararlılık ve motivasyona ilişkin özelliklerinin değerlendirilmesine olanak sağlayacak biçimde düzenlenir (Altuncu, 1998:75).

Değerlendirme merkezlerinde, geleneksel mülakat tekniğinin dışında yaygın olarak bekleyen sorunlar (gelen evrak yönetimi olarak da adlandırılan adayların karar alma, planlama ve örgütleme becerilerinin geliştirilmesini amaçlayan bir eğitim yöntemi), lidersiz grup tartışmaları (adayların belli rolleri üstlendikleri ve haberleşme, ikna yeteneği, kişiler arası ilişkilerdeki beceriler ve liderlik gibi konularda değerlendirme yapmayı sağlayan bir yöntem), işletme oyunları (grubu oluşturan adaylara işletmenin hissedarı oldukları ve işletmenin belirli bir sorununa ilişkin karar almaları söylenerek, bir sorunun çözüm yolu ile kişilerin yönetsel özelliklerinin teşhis edilmesini sağlayan bir yöntem) gibi benzetim teknikleri kullanılmaktadır (Altuncu, 1998:75). Değerlendirme merkezlerinde bu teknikler kullanılarak adayların faaliyetleri gözlemlenir ve değerlendirilir.

Bu yöntem geleceğin yöneticilerinin belirlenmesinde ve örgütün alt kademelerinde çalışan, statüleri itibariyle pek göze çarpmayan elemanların keşfedilmesinde yarar sağlamaktadır. Bunun sonucunda, değerlendirme merkezleri çalışanın yararına bir fırsat eşitliği getirmekte, motivasyonu arttırmakta ve yükseltilebileceklerin, yükseltilme nitelik ve yeteneklerini taşıyan çok sayıdaki adayların arasından elenerek seçilmeleri olanağını sağlamaktadır. Bu avantajların yanında bazı dezavantajları da vardır. Fazla zaman ve para harcanmasına neden olmakla birlikte işbirliği yerine daha çok rekabeti teşvik etmektedir. Bu da çalışanlar arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemektedir.

3.3.12. Beşeri Aktiflerin Hesaplanması

İşletme değerleri içinde, beşeri gücün bir aktif kalem olarak fikri ilk kez Likert tarafından ortaya atılmıştır. Beşeri kaynaklar, personelin; seçme, işe alma, eğitime ve geliştirme gibi maliyetler yanında, ekonomik değerlerinin

ölçümünü de dikkate alır. Beşeri kaynakların maliyetini ölçmede değişik modeller bulunmaktadır. Likert ve Pyle'nin 1966 yılında Barry işletmesinde uyguladıkları çalışmada "edinim" maliyeti modeli geliştirilmiştir. Modele göre kaynak maliyetleri yedi temel esasta toplanmıştır (Altuncu, 1998:75).

- Sağlama Maliyetleri: Personelin sağlanması için yapılan araştırmada, test, değerlendirmeye ilişkin masraflar ile bunları yapan personel ve bölüm ilgililerin maliyetleridir.

- Yerleştirme Maliyetleri: Personelin işine başladığı ana kadar yapılan masraflardır.

- Eğitim Maliyetleri

-Yetiştirme Maliyetleri

- Yönelme Maliyetleri

- Geliştirme Maliyetleri

- Deneyim Kazandırma Maliyetleri

Bu maliyetler ayrı hesaplarda toplanmaktadır. Bu maliyetler önce aktifleşmekte, daha sonra gelecekte yararlanılması beklenen muhasebe dönemlerine göre amortismanı yapılmaktadır. Ayrıca bu bilgilere işletmenin yatırım / yerine koyma oranları hesaplanması olanağı vardır.

Beşeri kaynağın diğer kaynaklara oranla ayrıcalıklı özellikleri vardır. Çünkü beşeri kaynağın hizmet sunma konusunda isteği önemlidir. Örgüt bireyin isteği dışında ona sahip olmaz. Bireysel değer ölçüm modelinin uygulanmasında kullanılan temel yöntem sıralamadır. Bireyin gerçekleştirilebilir değerinin saptanmasında değerlendirmeyi yapacak olan her bireyi örgüt için beklenen–gerçekleştirilebilir değerine göre sıralayacaktır.

Bu sıralama sisteminde üst, ast, aynı düzeydeki bir çalışan bağımsız ve tarafsız bir uzman etken rol oynayabilir.

3.3.13. Karma Değerlendirme

Personelin değerlendirilmesinde, iki ya da daha çok yöntemin bir arada kullanıldığı görülmektedir. Bu da, değerlendirmenin geçerliliğinin artmasını sağlamaktadır. Birçok işletme, yerinde inceleme ve gözlem yöntemi ile grafik değerlendirme yöntemini birlikte kullanmaktadır. Bazı işletmelerde, amaçlara göre değerlendirme yöntemi ile yerinde inceleme ve gözlem yönteminin birlikte kullanıldığı görülmektedir. Karma yöntem olarak da tanımlanan bu yöntem, yüksek ve düşük performansın belirlenmesinde daha etkin bir yöntemdir (Carrell, 1995:369).

BÖLÜM 4.

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ

Performans yönetim sistemini oluşturan kriterler, standartlar, performans değerlendirme yöntemleri gibi değerler hakkında bir önceki bölümde bilgi edindikten sonra performans yönetim sistemi sürecinin nasıl işlediği konusunun incelenmesi gerekmektedir. Bu bölümde performans yönetimi sisteminin süreci, planlama, değerlendirme ve geliştirme aşamaları ile ele alınacaktır.

4.1. Performans Planlanması

Performans yönetimi sürecinin en önemli aşamalarından birisi, performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, çalışan değerlendirme dönemi boyunca, yöneticisinin kendisinden neler beklediğini, nelere ve hangi kriterlere göre değerlendirileceğini, elde ettiği fiili sonuçlarla standartların nasıl karşılaştırılacağını önceden öğrenme fırsatını elde eder (Cascio, 1989:309).

Performans planlamasının sorumlusu ne kadar üstler görünse de; astların katılımı ile alınacak kararlar çok daha yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Performans planlamadan, etkin bir şekilde yararlanabilmek için iyi bir plan yapılması gerekmektedir ve iyi bir planın sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibidir (King, 1984:26):

- İyi bir plan, spesifik olmalıdır. Yönetici ve çalışan için neyin gerçekleştirileceği konusunda anlaşılabilir olmalıdır.
- İyi bir plan, ölçülebilir olmalıdır. Ölçülebilir amaçlardan oluşan bir plan çalışanın performansına göre oluşturulması gereken bir plandır.
- İyi bir plan, zaman sınırlı olmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için zaman sınırlaması olmazsa, bunların gerçekleştirilmesi bir dilek ya da hayal olarak kalacaktır.
- İyi bir plan, gerçekçi olmalıdır. Çalışanın ve yöneticinin araştırmaları sonucunda ulaşılabilir, gerçekleştirilmesi için sınırlamalar olmayan hedefler saptanmalıdır.
- İyi bir plan, meydan okuyucu olmalıdır. Geleceğe dönük hedefler oluşturmalıdır.

4.1.1. Performans Planlamanın Yararları

Performans planlamanın yararlarını şöyle özetlemek mümkündür (King, 1984:20):

- Çalışan ile görüş alışverişi sonucunda belirlenen hedefler bir açıdan çalışanın verdiği vaatler olduğundan, çalışan bu vaatlerini yerine getirmek için daha çok çalışacaktır.
- Çalışanlar, planlanan faaliyetler konusunda daha ciddi bir biçimde yönlendirildikleri ve yönetildikleri için hata yapma olasılıkları azalacaktır.
- Hedeflerin gerçekleşmesinde gereken kaynakların üzerinde önceden düşünülmüş olduğu için bu kaynaklar zamanında ve gerekli miktarlarda temin edilmiş olacaktır.

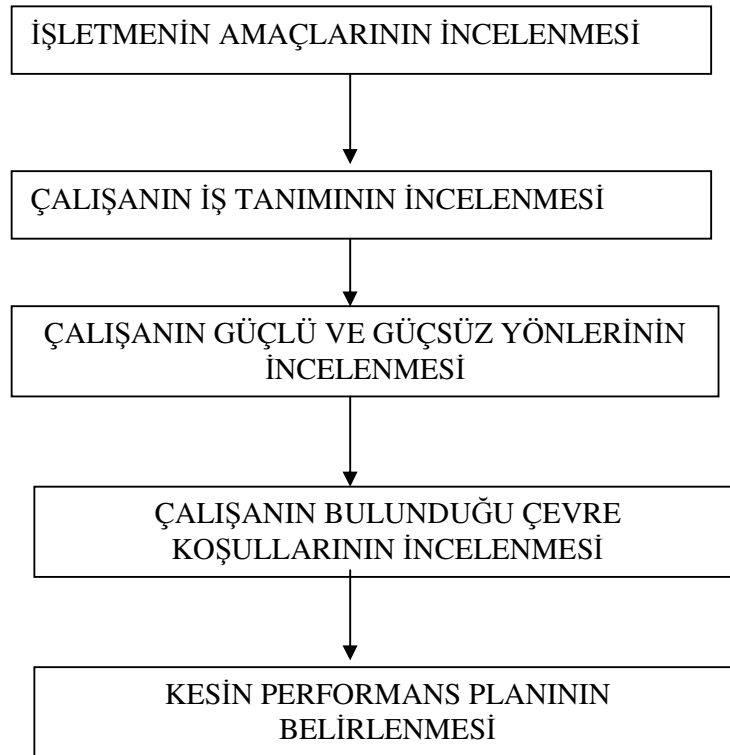
- Çalışan işini gerçekleştirirken, gerek duyacağı maddi, beşeri ve finansal destek için gerekli hazırlıklar yapılıp, bunlar personele zamanında sağlanacaktır.

Performans değerlendirmenin bir plana bağlı olarak gerçekleştirilmesi sonucunda bu bir olaydan çok, bir süreç haline dönüştürülmüş olacaktır. Bu süreç, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin kullanımından farklı olarak, yönetici ile çalışan arasında oluşturulacak iletişimi gerektirmektedir.

4.1.2. Performans Planlama Süreci

Performans planlamanın ilk aşaması, çalışanın planlarıyla, işletmenin planlarının birlikte yapılmasıdır. Bu bir süreçtir, işleyişine bakmak gerekmektedir. Yöneticiler, ilk önce örgüt için plan yaparlar, işletmenin çalışmalarına bu plana göre yön verirler ve gelecek dönem için gereken özellikli amaçlara karar verirler. Stratejik planlar genellikle ilk beş yılı kapsar ve bu planlarla yıllık planlar oluşturulur. Planların özellikli olmalarının yanı sıra işletmenin verimliliğini sağlayıcı olmaları da gerekmektedir. Verimliliğinin sağlanabilmesi için işletmenin planlarıyla birlikte, departmanların da planları dikkatle yapılmalıdır. İşletmelerin %80'inde finansal amaçlar oluşturulmaktadır, fakat bu amaçların nasıl gerçekleştirileceği konusu açıklanmamaktadır. İşte bu amaçlara ulaşmak için gereken planları ise, departman yöneticileri oluşturmaktadır. Bu yöneticinin işidir, çünkü yöneticinin görevleri, planlama, yönetme, organize etme ve kontrol etmedir.

Planlar yazılı olmadığı sürece yapılmış sayılmazlar. Yazılı olmayan planlar, görüş birliğine varılarak dahi yapılsalar, hiçbir özelliği olmayan ve belirsiz planlardır. Çalışanlarla yöneticilerin oluşturdukları bir grup toplantısında, çalışan planları ile örgütün planlarının bütünleşmesi sağlanmalıdır. Bütünleşme sonucunda her çalışan, oluşturulan örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışacaktır. Burada, yöneticilere bazı sorumluluklar düşmektedir. Sorumluluklardan en önemlisi, kendi tarzlarını oluşturarak, çalışanların kendi işleri için planlarını kendilerinin oluşturmalarını sağlamaktır.



Şekil.2. Performans Planlama Süreci

Kaynak: (ALTUNCU Ceyhan, "İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama", İstanbul, 1998, s.82.)

Performans planlaması faaliyeti bir süreç olarak ele alındığında (Şekil 2), sırasıyla şu evrelerin yerine getirilmesi gerekecektir.

- İşletmenin / departmanın amaçlarının incelenmesi
- Çalışanın iş tanımının incelenmesi
- Çalışanın güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenmesi
- Çalışanın faaliyette bulunduğu çevre koşullarının incelenmesi
- Yönetmelik desteğinin belirlenmesi ve kesin performans planlarının oluşturulması.

İlk evrede işletme ve buna bağlı olarak da ilgili bölüm hedeflerinin gözden geçirilmesi gerekir. Stratejik planlama sürecinin ya da yazılı işletme planlarının var olduğu durumlarda, organizasyonel birimlerin planlarından hareket ederek, yöneticiler çalışanların bu hedeflere katkılarının neler olabileceğini düşünerek bireysel planları belirlerler. Formel ve yazılı planların var olmadığı işletmelerde çalışanın performansını planlayacak olan yönetici, öncelikle kendi performansını planlamalı ve bu konuda gerekli hazırlıkları yapmalıdır.

Performansın planlanması sürecinin 2. evresinde hazırlanan güncel iş tanımları yöneticiler için çok yararlı araçlardır. Diğer yandan, günümüzde işlerin içerikleri, özellikle hızlı değişen teknoloji nedeniyle çok sık değişmektedir. Performans planlama içeriği değişen işlerin yeniden tanımlanması için bir vesile olmakta ve işlerin bu aşamada gözden geçirilmesi ile iş tanımlarında gerekli değişiklik ve düzenlemeler mümkün olmaktadır.

Performansı tanımlanacak olan çalışanın yöneticinin çok iyi tanınması gerekir. Yetenekli ve deneyimli çalışanların planlamaya katkısı bu evrede yöneticiye yararlı olurken, özellikle yeni elemanların üzerinde önemle durulması gerekecektir. Önceki performansına ilişkin yeterince bilgiye sahip olunamayan çalışanlara kısa dönemli hedeflerin verilmesi ve bu hedeflerin sık sık yenilenmesi en uygun yol olarak görülmektedir. Böylece çalışanın güçlü ve güçsüz yönleri ortaya çıkacak ve kişinin hangi amaçları yerine getirebileceği belirlenecektir.

Performans planlama sürecinin 4. evresi, planlamanın yapıldığı işletmelerde kişide başarısızlık yaratan kendi dışındaki faktörlerin teşhis edilmemesi ve performansın düşüklüğünün nedeninin kişinin kendisinde aranmasının ortaya çıkardığı sorunları önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Yönetici belirlenecek hedeflerde kişinin ne tür ihtiyaçları olacağını düşünür. Para, işgücü ve teçhizat kişilerin hedeflerini gerçekleştirirken genellikle ihtiyaç duydukları unsurlardır.

Son evrede, yapılan tüm hazırlıklardan sonra çalışanın performansı kesin planlara dönüştürülebilecektir. Planların son bir kez çalışan ve yönetici arasında tartışılıp, yazılı hale dönüştürülmesi formal bir görüşme yoluyla yapılırsa, bu görüşme performans yönetimi sisteminin etkinliğinde önemli bir rol oynayacaktır. Böyle formal bir görüşme, tarafların konuya gereken ilgi ve önemi göstermelerine, belirlenen hedeflere ulaşma konusunda daha ciddi çaba sarf etmelerine neden olacaktır.

4.1.3. Performans Planlama Sıklığı

Yapılan işin niteliği, performans düzeyi, hedeflerin niteliği, deneyim gibi özelliklere göre planlama sıklığı belirlenebilmektedir. Genel olarak yaygın kullanılan uygulama bir yıldır. Ancak bu sürenin çok sağlıklı olmadığı, birçok planın çok daha kısa süreler sonunda revize edilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

4.1.4. Performans Planlamasında Karşılaşılan Sorunlar

Performans planlamasında ortaya çıkacak sorunlar, performans yönetim sisteminin tüm başarısını etkileyebilecektir. Belli başlı sorunlar şu şekilde sıralanabilir:

a) Performans planlaması ve değerlendirme yapılması pek çok yöneticiye uygulamada zor ve gereksiz bir iş yükü gibi gelir ve bu tür faaliyetleri belirli bölümlerin sorumluluğunda görürler. Bu durumda, plansız yapılan performans değerlendirme, sadece dönem sonlarında yapılan bir form doldurma işlemi gibi görülmektedir. Bu durumda planlamanın zayıf ve yetersiz olduğu bir değerlendirme çalışmasından da yeterli verim alınamamaktadır. Çözüm olarak, değerlendirmeyi yapanlar öncelikle sistemin yararlılığına mutlaka inandırılmalıdır.

b) Sistemin yararlarına yeterince inanılmadan yapılan çalışmalar sonucu işletme için faydalı olmayan hedeflerin konması; yanlış hedefler oluşturulmasından dolayı, sistemin veriminin düşmesi sonucu sisteme güvenin azalması mümkündür.

c) Üst yönetimin performans hedeflerini belirlemede tepeden inme bir yaklaşım belirlemeleri, bunun sonucu olarak alt kademelerde de aynı tutumun oluşması.

d) Güncel ve iyi hazırlanmış iş tanımlarının olmayışı, hedef belirlemede hataların oluşmasına yol açmaktadır.

Bu sorunların ortadan kaldırılması için, sürecin yönetici ve çalışanlara iyi tanıtılması ve kendilerine bu konuda gerekli eğitimin verilmesi gerekmektedir.

4.2. Performans Değerlendirme

Performans yönetim sistemlerinde, değerlendirme aşamasına hedef belirleme ve planlama aşamasından önce geçilmemesi gerekmektedir. Kendisinden beklenen performans standartlarının belirlendiği ve bildirildiği çalışan, standardın ne olduğunu ve neler yaparak başarılı olacağını bilmelidir.

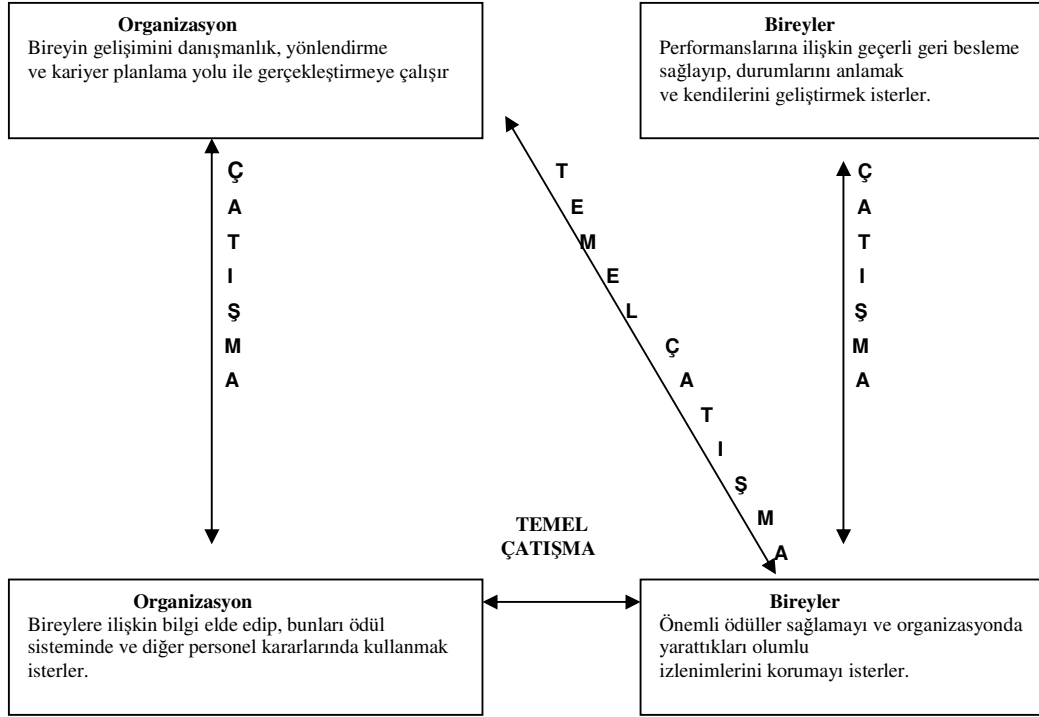
Performans planlaması aşamasından sonra, değerlendirme süreci boyunca çalışanın önceden belirlenmiş hedeflere ulaşması için yönetici ile sürekli iletişimini sürdürmesi gerekmektedir. Önceden belirlenmiş hareket planına uygun hareket edilerek ortaya çıkabilecek beklenmeyen durumlar karşısında önlemler beraberce alınmalıdır.

4.2.1. Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışan Hedefleri

Performans değerlendirme sürecinde, organizasyonel hedeflerle bireysel hedeflerin çatışması söz konusu olmaktadır. Bu çatışma üç alanda ele alınabilir (Shuler, 1995:349):

- Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile gelişmeye ilişkin hedefleri birbiri ile çatışacaktır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken çalışanların kariyer ve ücretleri de bu karardan etkilenecek ve bu kararın çalışana duyurulması, çalışanın yöneticiye karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır.
- İkinci olarak çalışanların kendi hedefleri arasındaki çatışmadan söz edilebilir. Çalışan organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri besleme ister. Ancak aynı zamanda değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda üstünlüğünü kabul ettirmek arzusundadır. Bu durumda çalışanın hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, diğer yandan da çalışanın savunucu bir rol üstlenmesine neden olmaktadır.
- Üçüncü olarak ta organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatıştığı görülmektedir. Organizasyonun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile çalışanın üstünlüğünü kanıtlama hedeflerinin birbiriyle çatışması örnek olarak verilebilir.

Performans değerlendirme sürecindeki bu çatışmalar konusunda önlemler alınmadığında, performans yönetimi sisteminden beklenen yararların gerçekleşmesi güçleşecektir. Burada vurgulanması gerekli husus, organizasyonlarda yaşanan bu çatışmaların sürecin doğasında varolduğu ancak sistem içinde kendi haline bırakılmayıp, iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçların azaltılabileceği ya da yok edilebileceğidir.



Şekil 3: Performans Değerlendirme Sürecinin Çatışma Alanları

Kaynak: (UYARGİL Cavide, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yönetim, Yıl: 5, Sayı: 19 Ekim 1994,s.11).

4.2.2. Performans Değerlendirmeye Karşı Olumsuz Tutumlar

Kimi yöneticiler değerlendirme için harcayacak zamanlarının bulunmadığı, değerlendirme için ayıracakları zamanı, personeli geliştirme doğrultusunda çok daha yararlı bir biçimde kullanabilecekleri inancındadırlar (Dicle, 1982:35).

Değerlendirenlerin bu tutumları hakkında en çok bilinen nedenler şu şekilde belirtilmektedir (Canman, 1993:10).

- a) Kendinden başkalarını değerlendirme sorumluluğunu üstlenmede duyulan isteksizlik,
- b) Değerlendirmenin, yöneticinin 3 aylık ya da yıllık envanter etkinlikleri gibi günlük görevlerinin doğal bir bölümü olması gerektiğinin kabul edilmesi gerçeği,
- c) Değerlendirmede başvurulması gerekli performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve becerilerden yoksunluk,
- d) Çalışanın denetiminde olan ve olmayan hususları ayırt etmekte gerekli olan becerinin eksikliği,
- e) Çalışanın performansının olumlu ya da olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi,
- f) Yöneticilerin düşündüklerini söyleme durumunda kaldıklarında çalışanın performansını tartışmaktan çekinmeleri.

Buna karşılık, değerlendirilme durumunda olan çalışanların, çoğu kez, değerlendirmeyi kazanma ya da kaybetme olarak algıladıkları görülmektedir. Değerlendirmede kazanabilmek için başkalarının kaybetmesi gerektiğine inananların sayısı oldukça fazladır (Dicle, 1982:35).

Değerlendirilen personelin takındığı tutumları ise, olumsuz bir takım faktörler etkileyebilmektedir. Personel tutumlarını etkileyen faktörler, aşağıdaki gibidir (Canman, 1993:11):

- a) Değerlendirme nedeni hakkında şüphe duyulması,
- b) Adil bir şekilde değerlendirmeme endişesi,
- c) Tarafli nitelikte değerlendirme standartları kullanılması,

- d) Performanstan çok, kişilik, nitelik ve özelliklerinin değerlendirilmesi,
- e) Yönetimin, çalışan performansını tümüyle denetimi altında bulundurduğu biçimindeki varsayım, başka bir deyişle, yönetimin çalışan performansını yükseltmek için daha çok çaba göstermek gerektiği şeklinde saplantısı,
- f) Değerlendirilme sonucunda pek az şeyin gerçekleşeceği düşüncesi,
- g) Yılda bir kez yapılan değerlendirmenin pek de yarar sağlamayacağı düşüncesi.

Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlarına genellikle tüm işletmelerde değişik ölçülerde de olsa rastlamak mümkündür. Ancak bu olumsuz tutumların iyi analiz edilip nedenlerinin araştırılması sonucunda, pek çoğunun özellikle sisteme verilen eğitimlerle giderilebileceği görülmüştür.

4.2.3. Değerlendirmede Gerekli Unsurlar

Değerlendirme süreci sonunda elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlik dereceleri, kullanımdaki etkinlikleri oldukça önemli bir konudur.

4.2.3.1. Güvenirlilik

Bir değerlendirme aracının güvenirliliği, onun gerek kendi içinde, gerekse farklı zamanlardaki uygulamalarından elde edilen sonuçlar arasında varolan tutarlılık derecesini anlatmaktadır (Uyargil, 1994:17):

- Herkese hemen hemen aynı derece veriliyorsa,
- Tek bir olay, diğer performans alanları üzerinde ölçüsüz bir etkiye neden oluyorsa,
- Bireyler, birbirleriyle karşılaştırılarak değerlendiriliyorsa,
- Bireyler gelecekteki potansiyele göre değerlendiriliyorsa,
- “Gelecek yıl gelişme göstermeye olanak tanımak” konusunda daha düşük bir derece veriliyorsa değerlendirmenin güvenilirliği sorgulanabilir (Canman, 1993:68).

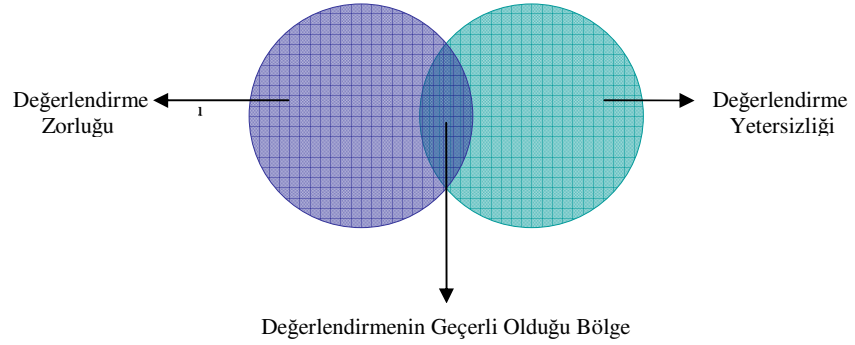
Güvenilirliği sağlamak için en çok kullanılan yöntem, çok sayıda değerlendiricinin birbirlerinden bağımsız gözlemlere dayanarak yaptıkları değerlendirmeler arasında uyum sağlanması olmuştur.

Güvenilirliği artırmanın yöntemlerinden biri de değerlendirenlerin belirli eğilim ve saplantılarından kurtarmak üzere zorunlu seçim ve zorunlu dağılım gibi yöntemler geliştirilmiştir.

4.2.3.2. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanmaktadır (Dicle, 1982:37). Değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, değerlendirmenin geçerliliği yüksektir.

Geçerlilik, değerlendirmenin zorluğu ile değerlendirmenin yetersizliği arasında denge kurma olayıdır. Değerlendirmenin yetersizliğinin gösterdiği alan değerlendirmedeki özel yetersizlikleri kapsar. Değerlendirmenin zorluğunu gösteren bölge ise, değerlendirme dışı kalan faktörleri kapsamaktadır. Değerlendirmenin geçerli olduğu nokta, iki dairenin kesişme bölgesidir.



Şekil 4: Performans Değerlendirmenin Geçerliliği

Kaynak: (ERDOĞAN İlhan, "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri", Küre Ajans Matbaası, İstanbul, 1991, s. 222.)

4.2.3.3. Kullanımda Etkililik

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların taşınması gereken diğer bir unsur da pratik olmasıdır, yani kullanımda etkililiktir. Şüphesiz kullanımda etkililik pratik diğer özellikler kadar aranan türden bir özellik değildir. Değerlendirmede kullanılacak standartlar yöneticiler ve çalışanlar tarafından kolay gözlenecek karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır.

4.2.4. Fiili Sonuçlarla Standartların Karşılaştırılması

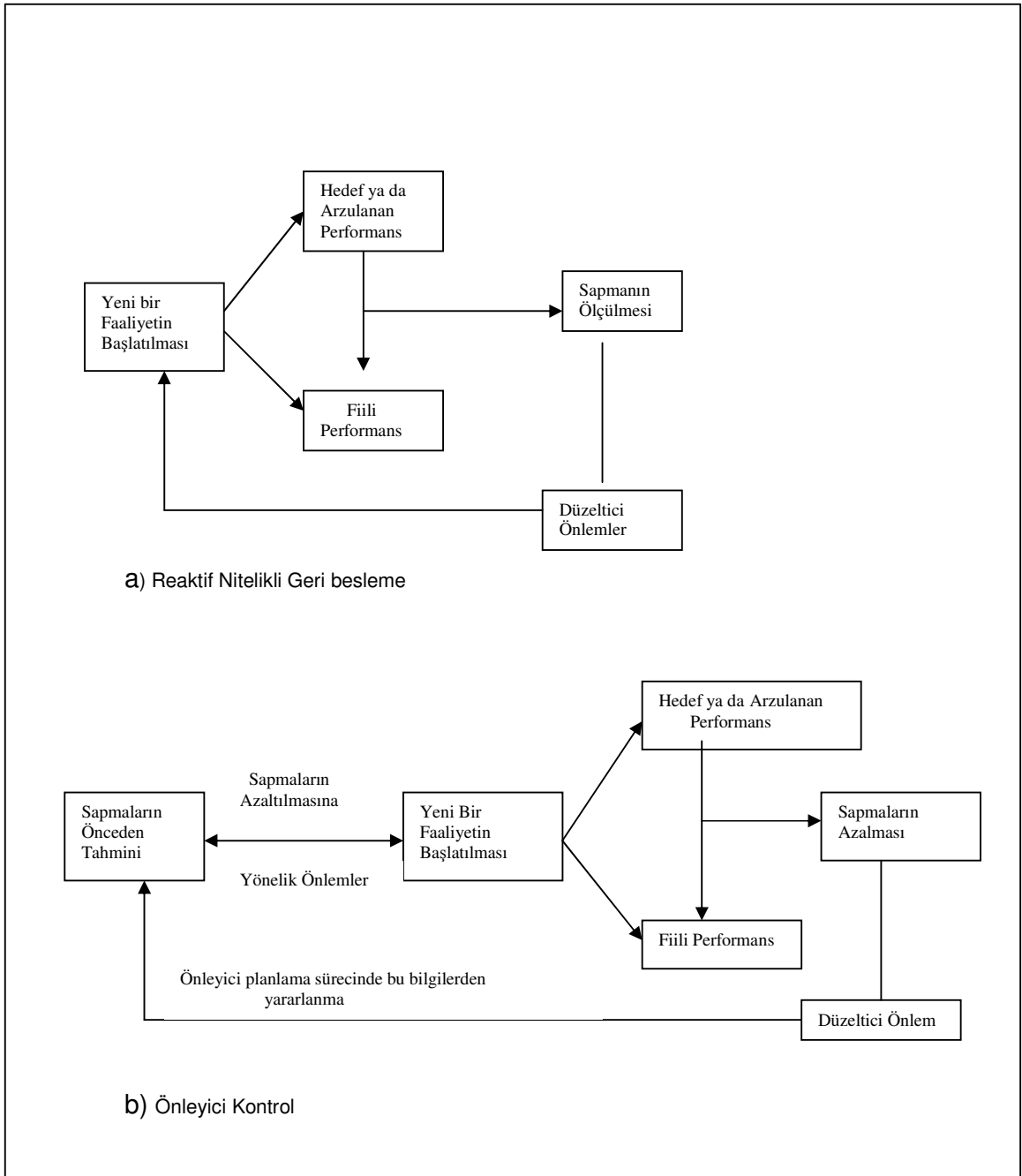
Performans planlaması aşamasından sonra, yani hedefler geliştirildikten sonra, değerlendirilme aşamasına geçilir. Bu aşamada standartlar belirlenip performans değerlendirmesinin kim veya kimler tarafından yapılacağına karar verilir. Kimin değerlendireceği tespit edildikten sonra, analiz ve yeterli-yetersizin saptanması için kullanılacak yöntem seçilir. Bu çalışmaların sonucunda değerlendirme sürecine geçilir. Amaç gerçekleşen sonuçlarla beklenen sonuçların karşılaştırılmasıdır. Örneğin; yönetici açısından performans standardı, yönettiği örgütün karlılığı, gerçekleşmiş personel devri oranı, müşteri hizmetleri, yöntem iyileştirme, maliyet indirimi, iş kazalarının yol açtığı zaman kaybını azaltma gibi. Bu tür veriler niceliksel olarak ifade edilebilir. Tablo 12 'de görüldüğü gibi, bu veriler değerlendirme sırasında kullanılarak beklenen sonuçlarla fiili sonuçlar karşılaştırılmaktadır.

Tablo 12: Performans Değerlendirme Açısından Beklentiler ve Gerçekleşme Durumları

FABRİKA YÖNETİCİSİ	
BEKLENEEN SONUÇLAR	GERÇEKLEŞEN SONUÇ
1. Artı veya eksi %9 oranı içinde aylık gerekleri karşılayacak üretim	1. Artı veya eksi %7.8 oranı içinde ortalama üretim
2. %5'e kadar fire ve kusurlu malı geri dönüş oranı %2.	2. Fire kaybı %4.8 oldu. Kusurlu dönüş %1.9'du.
3. Bölüm çapında yöntem geliştirme programı düzenleyin. Doğrudan işçilik maliyetini %3,5 azaltın	3. Doğrudan işçilik maliyeti %2.6 düşürüldü. Sadece önemsiz iyileştirme yapıldı.
4. Hammadde ve işlemdaki kaynakların 5 kere devrini sağlayın	4. Envanter devri %3.7 idi.
5. 1 Ekim 2004 tarihine kadar izin verilmiş sınırlar içinde modernleştirme programını tamamlayın.	5. İş, 15 Aralık 2004'te 2.814 dolarla tamamlandı.

Kaynak: (BİNGÖL Dursun, "Personel Yönetimi", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s.227.)

Geçekleşen sonuçlarla önceden belirlenen standartların karşılaştırılması, kontrol sürecini oluşturmaktadır. Şekil 5 'te görüldüğü gibi kontrol süreci iki ayrı şekilde açıklanabilir. Birincisi, düzeltici önlemleri içeren reaktif nitelikteki kontroldür. Bu aynı zamanda geri besleme kontrolü olarak da adlandırılır ve hedeflenen ya da arzulanan performanstan sapmalar olduğunda, düzeltici önlemler alınarak geri besleme yolu ile yeni bir davranış tarzı başlatılır. İkincisi ise, kontrol önleyici ya da koruyucu nitelikte olup, sapmalar önceden tahmin edilerek gerekli önlemler, sorunlar ortaya çıkmadan alınmaktadır.



Şekil 5. Kontrol süreci

Kaynak: UYARGİL Cavide, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262 İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:154, Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti., İstanbul, 1994, s.67.)

4.2.5. Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendirenlerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendirenlerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeniyle sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Sistemi tanıma amacıyla verilen bilgilerin yetersiz oluşu ya da kişilerin bu konudaki ihmali nedeniyle doğan bu tür hataların giderilmesinde eğitimin önemli bir payı bulunmaktadır. Bu hataların neler olduğu ve giderilmesi için neler yapılması gerektiği oldukça önemli bir konudur.

4.2.5.1. Hale Etkisi

Kısaca, değerlendirenin değerlendirmeyi kişinin bir tek özelliğine göre yapmasıdır (Genzo ve Robbins, 1994:394). Değerlendirenin, tüm değerlendirmesini etkileyen tek bir niteliği benimsemesi veya bütün nitelikleri bir çeşit genel izlenime uydurma eğilimi göstermesidir (Yıldız, 1988:125). Kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğiliminin ve kişinin performansının bir yönünden etkilenecek tüm değerlendirmenin bu doğrultuda yapılmasının yanı sıra, değerlendirenin performansının değerlendirildiği kriterler arasındaki farkı anlamaması da hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendirenlerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır.

Bu hatanın varolduğu değerlendirmelere dayanan kararlar, organizasyonun çıkarlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Ayrıca bu hata nedeniyle, değerlendirilenlere de doğru geri besleme sağlamak glecektir. Hale etkisini minimumu indirmek için alınabilecek ilk nlem, verilecek eğitimlerle değerlendirenlerin bilinenmesi ve bu tür hataları yapmaları engellenmesidir (Carrell, 1995:355). Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen dereceler ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, hatalar nlenmeye çalışılır.

4.2.5.2. Belirli Derecelere Yönelme

Bazı değerlendirenler, çalışanları sürekli olarak ya gerçek performanslarının üstünde ya da altında değerlendirmektedirler. Bunların dışında, belirli derecelere yönelmenin diğer bir şekli ise, çalışanlarının performanslarının sürekli olarak ortalama düzeyde değerlendirilmesidir. Bu durumda, oluşan hatalar aşırı olumluluk, aşırı olumsuzluk ve ortalama düzeyde değerlendirme eğilimi olarak özetlenebilir (Aldemir, 1996:228).

Gerek aşırı olumluluk, gerek aşırı olumsuzluk ve gerekse ortalama derecelere yönelme eğilimleri kesinlikle yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır. Bu eğilimler nedeniyle, terfi, transfer, ücret artışı gibi değerlendirmenin sonucuna göre gerçekleştirilecek kararların alınması oldukça güçleşmektedir. Bu eğilimleri azaltmak için, değerlendirme sırasında diğer bazı verilerden yararlanmak, değerlendirenlerin eğitilmesi gerekmektedir.

4.2.5.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Değerlendirenlerin, çalışanın yakın geçmişteki iyi ya da kötü davranışlarından etkilenecek şekilde değerlendirme yapmalarıdır (Sherman ve Bohlander, 1992:274). Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde değerlendirilenlerin hafızasında taze olan olaylar, genellikle son birkaç ay süresince yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta zorlanan yönetici, değerlendirmeyi su son birkaç ay içinde yaşananlara göre yani yakın geçmişteki yaşanan olaylara göre yapmaktadır.

Bunu önlemek için, yöneticilere dönem boyunca çalışanların performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir.

4.2.5.4. Kişisel Önyargılar

Yöneticilerin çalışanı sevme ya da sevmeme gibi bir duygunun etkisi altında kalmaları sonucunda ortaya çıkar (Beach, 1985:216). Özellikle değerlendiren ile değerlendirilen arasında geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargılar, kişisel önyargılara verilebilecek en tipik örneklerdir. Özellikle, performansın nesnel standartlara göre değerlendirilmediği durumlarda daha fazla görülmektedir.

4.2.5.5. Kontrast Hataları

Değerlendirenler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorsa, ardi ardına yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir.

Bu hataların önlenmesi için, özellikli performans kriterleri belirlenmelidir (Altuncu. 1998:106). Ayrıca kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıra ile değerlendirilmeleri önerilmektedir (Uyargil, 1994:80).

4.2.5.6. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede, bazı değerlendirilenler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenecek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerinkini düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yönteminde bu hataya oldukça sık rastlanmaktadır.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak bu hatanın önlenmesini sağlayacaktır.

4.3. Performans Geliştirme

Performansın geliştirilmesi, performans yönetimi sisteminin önemli bir sürecidir. Çalışanın performansının geliştirilmesi için personel danışmanlığı, eğitim yönlendirme, disiplin programları, pozitif güçlendirme sistemi ve işe yönelik değişiklikler gibi stratejiler kullanılmaktadır. Bu stratejiler ile amaçlanan personelin çalışma yaşamında başarısını etkileyen etmenlerin ortadan kaldırılması ve performans düzeyinin artırılmasıdır.

BÖLÜM 5

ANKARA İLİ MOBİLYA VE DEKORASYON SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERİN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNİN ARAŞTIRILMASI

Bu bölüme kadar performans değerlendirme sürecinin tüm aşamaları detaylı olarak incelenmiş ve performans değerlendirmenin işletmeler için önemi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Saha çalışması bölümünü oluşturan bu kısımda ise, Ankara ili mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda performans değerlendirme süreci araştırılmıştır. Anket çalışması ile firmalardan elde edilen bulgular bu bölümde grafiksel olarak yorumlanmıştır.

Çıkan sonuçların değerlendirilmesinin öncesinde, araştırmanın amacı açıklanacak, araştırmanın kapsamı uygulanan yöntemler ve sınırlılıklar ortaya konacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların performans değerlendirme sürecini ne derece etkin uyguladıklarını, performans değerlendirme sürecinde en fazla izledikleri yöntemleri tespit ederek, bu sektörde faaliyet gösteren firmaların bu konuda fikir sahibi olmalarını sağlamaktır. Asıl amacın yanında; sektörün demografik özellikleri ve anket katılımcılarının niteliklerinin tespit edilmesi alt amaç olarak kabul edilebilir. Tespit edilmeye çalışılan özellikler aşağıdaki gibidir:

- İşletmenin sektördeki faaliyet süresi
- İşletmenin personel sayısı,
- Yöneticinin işletmedeki pozisyonu,
- Yöneticinin yaşı,
- Yöneticinin öğrenim düzeyi.

Araştırmanın uygulama alanı olarak, mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların tercih edilmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Mobilya ve dekorasyon sektörünün içinde bulunduğumuz yüzyılda giderek artan öneme sahip sektör olması ve gelecekte de bu önemin daha da artarak yükselişinin öngörülmesi.
- Bu sektörün diğer bağlantılı sektörlerin gelişmesi konusunda büyük paya sahibi olması.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren ve hızla gelişen firmaların İKY ve performans değerlendirme süreci konusunda da değişimler yaşadıklarının ve bu tür bir çalışmanın bu konuda gelişim için faydalı olacağına öngörülmesi.
- Türkiye’de daha önce bu sektörde seçilen konu ile ilgili herhangi bir çalışma yapılmamış olduğundan, çıkan sonuçların ilgili kişilere yol göstereceğinin düşünülmesi.

5.2. Mobilya ve Dekorasyon Sektörünün Tanımı, Yapısı ve Özellikleri

Eski çağlardan itibaren varolan ve günümüzde de hızla gelişimine devam eden bir sektör olan mobilya ve dekorasyon sektörü insanoğlunun varlığı devam ettikçe var olacak bir sektör olarak öngörülmektedir.

Bu sektörün gelişimi ile birlikte insanlara daha konforlu ve daha rahat bir yaşam tarzı sunulmaktadır. Bu sektörde üretilen ürünler ile birlikte her kişinin zevkine ve isteğine hitap eden mekânların oluşturulması sağlanmaktadır.

Mobilya ve dekorasyon sektörü gerek pazar hacmi gerekse istihdam yeteneği ile dünyada gelecek vaat eden önemli sektörler arasındadır. Bu sektörün giderek kısalan ürün ve teknoloji ömürlerine sahip olması nedeniyle, sektör için araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) ve endüstriyel tasarım faaliyetleri yaşamsal öneme sahiptir. Bu özellik sektöre dinamik bir yapı kazandırmakta ve gereksinim duyduğu insan kaynakları açısından da eğitim düzeyini yüksek tutmaktadır.

Mobilya ve dekorasyon sanayi; orman ürünleri, kimya, metal ürünleri, boya ve cam sanayi başta olmak üzere, birçok sanayi ürünlerini girdi olarak kullanarak katma değer yaratmaktadır.

5.3. Araştırmada Kapsam Yöntem ve Sınırlılıklar

Bu çalışma, Ankara ili mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde performans değerlendirme süreci üzerine yapılmış bir anket çalışmasıdır.

Ankara ilinde ve mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırma, 500 personelden daha az personel istihdam eden küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanmıştır.

TSE'den alınan firma listeleri, KOSGEB'e ait firma katalogları, Ağaç İşleri Federasyonu, OMSİAD, MUDER gibi derneklerden üyeleri olan mobilya dekorasyon firmalarının listelerinin alınması ile araştırma kapsam ve sınırlılıklarına uyan firmalara ait bilgilere ulaşılmıştır. Bu bilgiler arasından sistematik rastlantısal örneklem yöntemi kullanılarak anket doldurması talep edilecek firmalar tespit edilmiştir. Anket uygulamasına başlanmadan önce, beş firma üzerinde pilot çalışmalar yapılarak geri dönen bilgiler ışığında ankette bazı düzenlemeler yapılmıştır. Katılımcı firmalara elektronik posta, faks, telefon ve yüz yüze görüşme yoluyla ulaşılarak, tez çalışması ve ankete katılım şekli hakkında bilgi verilmiştir. Ağaç İşleri Federasyonu Başkanı ve OMSİAD Yönetim Kurulu Başkan'ından referans alınarak bu kuruluşlara üye olan ve örnekleme dâhil olan işletmelerin de ankete katılımı sağlanmıştır.

Anket çalışması sırasında 108 firma ile irtibat kurulmuş; sonuçta 52 firmadan dönen cevaplarla anket tamamlanmıştır. Anketin ulaştırıldığı 108 firmanın 52'sinden cevap alınması, % 48.15'lik bir geri dönüş oranını ifade etmektedir.

5.4. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma üç ana bölümde değerlendirilmiştir:

- İşletmenin ve ankete katılan yöneticilerin özelliklerinin tespiti,
- İşletmelerin performans değerlendirme sistemini nasıl uyguladıklarının tespiti,
- Ankete katılan yöneticinin performans değerlendirme sistemi konusundaki kişisel görüşlerinin tespiti.

Anket katılımcılarından gelen cevaplar yüzsdesel verilere dönüştürülerek yorumlanmıştır. Sonuçların rahatlıkla incelenebilmesi için tablolar ve grafikler kullanılmıştır. Değerlendirme hem soru soru ele alınarak yapılmış hem de bölüm sonunda çıkan sonuçlar maddeler halinde verilmiştir

5.4.1. Anket Katılımcılarına ve İşletmelere İlişkin Genel Özellikler

Ankette bulunan ilk beş soru anket katılımcılarına ve bu katılımcıların görev yaptığı işletmelere ait özellikleri ortaya koyabilmek amacıyla hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Bu kısımda toplam 52 firmadan alınan bilgiler işığında; ankete katılan kişiler ve bu kişilerin görev yaptığı işletmelere ilişkin aşağıda sıralanan genel özellikler incelenmeye çalışılacaktır. Veriler önce tablolar halinde sunulacak, elde edilen veriler grafikler yardımıyla yorumlanacaktır.

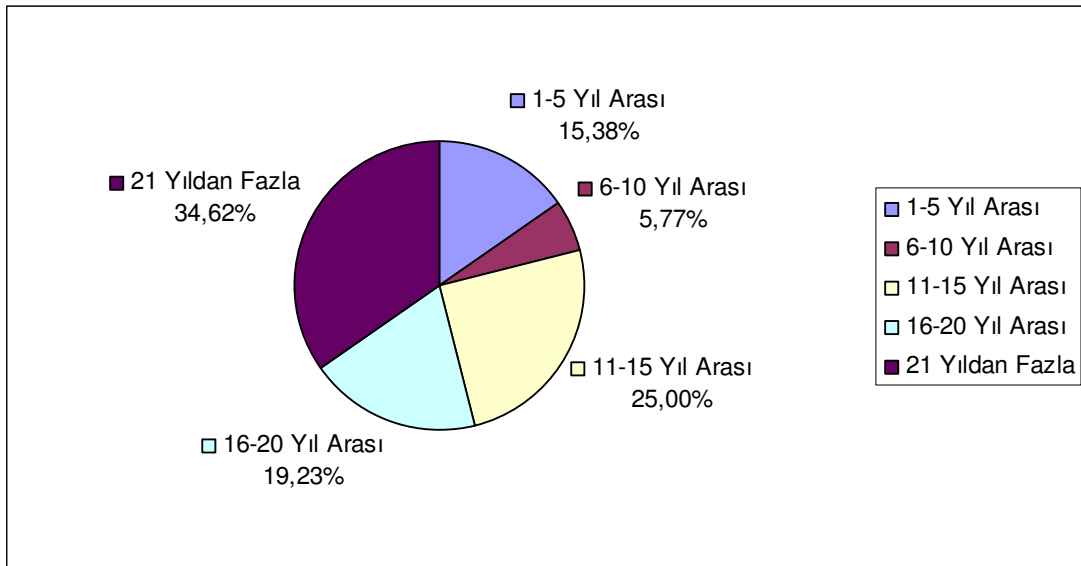
- İşletmenin Sektördeki Faaliyet Süresi
- İşletmenin Personel Sayısı

- Yöneticinin İşletmedeki Görevi
- Yöneticinin Yaşı
- Yöneticinin Öğrenim Düzeyi

5.4.1.1. İşletmenin Sektördeki Faaliyet Süresi

Tablo.13. İşletmenin Sektördeki Faaliyet Süresi

	Sayı	Yüzde
1–5 Yıl Arası	8	15,38%
6–10 Yıl Arası	3	5,77%
11–15 Yıl Arası	13	25,00%
16–20 Yıl Arası	10	19,23%
21 Yıldan Fazla	18	34,62%
TOPLAM	52	100,00%



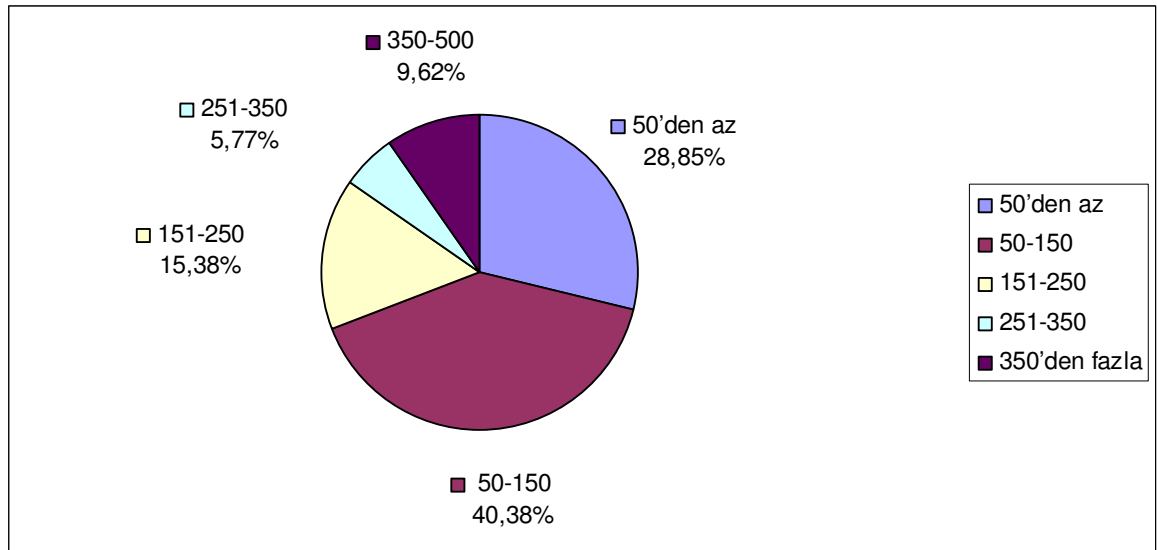
Şekil.6. İşletmenin Sektördeki Faaliyet Süresi

Ankete katılan işletmelerin %34,62'si 21 yıldan fazla, %19,23'ü 16–21 yıl arası, %25'i 11–15 yıl arası, %5,77'si 6–10 yıl arası ve %15,38'i 1–5 yıl arası sektörde faaliyet göstermektedir. Şekil.6'daki veriler anket katılımcısı firmaların %78,85'lik büyük bir çoğunluğunun 11 yıldan fazla süreyle sektörde faaliyet gösterdiğini işaret etmektedir.

5.4.1.2. İşletmenin Personel Sayısı

Tablo.14. İşletmenin Personel Sayısı

	Sayı	Yüzde
50'den az	15	28,85%
50-150	21	40,38%
151-250	8	15,38%
251-350	3	5,77%
350-500	5	9,62%
TOPLAM	52	100,00%



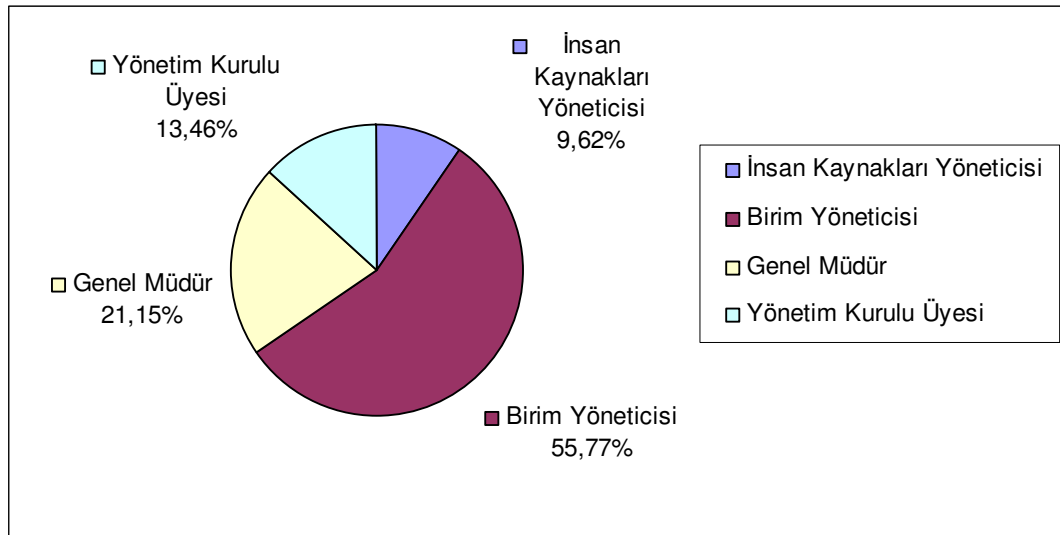
Şekil.7. İşletmenin Personel Sayısı

Ankete katılan firmaların % 28,85'i 50'den az, %40,38'i 50-150, %15,38'i 151-250, %5,77'si 251-350, %9,62'si 350-500 personele sahiptir. Ankete katılan işletmelerden %71.15'lik büyük çoğunluğu 50'den fazla personele sahip orta büyüklükteki işletmelerdir.

5.4.1.3. Yöneticinin İşletmedeki Görevi

Tablo 15. Yöneticinin İşletmedeki Görevi

	Sayı	Yüzde
İnsan Kaynakları Yöneticisi	5	9,62%
Birim Yöneticisi	29	55,77%
Genel Müdür	11	21,15%
Yönetim Kurulu Üyesi	7	13,46%
TOPLAM	52	100,00%



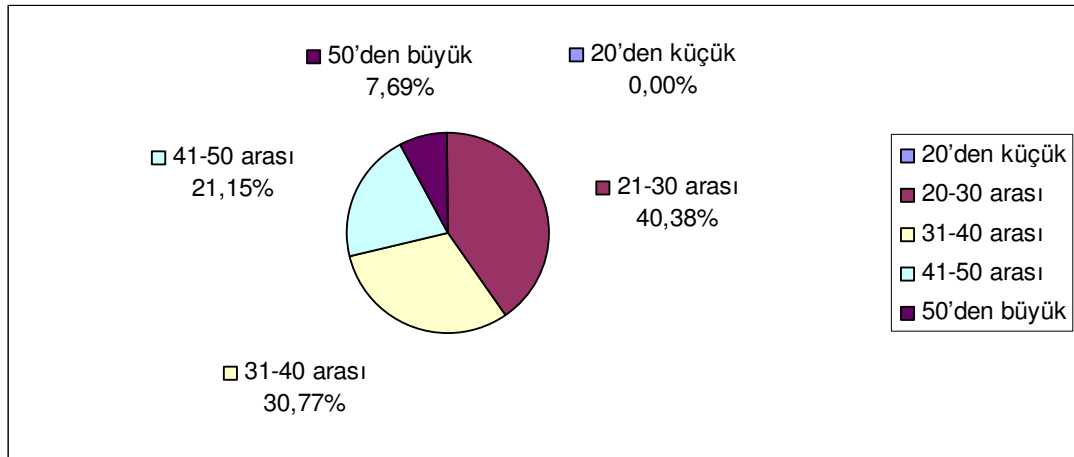
Şekil.8. Yöneticinin İşletmedeki Görevi

Ankete katılımcılarının %55,77'si ilgili birim sorumlusu, %9,62'si insan kaynakları müdürü, %21,15'i genel müdür ve %13,46'sı yönetim kurulu üyesidir (Şekil 8). İnsan kaynakları müdürünün bu derece düşük oranda olmasının nedeni ilerleyen bölümlerde de görüleceği üzere, ankete katılan çoğu mobilya ve dekorasyon firmasında insan kaynakları departmanının kurulu olmaması ve firmaların bu konuda uzman personel istihdam etmemesidir.

5.4.1.4. Yöneticinin Yaşı

Tablo.16. Yöneticinin Yaşı

	Sayı	Yüzde
20'den küçük	0	0,00%
21–30 arası	21	40,38%
31–40 arası	16	30,77%
41–50 arası	11	21,15%
50'den büyük	4	7,70%
TOPLAM	52	100,00%



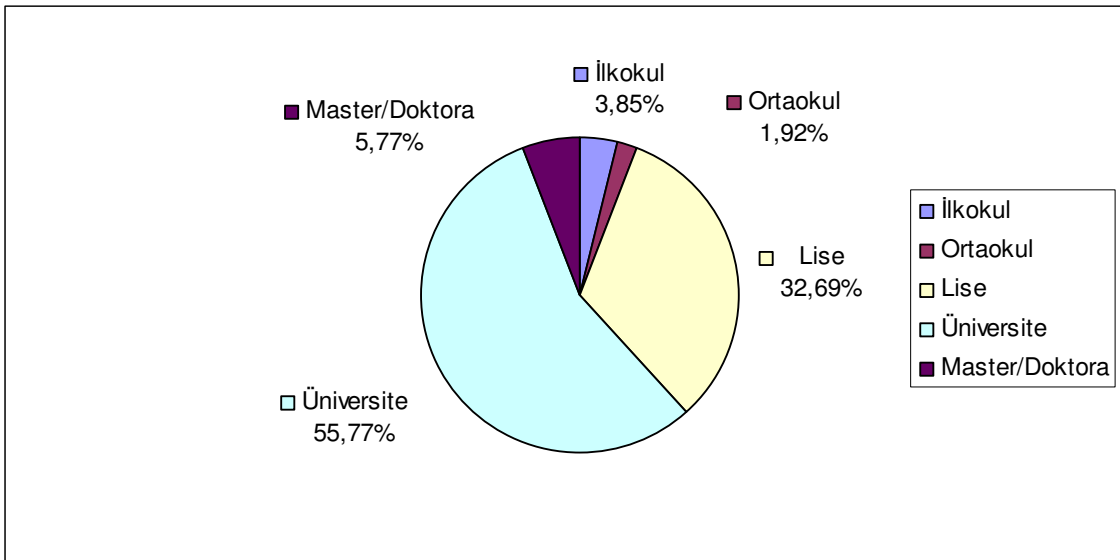
Şekil.9. Yöneticinin Yaşı

Anket katılımcılarının %40,38'i 21–30 yaş arası, %30,77'si 31–40 yaş arası, %21,15'i 41–50 yaş arasındadır. Anket katılımcılarının %7,69'u 50 yaş üstündedir. Sonuç olarak anket katılımcılarının % 71,15'lik büyük bir kısmı 21–40 yaş dilimindeki genç yöneticilerdir.

5.4.1.5. Yöneticinin Öğrenim Düzeyi

Tablo.17. Yöneticinin Öğrenim Düzeyi

	Sayı	Yüzde
İlkokul	2	3,85%
Ortaokul	1	1,92%
Lise	17	32,69%
Üniversite	29	55,77%
Master/Doktora	3	5,77%
TOPLAM	52	100,00%



Şekil.10. Yöneticinin Öğrenim Düzeyi

Anket katılımcılarının %55,77'si üniversite, %32,69'u lise, %5,77'si master/doktora, %3,85'i ilkokul, %1,92'si ortaokul düzeyinde eğitime sahiptir. Bu veriler, anket katılımcılarının %59,62'lik büyük bir kısmının üniversite ve üstünde eğitim almış olduklarını göstermektedir.

5.4.2. Anket Katılımcılarının İşletmelerindeki Performans Değerlendirme Sürecini Ölçmeye Yönelik Sorulara İlişkin Cevaplarının Değerlendirilmesi

Bu kısımda, anket katılımcılarının işletmelerindeki performans değerlendirme sürecini ölçmeye yönelik sorulara ilişkin cevaplarının aşağıdaki başlıklar altında tablolar ve grafikler yardımıyla değerlendirilmesi yapılmıştır.

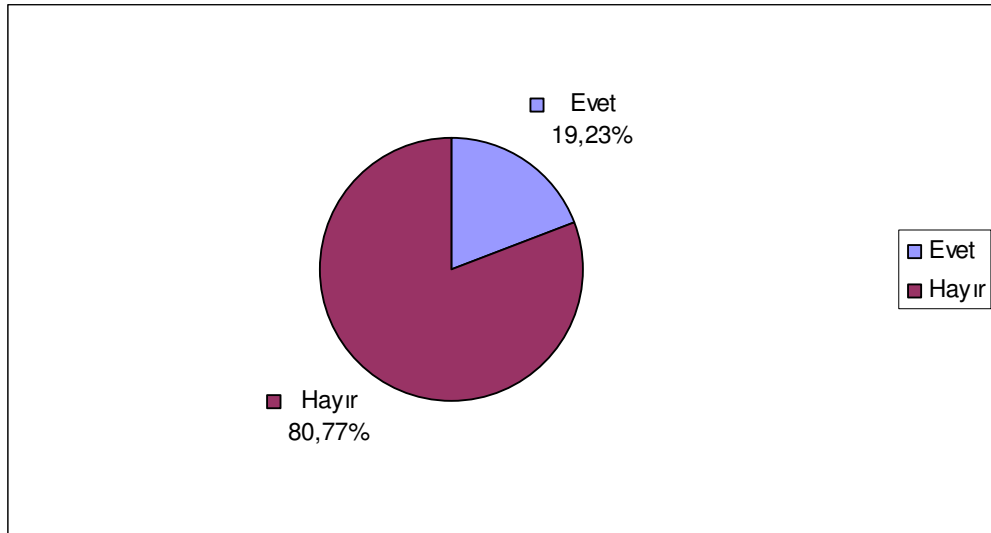
- İşletmelerde kurulu insan kaynakları departmanının varlığı,
- İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin uygulanıp uygulanmadığı
- Performans değerlendirme sürecinin uygulandığı çalışan düzeyi,
- Performans değerlendirme sürecinin uygulama sıklığı,
- Performans değerlendirme sürecinin uygulayıcıları,
- Uygulanan performans değerlendirme yöntemi,
- Performans değerlendirme sürecinin amacı,
- Değerlendirme sonuçlarının açıklanış biçimi,
- İşletmelerde performansı belirleyen faktörler
- Performans artırım çalışmaları

- Başarılı personele uygulanan ödüllendirme yöntemi
- Başarısız personele uygulanan yöntem
- Performans değerlendirme sürecini engelleyen unsurlar

5.4.2.1. İşletmelerde Kurulu İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı

Tablo.18. İşletmelerde Kurulu İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı

	Sayı	Yüzde
Evet	10	19,23%
Hayır	42	80,77%
TOPLAM	52	100,00%



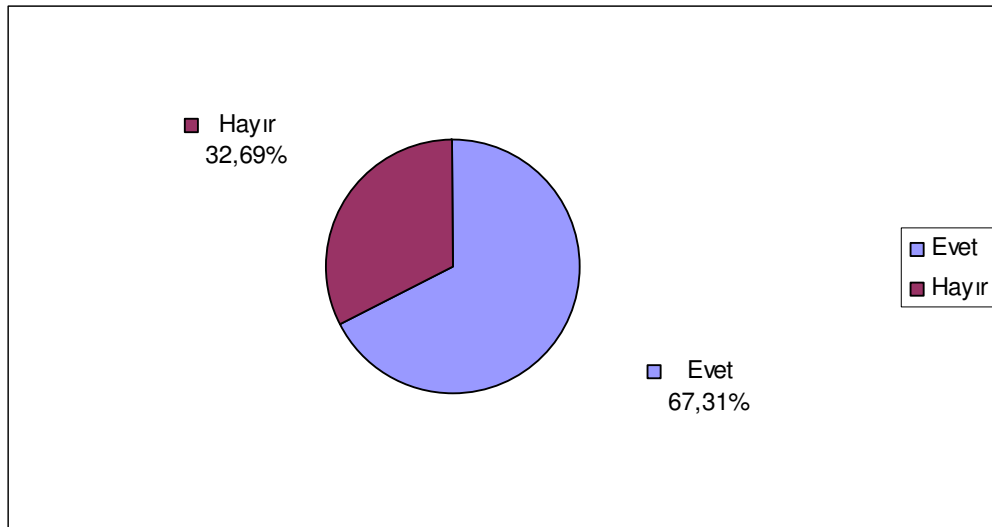
Şekil.11. İşletmelerde Kurulu İnsan Kaynakları Departmanının Varlığı

Ankete katılan işletmelerin %80,77'sinde kurulu bir insan kaynakları departmanının bulunmadığı; %19,23'ünde insan kaynakları departmanının olduğu ve personel ile ilgili işlerin profesyonel ve bu konuda eğitilmiş kişiler tarafından yapıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları departmanı olmayan katılımcı firmalarda, personel işlerinin genel olarak muhasebe departmanı tarafından yürütüldüğü bildirilmiştir.

5.4.2.2. İşletmelerde Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulanıp Uygulanmadığı

Tablo.19. İşletmelerde Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulanıp Uygulanmadığı

	Sayı	Yüzde
Evet	35	67,31%
Hayır	17	32,62%
TOPLAM	52	100,00%



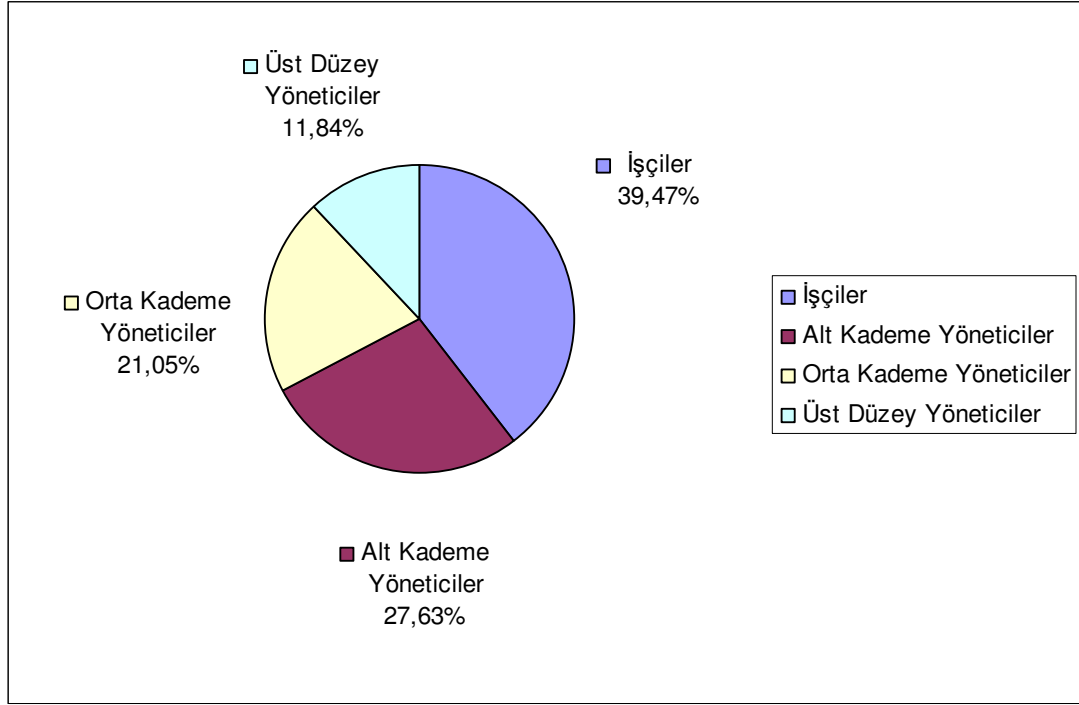
Şekil.12. İşletmelerde Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulanıp Uygulanmadığı

Ankete katılan işletmelerin, %67,31'inde performans değerlendirme sürecinin olduğu ve bu işin belirli yöntemlerle yapıldığı sonucu ortaya çıkmıştır. Anket katılımcılarının %32,69'u işletmelerinde performans değerlendirme sürecinin olmadığını ve bu konuda alınan kararların tamamen genel müdürlerinin inisiyatiflerine ve gözlemlerine dayalı olduğunu bildirmişlerdir.

5.4.2.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulandığı Çalışan Düzeyi,

Tablo.20. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulandığı Çalışan Düzeyi

	Sayı	Yüzde
İşçiler	30	39,47%
Alt Kademe Yöneticiler	21	27,63%
Orta Kademe Yöneticiler	16	21,06%
Üst Düzey Yöneticiler	9	11,84%
TOPLAM	76	100,00%



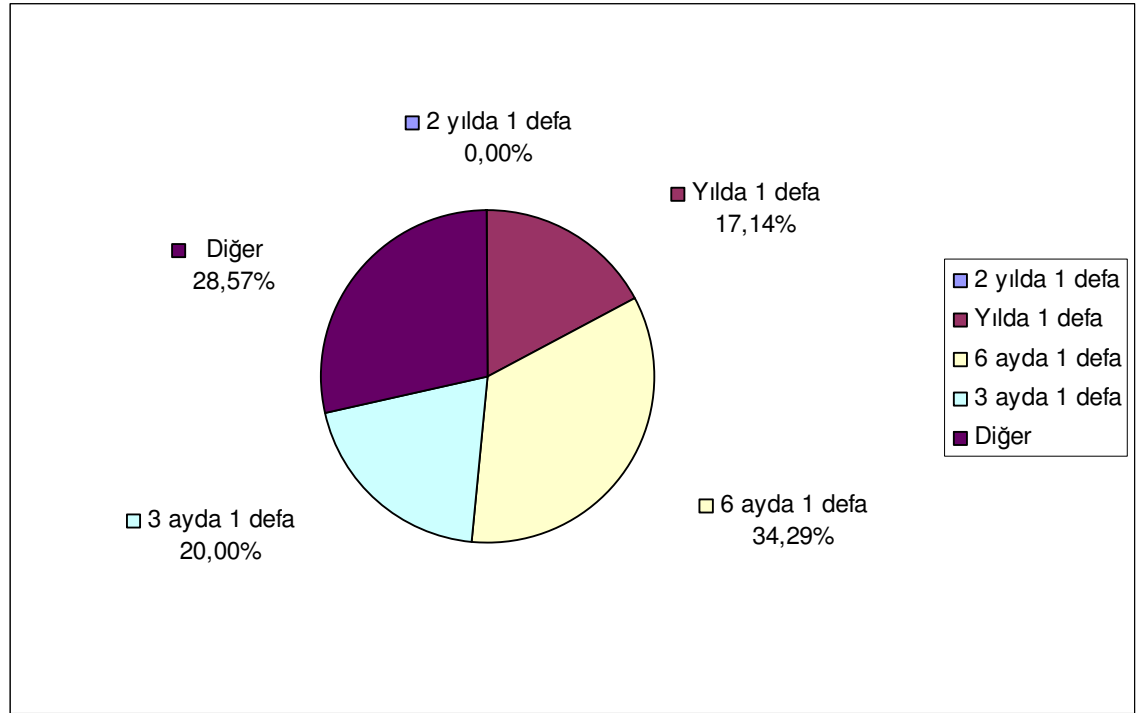
Şekil.13. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulandığı Çalışan Düzeyi

Ankete katılan işletmelerde, %39,47 işçiler, %27,63 alt kademe yöneticiler, %21,05 orta kademe yöneticiler ve %11,84 üst düzey yöneticiler performans değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Sonuçlardan da görüldüğü gibi Ankara ili mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalar ağırlıklı olarak işçilerin ve alt kademe yöneticilerin performanslarını değerlendirmektedirler. Oysaki performans değerlendirme, en alt kademedeki çalışandan en üst kademedeki yöneticiye kadar tüm işletme çalışanlarına uygulanması gereken bir süreçtir.

5.4.2.4. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulama Sıklığı

Tablo.21. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulama Sıklığı

	Sayı	Yüzde
2 yılda 1 defa	0	0,00%
Yılda 1 defa	6	17,14%
6 ayda 1 defa	12	34,29%
3 ayda 1 defa	7	20,00%
Diğer	10	28,57%
TOPLAM	35	100,00%



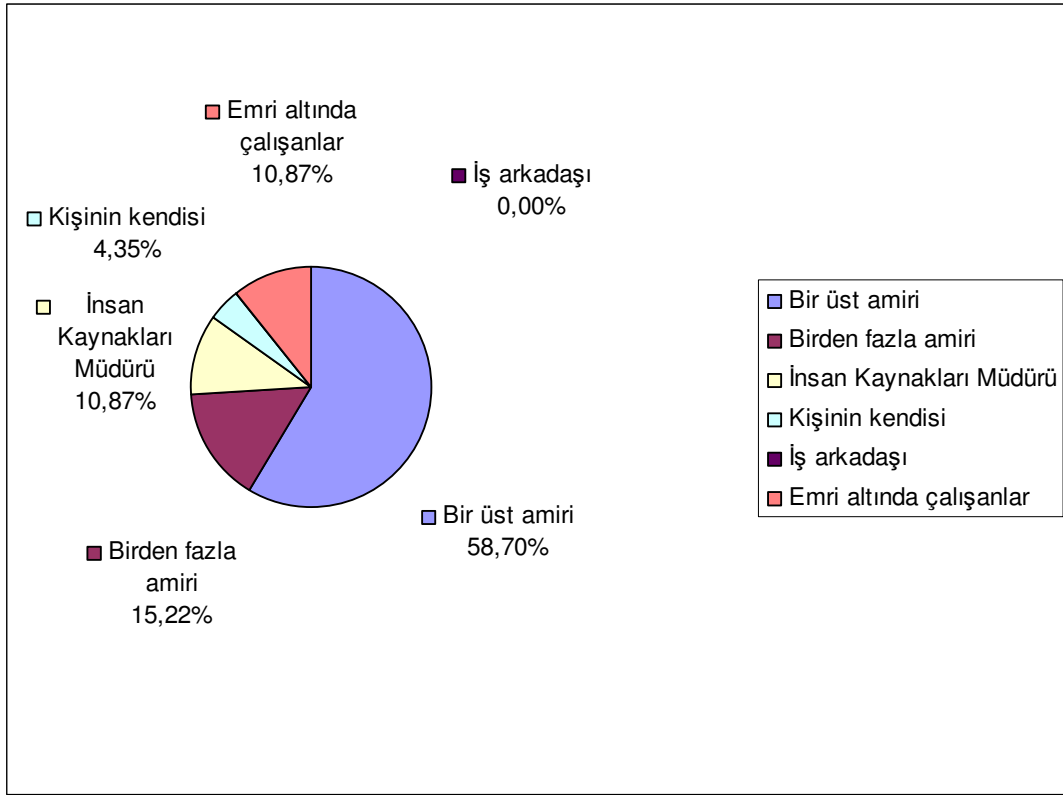
Şekil.14. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulama Sıklığı

İşletmelerinde performans değerlendirme sürecinin uygulandığını belirten 35 anket katılımcısından %34,29'unun bu süreci 6 ayda 1, %17,14'ünün yılda 1, %28,57'sinin diğer ve %20'sinin 3 ayda 1 tekrarladıkları ortaya çıkmıştır. Performans değerlendirme çalışmasının çoğunlukla 6 ayda 1 yapılıyor olması uzmanlarında tavsiye ettiği olumlu bir sonuçtur. %28,57'lik oranda diğeri işaretleyen anket katılımcıların bir bölümü uygulamanın ayda 1 diğeri bölümü ise belirli bir düzen olmadan uyguladıklarını belirtmişlerdir.

5.4.2.5. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulayıcıları

Tablo.22. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulayıcıları

	Sayı	Yüzde
Bir üst amiri	27	58,70%
Birden fazla amiri	7	15,22%
İnsan Kaynakları Müdürü	5	10,87%
Kişinin kendisi	2	4,35%
İş arkadaşı	0	0,00%
Emri altında çalışanlar	5	10,86%
TOPLAM	46	100,00%



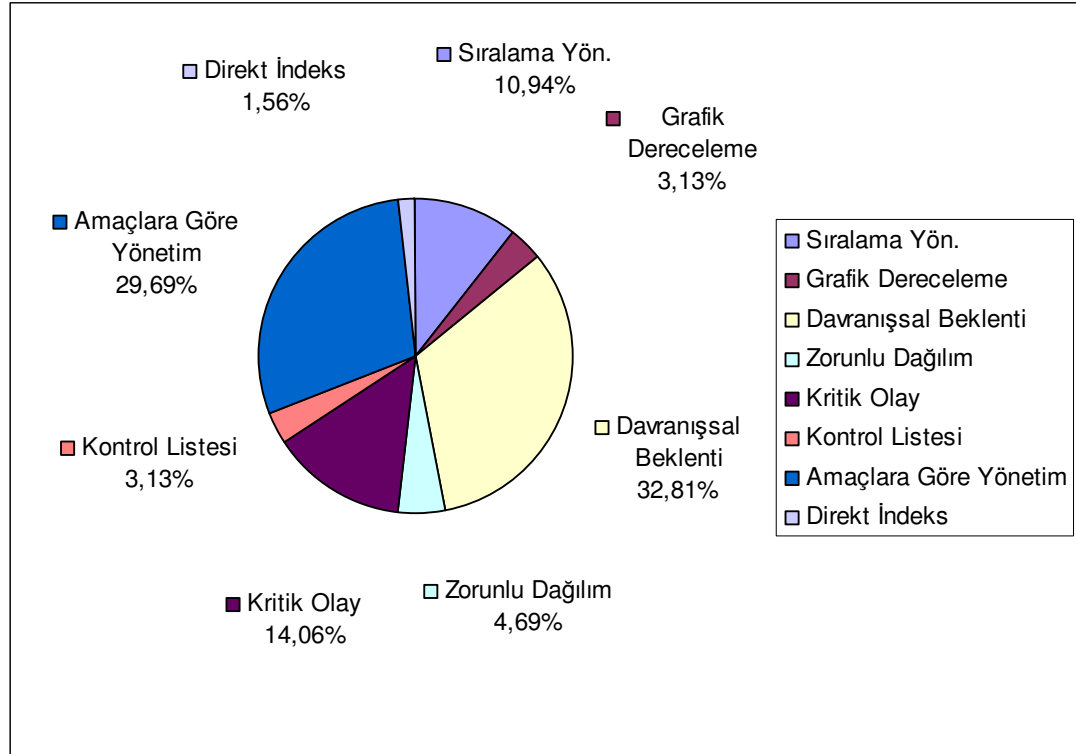
Şekil.15. Performans Değerlendirme Sürecinin Uygulayıcıları

Ankete katılanlar, işletmelerindeki performans değerlendirme sürecinin uygulayıcıları olarak %58,70 bir üst amirini, %10,87 insan kaynakları müdürünü, %15,22 birden fazla amirini, %10,87 emri altında çalışanları ve %4,35 kişinin kendisini bildirmişlerdir. Görüldüğü üzere mobilya dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların çoğunda insan kaynakları departmanı bulunmadığı için, performans değerlendirmesi büyük bir çoğunlukla bir üst amiri tarafından yapılmaktadır.

5.4.2.6. Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi

Tablo.23. Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi

	Sayı	Yüzde
Sıralama Yön.	7	10,94%
Grafik Dereceleme	2	3,12%
Davranışsal Beklenti	21	32,81%
Zorunlu Dağılım	3	4,69%
Kritik Olay	9	14,06%
Kontrol Listesi	2	3,12%
Amaçlara Göre Yönetim	19	29,69%
Direkt İndeks	1	1,57%
TOPLAM	64	100,00%



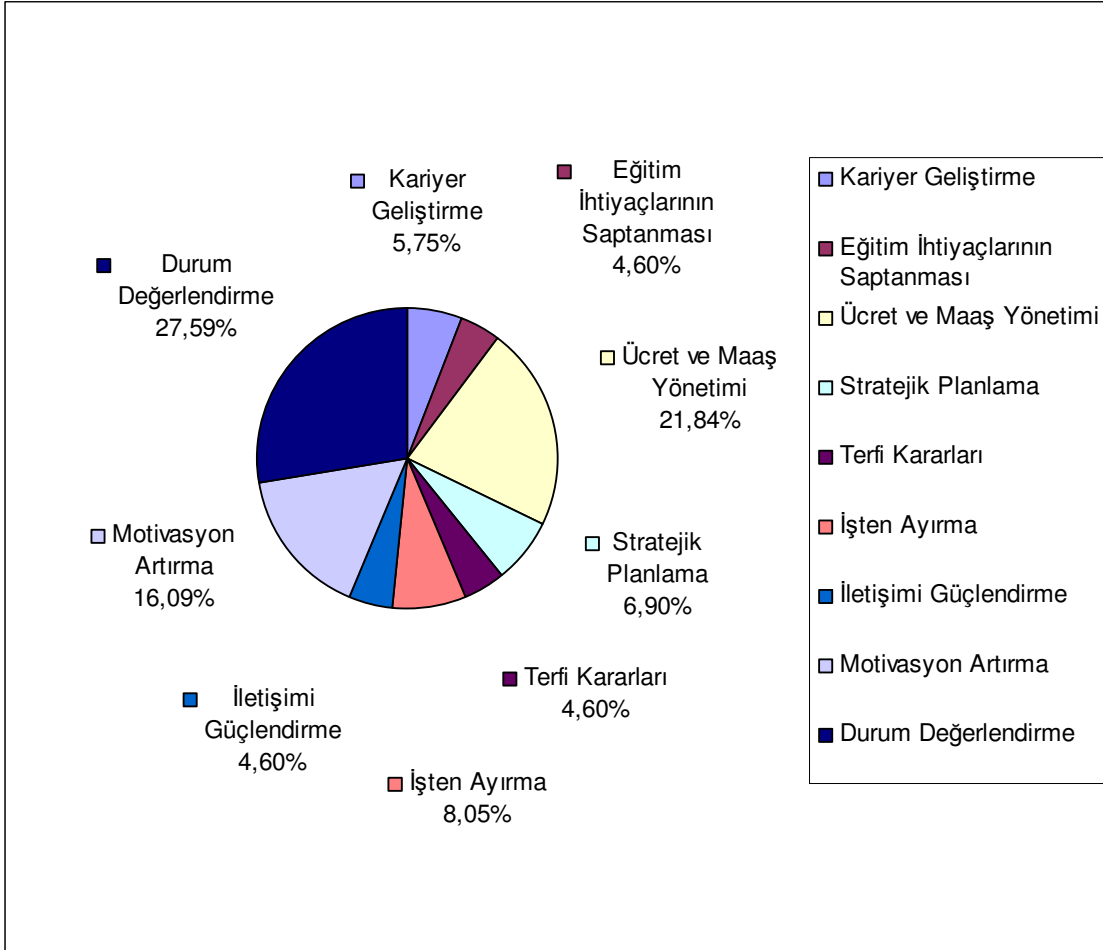
Şekil.16. Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi

Ankete katılan yöneticilerin işletmelerinde (Şekil 16) %32,81 oranla davranışsal beklenti skalası, hemen ardından %29,69 oranla amaçlara göre yönetim, %14,06 oranla kritik olay yöntemi ve %10,94 oranla sıralama yöntemi performans değerlendirme yöntemi olarak en fazla tercih edilen yöntemler olmuştur. Bu yöntemlerden sonra sırasıyla, %4,69 oranıyla zorunlu dağılım yöntemi, %3,13 oranıyla kontrol listesi ve grafik dereceleme yöntemleri, %1,56 oranla direk indeks yönteminin kullanıldığı bildirilmiştir. Anket katılımcılarının bir bölümü işletmelerinde performans değerlendirme sürecinin güvenilirliğini sağlamak amacıyla birden fazla yöntemi aynı anda kullandıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen sonuçlar örneklem kapsamındaki işletmelerin ağırlıkla çağdaş değerlendirme yöntemlerini kullandıkları yönündedir.

5.4.2.7. Performans Değerlendirme Sürecinin Kullanım Amacı,

Tablo 24. Performans Değerlendirme Sürecinin Kullanım Amacı

	Sayı	Yüzde
Kariyer Geliştirme	5	5,75%
Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması	4	4,60%
Ücret ve Maaş Yönetimi	19	21,84%
Stratejik Planlama	6	6,90%
Terfi Kararları	4	4,60%
İşten Ayırma	7	8,04%
İletişimi Güçlendirme	4	4,60%
Motivasyon Artırma	14	16,09%
Durum Değerlendirme	24	27,58%
TOPLAM	87	100,00%



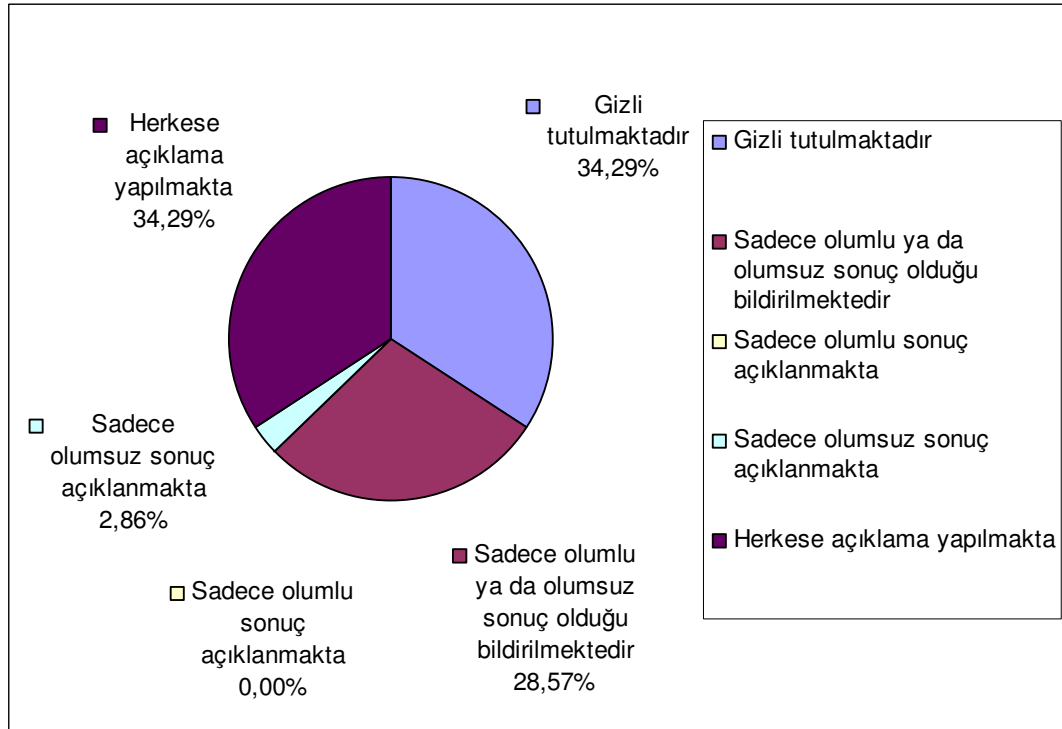
Şekil.17. Performans Değerlendirme Sürecinin Kullanım Amacı

Ankete katılanlar, işletmelerinde performans değerlendirme yapılmasının amacını %27,59 oranıyla durum değerlendirmesi yapmak, %21,84 oranıyla ücret ve maaş yönetimi, %16,09 oranıyla motivasyon artırma çalışmaları, %8,05 oranıyla işten ayırma kararları için, %6,90 oranıyla stratejik planlama için olduğunu belirtmişlerdir. Kariyer gelişimi, iletişimi güçlendirme ve eğitim ihtiyaçlarının saptanması sırasıyla %5,75, %4,60 ve %4,60 oranıyla en az tercih edilen amaçlar arasında olmuştur Çıkan sonuçları Tablo 24 ve Şekil 17’de detaylı olarak incelemek mümkündür.

5.4.2.8. Değerlendirme Sonuçlarının Açıklanış Biçimi

Tablo.25. Değerlendirme Sonuçlarının Açıklanış Biçimi

	Sayı	Yüzde
Gizli tutulmaktadır	12	34,29%
Sadece olumlu ya da olumsuz sonuç olduğu bildirilmektedir	10	28,57%
Sadece olumlu sonuç açıklanmakta	0	0,00%
Sadece olumsuz sonuç açıklanmakta	1	2,85%
Herkese açıklama yapılmakta	12	34,29%
TOPLAM	35	100,00%



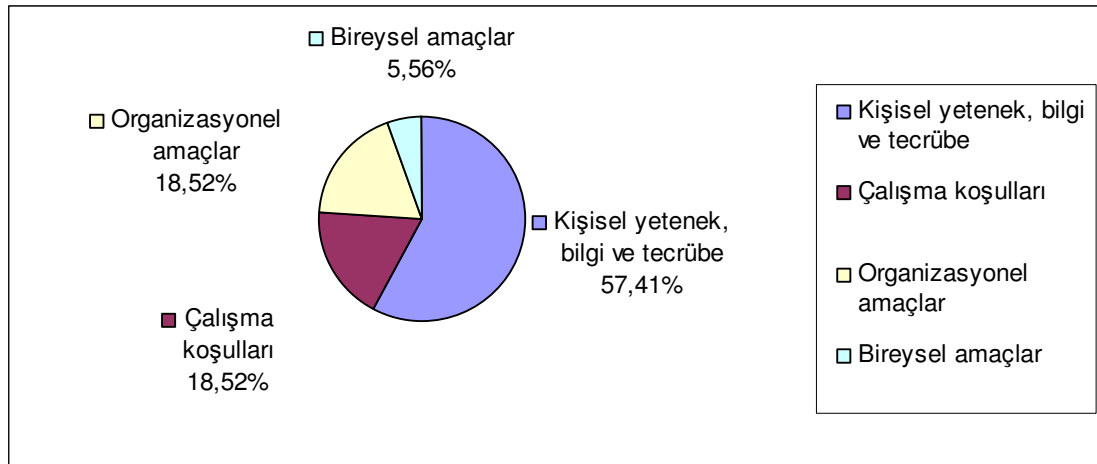
Şekil.18. Değerlendirme Sonuçlarının Açıklanış Biçimi

Ankete katılan işletmelerde performans değerlendirme sonuçlarını tüm personele açıklayan firmaların oranı ile sonuçları gizli tutan firmaların oranı eşit olarak çıkmıştır. Bu oran her ikisi için de %34,29'dur. Sonuçların sadece olumlu ya da olumsuz olduğunu açıklayan firmaların oranı ise; %28,57'dir. Sadece olumsuz sonuçları açıklayan firmalar ankete katılan firmaların %2,86'sını oluşturmaktadır.

5.4.2.9. Performansı Belirleyen Faktörler

Tablo.26. Performansı Belirleyen Faktörler

	Sayı	Yüzde
Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe	31	57,41%
Çalışma koşulları	10	18,52%
Organizasyonel amaçlar	10	18,52%
Bireysel amaçlar	3	5,55%
TOPLAM	54	100,00%



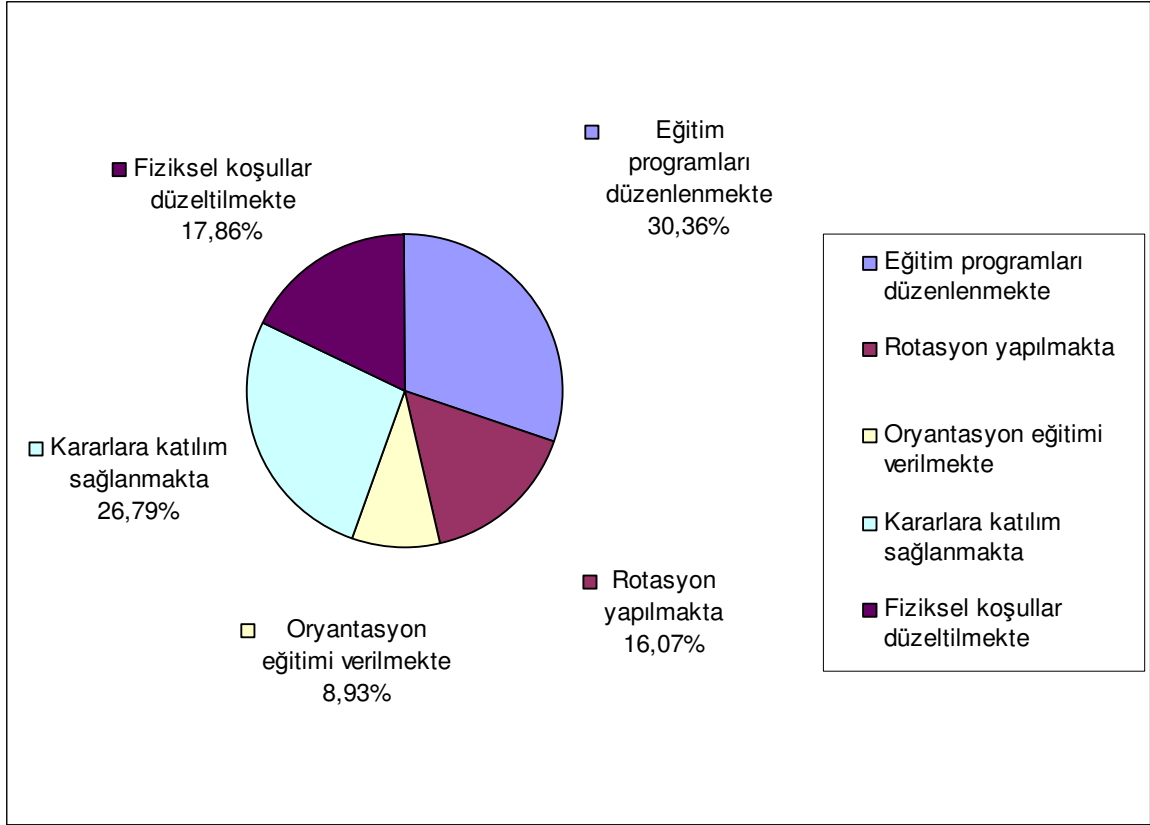
Şekil.19. Performansı Belirleyen Faktörler

Ankete katılanlar, işletmelerinde performans belirleyici faktörleri %57,41 kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe, %18,52 çalışma koşulları, %18,52 organizasyonel amaçlar ve %5,56 bireysel amaçlar olarak bildirmişlerdir. Şekil 19'da da görüldüğü gibi işletmeler personelinin bireysel amaçlarına en az önemi vermektedir. Ancak bireysel amaçlara verilen önem daha fazla olduğu takdirde organizasyonel amaçlara ulaşmak daha kolay olacaktır.

5.4.2.10. Performans Artırım Çalışmaları

Tablo.27. Performans Artırım Çalışmaları

	Sayı	Yüzde
Eğitim programları düzenlenmekte	17	30,36%
Rotasyon yapılmakta	9	16,07%
Oryantasyon eğitimi verilmekte	5	8,93%
Kararlara katılım sağlanmakta	15	26,79%
Fiziksel koşullar düzeltilmekte	10	17,85%
TOPLAM	56	100,00%



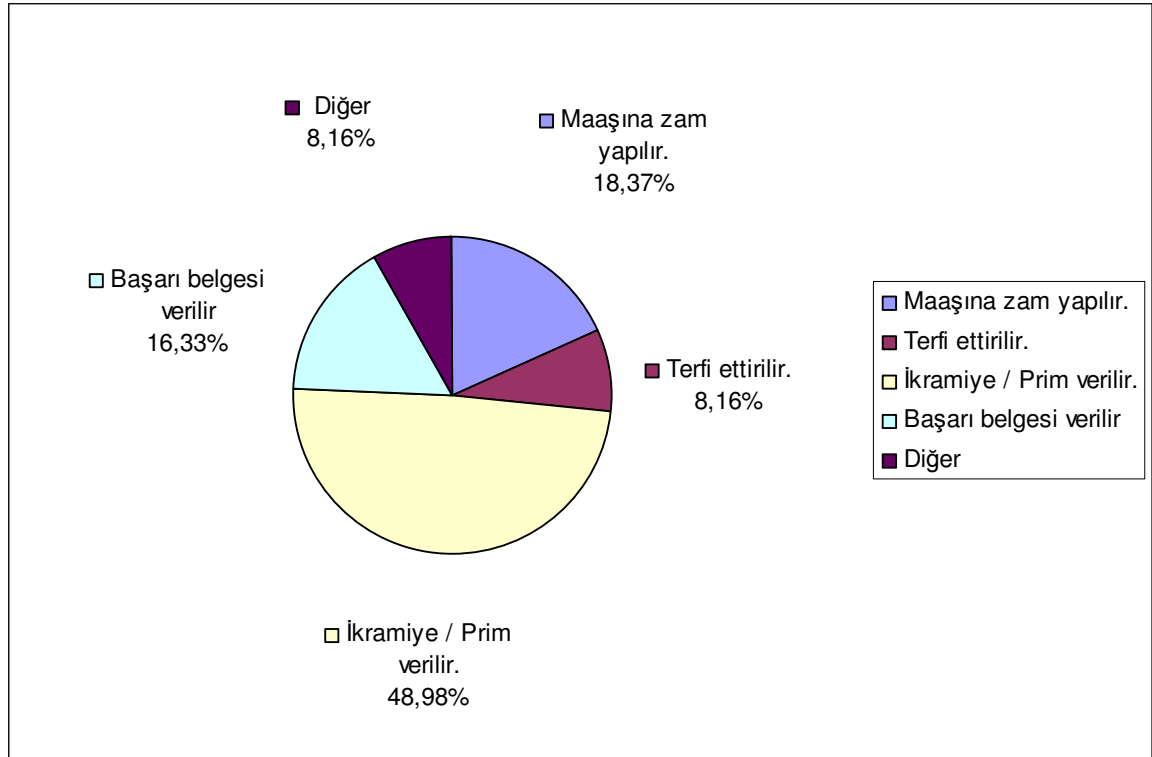
Şekil.20. Performans Artırım Çalışmaları

Ankete katılan yöneticiler işletmelerinde %30,36 eğitim programları düzenleyerek, %26,79 kararlara katılımı sağlayarak, %16,07 rotasyon yapılarak, %17,86 fiziksel koşulları düzelterek ve %8,93 oryantasyon eğitimi verilerek performans artırma çalışmalarını gerçekleştirdiklerini bildirmişlerdir.

5.4.2.11. Başarılı Personele Uygulanan Ödüllendirme Yöntemi

Tablo.28. Başarılı Personele Uygulanan Ödüllendirme Yöntemi

	Sayı	Yüzde
Maaşına zam yapılır.	9	18,37%
Terfi ettirilir.	4	8,16%
İkramiye / Prim verilir.	24	48,98%
Başarı belgesi verilir	8	16,33%
Diğer	4	8,16%
TOPLAM	49	100,00%



Şekil.21. Başarılı Personele Uygulanan Ödüllendirme Yöntemi

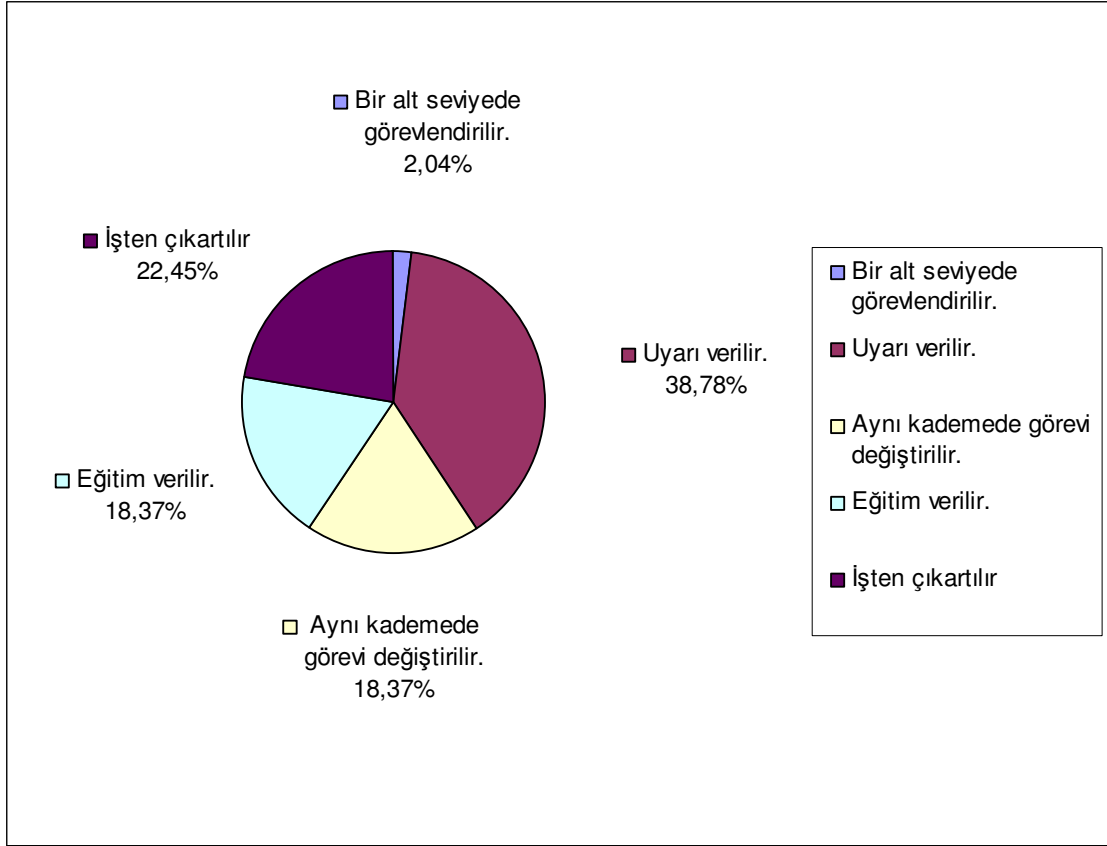
Anket katılımcıları, işletmelerinde performans değerlendirme süreci sonunda başarılı olan personele %48,98'si ikramiye ya da prim verildiğini, %16,33'ü başarı belgesi verildiğini bildirmişlerdir. %18,37'si başarılı personelin maaşına zam yapıldığını, %8,16'sı başarı gösteren personelin terfi ettirildiğini ve %4,76 farklı yöntemler uygulandığını belirtmişlerdir. %4,76 'lık diğer şıkkını işaretleyen anket katılımcıları çalışanlarına ikramiyenin yanı sıra bonus prim verdiklerini belirtmişlerdir.

Anket sonucunun %72,11 'lik büyük bir bölümünde başarılı personele maddi ödüllerin verildiği gözlemlenmektedir. Ülkemizde ve tüm gelişmekte olan ülkelerde yaşanan sorunların başında ücret ve sosyal yardım yetersizliğinin olduğu göz önünde bulundurulursa; personele maddi ödüllerin verilmesi, personelin motivasyonunun artmasına katkıda bulunabilir. Personelin ödüllendirilmesi, motive olmasını, işe ve işletmeye daha fazla bağlılık hissetmesini sağlayacaktır.

5.4.2.12. Başarısız Personele Uygulanan Yöntem

Tablo.29: Başarısız Personele Uygulanan Yöntem

	Sayı	Yüzde
Bir alt seviyede görevlendirilir.	1	2,04%
Uyarı verilir.	19	38,78%
Aynı kademedeki görevi değiştirilir.	9	18,37%
Eğitim verilir.	9	18,37%
İşten çıkartılır	11	22,44%
TOPLAM	49	100,00%



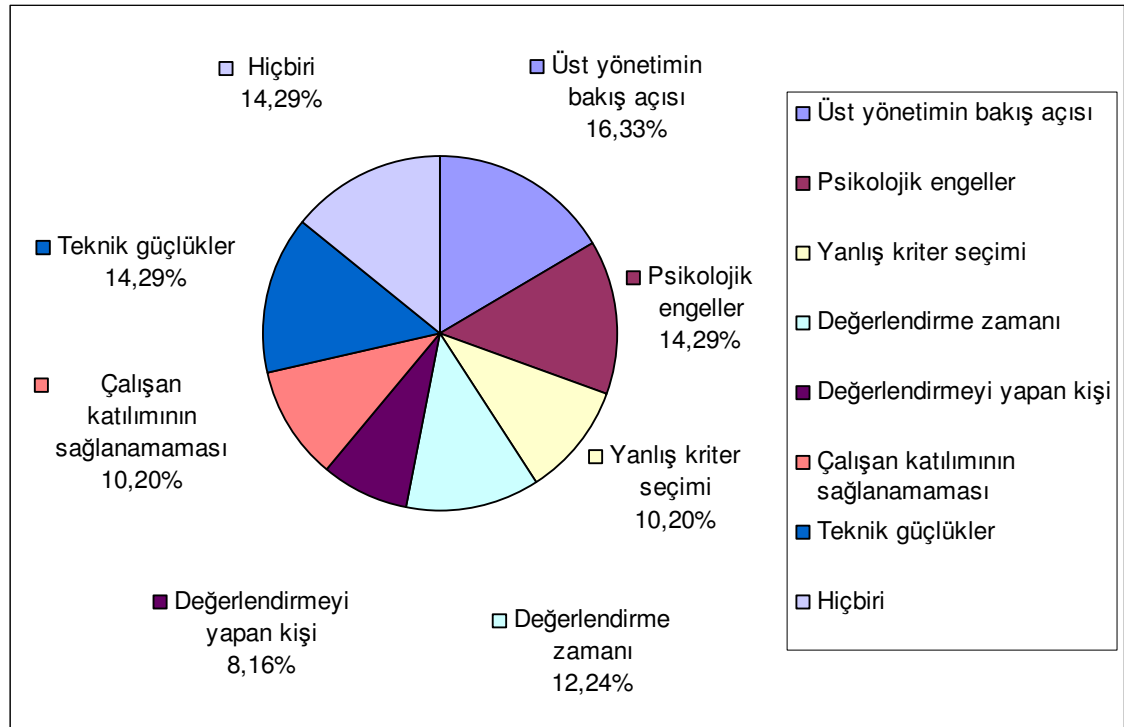
Şekil.22. Başarısız Personele Uygulanan Yöntem

Ankete katılan yöneticiler, işletmelerinde performans değerlendirme süreci sonunda başarısız bulunan personele %38,78 uyarı verildiğini, %22,45 işten çıkarıldığını, %18,37 eğitim verildiğini, %2,04 bir alt seviyede görevlendirildiğini, %18,37 aynı kademedeki görevinin değiştirildiğini bildirmişlerdir.

5.4.2.13. Performans Değerlendirme Sürecini Engelleyen Unsurlar

Tablo.30. Performans Değerlendirme Sürecini Engelleyen Unsurlar

	Sayı	Yüzde
Üst yönetimin bakış açısı	8	16,33%
Psikolojik engeller	7	14,29%
Yanlış kriter seçimi	5	10,20%
Değerlendirme zamanı	6	12,24%
Değerlendirmeyi yapan kişi	4	8,16%
Çalışan katılımının sağlanamaması	5	10,20%
Teknik güçlükler	7	14,29%
Hiçbiri	7	14,29%
TOPLAM	49	100,00%



Şekil.23. Performans Değerlendirme Sürecini Engelleyen Unsurlar

Anket katılımcıları, %14,29 psikolojik engelleri ve teknik güçlükleri, %16,33 üst yönetimin bakış açısını, %8,16 değerlendirmeyi yapan kişiyi, %10,20 çalışan katılımının sağlanamamasını, %12,24 değerlendirme zamanını %10,20 yanlış kriter seçimini işletmelerindeki engelleyici unsur olarak belirtmişlerdir. Katılımcıların %14,29'u ise, işletmelerinde engelleyici unsur olmadığını bildirmişlerdir.

5.4.3. Ankete Katılan Yöneticilerin Performans Değerlendirme Konusundaki Kişisel Görüşleri İle İlgili Soru Cevaplarının Değerlendirilmesi

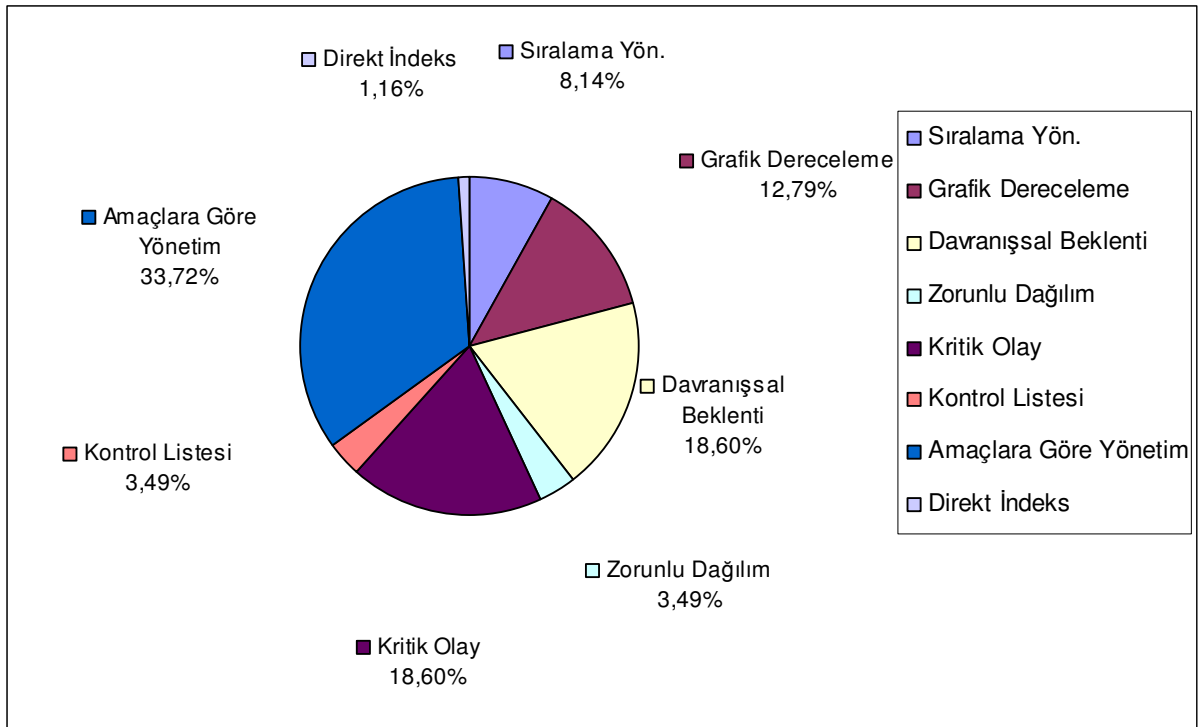
Anketin son bölümünde ankete katılan yöneticilerin performans değerlendirme konusundaki kişisel düşüncelerini öğrenmeye yönelik sorular sorulmuştur ve verilen cevaplar aşağıda belirtilen konu başlıkları altındadeğerlendirilmiştir.

- Performansı değerlendiren en iyi yöntem,
- Performansı en iyi şekilde değerlendirenler,
- Performans değerlendirme sürecinin amacı,
- Değerlendirme sonuçlarının çalışanlara açıklanması için en iyi yöntem,
- Başarılı personele uygulanacak en iyi ödüllendirme yöntemi,
- Başarısız personele uygulanması gerekli yöntem,
- Performans artırım çalışmaları

5.4.3.1. Performansı Değerlendiren En İyi Yöntem

Tablo 31. Performansı Değerlendiren En İyi Yöntem

	Sayı	Yüzde
Sıralama Yön.	7	8,14%
Grafik Dereceleme	11	12,79%
Davranışsal Beklenti	16	18,61%
Zorunlu Dağılım	3	3,48%
Kritik Olay	16	18,61%
Kontrol Listesi	3	3,48%
Amaçlara Göre Yönetim	29	33,72%
Direkt İndeks	1	1,17%
TOPLAM	86	100,00%
	Sayı	Yüzde



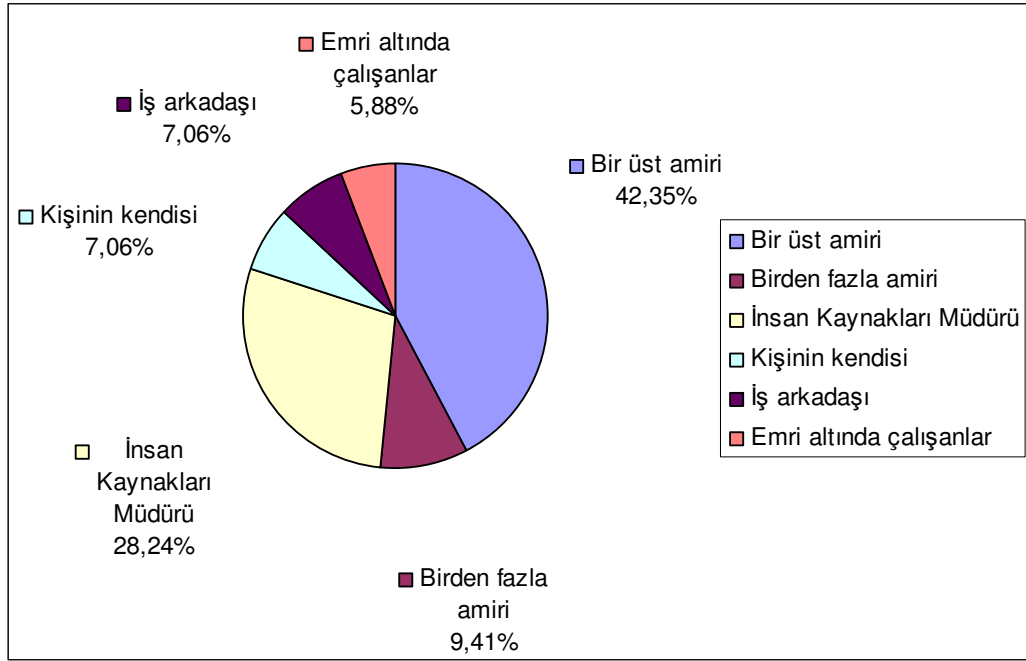
Şekil 24. Performansı Değerlendiren En İyi Yöntem

Anket katılımcılarının her biri en iyi performansı değerlendiren yöntem konusunda değişik fikir beyan etmişler; ancak çoğu birden fazla performans değerlendirme yönteminin aynı anda uygulanmasıyla daha güvenilir sonuçlar elde edecekleri konusunda hem fikir olmuşlardır. Şekil 24' de de görüldüğü üzere ağırlıklıla çağdaş performans değerlendirme yöntemleri tercih edilmiştir. En tercih edilen yöntem %33,72'lik oranla amaçlara göre yönetimdir. Diğer en fazla tercih edilen yöntemler sırasıyla %18,60'lık oranla kritik olay yöntemi ve davranışsal beklenti skalası, %12,79'luk oranla grafik dereceleme yöntemidir. Tüm yöntemleri ve çıkan sonuçları Şekil 24'te incelemek mümkündür.

5.4.3.2. Performansı En İyi Şekilde Değerlendirenler

Tablo 32: Performansı En İyi Şekilde Değerlendirenler

	Sayı	Yüzde
Bir üst amiri	36	42,35%
Birden fazla amiri	8	9,41%
İnsan Kaynakları Müdürü	24	28,24%
Kişinin kendisi	6	7,06%
İş arkadaşı	6	7,06%
Emri altında çalışanlar	5	5,88%
TOPLAM	85	100,00%



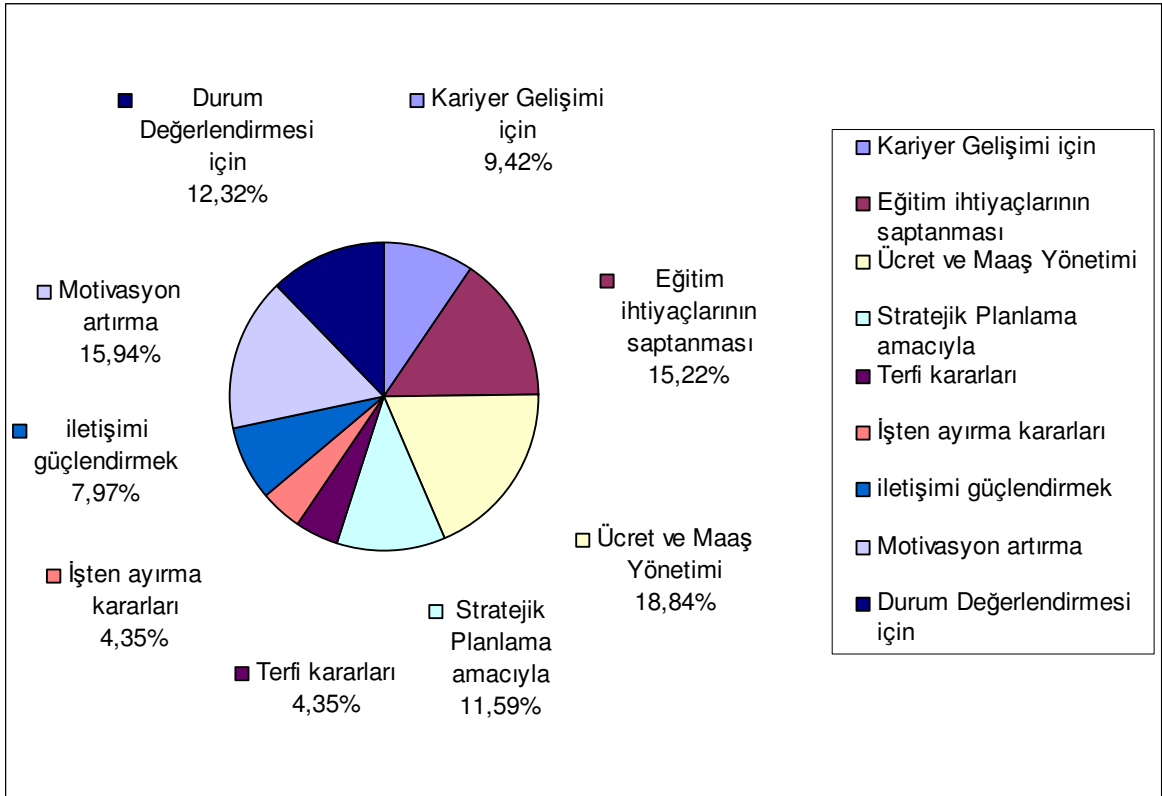
Şekil 25. Performansı En İyi Şekilde Değerlendirenler

Ankete katılan yöneticilerin %42,35'i performansı en iyi bir üst amirinin , %28,24 insan kaynakları yöneticisinin, %9,41 birden fazla amirin, %7,06 kişinin kendisinin ve iş arkadaşlarının ve %5,88 emri altında çalışanların değerlendirdiğini belirtmişlerdir. Bu soruda çarpıcı bir sonuç ta ortaya çıkmıştır. % 28,24 lük oranla insan kaynakları yöneticisi ile bir üst amiri şıkları birlikte işaretlenmiştir. Bu da anket katılımcılarının değerlendirmeyi bir üst amir ve insan kaynakları yöneticisinin birlikte yapmasını tercih ettiklerini göstermektedir.

5.4.3.3. Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı

Tablo 33. Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı

	Sayı	Yüzde
Kariyer Gelişimi için	13	9,42%
Eğitim ihtiyaçlarının saptanması	21	15,22%
Ücret ve Maaş Yönetimi	26	18,84%
Stratejik Planlama amacıyla	16	11,59%
Terfi kararları	6	4,35%
İşten ayırma kararları	6	4,35%
İletişimi güçlendirmek	11	7,97%
Motivasyon artırma	22	15,94%
Durum Değerlendirmesi için	17	12,32%
TOPLAM	138	100,00%



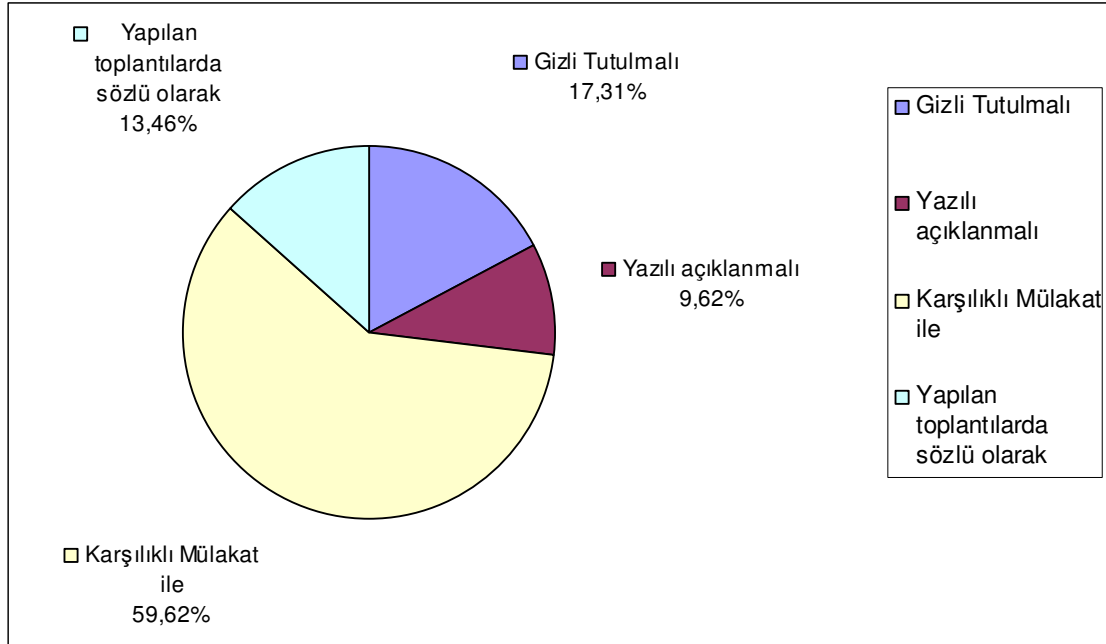
Şekil 26. Performans Değerlendirme Sürecinin Amacı

Ankete katılan yöneticilerden %18,84'ü ücret ve maaş yönetimini, %15,94'ü motivasyon artırmayı, %15,22'si eğitim ihtiyaçlarının saptanmasını, %12,32'si durum değerlendirmesini, %11,59'u stratejik planlamayı performans değerlendirme sürecinin amacı olarak seçmişlerdir. Seçilen diğer yöntemleri oranlarıyla birlikte Şekil 26 'da incelemek mümkündür. Yöneticilerin çoğu, performans değerlendirme amacı olarak birden fazla amaç olduğunu düşündükleri için birden fazla şık işaretlemişlerdir.

5.4.3.4. Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Açıklanması İçin En İyi Yöntem

Tablo 34. Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Açıklanması İçin En İyi Yöntem

	Sayı	Yüzde
Gizli Tutulmalı	9	17,31%
Yazılı açıklanmalı	5	9,61%
Karşılıklı Mülakat ile	31	59,62%
Yapılan toplantılarda sözlü olarak	7	13,46%
TOPLAM	52	100,00%



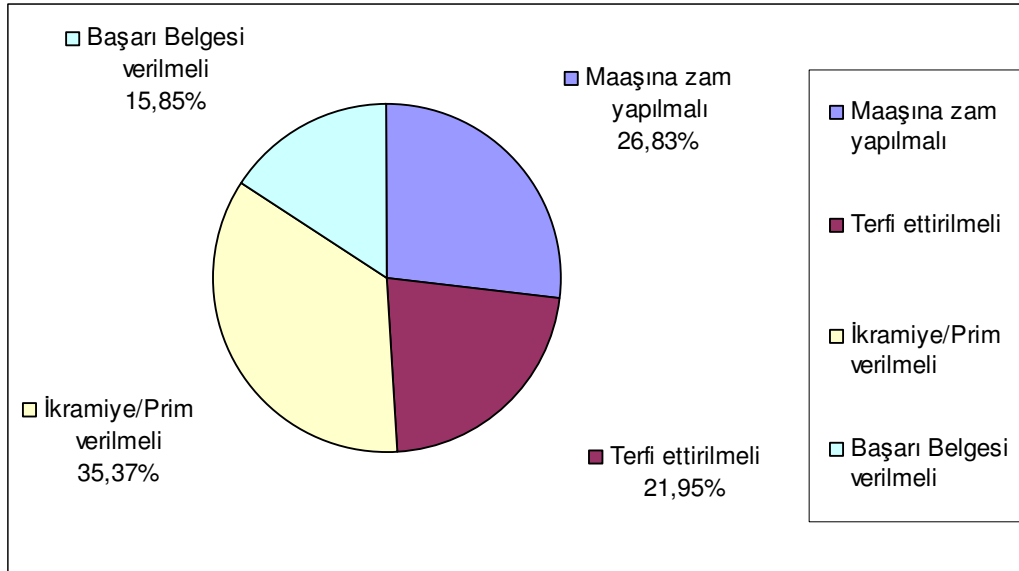
Şekil 27. Değerlendirme Sonuçlarının Çalışanlara Açıklanması İçin En İyi Yöntem

Ankete katılan yöneticilerin %17,31'lik katılımcı azınlığı performans değerlendirme sonuçlarının gizli tutulmasını yani personele açıklanmaması gerektiğini bildirmişlerdir. %82,69'luk katılımcı çoğunluk ise, performans değerlendirme sonuçlarının değişik yollarla da olsa açıklanmasından yana oldukları yönünde beyanda bulunmuşlardır. Performans değerlendirme sonuçlarının açıklanması gerektiğini düşünen katılımcıların %59,62'si açıklamanın karşılıklı mülakat ile, %9,62'si yazılı olarak, %13,46'sı ise yapılan toplantılarda sözlü olarak yapılmasının uygun olduğunu düşündüklerini bildirmişlerdir.

5.4.3.5. Başarılı Personele Uygulanacak En İyi Ödüllendirme Yöntemi

Tablo 35. Başarılı Personele Uygulanacak En İyi Ödüllendirme Yöntemi

	Sayı	Yüzde
Maaşına zam yapılmalı	22	26,83%
Terfi ettirilmeli	18	21,95%
İkramiye/Prim verilmeli	29	35,37%
Başarı Belgesi verilmeli	13	15,85%
TOPLAM	82	100,00%



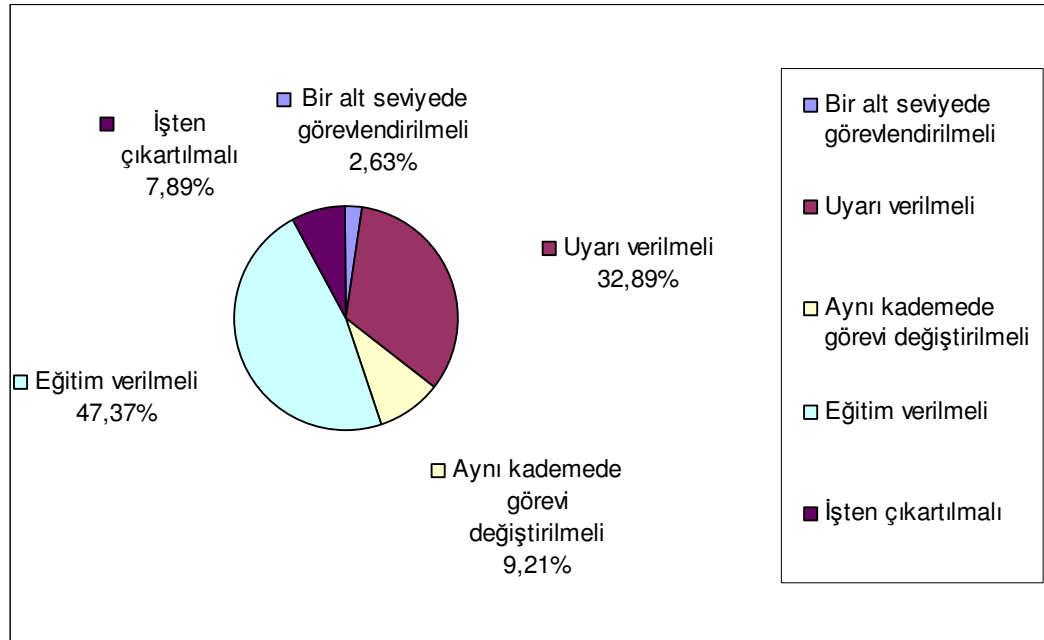
Şekil 28. Başarılı Personele Uygulanacak En İyi Ödüllendirme Yöntemi

Anket katılımcılarının %35,37'si başarılı bulunan personele ikramiye veya prim verilerek ödüllendirilmelidir görüşünde bulunmuştur. Diğer katılımcılar %26,83'lük oranla maaşına zam yapılmalı, %21,95 terfi ettirilmeli ve %15,85 maaşına zam yapılmalı görüşlerinde bulunmuştur. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların tamamı başarılı personelin ödüllendirilmesi görüşünde hem fikir olmuştur. %62,2'si maddi ödüllendirmelerin ülkemizin sosyal şartlarında daha motive edici etkiye sahip olacağı görüşünde olduğu konusunda hemfikir olmuştur.

5.4.3.6. Başarısız Personele Uygulanması Gerekli Yöntem

Tablo 36. Başarısız Personele Uygulanması Gerekli Yöntem

	Sayı	Yüzde
Bir alt seviyede görevlendirilmeli	2	2,63%
Uyarı verilmeli	25	32,89%
Aynı kademede görevi değiştirilmeli	7	9,21%
Eğitim verilmeli	36	47,37%
İşten çıkartılmalı	6	7,90%
TOPLAM	76	100,00%



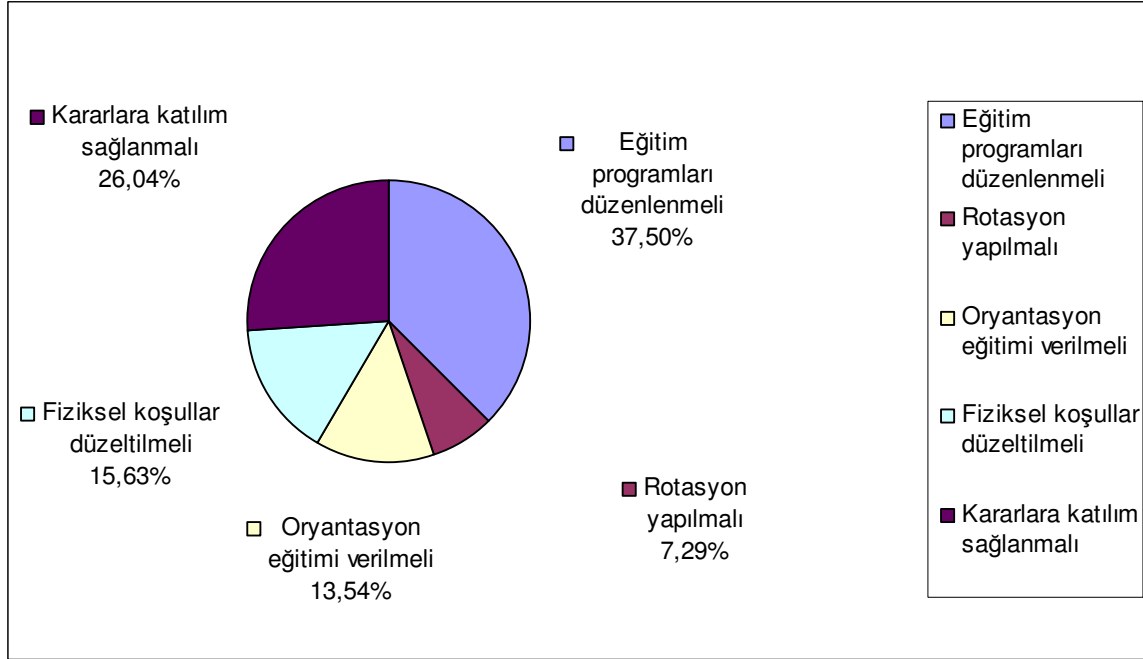
Şekil 29. Başarısız Personele Uygulanması Gerekli Yöntem

Ankete katılan yöneticilerin %32,89'u başarısız personelin öncelikle uyarılması gerektiği görüşündedir. Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarının uygulamalarının aksine %47,37 oranındaki katılımcı, başarısız personelin işten çıkarılması yerine öncelikle eksik olduğu konularda eğitim görmesinin faydalı olacağı görüşünde olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların %7,89'u başarısız personel işten çıkarılmalı, %2,63'ü bir alt kademede görevlendirilmeli, %9,21'i ise, aynı kademede görevi değiştirilmeli görüşünü savunmuştur.

5.4.3.7. Performans Artırım Çalışmaları

Tablo 37. Performans Artırım Çalışmaları

	Sayı	Yüzde
Eğitim programları düzenlenmeli	36	37,50%
Rotasyon yapılmalı	7	7,29%
Oryantasyon eğitimi verilmeli	13	13,54%
Fiziksel koşullar düzeltilmeli	15	15,63%
Kararlara katılım sağlanmalı	25	26,04%
TOPLAM	96	100,00%



Şekil 30. Performans Artırım Çalışmaları

Son olarak anket katılımcılarından yapılmasını gerekli buldukları performans artırım çalışmalarını işaretlemeleri istenmiştir. Bu araştırmanın sonucunda ise, katılımcıların %37,50'si eğitim programları düzenlenmeli, %21,62'si çalışanların kararlara katılımı sağlanmalı, %13,54'ü oryantasyon eğitimi verilmeli, %15,63'ü fiziksel koşullar düzeltilmeli, %7,29'u rotasyon yapılmalı demiştir.

Anket sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde; mobilya dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunda insan kaynakları yönetimi ile ilgili faaliyetlere yeni yeni önem verilmeye başlanmaktadır. Çıkan anket sonuçlarından görülüyor ki, bu firmaların başında bulunan ve ankete katılan yöneticiler bu konunun önemi hakkında yeterli bilgiye sahiptir. İşletme uygulamaları ile anket katılımcılarının görüşleri karşılaştırıldığında, yöneticilerin performans değerlendirme süreci ve sonrasında önemi

konusunda bilinçli oldukları ve işletmelerinde de bir takım değişimlerin olması gerekliliğini kabul ettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda detaylı olarak incelediğimiz araştırma sonuçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans değerlendirme uygulamaları son zamanlarda yaygınlaşmıştır.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans değerlendirme ağırlıklı işçiler ve alt kademe yöneticilere uygulanmaktadır.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans değerlendirme 6 ayda 1 uygulanmaktadır.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans değerlendiricileri bir üst amirlerdir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans değerlendirme yöntemi olarak, davranışsal beklenti skalası ve amaçlara göre yönetim yöntemleri kullanılmaktadır.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans değerlendirme sürecinin uygulama amacı, durum değerlendirmesi ve ücret ve maaş yönetimidir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, kişisel yetenek bilgi ve tecrübe performansı belirleyen faktördür.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans artırımı çalışması olarak eğitim programları düzenlenmekte ve personelin kararlara katılımı sağlanmaktadır.

- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, başarılı personele ikramiye / prim verilmektedir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, başarısız personele uyarı verilir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, performans değerlendirme sürecini psikolojik engeller ve üst yönetimin bakış açısı engelleyen unsurlardır.
- İşletmenin sektördeki faaliyet süresi ile performans değerlendirme süreci arasında bir ilişki bulunmamaktadır.
- İşletmenin personel sayısı ile performans değerlendirme süreci arasında olumlu bir ilişki vardır. Personel sayısı arttıkça işletmenin bu konuya verdiği önemin arttığı gözlemlenmiştir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri performans değerlendirme sisteminin işletme için çok önemli olduğunu kabul etmektedir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri, amaçlara göre yönetimi en iyi performans değerlendirme yöntemi olarak seçmişlerdir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri, en iyi değerlendircinin insan kaynakları müdürü ve bir üst amirin işbirliği ile ortaya çıkacağını savunmuştur.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri, performans değerlendirme amacı olarak eğitim ihtiyaçlarını belirleme ve ücret maaş yönetimini tercih etmektedir.

- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri, personele performans değerlendirme sonuçlarını karşılıklı mülakat ile açıklanmasını tercih etmektedir.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri, değişik yöntemlerle de olsa mutlaka başarılı personelin ödüllendirilmesi gerekliliği konusunda hem fikir olmuştur.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri, başarısız personelin eğitim alması gerektiği konusunda hemfikir olmuştur.
- Mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri, performans artırım çalışmaları olarak; eğitim programlarının düzenlenmesini ve kararlara katılımın sağlanmasını tercih etmiştir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmelerde kullanılan kaynaklar arasında en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağını etkili ve verimli olarak kullanabilmek için uzun yıllar değişik yöntemler denenmiş; sonuç olarak insan kaynağının etkili yönetimi için insan kaynakları yönetimi ile ilgili bilim dalı oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), insanların çalışan olarak nasıl yönetilmeleri gerektiği konusundaki bir düşünce tarzı/yönetim felsefesi aynı zamanda bir bilim dalıdır.

Performans değerlendirme, İKY'nin kapsamına giren önemli bir konudur. Performans değerlendirme, işletmeler için yaşamsal önemdedir. İşletmelerin değişikliklere ayak uydurabilmesi ve toplumsal işlevini yerine getirebilmesi, işletmede görev alan personelin bir bütün olarak genel amaçlara istenilen düzeyde katkıda bulunabilmelerine ve personelin performansının sürekli değerlendirilip iyileştirilmesine bağlıdır.

Performans Değerlendirme Sisteminde asıl sorumluluk işletme yönetimine aittir. Öncelikle; yönetim, performans değerlendirme sisteminin önemine ve işletmeye fayda sağlayacağına inanmalı ve bu işi ciddiye almalıdır. Performans değerlendirmeden önce etkili bir performans değerlendirme planı yapılmalı, işletme için uygulanacak en uygun performans değerlendirme yöntemi/yöntemleri seçilmeli, performans kriterleri ve standartları belirlenmelidir. Performans değerlendirme süreci bu konuda uzman yönetici ve personel ile sürekli çalışan ve yöneticinin işbirliği ile gerçekleştirilmelidir. Performans değerlendirme sonuçları yönetim tarafından değerlendirildikten sonra gerekli tedbirler alınmalı ve performans geliştirme çalışmalarında bulunulmalıdır. Eğer yönetim, bu işleri ciddiyetle

gerçekleştirmeye performans değerlendirme işletme için zaman kaybindan ve ekstra bürokratik işlemlerden öteye gitmeyecektir.

İşletme, performans değerlendirmeyi, statik bir değerlendirme faaliyeti olarak ele almayı dinamik bir süreç olarak ele alırsa, örgütsel etkinliğini iyileştirmiş, personeli motive ederek verimliliği artırmış, eğitim ve geliştirme ile rakip yoğun faaliyet gösterdiği platformda rekabet üstünlüğü sağlamış olacaktır.

Bu çalışmanın son bölümünde mobilya ve dekorasyon sektöründe bir saha araştırması yapılmış ve bulgular yine aynı bölümde yorumlanmıştır. Bu araştırmada;

1. Performans değerlendirme sisteminin mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmalarda nasıl uygulandığı,
2. Ankete katılan yöneticilerin performans değerlendirme konusundaki kişisel görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Verilen cevaplar ışığında, mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konusunda bir gelişim içinde oldukları ve bu gelişimi henüz tamamlamamış oldukları sonucuna varılmıştır. Firmalar performans değerlendirme sisteminin önemini farkındadır ve bu konuda bilinçli yöneticileri firmalarında barındırmaktadırlar. Bu sektördeki çoğu işletmede performans değerlendirme sistemi bu konuda eğitimli uzman kişilerce yapılmamaktadır. Ancak hem insan kaynakları yönetimi hem de performans değerlendirme konusunda firmalarda değişim hareketlerinin başlamış olduğu gözlemlenmiştir.

Yukarıda yapılan genel değerlendirme ve saha araştırmasında çıkan sonuçlar ışığında, performans değerlendirme sistemini uygulayan ve uygulamayı düşünen kuruluşlara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Performans yönetim sistemi, her şeyden önce yönetim stratejisi ve politikasına bağlı olup, bu sistemin sadece güncel ihtiyaç ve sorunlara cevap verecek şekilde değil, aynı zamanda ülkenin ve dünyanın değişen koşullarına uyumlu ve geleceğe dönük olarak da belirlenmesi ve uygulanması gerekir.
- Kuruluş misyonu (görev), kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ve politikalar belirlenmeli, yazılı hale getirilmeli ve üst yönetim bunların kuruluşun her kademesinde anlaşılmasını, uygulanmasını ve devam ettirilmesini sağlamalıdır.
- Organizasyon hedefleri ve bireysel hedefler kullanılarak performans planının hazırlanması performans standart ve kriterlerinin tespit edilmesi gerekmektedir. İşletmeye ve hedeflere en uygun performans değerlendirme yöntemi/yöntemleri belirlenmeli, performans amaçları tespit edilmelidir. Amaçlar saptanırken sorunlar çok iyi analiz edilmeli ve amaçlarla sorunlar arasında bir uyum sağlanmalıdır.
- Performans yönetim sisteminin yürümesi ve personelin ihtiyaçlarına cevap verebilmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Üst yönetim bu sorumluluğunu yerine getirebilmek için en uygun stratejiyi geliştirmeli, amaçları ve politikasını açıklamalı ve gerekli tüm kaynakları ve olanakları kullanıma hazır hale getirmelidir.
- Performans değerlendirme sürecinin, güvenilir ve geçerli olarak gerçekleştirilmesi için üst yönetim gerekli önlemleri almalı, süreç esnasında mümkünse süreci gözlemleyen tarafsız bir uzman bulundurulmalıdır.

- Kişisel gelişme insanı ön plana çıkaran bir yönetim anlayışı ile sağlanabilir. Bu amaçla personelin eğitimine, haberleşme ve iletişimine, motivasyonuna ve katılımcılık düzeyinin geliştirilmesine özel bir önem verilmelidir.
- Performans değerlendirme sonunda başarılı personel ödüllendirilerek motive edilmeli, başarısız personel ise, rahatlatılmalı, alması gerekli eğitimler saptanılarak kişisel gelişimi için eğitim alınması sağlanmalıdır.
- Performans değerlendirme süreci bitiminde performans değerlendirme geliştirme çalışmaları yapılmalı, bir önceki süreçte oluşan sorunların tekrarlanmaması için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Performans değerlendirme sistemi tüm aşamalarında izlenebilirliği sağlayacak şekilde işletilmelidir.
- Performans değerlendirme sonucunda, personelin eğitimleri yıllık bazda hazırlanacak eğitim planlarına bağlı olarak yapılmalı, bu planlar hazırlanırken eğitim ihtiyaçları titizlikle belirlenmelidir.
- İnsan kaynakları ve onun değerlendirilmesi geleceğe yapılacak yatırımlar açısından bir değer olarak görülmeli ve bunun için gerekli kaynaklar ayrılmalıdır.
- Performans değerlendirme ve personel eğitimi, ekonomik sıkıntı yaşanan dönemlerde ilk önce kesinti yapılması gereken bir harcama kalemi olarak kabul edilmemelidir.
- Organizasyon düzeyinde güvene dayalı insan ilişkileri geliştirilmeli ve yönetim şekli, yol gösterici, yönlendirici ve katılımcılığı güçlendirici niteliğe sahip olmalıdır.
- Merkeziyetçi yönetim uygulamaları terk edilerek yetki paylaşımına ve katılımcılığa açık bir yönetim anlayışı benimsenmelidir.

- Ödüllendirmenin yanlış yapılmaktansa hiç yapılmaması daha iyidir. Bu nedenle gerçekçi ve objektif kriterlere dayalı olarak, motivasyonu ve katılımı güçlendirici, çalışanların kuruluşa bağlılığını artırıcı ödüllendirme sistemlerinin kurulması üzerinde titizlikle durulmalıdır.
- Performans ölçümü ve değerlendirmesinde sadece miktar ve maliyet değil kalite de esas alınmalıdır.
- Yöneticiler ve liderler tüm çalışanları, kendilerine uygun ve yeterli sorumluluk ve yetki verildiğinde daha iyi işler yapabilecek kişiler olarak görmelidir.
- Performans değerlendirme sisteminin ne olduğu, kuruluşların üst yönetim kademelerinden başlayarak iyice anlaşılmalı ve her kuruluş kendi toplam kalite hedefini tanımlayarak bu hedefe ulaşmayı sağlayacak yönetim stratejisini belirlemelidir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme sisteminin anlamlı ve bilinçli olarak algılanmasının ve uygulanmasının işletmelere örgütsel olarak büyük katkılar sağladığı ve bu örgütsel başarının temelinde ise yönetsel anlamda performans değerlendirme sisteminin öncelikle personele, işletmeye daha sonra topluma ve ülkeye kattığı farklılıkların ve iyileşmelerin olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Performans değerlendirme sisteminin gerekliliğinin bilincinde olan ve sistemin gerekliliklerini özümseyerek yerine getiren bir yönetsel güç beraberinde öncelikle kendisinde ilerleme ve yenilenme ile sonuçlanacak bir süreci başlatır. Yenilenen ve güçlenen yönetsel davranışlar örgütsel yapının, süreçlerin ve dolayısıyla tüm işletmenin değişmesine ve yenilenmesine yol açar. Bu değişimin sonucu da, personel memnuniyetinde, müşteri tatmininde, pazar payında ve üretim verimliliğinde artışla sonuçlanan örgütsel verimlilikteki yükseliştir.

Yukarıda sayılan değişim ve yenilikler ile güçlenmek isteyen işletmelerin bu yolda atacağı en önemli adımlardan biri performans değerlendirme sistemini planlamak, tüm unsurlarını özümseyerek uygulamak ve sürekli iyileştirme yoluyla geliştirmek olmalıdır.

KAYNAKÇA

AKAL, Zuhâl

1992, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara: Milli
Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473.

AKSOY, Şinasi

1986 Introduction to Personnel Administration, Ankara: Middle East
Technical University

ALBAYRAK, İsmail H.

1983 "Beşeri Varlıklar Değer Ölçüm Modelleri", **İ.Ü. İşletme Fakültesi
Dergisi**, XII. 1.

ALDEMİR, Ceyhan, A. ATAOL ve G. BUDAK

1996 Personel Yönetimi, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, 2.b.

ALTUNCU, Ceyhun

1998 İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, İstanbul:
İstanbul Üniversitesi, (Yayımlanmamış Master Tezi).

ANAGÜN, Şengül S.

2002 Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları
Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri, Eskişehir: Anadolu
Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi Çalışması).

ARMSTRONG, Micheal

1993 Çağdaş Personel Yönetimi, Çev: Doğan CANMAN, Ankara:
TODAİE Yayını.

AŞKUN, İnal Cem

1976 İşgören Değerlemesi, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler
Akademisi Yayınları No: 158/100.

ATAAY, İsmail Durak

1990 İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İ.Ü.
İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 128.

AYDIN, Vahdet

1977 Örgüt Gerçeği ve Personel Sorunları, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler
Fakültesi Yayın No: 402, Sevinç Matbaası.

AYKAÇ, Burhan

1999 İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik
Planlaması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BACHE, John F.

1988 "Merit Increase Programs-Do We Really Pay For Performance",
Performance, New York:KEND Publications, 230:5.

- BARTOL, Kathryn M. ve D. C. MARTİN
1991 Management, New York: McGraw Hill Inc.
- BATEMAN, Thomas S. ve C. P. ZEITHAML
1993 Management Function and Strategy, Homewood: Irwin Inc., 2.b.
- BEACH, S. Dale
1985 The Management of People at Work (Reading in Personnel),. New York: Macmillan Publishing Co., 5.b.
- BEACH, S. Dale
1985 Personnel: The Management of People at Work, Boston: Macmillan Publishing Co. 5.b.
- BEAUMONT, P.B.
1994 Human Resources Management, London: Sage Publications.
- BITTEL, Lester R.
1976 Improving Supervisory Performance, New York: McGraw-Hill Book Company.
- BİLMEN; Didem
1998 İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).
- BİNGÖL, Dursun
1997 Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3.b.
- BİNGÖL, Dursun
2003 İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- BİNGÖL, Dursun
1990 Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları.
- BLYTON, Paul ve P. TURNBULL
1994 Reassessing Human Reasource Management, London: Sage Publications.
- BYARS Lloyd L. ve L. W. Rue
1991 Human Resource Management, Homwood: Richard Irwin Inc., 3.b.
- CAN, Halil, A. AKGÜN ve Ş. KAVUNCUBAŞI
1994 Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: Hacettepe Üniv.İİBF. Yayınları.
- CANMAN, Doğan
1995 Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları No: 260.

- CANMAN, Doğan
1993 Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara: TODAİE Yayınları No: 252, DIE Matbaası.
- CANMAN, Doğan
1993 “Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Kesimindeki Uygulama”, **Amme İdaresi Dergisi**, XXVI, 1:10-15.
- CARREL, Michael R.
1995 Human Resource Management: Global Strategies For Managing A Diverse Workforce, New Jersey: Prentice Hall International Inc, 5.b.
- CASCIO, Wayne F.
1989 Managing Human Resources, New York: McGraw-Hill Book Company, 2.b.
- ÇİFTLİKLİ, Mehmet
1991 “İnsan-Makine Sistemi İçinde İnsan Performansı”,. **3.Ergonomi Kongresi**, Ankara: MPM Yayını, No:441.
- DALE, Yoder
1958 Handbook of Personnel Management and Labor Relations, New York: McGraw Hill.
- DEADRİCK, Diana L. ve başk.
1997 “Using Hierarchical Linear Modeling to Examine Dynamic Performance Criteria Over Time” **Journal of Management**, XXIII.6:745-751
- DE CENZO, David A. ve S. P. ROBBİNS
1994 Human Resources Management, New York: John Wiley and Sons Inc., 4.b.
- DESSLER, Garry
1988 Personnel Management, New Jersey:Prentice Hall, 4.b.
- DİCLE, Ülkü
1982 Yönetmel Başarısının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi.
- DONELLY, Gibson ve IVANCHEVİCH J.M.
1984 Fundamentals of Management, Texas: Busines Puplication Inc., 5.b.
- DÜNDAR. G.İ.
1995 Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinden Yararlanılması ve Kariyer Yönetimi Sistemine İlişkin bir Model Önerisi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi (Yayımlanmamış Doktora Tezi).

EDWARDS Mark R. ve A. EWEN

1996 360 Degree Feedback : the Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement, American Management Association.

EREN, Erol

2001 Yönetim ve Organizasyon, İstanbul: Beta Yayınları.

ERDOĞAN, İlhan

1991 İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul: Küre Ajans.

ERDOĞMUŞ, Nihat

1999 "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri", **Verimlilik Dergisi** , Ankara:MPM. I, 15:15.

FINDIKÇI, İsmail

1999 İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Yayınları.

FRENCH, Wendell L.

1987 The Personel Management Process, Boston: Houghton Mifflin Co., 6.b.

GENÇ, Nurullah ve O. DEMİRÖREN

1994 Yönetim El Kitabı, Erzurum: Birey Yayıncılık.

GÖKAY Ali İ.

2001 Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama Örneği, İstanbul: Marmara Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

GÖNENLİ, Ülkü

1978 "Çoklu Başarı Ölçütlerinin Bileşkesini Hesaplama Matematiksel bir Model", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 10. Yıl Özel Sayısı, VII, Nisan:353

GÜLTEKİN, Yıldız

1988 İşletmelerde İşgören Yönetimi, İstanbul: İ.T.Ü. Sakarya Mühendislik Fakültesi Ders Kitapları, Sayı 69.

GÜVENİR Nalan

2000 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yaklaşımı, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

HANSEN Gregory A.

1997 Automatic Business Process Reengineering: Using the Power of Visual Simulation Strategies to Improve the Performance and Profit, Prentice Hall Trade

HEAD, Thomas

1989 Organizational Behavior: Cases, Exercises, Readings, Boston: Houghton Mifflin Co.

HODGETTS, Richard ve D. KURATKO

1991 Management, Florida: Harcourt Brace Jovanich Inc., 3.b.

<http://62.229.128.10/bireyler/trends/makale/perf.tarihselbakiş.asp> (30 Nisan 2002).

IVANCEVICH, John

1992 Human Resource Management, Boston: Richard D. Irwin Inc., 5.b.

KALAY Faruk

2002 İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Uygulama Örneği, Erzurum: Atatürk Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

KANE Jeffrey S.ve K. A.FREEMAN,

1997 "A Theory of Equitable Performance Standards", **Journal of Management**, XXIII.1:37-45.

KAPLAN, Robert S. ve D. P. NORTON

1996 "Usuning The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, January/February:175-186.

KAPLAN; M. Yaşar

2002 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve TSK Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Model Önerisi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi)

KAPLANGİL, Bülent

1999 İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

KARAMULLAOĞLU, Güneş

2000 Üniversitelerde Akademik Personelin Eğitim-Öğretim Faaliyetlerinde Performanslarının Değerlendirilmesi, Ankara: Gazi Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

KAYA, Yahya Kemali

1979 Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'ki Uygulama, Ankara:TODAİE Yayını.

KAYNAK, Tuğray, Z. ADAL ve başk.

1997 İnsan Kaynakları Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. NO:68.

KAYNAK, Tuğray

1983 "Beşeri İlişkiler, Örgütsel Davranış ve Personel Yönetimi Üzerine Notlar", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, XII, Nisan.

KAYNAK, Tuğray

1996 İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Yayınları. No:242.

KING, Patricia

1984 Performance Planning and Appraisal, New York: McGraw-Hill Book Co.

LEAP, Terry L.ve M. D.CRİNO

1990 Personel / Human Resource Management, New York: Macmillan Publishing Co

MILKOVICH George ve J. W.BOUDREAU

1988 Personel / Human Resource Management, Illinois: BPI Irwin.

MURPHY Kevin J. ve N.CLEVELAND

1995 Understanding Performance Appraisal, California: Sage Publications,Inc.,1995,s.139.

MURPHY Kevin J.

1995 "Performance Measurement and Appraisal: Merck Tries to Motivate Managers to do It Right", **Annual Editions Human Resources 95/96**.

NOE, Raymand

1999 İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev.:Canan ÇETİN, İstanbul: Beta Yayınları, NO:938.

OLSON, Richard F.

1981 Performance Apraisal A Guide to Greater Productivity, New York: John Wiley& Sons Inc.

ÖZAKMAN, Semra

1994 "Stratejik İnsan Kaynakları Planlama", **Yönetim Dergisi**, V,:Ekim:8.

ÖZCAN Ö. Çınar

2002 Sanayi İşletmelerinde Performans Değerlendirme Sistemi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat

1991 Personel Yönetimi, İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş.,6.b.

SABUCUOĞLU, Zeyyat

1998 "İşletmelerde Personel seçimi ve Performans Değerlendirmesi Semineri", Kocaeli: TÜSSİDE, Şubat:99.

SCHULER, Randal S.

1995 Managing Human Resources, Minneapolis: West Publishing Co.,5.b.

SELAMOĞLU, Ahmet

1998 Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı, İstanbul:Kurtuluş Yayınları.

SEYMEN, Recep

1998 Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimine, Ankara: TÜHİS Yayını.

SHERMAN, Arthur W. ve BOHLANDER, George W.

1992 Managing Human Resources, Ohio: Division South-Western Publishing Co.

ŞİMŞEK, V. Arif

2002 İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: TÜRMOB Yay.NO:171.

TAHİROĞLU, Figen

2002 Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul: Hayat Yayınları.

TARCAN, Ebru

2001 İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik bir Araştırma, Antalya: Akdeniz Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

TELİMEN, Osman

1978 Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.

TORRINGTON, Derek ve L. HALL

1987 Personel Management A New Approach, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

TORTOP, Nuri

1992 Personel Yönetimi, Ankara: DİE Matbası.

TUTUM, Cahit

1976 Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları, No:149, Sevinç Matbaası

TÜRKAY Tülay

2000 İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Geliştirme, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

UYARGİL, Cavide

1994 İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, Şahinkaya Matbaacılık.

UYARGİL, Cavide

1985 "Terfi Kararlarında Değerleme Merkezi Yaklaşımı", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, XIV, Kasım:29

UYARGİL, Cavide

1994 "Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, XXVI, Kasım:31

UYARGİL, Cavide ve G. DÜNDAR

1997 "Bilgi Çağında İnsan kaynakları Yöneticilerinin Değişen Rol ve Sorumlulukları", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, XIV, Eylül:29.

VIARGUES, Jean Louis

1999, Manager Les Hommes, Edition d'Organisation, Paris.

WERTHER, William B. ve K. DAVIS

1993 Human Resources and Personel Management, New York: McGraw-Hill Inc., 4.b.

YALÇIN, Selçuk

1988 Personel Yöntemi, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:200, İşletme İktisadı Enstitüsü yayın No:99..

YALÇIN, Selçuk

1994 Personel Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları NO:483.

YILDIZ, Ümit

2001 İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi: Bir Kavramsal Çalışma, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

YILDIZ, Selin

2003 İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği, İstanbul Marmara Üniversitesi (Yayımlanmamış Master Tezi).

YÜKSEL, Öznur

2000 İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi Yayınları.

ZIGON, Jack

1994 "Team Performance Measurement: Common Problems and a Process for Creating Team Performance Standarts", **Zigon Performance Group**.

ZIGON, Jack

1995 "How to Measure White Collar Employee Performance", **Zigon Performance Group**.

EK 1

**ANKARA İLİ MOBİLYA VE DEORASYON SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN FİRMALARA UYGULANAN İNSAN KAYNAKLARI
YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ KONULU
ANKET ÇALIŞMASI**

BÖLÜM I.

1.1. İŞLETME BİLGİLERİ

İşletmenin Kuruluş Yeri ve Yılı :

İşletmede Çalışan Personel Sayısı :

1.2. ANKETİ CEVAPLAYAN YÖNETİCİ HAKKINDA BİLGİLER

Yaşı :

Görevi :

Eğitim Düzeyi :

BÖLÜM II.

İŞLETMEDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ SORULAR

Bu bölümde işletmenizde uygulanan “performans değerlendirme” konusu araştırılmaktadır. Çok şıklı sorularda birden fazla şık işaretlenebilir.

1. İşletmenizde kurulu “İnsan Kaynakları Departmanı” var mı?

Evet

Hayır

2. İşletmenizde performans değerlendirme çalışmaları yapılıyor mu?
(Sorunuzun yanıtı hayır ise Bölüm III' e geçiniz)

Evet

Hayır

3. İşletmenizde kimlerin performansı düzenli olarak değerlendirilmektedir.

İşçiler

Alt Kademe Yöneticiler (Şef, Şef yrd. ...v.b.)

Orta Kademe Yöneticiler (Birim Müdürleri....v.b.)

Üst Kademe Yöneticiler

4. İşletmenizde personel performansı hangi periyotlarda değerlendirilmektedir?

2 yılda 1 defa

1 yılda 1 defa

6 ayda 1 defa

3 ayda 1 defa

Diğer (Lütfen belirtiniz)

5. İşletmenizde personel performansı kimler tarafından değerlendirilir?

Bir üst amiri

İnsan Kaynakları Müdürü

Kişinin kendisi

Aynı kademede çalışan iş arkadaşı

Emri altında çalışanlar

Birden fazla amiri

6. İşletmenizde kullanılan performans değerlendirme yöntemi hangisidir?

Sıralama Yöntemi (Kişileri birbirleri ile kıyaslayarak iyiden kötüye doğru sıra oluşturma)

Grafik Dereceleme Yöntemi (Form üzerinde yer alan çeşitli niteliklere göre grafik bir ölçek üzerinde işaretleme)

Davranışsal Beklenti Skalası (Personelin iş gereklerini etkinlikle yerine getirebilecekleri davranışları ne oranda sergileyebildiği)

Zorunlu Dağılım Yöntemi (Kişilerin, performans durumlarını önceden saptanan yüzdeler çerçevesinde sınıflandırma)

Kritik Olay Yöntemi (Personelin başarı ve başarısızlıklarını gösteren olayların kaydedilmesi)

Kontrol Listesi Yöntemi (Kişinin nitelik ve davranışlarına ait tanımlayıcı ifadelerin yer aldığı formun işaretlenmesi)

Direkt İndeks Yöntemi (Yönetici ve astın görüşmesi sonucu belirlenen performans standartlarının puanlanması)

Amaçlara Göre Yönetim (Çalışan ile birlikte saptanan performans amaçlarına ve hedeflerine ulaşabilme derecesi)

Diğer (Lütfen açıklayınız)

7. İşletmenizde performans değerlendirme hangi amaçla yapılmaktadır.

Kariyer gelişimi için

Eğitim ihtiyaçlarını saptamak amacıyla

Ücret ve maaş yönetimi için

Stratejik planlama yapabilmek amacıyla

Terfi kararları için

İşten ayırma kararları için

Amir ve personel arasındaki iletişimi güçlendirmek için

Motivasyon artırma çalışmaları için

Durum değerlendirmesi yapmak amacıyla

8. İşletmenizde performans değerlendirme sonuçları çalışanlara nasıl iletilmektedir.

Gizli Tutulmaktadır.

Çalışana sonucun olumlu ya da olumsuz olduğu bildirilmektedir.

Sadece olumlu çalışma sonuçları açıklanmaktadır.

Sadece olumsuz çalışma sonuçları açıklanmaktadır.

Herkese mutlaka açıklama yapılmaktadır.

9. İşletmenizde performansı belirleyen faktörler nelerdir?

Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe

Çalışma koşulları

Organizasyonel amaçlar

Bireysel amaçlar

Diğer (Lütfen belirtiniz)

10. İşletmenizde performans değerlendirme sonucunda başarılı personel nasıl ödüllendirilmektedir.

Maaşına zam yapılır.

Terfi ettirilir.

İkramiye verilir.

Başarı belgesi verilir.

Diğer (Lütfen belirtiniz)

11. İşletmenizde performans değerlendirme sonucunda başarısız personel nasıl değerlendirilmektedir?

Bir alt seviyede görevlendirilir.

Uyarı verilir.

Aynı kademede görevi değiştirilir.

Eğitim verilir.

İşten çıkartılır.

Diğer (Lütfen belirtiniz)

12. İşletmenizde performans artırımı için hangi çalışmalar yapılmaktadır?

Eğitim programları düzenlenir.

Birimler arası rotasyon yapılır.

Fiziksel koşullar düzeltilir.

Oryantasyon eğitimi verilir.

Çalışanların yönetime katılımı sağlanır.

Diğer

13. İşletmenizde performans değerlendirmesinde engelleyici unsurlar nelerdir?

Üst yönetimin bakış açısı

Psikolojik engeller

Yanlış kriter seçimi

Değerlendirme zamanı

Değerlendirmeyi yapan yönetici

Teknik güçlükler

Çalışan katılımının sağlanamaması

Diğer

BÖLÜM III**PERFORMANS DEĞERLENDİRME İLE İLGİLİ KİŞİSEL GÖRÜŞLERİNİZ**

Bu bölümde sizin “ performans değerlendirme” konusundaki kişisel görüş ve düşüncelerinize yönelik sorular sorulacaktır. Çok şıklı sorularda birden fazla şık işaretlenebilir.

14. Sizce personelin performansını en doğru ve tarafsız ölçen yöntem hangisidir?

Grafik dereceleme yöntemi

Sıralama yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi

Kritik Olay Yöntemi

Kontrol Listesi Yöntemi

Direkt İndeks Yöntemi

Amaçlara Göre Yönetim

Diğer (Lütfen açıklayınız)

15. Sizce personel performansı en iyi kimler tarafından değerlendirilmektedir?

Bir üst amiri

İnsan Kaynakları Müdürü

Kişinin kendisi

Aynı kademede çalışan iş arkadaşı

Emri altında çalışanlar

Birden fazla amiri

16. Sizce performans değerlendirme sonuçları ne amaçla kullanılmalıdır?

Kariyer gelişimi için

Eğitim ihtiyaçlarını saptamak amacıyla

Ücret ve maaş yönetimi için

Stratejik planlama yapabilmek amacıyla

Terfi kararları için

İşten ayırma kararları için

Amir ve personel arasındaki iletişimi güçlendirmek için

Motivasyon artırma çalışmaları için

Durum değerlendirmesi yapmak amacıyla

17. Sizce performans değerlendirme sonuçları personele nasıl bildirilmelidir?

Gizli Tutulmalı

Yazılı olarak bildirilmelidir.

Karşılıklı mülakat ile bildirilmelidir.

Yapılan toplantılarda sözlü olarak bildirilmelidir

Diğer (Lütfen belirtiniz)

18. Sizce performans değerlendirmede başarılı olduğu tespit edilen personel nasıl ödüllendirilmelidir?

Maaşına zam yapılmalıdır

Terfi ettirilmelidir.

İkramiye verilmelidir.

Başarı belgesi verilmelidir.

Diğer (Lütfen belirtiniz)

19. Sizce performans değerlendirme sonunda başarısız personel nasıl değerlendirilmelidir?

Bir alt seviyede görevlendirilir.

Uyarı verilir.

Aynı kademede görevi değiştirilir.

Eksik olduğu konularda eğitim alması sağlanır.

Diğer (Lütfen belirtiniz)

20. Sizce performans değerlendirme sonucunda performans artırımı için hangi çalışmalar yapılmalıdır?

Eğitim programları düzenlenmekte

Rotasyon yapılmakta

Oryantasyon eğitimi verilmekte

Fiziksel koşullar düzeltilmekte

Çalışanların kararlara katılımı sağlanmakta

Diğer (Lütfen belirtiniz)

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ..

ÖZET

Günümüzde bir işletmenin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İşte insan kaynağının önemi bu kadar fazla olunca işletmelerde insan faktörü üzerinde yapılan çalışmalar hızla artmış ve insan kaynakları yönetimi hızla gelişmiştir.

İşletmeler için personelin en önemli özelliği, işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Bu katkı, personel başarımı ya da diğer bir deyişle personel performansı olarak adlandırılmaktadır. Yüksek performans gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylece örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur. Performans değerlendirmesi ise; personelin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir.

Günümüzde, işletmelerin işleyişinde bir hayli yer kaplayan performans değerlendirme sisteminin gerçekte işletmelere katkıları ve etkileri, hedeflenenler ve elde edilenler özellikle incelenmesi gereken bir konudur. Bu nedenle bu çalışmanın amacı; hızla yenilenen, sürekli kendini geliştiren ve yaşamımızın her alanında yer alan mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde performans değerlendirme sisteminin hangi etkinlikte uygulandığını ortaya koymaya çalışmaktır.

Araştırma, ilk dört bölümü konunun kavramsal kısmı ve son kısmı da anket çalışmasından oluşan toplam beş bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde insan kaynakları yönetimi, ikinci bölümde performans ve performans değerlendirme kavramları, üçüncü bölümde performans değerlendirme yöntemleri, dördüncü bölümde performans

değerlendirme sistemi ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Beşinci ve son bölümde ise Ankara ili mobilya ve dekorasyon sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan anket çalışması ve sonuçları ile ilgili detaylı bilgiye yer verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise, alan araştırması sonucu elde edilen veriler genel olarak değerlendirilmiş ve öneriler sunulmuştur.

SUMMARY

Nowadays, the lack of efficiency in the human resources leads to a lower likelihood of success for the organizations even with excess physical resources. Due to the significance of the human resources, the researches on people in the organization have incredibly increased resulting in the improvement of the human resources management.

For the organizations, the most important characteristic of personnel is their contribution to the objectives of the organizations. This contribution is called “personnel performance”. The personnel who display high performance are the ones who carry out their duties and responsibilities successfully; hence they make contribution to the objectives of the organization. The performance evaluation is the measurement of such contribution to the organization’s objectives.

The contribution, the effects, the aim and the achievements of the performance evaluation system, which occupies a big place in the operation of the organizations, are the topics that have to be inspected. Therefore, the aim of this study is the determination of the efficiency of the performance evaluation systems in the furniture and decoration sector, which is a fast renewing sector improving itself and occupying a big place in our every part of life.

The research is composed of five parts; the first of the four theoretical parts is about the human resources management. The second and the third parts are on performance evaluation. The former consists of performance and performance evaluation concepts, and the latter comprises the methods of performance evaluation. The fourth of the theoretical parts examines the

performance evaluation system. The fifth and last part contains detailed information on a survey study of the furniture and decoration organizations in Ankara and the survey's results. In the conclusion part of this study, the data obtained from the survey is evaluated and recommendations are presented.