

**T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS (MASTER) TEZİ

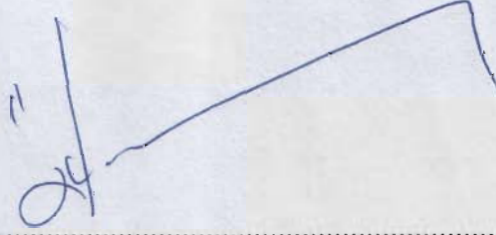
**Hazırlayan
Murat Erdoğan**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Mürşide Özgeldi**

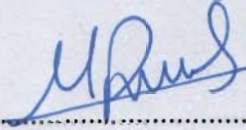
**İstanbul
Nisan 2007**

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Murat ERDOĞAN'a ait "Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" Adlı Çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI
(Başkan)



Doç. Dr. Melek AKGÜN
(Üye)



Yard. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Danışman)
(Üye)

TEŞEKKÜR

Bu araştırmamın her safhasında benden yardım ve desteğini asla esirgemeyen, birikimlerini benimle paylaşıp tecrübesi ışığında beni yönlendirerek bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük pay sahibi olan tez danışmanım sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Mürşide Özgeldi ' ye teőekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Giderek artan günümüz rekabet ortamında başarı ancak kalite, etkinlik, verim, maliyet ve hız kriterlerinde üstünlük sağlanarak elde edilebilmektedir. Bu kriterlerde üstünlük sağlayabilme noktasında işgörenin göstereceği performans en önemli rolü oynamaktadır. Bu bakış ışığında, personelin yetiştirilmesi sürekliliğinin sağlanması ve kalitenin devamlılığı ile performans ölçümü arasındaki bağlantının kurulmasına yönelik Performans Yönetim Sistemi ile ilgili çalışmalar oldukça önemli hale gelmiştir.

Çalışan performanslarını istenilen seviyeye getiremeyen organizasyonların küreselleşmenin getirdiği artan rekabet baskısından ve süratli değişimlerin negatif sonuçlarından etkileneceği açıktır. Üstün performanslı bir organizasyon yaratabilmek, öncelikle var olan performansı ölçüp değerlendirebilecek, elde edilen veriler doğrultusunda da performans gelişimini ve artışını sağlayabilecek, organizasyonun yapısına uygun bir performans yönetim sisteminin kurulması ve bu sistemin sürekli işletilip geliştirmesi ile mümkün olabilmektedir.

Ancak yüksek performansı elde etme amacıyla kurulan performans yönetim sisteminin, sistemin temelinde yer alan çalışan üzerinde meydana getirdiği etkinin açık bir şekilde ortaya konması da oldukça önemlidir. Sistemin çalışan davranışları üzerinde ki etkisinin ortaya konulabilmesi başarılı bir şekilde işletilebilmesi için şarttır. Davranışlar üzerinde etkisi tespit edilemeyen bir performans yönetim sistemi işgörenele ilgili yanlış tespitlerde bulunulup, hatalı kararlar alınmasına neden olabilecektir. Bu durum da motivasyon düşüşü, verim ve zaman kaybı, maliyet artışı,

çıktı kalitesinde bozulma, iş gücü devri artışı, çalışma ortamı huzursuzluğu vb. organizasyonu başarısızlığa götüren durumları ortaya çıkartacaktır.

Bu çalışma ile performans yönetim sisteminin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

ABSTRACT

For success, head at quality; efficiency, activity, cost and rate criteria is compulsory in gradually competitive atmosphere at present days. To be head on these criteria, employee 's performance is most important factor. In this perspective, System of Performance Management become so important. for setting the connection among the train up of employee, furnish the continuance, quality performance and evaluating the performance,

It is obvious that Organisations which can not keep the employee's performans at demanded level, are affected by domination of increasing competition by globalisation and negative results of quick changes. To be eble to create high performed organisaiton is possible first establishment and enhance of System of Performance Management which is suitable with organisation that can provide performance improvement and increase in accordance with derived data, also which can evaluate present performance. primarily prenent .

However, effects on employee that is placed on base of System of Performance Management which is builded for high performance, should be stated expressly. Stating of systems effect on employee's behaviour is compulsory for system's prosperous operation.. System of Performance Management that effect's on behaviour not to be able to defined can cause wrong detection and faulty decision for employee. Therefore this case cause some negative results which kill the organisation; decrease of motivation and efficiency, waste of time, increase of cost, decrease of product quality , discomfort in working atmosphere e.g.

In this study , analyse for System of Performance Management 's effect on employee's behaviour is aimed.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	I
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS	
DEĞERLENDİRME	3
1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ	3
1.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri	8
1.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları	9
1.3. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları	9
1.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları	13
2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ	14
2.1. Performans Yönetim Sistemi Sürecinin Aşamaları	16
3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDE DİKKAT	
EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR	23

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME	28
4.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	30
4.2. Performans Değerlendirmenin Yararları	31
4.3. Performans Değerlendirme Süreci	33
4.4. Performans Değerlendirme Yöntemi Belirlemesi	42
4.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü	58
4.6. Performans Değerlendirme Görüşmesi	62
4.7. Performans Değerlendirmede Dikkat Edilmesi Gerekenler	69
5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YENİ YAKLAŞIMLAR	71
5.1. Balanced Scorecard	71
5.2. 360 Derece Performans Değerlendirme	80
5.3. Lynch-Cross Performans Piramidi	90
İKİNCİ BÖLÜM	
PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNE KARŞI ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI	92
1. ÇALIŞANLARIN İŞ ORTAMINDA DAVRANIŞLARI VE DAVRANIŞLARIN BOYUTLARI	92
1.1. Fizyolojik Açıdan Davranış	95
1.2. Psikolojik Açıdan Davranış	97

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
1.3. Sosyal Psikolojik Açıdan Davranış	99
2. İHTİYAÇLAR VE DAVRANIŞA ETKİSİ	101
2.1. İş Tatmini	104
3. ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	106
4. ÇALIŞANLARIN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNE BAKIŞI VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDEN BEKLENTİLERİ	116
5. ÇALIŞANLARDA GÖRÜLEN PERFORMANS SORUNLARI	125
5.1. Performans Sorunlarının Belirlenmesi	126
5.2. Motivasyon Kaybı ve Performans Düşüş Süreci	129
5.3. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Çalışan Davranışları	132
5.4. Performans Değerlendirmelerinde Hataların Azaltılması	146

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN****DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE****YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YAPILAN****BİR ARAŞTIRMA**

148

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

148

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

148

1.2. Araştırmanın Kapsamı

150

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

151

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

152

3.1. Araştırma Yöntemi

152

3.2. Veri Toplama Aracı

152

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

153

4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR

154

4.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik**Özelliklerine İlişkin Bilgiler**

154

4.2. Bankalarda Uygulanan Performans Yönetim Sistemi İle**İlgili Bilgiler**

158

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
4.3. Bankalarda Uygulanan Performans Yönetim Sistemi Hakkında Çalışanların Görüşlerine İlişkin Bilgi ve Bulgular	168
4.4. Bankalarda Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bilgi ve Bulgular	172
SONUÇ	175
EKLER	180
KAYNAKÇA	187

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No		Sayfa No
Tablo 1	: İkili Karşılaştırma Tablosu	43
Tablo 2	: Derecelendirme Tablosu	47
Tablo 3	: Kritik Olay Tablosu	49
Tablo 4	: Cinsiyete Göre Dağılım	155
Tablo 5	: Yaşa Göre Dağılım	156
Tablo 6	: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	157
Tablo 7	: Medeni Duruma Göre Dağılım	157
Tablo 8	: PYS Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım	159
Tablo 9	: Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemine Göre Dağılım	160
Tablo 10	: Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişilere Göre Dağılım	161
Tablo 11	: Performans Değerlendirme Periyoduna Göre Dağılım	161
Tablo 12	: Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Amaçlara Göre Dağılımı	163
Tablo 13	: Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı	165
Tablo 14	: Performans Değerlendirmenin Yapılış Şekline Göre Dağılım	166

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No		Sayfa No
Tablo 15	: Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara Göre Dağılım	167
Tablo 16	: Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Nedenlerine Göre Dağılım	168
Tablo 17	: Çalışanların Uygulanan Performans Yönetim ve Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Frekans ve Ortalama Değerler	171
Tablo 18	: Performans Yönetim Sisteminin alışan Davranışları zerindeki Etkisine İlişkin Frekans ve Ortalama Değerler	174

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		Sayfa No
Şekil 1	: Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu	6
Şekil 2	: Performans Yönetimi Döngüsü	15
Şekil 3	: Grafik Değerleme Yöntemi	45
Şekil 4	: Kontrol Listesi Formu	58
Şekil 5	: Gos Eğrisi Grafiği	60
Şekil 6	: Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi	74
Şekil 7	: Dört Süreç Çerçevesinde Stratejiyi Yönetme	76
Şekil 8	: Balanced Scorecard Boyutları	78
Şekil 9	: 360 Derece Performans Değerlendirme	81
Şekil 10	: Performans Piramidi	91
Şekil 11	: Aşamalı Performans	120
Şekil 12	: Cinsiyete Göre Dağılım	155
Şekil 13	: Yaşa Göre Dağılım	156
Şekil 14	: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım	157
Şekil 15	: Medeni Duruma Göre Dağılım	157
Şekil 16	: PYS Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumuna Göre Dağılım	159
Şekil 17	: Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemine Göre Dağılım	160
Şekil 18	: Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişilere Göre Dağılım	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No		Sayfa No
Şekil 19	: Performans Değerlendirme Periyoduna Göre Dağılım	161
Şekil 20	: Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Amaçlara Göre Dağılımı	163
Şekil 21	: Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı	165
Şekil 22	: Performans Değerlendirmenin Yapılış Şekline Göre Dağılım	166
Şekil 23	: Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara Göre Dağılım	167
Şekil 24	: Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Nedenlerine Göre Dağılım	168

GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında başarılı olabilmenin yolu hızlı değişime ayak uydurabilmekten geçmektedir. Rekabet gücünü artırmada anahtar; üretimde verimliliği, etkinliği ve kaliteyi yükselterek sürekli geliştirmek, beraberinde de maliyet ve hız kriterlerinde üstünlük sağlamaktır. Organizasyonların kalite, etkinlik, verim, maliyet ve hız kriterlerinde üstünlük sağlayabilme gayretlerinde, “ Çalışan Performansı ” en önemli rolü oynamaktadır. Daha kaliteli ve nitelikli, daha yüksek miktarda, daha düşük maliyetle üretim yapılması, bunlara ilave olarak da müşteri ve pazar, ihtiyaç ve beklentilerine en çabuk şekilde cevap verilebilmesi ancak yüksek performansa sahip bireylerin sürece aktif olarak katılması ile sağlanabilmektedir. Günümüzde her kademe ve düzeydeki personelin performans çitasını yukarı çekmeye yönelik çabalar giderek daha da artmış, organizasyonlar bunu gerçekleştirebilmek için çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetleri başlatmışlardır. Sürekli değişen ve gelişen şartlar bireyin niteliklerinin de geliştirilmesini zorunlu hale getirmiş, yeni bilgi, beceri ve davranışlar kazanan bireylerin hem gelişmelere daha çabuk uyum sağladıkları hem de daha üst düzey bir performansa sahip oldukları tespit edilmiştir.

Bu düşünceler ışığında çalışan performanslarını üst düzeyde tutamayan ve neticesinde Yüksek Performansa ulaşamayan örgütlerin hızla globalleşen dünyada artan rekabet baskısından ve baş döndürücü hızda yaşanan değişimlerin yıkıcı sonuçlarından ciddi şekilde etkileneceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Yüksek performanslı bir organizasyon yaratabilmek için mutlak gereklilik olarak görülen ve yüksek performansı sağlama amacıyla kurulan performans yönetim sistemlerinin, sistemin temelini oluşturan birey üzerinde yarattığı olumlu yada olumsuz etkinin açık

bir şekilde ortaya konması da oldukça önem arz etmektedir. Bir performans yönetim sisteminin çalışan davranışları üzerinde ki etkisinin ne düzeyde olduğunun saptanması organizasyonların sürekli başarıyı yakalayabilme konusunda ki temel önceliklerinden birisi olmalıdır. Çünkü çalışan davranışları üzerinde hangi yönde ve ne kadar etkin olduğu belirlenemeyen Performans Yönetim Sistemleri organizasyonlarda ki çalışanları ilgilendiren konularda yanlış ve hatalı kararlar alınmasının arkasında yatan ana nedenlerden birisidir. Bu hatalı kararların da motivasyon düşüşü, verim ve zaman kaybı, maliyet artışı, çıktı kalitesinde bozulma, iş gücü devri artışı, çalışma ortamı huzursuzluğu vb. durumları ortaya çıkartması kaçınılmazdır. Ortaya çıkan bu durumlar kısa vadede olmasa da orta ve uzun vadede değiştirilemediği takdirde organizasyonları başarısızlığa götüren önemli etkenler olacaklardır.

Günümüzde çalışan performanslarının organizasyon performansları için çok önemli hale gelmiştir. Çalışan performanslarındaki değişimlerin, organizasyon performansına direk etki ettiği, Performans Yönetim Sisteminin de çalışan davranışları ve dolayısı ile çalışan performansı üzerinde etkili olduğu düşüncesinden hareketle bu çalışma yapılmıştır.

Bu çalışmada amaç Performans Yönetim Sisteminin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla hazırlanan çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde genel olarak Performans Yönetim Sistemi, ikinci bölümde de Performans Yönetim Sistemine karşı çalışanların tutum ve davranışları ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümü ise performans yönetim sistemlerinin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik olarak bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmadan oluşmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans Yönetim Sistemi, hedeflenen organizasyonel amaçlara ulaşılması ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda benimsenerek, iş görenin bu hedefler doğrultusunda göstereceği çabanın katkı düzeyinin artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2002: 125).

“Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti yerine, dinamik bir süreç olarak ele alan ve çalışanların performanslarının planlanmasını, değerlendirilmesini ve en önemlisi de geliştirilmesini amaçlayarak, konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan sistem, Performans Yönetimi Sistemi olarak ifade edilebilir” (Uyargil, 1994:2).

Performans Yönetim Sistemi işin gidişatını belirleyen ve sonuçlarının ortaya çıkmasını sağlayan en etkin yönetim aracıdır. Sistemin yönetilmesi sırasında organizasyonda hem yukarıdan aşağıya doğru bir etki yaratılırken, hem de yanal eksende de kurumun diğer fonksiyonları harekete geçirilir (Germirli, 2002: 22).

Performans Yönetimi, sadece organizasyondaki çalışanların başarı derecelendirmesini yapmak değildir. Amaç; Örgütsel hedeflerin, tüm çalışanlar

tarafından anlaşılma ve benimsenme düzeyinin ortaya çıkarılması, bu amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesinin sağlanması ve motivasyonun üst düzeyde tutulduğu, dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir.

Temelinde üstün astına bakışının göstergesi olan klasik performans yönetim sistemleri günümüzde geçerliliklerini yitirmişlerdir. Çünkü performans yönetim sisteminden organizasyonun esas beklentisi, sadece gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vererek sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonu yarınlara taşımasıdır.

Sistem, hem kişisel hedeflerin şirket hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir hedef belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin iyi yapılmasını temin etmeye yönelik bir kontrol sistemidir (Germirli, 2002: 22).

Performans Yönetim Sistemi, bir taraftan kurumun vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesini ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesini sağlarken, diğer taraftan da hedeflere ulaşma gayretlerinde iş görenlerin çabalarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilerek, motive edici bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlayacaktır.

İnsanı daha etkin olarak kullanabilmenin yollarını araştıran, kendi stratejik hedefleri ile bireyin amaçları arasında eşgüdüm sağlayabilen, çalışanlarında yüksek motivasyon yaratabilen, katılımı benimsetebilen, yüksek performans ortaya koyabilen

ve bunu gerçekleştirirken de bireysel katkıları ölçebilen organizasyonlar gelecekte rakipleri karşısında önemli üstünlükler elde edeceklerdir.

Bazı organizasyonlar sıkı mali kontrole, verimli üretime ve kaliteye önem vermelerine rağmen, yönetici ve çalışan kadrolarının bireysel katkılarını ölçmek için ciddi bir çalışma ve yapılanma içerisine girmemişler, bu yolla elde edilebilecek gücü fark edememişlerdir (Coleman ve Barrie, 1994: 80).

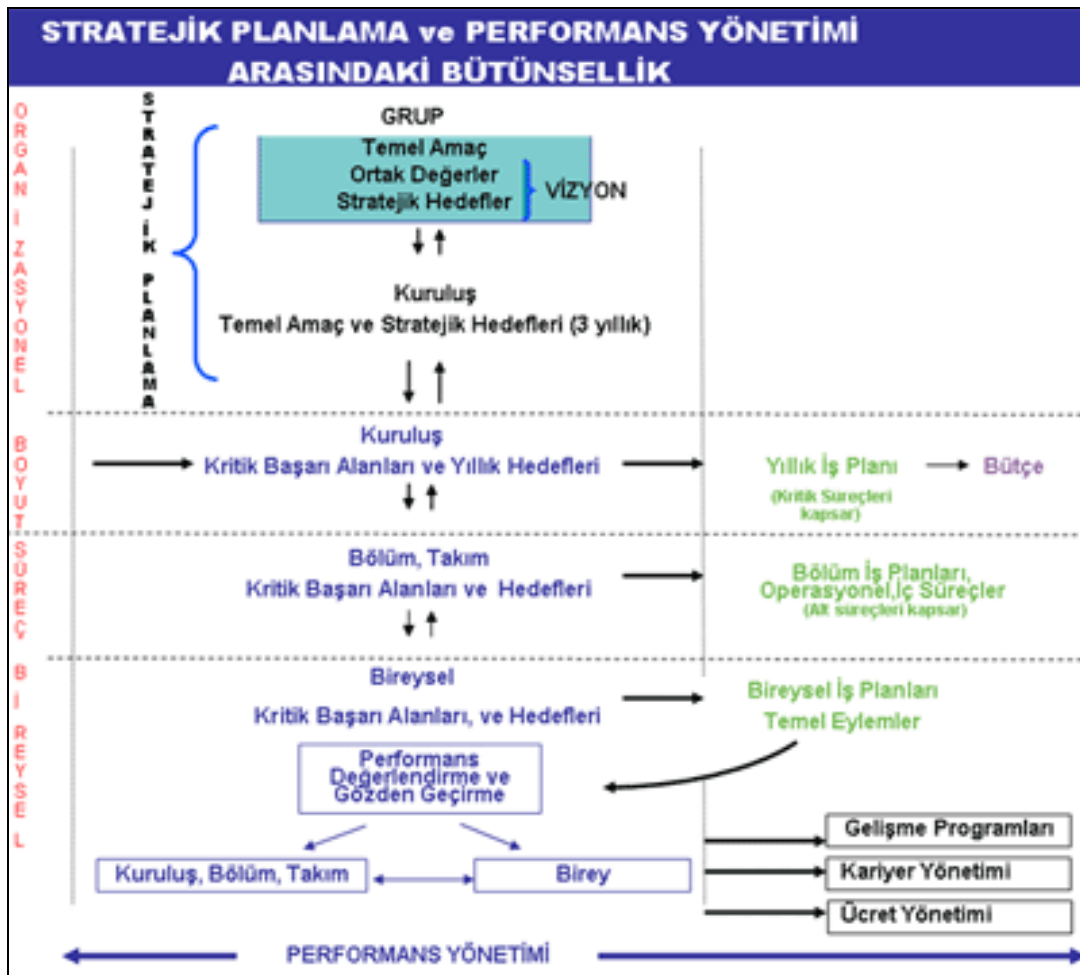
Oysa, stratejik hedeflere ulaşabilme ve bu hedefleri her dönemde daha ileriye götürebilme çabalarında, etkinliği ispatlanmış, genel kabul görmüş ve organizasyon içerisinde gerekli desteği almış, bireysel katkıları ölçebilen bir Performans Yönetim Sisteminin kurulması ve işlerliğinin sağlanması oldukça önem taşımaktadır.

Performans Yönetim Sistemi yalnızca geçmiş performans verilerini ortaya koyarak geçmişi değerlendirmeyi hedeflemez. Geçmiş veriler ışığında kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirleyerek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını üst seviyeye çıkarmak Performans Yönetim Sisteminin asıl hedefidir.

Organizasyonun vizyonu doğrultusunda belirleyeceği temel amaç ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesinin yolu Şekil 1' de görüleceği üzere yukarıdan aşağıya doğru Bölüm, Takım ve Birey hedeflerinin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bireysel hedeflerdeki başarı oranı organizasyonun vizyonunu gerçekleştirme aracı olarak gördüğü stratejik hedeflerinde başarıya ulaşma oranını direkt olarak etkilemektedir. Bu sebeple de bireysel hedeflerin ölçümü, takibi, sapmalar durumunda da önlemler

geliştirilmesini sağlayacak bir Performans Yönetim Sisteminin gerekliliği kaçınılmazdır. Performans Yönetimi Sistemi sayesinde organizasyon bireysel performansları değerlendirebilecek, değerlendirme sonuçlarına göre gelişim ihtiyaçlarını belirleyebilecek, kariyer yönetimi için gerekli verileri elde edebilecek, ücret politikaları oluşturabilecek ve birey hedefleriyle stratejik hedefler ve içinde yer aldığı vizyon arasında bir eşgüdüm sağlayabilecektir.

Şekil 1 : Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu



(Kaynak : Nielsen Altıntaş, “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu”,

17.10.2004, <<http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp#BODY>>

24.10.2006)

Yeni bir insan kaynakları yönetimi modeli olarak "Performans Yönetimi" olgusunun gelişimi, organizasyonlarda klasik komuta-kontrol anlayışından, çağın gerektirdiği modern ve kolaylaştırıcı bir liderlik modeline doğru yönelimi ifade eder. Bu süreç, iş performansının, organizasyonun misyonu ve uzun dönemli stratejik amaçları ile ilişkilendirilmesinin ne derece önemli olduğunun fark edilmesiyle beraber gerçekleşmiştir.

Geleneksel yaklaşım anlayışındaki, pazardaki konuma, uzun dönemli gelişmelere, sermaye yatırımlarına ve net gelirin artmasına odaklanan yukarıdan aşağıya doğru planlama, günün koşulları ile örtüşmemektedir. Üst yönetim, "Performans Odaklı Yönetim Sisteminin" başarıya ulaşabilmesini sağlamak için öncelikle bu yeni ortamın gerçeğini iyi analiz etmek zorundadır.

Modern anlamdaki Performans Yönetimi, performans kriterlerinin üst yönetimce belirlenerek iş görenden yapılmasının beklendiği yönetim anlayışını reddetmektedir. Kurulacak Performans Yönetim Sisteminde üstün performans gösterenler ve yaratıcılığını organizasyonun hizmetine sunanlar tespit edilmeli, çalışan ve kurum hedefleri aynı çizgide tutulmalı ve çalışanların sürece katılımı sağlanmalıdır. Klasik anlamdaki terfi ve yükselmeler bir yana bırakılarak sınırsız yükselme imkanı düşüncesi için çaba sarf edilmelidir (Arslan, 2002: 12).

Modern Performans Yönetim Sisteminde varılmak istenilen noktalardan biri de, kendi kendini sürdürebilen bir Performans Sisteminin oluşmasıdır. Bu amaçla bir yandan sürdürülebilir uzun vadeli başarı için gerekli performans perspektifi, bir

yandan da anında çözüm üretilmesini sağlayan bir sistem yaklaşımı geliştirilir. (Esque, 2004: 22)

1.1. Performans Yönetim Sisteminin Özellikleri

Performans Yönetim Sisteminin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz (Barutçugil, 2002:125 – Germirli, 2002: 22) :

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

Performans Yönetim Sistemi hem yöneticileri, hem çalışanları hem de organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir.

1.2. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Performans Yönetiminin amaçları ayrıntılı olarak şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2002:126 – 127) :

- Organizasyonel hedeflerin bireysel hedeflere indirgenmesi.
- Hedeflere ulaşılabilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.
- Belirlenen kriterler ışığında personelin adaletli bir şekilde zamanında değerlendirilmesi.
- Beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşenlerin karşılaştırılması ve değerlendirilmesi.
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması.
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması.
- Organizasyonun ve çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması.
- Geribildirimle çalışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.
- Eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

1.3. Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları

Performans Yönetimi Sistemi işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlayan ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işletmesi için gerekli olan çalışmaları içerir. Bu nedenle, Performans Yönetimi Sisteminin etkinliği

işletmelerde varolan insan kaynakları yönetiminin diğer sistemlerinin etkinliği ile de yakından ilişkilidir.

Genel olarak Performans Yönetim Sisteminin kullanım alanlarını şu altı başlık altında toplayabiliriz (Uyargil, 1994: 5) :

Stratejik Planlama

Ücret-Maaş Yönetimi

Kariyer Geliştirme Sistemi

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İşten Ayırma Kararları

Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

1.3.1. Stratejik Planlama

Performans Yönetimi Sisteminde en önemli aşamalardan birisi olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması ile işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri birbirleri ile yakından ilişkilidir ve her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

1.3.2. Ücret-Maaş Yönetimi

Performans Yönetim Sisteminin en önemli amaçlarından biri, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimine adaletli bir şekilde yansıtılmasıdır. Birçok

işletmede doğrudan yada dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

1.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi

Performans Yönetim Sisteminden elde edilen değerlendirmeler sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç iş görenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak iş görenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, organizasyona katkıları artırılabilir (Erdoğan, 1991:159).

1.3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Performans Yönetimi Sisteminden elde edilen veriler, eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte yada onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilebileceği gibi bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi görevini gerçekleştirirler. Yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir.

Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 79)

1.3.5. İşten Ayırma Kararları

Performans Yönetim Sisteminin aynı zamanda bireyler arası başarı farklılıklarını belirleyip değerlemede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, değerlendirmelerle başarısız oldukları belirlenen ve belirlenmiş bir zaman aralığında eğitim yolu ile organizasyona faydalı hale getirilmesine çalışılan fakat istenen başarı düzeyini yakalayamayan çalışanların işten ayırma kararının verilmesinde, Performans Yönetim Sisteminin yararlı bir araç olacağını düşünmek hatalı olmayacaktır.

1.3.6. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

Birçok modern organizasyonda personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden her geçen gün daha da artan bir şekilde yararlanılmaktadır. Bu uygulamaların organizasyonlarda ilk defa kullanılıyor olması, yararlılıkları konusunda bazı şüphelere sebep olabilmektedir. Ancak, Performans Yönetim Sistemi sayesinde elde edilen değerlendirme sonuçları bu tür şüphelerin ortadan kalkmasında, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır.

1.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları

Performans Yönetim Sistemi, yöneticiler ile çalışanlar ve bir işi yapanlar ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi arttırarak kişisel gelişimi hızlandırır. Kişisel gelişimin sağlanması kişisel başarının, dolayısıyla da şirket başarısının arttırılmasında etkili bir araçtır. Performans Yönetim Sisteminden şu noktalarda net ve açık yararlar beklenebilir (Germirli, 2002:22) :

Çalışana Yararları:

- Çalışan, kendisinden tam olarak ne beklenildiğini bilir.
- Çalışan, verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bilir.
- Çalışan, yöneticisiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır.
- Çalışan kendi gelişim düzeyini belirler

Yöneticiye Yararları:

- Çalışandan ne beklenildiğini açıkça ifade edebilir.
- Çalışanın performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir.
- Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar.
- Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar.
- Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar.

Organizasyona Yararları:

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

2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ SÜRECİ

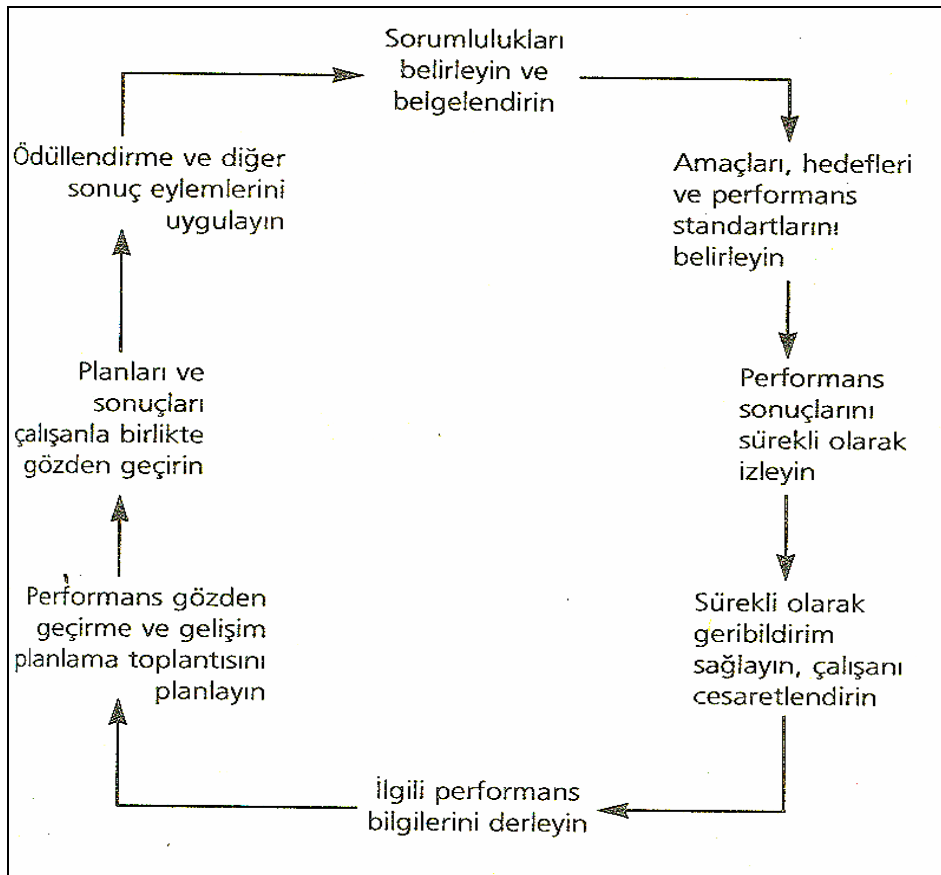
Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi Performans Yönetim Sistemi hedeflenen organizasyonel amaçlara ulaşılması için çalışanların bu doğrultuda ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda benimsenmesinin sağlanarak, iş görenin bu hedefler doğrultusunda göstereceği çabanın katkı düzeyinin artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Her süreçte olduğu gibi Performans Yönetim Sistemi sürecinde de bir döngü vardır. Bu döngü Şekil 2' de belirtilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı üzere bu döngü de yer alan çalışma ve adımları şu şekilde sıralamak mümkün olacaktır :

1. Organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi
2. Yönetici ve çalışanın bireysel hedefleri belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapmaları. Bu toplantı ile yönetici ile çalışan arasında etkili iletişim kurulması, çalışanın motivasyonu ve hedeflere odaklanmasının sağlanması ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceğinin açıklanmış olması.
3. Yöneticinin çalışanın performans sonuçlarını sürekli olarak izlemesi
4. Yöneticinin çalışana geribildirim sağlaması, olumlu yada olumsuz gelişmeleri yakından gözlemlemesi, performansı desteklemesi, gerekirse düzeltici geribildirimlerde bulunması ve çalışanı cesaretlendirmesi.

5. Yöneticinin, performans dönemi boyunca gerek gözlemleri ile gerekse diğer yöntem ve kaynaklarla elde ettiği bilgi ve belgeleri derlemesi
6. Performansın gözden geçirilmesi için yönetici ve çalışan arasında yapılacak bir toplantının planlanması
7. Plan ve sonuçların yönetici ve çalışanın beraberce gözden geçirmeleri
8. Değerlendirme sonuçlarına göre çalışanla ilgili karar verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesi

Şekil 2 : Performans Yönetimi Döngüsü



(**Kaynak** : İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul

2002: 133)

2.1. Performans Yönetim Sistemi Sürecinin Aşamaları

Performans Yönetimi Döngüsünden hareketle Performans Yönetim Sisteminin Sürecinin aşamalarını şu dört ana başlık altında toplayabiliriz :

1. **Hedef Belirleme:** Şirket hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik kişisel iş sonuçları yeterliliklerle ilgili hedeflerin belirlenmesi.
2. **Yönlendirme / Geri bildirim:** Hedeflere yönelik ilerlemelerin kaydedilmesi ve gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi.
3. **Değerlendirme:** Kişisel iş sonuçlarının ve yeterliliklerin değerlendirilmesi.
4. **Gelişim Planlama:** Gelişmesi gereken yönlerin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının hazırlanması.

2.1.1. Hedef Belirleme

Hedef belirleme, Performans Yönetiminin en önemli ve ilk adımıdır. Hedef, belirli bir zaman dilimi içerisinde kişi veya organizasyonlardan gerçekleştirmeleri beklenen sonuçlardır (Özdemir, 2006).

Hedeflerin belirlenmesindeki amaç; iş gören ve işverenin firmanın amaçları doğrultusunda neler yapmaları gerektiğini tartışmaları, hangi sonuçlara ulaşacaklarına karar vermeleri ve bunlar için çalışmalarınıdır.

Hedeflerin doğru belirlenmesi;

- Başarının ölçülebilmesini,

- Önceliklerin tanımlanmasını,
- Hedefi gerçekleştirmek için adımların ve zaman çizelgesinin planlanmasını,
- Hedeflerin çalışanlara sistemli olarak delege edilmesini,
- Performansın objektif olarak, başarıya göre değerlendirilmesini sağlar.

Kurumlarda hedef belirleme bir süreçtir; bu sürecin entegre ve spesifik olması etkinliğini de belirler. Kurumun vizyonu, stratejisi ve hedefleri üst yönetim ekibi tarafından belirlenirken, divizyonların hedefleri de kurum hedefleriyle paralel olarak belirlenir. Divizyon hedefleri, birim, takım ve kişisel hedeflere kadar iner. Bu süreçte entegrasyon, paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirir. Hedef belirleme süreci organizasyonda hem yukarıdan aşağıya ve hem de yanal etki yaratarak kurumdaki tüm fonksiyonları harekete geçirir (Germirli, 2002:22).

Hedeflerin oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Şirket stratejik hedefleri
2. Şirket veya departman kısa dönem hedefleri
3. Pozisyonun temel sorumlulukları
4. Yöneticinin hedefleri
5. Mevcut standartlar
6. Çözülmesi gereken problemler
7. Değerlendirilmesi gereken fırsatlar

Yönetici, hedeflerin oluşturulması sürecine çalışanın da katılımını sağlamalıdır. Gerçek katılım, çalışanın ulaşması gereken sonuçları doğru, adil, açık ve ulaşılabilir gördüğü zaman gerçekleşecektir.

Hedeflerin şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Özdemir, 2006) :

- **Özgün ve Uzlaşımış:** Yanlış anlamaya sebep olmayacak şekilde çalışanın ve yöneticinin üzerinde anlaşarak belirlediği hedefler kişinin hedeflerini sahiplenmesi açısından önemlidir.
- **Ölçülebilir:** Hedeflerin ölçülebilir olması iletişimi kolaylaştırır ve hedeflerin doğru algılanmasını sağlar. Hedefler ve performans göstergeleri, ilgili oldukları her yerde aynı şekilde ifade edilmeli ve herkes tarafından aynı şekilde anlaşılmalıdır.
- **Ulaşılabilir ve Zorlayıcı:** Kişilerin kabul edilebilir bir çaba ile elde edebilecekleri, aynı zamanda sahip oldukları tüm potansiyeli kullanmaya zorlayacak türden hedefler konulması önemlidir.
- **İlişkin:** Firma planları, yöneticinin beklentileri ve çalışanın gelişimine ilişkin hedefler belirlenmelidir. Yönetici, belirlenen her bir hedefin neden önemli olduğunu açıklamalıdır.
- **Zaman Sınırlı:** Her hedefin bir zaman hedefi olması gerekir.

Hedef Belirleme Aşamasında Çalışanın Yapması Gerekenler :

1. İşe ait temel sorumlulukları çok iyi kavramış ve yöneticisiyle görüşmeye hazır olması gerekir.
2. Hedeflerinin önem sırası hakkında fikir sahibi olması gerekir.
3. Önercekleri hedef gerçekleştirme planını hazırlamış olmaları gerekir.

4. Hedeflerin başarı göstergeleri ve standartlarını yöneticisiyle tartışmak üzere hazırlaması gereklidir.

Hedef Belirleme Aşamasında Yöneticinin Yapması Gerekenler :

1. Çalışanın, şirket misyonunu ve stratejisini anlamasını sağlaması gerekir.
2. Her çalışan için temel sorumlulukları sıralaması gerekir.
3. Performansın ölçülmesinde kullanılacak başarı göstergesini çalışanla beraber saptaması gerekir.
4. Mevcut standartları belirlemesi gerekir.
5. Çalışanların kendi hedeflerini şirket hedefleri ile entegrasyon içinde belirlemelerini sağlaması gerekir.
6. Öncelikli hedefleri belirlemesi gerekir.
7. Zaman planı çıkarması gerekir.

2.1.2. Yönlendirme / Geri Bildirim

Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gereklidir. Bu ise; herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir. Eğer birey kendi işini bütünün bir parçası olarak yorumlarsa amaca ulaşmak için kendi yaptığı işin gerekli olduğu duygusu daha güçlü olur. Yöneticisinden gelen olumlu tepkiler de onun kişisel katkısının ortak çalışma içinde önemli bir unsur olduğunu anlamasını sağlar (Barutçugil, 2002:132).

Bir yöneticinin astlarının performansı hakkında ne düşündüğünü bildirmesi onlara çalışmaları ile geri bildirimde bulunmasıdır.

Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın kendisine karşı kayıtsız olunmadığını düşünmesi motivasyon artışında da önemli bir etkidir.

2.1.3. Değerlendirme

Çalışan ve yöneticisinin birlikte katıldıkları yıl sonu değerlendirme görüşmesinde, çalışan yıl sonunda hedeflerine karşılık ulaştığı sonuçlara göre değerlendirilir ve bu değerlendirme sonucu çalışanın gelişimi, kariyer planlaması, ücret yönetimi gibi çeşitli insan kaynakları metotlarına bir girdi olarak alınır (Barutçugil, 2002:132).

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

Değerlendirme sürecinde iç ve mümkünse dış müşterilerden de geri bildirim alınmalıdır. Dış müşterilerden alınacak geri bildirim işletmenin başarısını değerlendirmek; misyonu, stratejisi ve bir sonraki dönem için hedeflerinin belirlenmesi açısından önemlidir. İç müşterilerden alınan geri bildirimler de her çalışanın değerlendirilmesinde ve bir sonraki dönem için işletme hedeflerinden kendilerine indirgenen hedeflerin yanı sıra iç müşterilerinin beklentilerinin karşılanmasına yönelik hedeflerinin oluşturulmasında kullanılır.

Aynı bakış açısı ile organizasyon içinde değişik departmanlar birbirleri ile müşteri/tedarikçi bağlantısı içindedirler. Bu aynı zamanda departman içi ve departmanlar arası eş düzeyde çalışan kişilere de uygulanır. Değerlendirmeler,

organizasyon içinde etkileşim içinde olan tüm birimlerde uygulanmalıdır. Konu daha ayrıntılı bir şekilde çalışmanın ilerleyen bölümlerinde incelenecektir.

2.1.4. Gelişim Planlaması

Çalışanların gelişimlerinin planlanması Performans Yönetim Sisteminin sürekliliği için kritik bir noktadır ve çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu açısından büyük önem taşır.

Eğer bir organizasyon çalışanların gelişimi ve yetkilendirilmesi gibi değerleri öncelikli olarak ele alıyor ise, bunu sağlayacak gerekli kaynakları yaratmak ve kısa dönemde hedeflerde düşüşler yaşanabileceğini kabullenmek zorundadır.

İyi bir organizasyon, çalışanların gelişimini esas alan bir kültüre sahiptir. Aynı zamanda;

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

(Barutçugil, 2002:132 / Germirli, 2002:23-24)

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

Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Yöneticiye Düşen Sorumluluklar:

- İşin gerektirdiği teknik bilgi ve davranışsal yeterliliklerin neler olduğunu gözden geçirir. İşin değişen gereksinimlerini belirler.
- Kişinin performans değerlendirme sonuçlarına göre bir gelişim programı hazırlar. Geliştirilmesi gereken güçlü yönler veya iyileştirilmesi gereken zayıf yönler ile şu andaki işi yürütebilmek için gerekli teknik bilgi ve beceri, davranışsal yeterlilik ve kişinin olası kariyeri için gerekli olacak uzun vadeli gelişim noktalarını içerir.
- Verilen hedeflere uygun olarak hazırlanan eğitim planlarının zamanlaması ve içeriği üzerinde çalışan ile anlaşmaya varır.
- Çalışanın kariyer gelişimi için ona danışmanlık yapar.

Gelişim Planlarının Hazırlanmasında Çalışana Düşen Sorumluluklar:

- Kuvvetli ve gelişmeye açık yönlerini, ilgi duyduğu alanları, ihtiyaçlarını belirler.
- Organizasyonu ve kendisinden beklenen sorumlulukları gözden geçirir.
- Şimdiki yerinden ulaşmak istediği noktaya kendisini götürecek kaynakları belirler.
- Kendisi için düşündüğü kısa ve uzun vadeli gelişim taleplerini tasarlar.

3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN NOKTALAR

“Etkin bir Performans Yönetim Sistemine için temel şart, kurulma aşamasında organizasyon çalışanlarını da sürece katmaktır. İnsanlar karar sürecine katılmadıkları işleri ve faaliyetleri benimsememeyi ve kullanmamayı yeğlerler. Bu gözlemi sınamak çok kolaydır: Fikirlerini almadığınız arkadaşlarınıza “Bu akşam yemeğini dışarıda yiyeceğiz” deyin ve yüzlerine bir bakın. Buna benzer şekilde, inanarak ve heyecanla tasarladığınız performans sistemiyle çalışma arkadaşlarınıza “sürpriz” yapın. Bir gün önce eğitimi verdiğiniz Performans Yönetim Sistemine için, “Yarın uygulamaya geçiyoruz. Lütfen hedeflerinizi yazıp yarın bana verin” açıklamasını yapın. Kameraman bulundurmayı ve yüz ifadelerini kaydetmeyi de unutmayın. Filmi izlediğinizde, sorunu apaçık göreceksiniz” (Ünal, 2002).

Şirketler çocukluk döneminden gençlik dönemine geçtiklerinde, kurumsallaşma ihtiyaçları belirginleşir ve bu yönde kaynak ayırma ve kullanma olanakları artar. Bu evrede ilk el atılan işlerden biri de, “testiyi taşıyan ile kıran arasındaki farkı” belirleyip, doğru ödüllendirmeyi yapacak sistemleri kurma çalışmalarıdır (Abi, 2002).

Ancak performans yönetim sistemine, gerekli çalışmalar yapılmadan geçilirse, şirketlere yarardan çok zarar getirme olasılığı yüksektir. Çoğu kez, şirket içinde gerekli desteği yaratmadan “Haydi yapalım” heyecanı ile başlanan birçok proje, büyük yatırımlarla ve hatta dışarıdan danışmanlarla yürütülmeye kalkışılır ve birkaç ay veya yıl içinde de rafa kaldırılıp unutulur. Bundan sonra da danışman şirketin başarısızlığı konuşmaya başlanır. Evet, danışman şirketlerin de başarısız olduğu durumlar

olabilir. Ancak genellikle, yapılması gereken hazırlık çalışmaları tam yapılmamıştır ve kimse, projenin doğmadan ölüme mahkum edildiğinin farkında bile değildir. Başarısızlığı danışman şirkete yıkıp işin içinden sıyrılmak kolay yoldur (Abi, 2002).

Organizasyonun Performans Yönetim Sistemine geçişte dikkat etmesi gereken noktaları şu şekilde belirtebiliriz :

- Öncelikle, performans sistemine neden ihtiyaç olduğu açık ve net olarak tanımlanmalıdır. “Performans sistemi ile başarılmak istenilen nedir?” sorusu yanıtlanmalıdır.
- Kurulmak istenen performans sistemi, organizasyonun amaçlarını ne derece destekleyecektir sorusunu yanıtlamak için organizasyon, mutlaka kendi iç kaynaklarıyla yada dış destekle (danışmanlık şirketi vs.) ile uzun ve ayrıntılı bir ön çalışma yapmalıdır.
- Organizasyon içinde, ihtiyacın ne olduğu, nasıl karşılanması gerektiği konusunda iç hazırlık yapılmalıdır. Çalışanların yürekten katılmadığı sistemlerin, en kısa sürede kendini yok etmesi yada metamorfoza uğraması kaçınılmazdır.
- Performans sistemi, ister iç ister dış danışmanlık kaynakları ile kuruluyor olsun, mutlaka organizasyon içinden aktif katılımcılara sahip olmalıdır.
- Performans sistemi sade, kolay anlaşılır ve şeffaf olmalıdır. Herkes tarafından kolayca anlaşılabilmesi ve takip edilebilmelidir. Organizasyon içinde yapılan uygulamaların başarısı, herkesten destek görmesine ve tüm çalışanların sistemin parçası olmasına bağlıdır.

- Son olarak da, sistemin genel sonuçları mutlaka tüm çalışanlarla paylaşılmalı, gerek kişisel hayatlarına ve gerekse şirkete katkıları anlatılmalıdır.

Performans sistemi yaygın görüşün aksine, bir ölçme aracı olmaktan öteye, organizasyon içinde amaç ve hedeflerin doğru iletilip, doğru işlerin yapılmasını sağlayan bir bilgi iletişim sistemidir. Öyle ki, bu sistem doğru kurulduğunda, bilgi hem yukarıdan aşağıya, hem aşağıdan yukarıya veya yatayda etkin paylaşılabilir. Böylece herkes aynı hedef ve amaçlar için beraber çaba harcayabilir.

Performans yönetim sistemlerinin başarıyla kullanılabilmesi için taşınmaları gereken nitelikler şunlardır (Aktan, 1999) :

1) Sistem, işletmenin hem iç hem de dış çevresi ile ilgili performans durumları hakkında bilgi vermelidir.

2) Sistem, işletmenin mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarını, karar almalarını yönlendirici olmalı, yönetim sürecinde amaçlar ve işlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgili yöneticilere değil, etkinlikleri gerçekleştiren çalışanlara da iletilerek başarılarını öğrenme ve kendilerini, düzeltme olanağı sağlamalıdır. Kısa bir deyişle sistem kullanılmalıdır.

3) Sistem, yanlış anlamaya yada önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek kadar fazla yada az bilgi içermemelidir. Her ikisi de aynı derecede sakıncalıdır.

- 4) Sistem, sağladığı bilgiyi kullanacaklar tarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynı koşul, ölçülenler için de geçerlidir. Bunun için tüm ilgili yanların sistem tasarımına ve uygulamalarına katılmaları sağlanmalıdır.
- 5) Sistem, ortaya koyacağı ters yada beklenmeyen sonuçlar karşısında savunma ve karşı savları çürütebilme gücüne sahip olmalıdır.
- 6) Sistem, bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında yeterli zamanı vakit geçmiş olmadan verebilmelidir.
- 7) Sistem, performanslardaki değişmeleri gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.
- 8) Ölçümlerde çok fazla kesinlik aranması sistemi zorlayabilir. Ortalama değerlerle çalışmak da kimi zaman önemli gelişmelerin gözden kaçmasına neden olabilir. Ölçümlerde bu iki uç arasında uygun bir yer seçilmesi gerekir.
- 9) Ölçüm sistemleri iç ve dış koşullardaki değişmelere duyarlı, esnek ve dinamik bir yapı taşınmalıdır. Yarınların sorununun, dünün yöntemleri ile çözümlenemeyeceği bilinmeli, sistem sürekli denetlenmelidir.
- 10) Bir performans yönetim sisteminde önemli bir koşul da tanım birliğidir.

Sistemin iletteği bilgiler i ve dış çevrede aynı biçimde algılanmalı ve yorumlanmalıdır

11) Sistemin maliyet etkenliği sağlanmalıdır. Bunun için sistem olduğunca basit tutulmalı, ölçüm, kayıt ve analizlerde işletmenin mevcut olanaklarından mümkün olduğunca yararlanılmalıdır.

12) Etken bir sistemde "analiz biriminin" tanımı çok önemlidir. lm yapılacak birimin sınırları belirlenmiş olmalıdır.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Yönetici, kendi yönetiminde bulunan iş görenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını, belirlenen amaçlara uygun çalışıp çalışmadıklarını yakından izlemek ister. Gerçi yönetici iş göreni işe alırken, ücretini belirlerken ve gelişimini sağlarken bir bakıma onun yeteneklerini değerlendirmektedir. Ancak, çalışanla ilgili bir karar verilirken yetenekler belirli bir sistem içinde değerlendirilmelidir. Başka bir ifadeyle, işletmede en yüksek verimin sağlanabilmesi için iş gören yetenekleri yakından izlenerek meydana gelen gelişim elde edilen başarı doğrultusunda değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 160).

Organizasyonlarda çalışanların başarı düzeylerinin yada performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900'lerin başlarında ABD'de kamu alanında görülmüştür. Daha sonraları, F. Taylor'un İş Ölçümü uygulamaları ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi, işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyelini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Mucuk, 2003:333).

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin ölçülmesinde öncelikle ihtiyaç duyulan süreçlerin başında yer alır. Etkinlik ve yaratıcılık hedefleri ile bireyin yaptıklarının birleştirilmesinde aracı işlevini yerine getirir. Bu görevi çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını değerlendirerek ortaya koyar.

Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimlilik düzeyini ölçmeyi değil, bir bütün olarak tüm noktalarda toplam başarisını ölçmeyi amaçlar.

Performans değerlendirmesi; gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alişverişine, gerek hatalar ve gerekse başarilar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistem ve birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne lde uyup uymadığını araştıran yada işteki başarisını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler bütünüdür. (Barutçugil, 2002: 178)

Performans değerlendirmesi, bireyin görevindeki başarisını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlk durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarisına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak ta tanımlanabilir. (Barutçugil, 2002: 179).

Daha kısa bir anlatımla, iş görenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlemesi olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 160).

İnsan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmanın son derece güç bir iş olduğu göz ardı edilmemelidir. Alt kademelerde verilen talimatları yerine getirmekle sorumlu kişileri ve bunların yeteneklerini değerlendirmek bir lde kolay olsa bile, sınırlarının her zaman kesin çizilme şansı olmayan yöneticilik yeteneklerinin saptanıp, değerlendirilmesi son derece güçtür. Yöneticilerde aranan karar alma, girişkenlik, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bununla birlikte g fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme

çalışmalarını, hemen her organizasyon, en alt basamakta yer alan çalışandan en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır (Sabuncuoğlu, 2000: 161).

4.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirme amaçları iki genel grup olarak ele alınabilir. Bunların ilki, iş göreni değerlendirme amacı olup, ücret artışı, terfi, işten çıkarma gibi konularda onun hakkında karar verebilmek için kullanılır. İkinci genel amaç ise personeli geliştirmeye yöneliktir. Değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişim ile, iş gören kendi hata ve eksikliklerini görebilecek; sağlanan geri bilgi akışı ile kendini geliştirme imkanı bulacaktır (Mucuk, 2003: 334).

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları biraz daha kapsamlı olarak ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Yalçın, 1994: 90) :

1. Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
2. İnsan gücü planlaması için personel envanteri hazırlamak,
3. Terfiler, Ücret artışları, Yetiştirme ve geliştirme programları, Nakiller, İşten çıkarmalar gibi konularda personel ile ilgili alınacak karar ve bulunacak girişimlerde objektif bir baz oluşturulmasını sağlamak.
4. Her asta üstünün kendisi hakkında ne düşündüğünü öğrenmesini sağlamak.
5. Personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak, İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.

6. Üstlere astlarıyla olan ilişkilerinde gerekli girişimlerde bulunmak için sorumluluklarını yüklenme olanağını sağlamak.
7. Üstlerle astlarının birbirlerini daha iyi tanımalarını ve iş ilişkilerini geliştirmelerini sağlamak.
8. Çalışanların motivasyon, verimlilik ve iş tatminlerini artırmak
9. Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
10. İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek
11. Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek
12. Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
13. Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
14. Yönetim becerilerini geliştirmek.

4.2. Performans Değerlendirmenin Yararları

Organizasyonlar, günümüze gelinceye kadar genellikle performansı değerlendirme görüşmelerini seyrek yapmışlar ve fazla önem vermemişlerdir. Çünkü iyi bir değerlendirme görüşmesinin yararları hakkında fazlaca düşünmemişlerdir. Ancak, planlanmış bir performans değerlendirmenin yöneticiye, çalışana ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararları bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler yada değerlemeden beklenen yararları özet olarak şu şekilde belirtilebilir (Barutçugil, 2002: 181) :

- Performans değerlendirmesi, yapılan iş ve o işi yapan kişiler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir. İş ve kişiyi gerçekten anlamasını sağlar.

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

4.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlemesinde, hedeflenen amaçlar belirlendikten sonra değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmalara sıra gelir. Burada; değerlemenin kimlere, kimler tarafından uygulanacağı, periyotların ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların netleştirilmesi gerekir.

4.3.1. İş Analizi ve Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

İş analizi ve iş tanımını çalışmaları özellikle performans değerlemesinde önemli bir rol oynar. İş analizi ve iş tanımı ile çalışanın ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği yetenek, beceri, sorumluluk, çalışma vb. koşullar bilinmedikçe çalışanın başarısı değerlendirilemez.

Organizasyonda yapılacak gerçekçi bir iş değerlendirmesi ve analizi, performans değerlendirme sisteminden neler beklenmesi gerektiğini de ortaya çıkaracaktır (Arslan, 2002: 12).

İş analizleri ve iş tanımlamaları kusurlu, noksan ve eski olursa verimli olamayacaklardır. Ayrıca iş görenler tanımlar hakkında kuşku duyuyorlarsa yada onları yanlış anlamışlarsa yine yararlı olmalarından söz etmek mümkün olmayacaktır. Verimli olabilmeleri için iş tanımlarının işletmedeki her işi kapsayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir. (Eren, 1996: 178)

Bu çalışmalar tamamlandıktan sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin belirlenmesi işlemine geçilebilir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163) :

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her faktör sayısal olarak yada belirli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır.

Genel hatlarıyla temel kriterler dört grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163) :

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

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapışma göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa

bunlar şöyle sıralanabilir. İsteklilik, işbirliği, güvenirlilik, çalışkanlık, bağlılık, uyabilirlik. davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi. (Yalçın, 1994: 91)

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise değerlendirilecek faktörlerin nitelik ve niceliği; girişimcilik, planlama, organizasyon, liderlik, sorumluluk alma, güdüleme, bilgi toplama ve değerlendirme, bilgi verme, yönetici yetiştirme, coaching gibi değişik boyutlarda olacaktır. (Yalçın, 1994: 91)

4.3.2. Standartların Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin temelinde kişilerin performanslarının mukayese edilebileceği standartların bulunması gerekir. Bu kıyaslama ile kişinin başarı derecesi ölçülebilir. Performans standartları ne kadar açık ve ne kadar doğru ise değerlendirmeler de o kadar güvenilir olacaktır.

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir. Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 164) :

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklediğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performansın ölçümü yapılamalıdır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, çalışanların standartları yakalama gayretleri olmayacaktır.

Zamansal : Belirli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

Bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Standartlara güven ancak bu şekilde artacak ve onlara ulaşmak için yüksek çaba sarf edilecektir.

4.3.3. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans Yönetim Sistemi oluşturulurken netleştirilmesi gereken bir konu da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. En iyi sistemler, yeteneksiz kişilerle yarar yerine zarar verirken, zayıf olan sistemler, yetenekli kişilerle çok etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilirler. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendirilenlerin saptanması büyük önem taşımaktadır.

Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerleyeceği çalışanların işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan, çalışanın başarısını elindeki ölçülere göre tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunması gerekmektedir.

Değerlemenin kimler tarafından yapılabileceği ile ilgili olarak aşağıda yer alan alternatiflerden birisi kullanılabilir.

1. İlk Yönetici

En fazla kabul gören uygulama, her iş görenin bağlı bulunduğu amiri tarafından değerlendirilmesidir. Bu durum, iş göreni ve onun başarısını en yakından izleyebilenin, ilk amiri olduğu kanısına dayanmaktadır. Bu değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun olarak şekillenir.

Ancak Değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasının yol açabildiği bazı sorunlar da bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 198) :

- Çalışanlar yöneticinin ceza ve ödül yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Yönetici işinde başarılı bir iş göreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk yönetici asta geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Bu nedenlerden dolayı çok yönetici tarafından ortak değerlendirilmesine başka bir alternatif olarak görülebilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise yöneticilerin verdiği puanların ortalaması alınır. Çok sayıda yöneticinin değerlendirme yapmaları durumunda değerlendirme süresince birbiriyle iletişim kurmamaları objektiflik açısından önem arz etmektedir. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üç olarak sınırlandırılmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

2. Bireyin Kendi Kendini Değerlemesi

İş görenin kendisini değerlemesi giderek daha fazla benimsenen bir modeldir. Amiri astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanların böyle bir değerlendirme sistemine katılmasının sağlanmasındaki ana neden iş görenin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenleri doğru olarak belirleyebilmektir (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

Bu yöntem, çalışanın kişisel gelişimine büyük katkıda bulunmakta ve özellikle kendi kendini değerlendirebilecek düzeyde sorumluluk taşıyabilen kişiler için daha fazla motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.

Çalışanın kendini değerlendirmesi; kendi kişilik özelliklerine yada çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün yada hizmetle ilgilidir. Çoğunlukla, bu gibi değerlendirmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Sistem, formel olarak böyle bir değerlendirme

gerektirmese de çoğu yönetici, çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır (Barutçugil, 2002: 199).

Ancak, insanın doğasında olan “ kendini olduğundan daha iyi görme ” duygusunun çoğu zaman bastırılmasının çok güç olduğu, bu nedenle de kişilerin kendilerini daha yüksek puanlarla değerlendirebilme ihtimallerinin yüksek olasılık taşıdığı göz ardı edilmemelidir.

3. İş – Takım Arkadaşları

Bu tür değerlendirmeler, aynı yada birbiri ile ilişkili faaliyetleri gerçekleştiren ve beraber çalışan iş görenlerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği temeline dayanmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir (Uyargil, 1994:37).

İş / Takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının, ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda hiç kullanılmaması ancak belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da etkili olması önerilmektedir.

4. Astlar

Astların kendilerini nasıl algıladıklarını görmeleri açısından yararlı bir yol olarak düşünülebilirse de, yöneticiler çoğunlukla astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmamakta ve bu gibi uygulamaları tepki ile karşılamaktadırlar (Uyargil, 1994:38).

Böyle bir yöntemin başarılı olabilmesi için bir çok ön koşul bulunmaktadır. Öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir.

Çalışanlar bu iş için yeterince eğitilemediklerinde, yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına göre değerlendirebilirler. Organizasyon hedeflerine ağırlık vermeyebilirler hatta hiç dikkate almayabilirler. Ayrıca, yöneticilerle ilgili önyargıların ve onlara yaranma düşüncesinin değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceği gibi endişeler ve sorunlar da söz konusu olabilmektedir. Bir çalışanın organizasyon yapısı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir yöneticinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi, bilgi, beceri ve deneyimleri açısından son derece güç olacaktır. Bu durumda, çalışanın yöneticisini değerlendirmesi oldukça sınırlı kalacak, yalnızca, çalışanlarını motive edebilme, onlara yetki devredebilme, eğitme ve kararlara katılmalarını sağlama gibi bazı yönetsel nitelik ve becerilerini kapsayabilecektir (Barutçugil, 2002: 200).

5. Müşteriler

Bazı işletmeler müşterilerinden aldıkları geri bildirimleri, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b. kararların alınması için kullanabilirler.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumda da, yukarıda belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir.

“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” (Uyargil, 1994:41).

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonun amaçlarıyla tam olarak örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

6. İşletme Dışı Danışmanlar ve Uzmanlar

Organizasyonun çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilir.

Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır (Barutçugil, 2002: 201).

Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme, pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılmaktadır. Çalışanın performansı ile dolaylı olarak ilgilenebilecek kişilerin değerlendirme yapması eleştirel bir durum olarak ortaya çıkabilecektir.

4.4. Performans Değerlendirme Yöntemi Belirlemesi

Performans değerlendirme amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan bazıları performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örneklerinden sayılan ve bugün klasik olarak nitelendirilen yöntemlerdir. Bazıları da uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş modern yöntemlerdir. Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar. (Uyargil, 1994:47)

Burada, bu yöntemler başlıklar altında, özellikleri, üstünlükleri ve sorunları ile kısaca tanıtılmaktadır.

4.4.1. İkili Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Uygulanması çok kolay, az zaman alan ve oldukça ucuz bir yöntemdir. Az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanması uygundur. Bu yöntemde iş görenler ikişer ikişer karşılaştırılır. Örneğin, sekiz kişilik bir grup için şekilde gösterilen karşılaştırma tablosu elde edilebilir.

Tablo 1 : İkili Karşılaştırma Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1		+	-	-	-	-	+	+
2	-		-	-	-	-	-	-
3	+	+		+	+	-	-	+
4	+	+	-		+	+	+	+
5	+	+	-	-		-	-	-
6	+	+	+	-	+		+	+
7	-	+	+	-	+	-		+
8	-	+	-	-	+	-	-	

(**Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa**
2000: 172)

Sol tarafta numaralandırılmış iş görenler ile yukarıda numaralandırılmışlar ayrı ayrı karşılaştırılır ve tercih edilen iş görene (+) işareti konur. Yukarıdaki tablo incelendiğinde en fazla (+) işaretini alan 2 numaralı iş gören liste başı olur diğerleri (5, 8, 1, 7, 3, 4, 6) sırasıyla onu izler (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

Sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer yada organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada bir kaç kriterin dikkate alındığı

görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlememesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını doğuracaktır. Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerindeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kaniya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır.

4.4.2. Grafik Değerleme Yöntemi

Bu yöntemde değerlendiren kişi; çalışanla ilgili üç kriter üzerinde durur. Bunlar kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve yaptığı işin çıktılarıdır. Çalışan, çalışma miktarı, güvenilirliği, iş bilgisi, devamlılığı, çalışma titizliği ve işbirliği eğilimi dikkate alınarak değerlendirilir. Bu yöntem, sayısal değerleri ve yazılı tanımlamaları içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları somut olarak ortaya koyduğundan fazla kullanılan yöntemlerden biridir.

Grafik değerlendirme yönteminde, şekil 3' te de görüleceği üzere bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekten oluşan değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin buldukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırabilir.

Şekil 3 : Grafik Değerleme Yöntemi

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

(**Kaynak :** İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1991: 180)

Grafik değerlendirme yönteminin bazı ciddi zayıflıkları bulunmaktadır. Bu potansiyel zayıflıklardan biri değerlendirmecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamalarıdır. Bir diğer potansiyel zayıflık kategorilerin tercihi ile ilgilidir. Örneğin, iş performansı ile ilgili çok az kategori seçilebilir veya iş performansını önemli derecede etkileyecek kategoriler göz ardı edilebilir. (Barutçugil, 2002: 191)

4.4.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

“Her iş görenin , çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yeteneklerinin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilmesidir. Birey tek ve ayrı olarak kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeyi yapan sonuçları bir üst yöneticinin onayına sunar ve gerekirse kişisel görüşlerini de iletir” (Sabuncuoğlu, 2000: 175).

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır. Yönetici de kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler. Derecelendirme yönteminde kullanılan kriterlere örnek olarak şunlar gösterilebilir: İşin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, işe ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme vb. (Sabuncuoğlu, 2000: 175).

Aşağıda gösterilen örnek bir dereceleme formunda izleneceği gibi değerlemeci ilgili kişiye bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir (X) işareti koyacaktır.

Tablo 2 : Derecelendirme Tablosu

İşgörenİN Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü :		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan :		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
BAŞARI KRİTERLERİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	COK YETERLİ
1. İŞ BİLGİSİ: <i>Sahip olduğu teorik ve pratik bilgilerin yeterliliği</i>					
2. KARAR VERME: <i>Kararların zamanında ve etkin verilmesi.</i>					
3. PLANLAMA-ORGANİZASYON : <i>Kendi İşini planlaması ve düzenlemesi</i>					
4. KAYNAK KULLANIMI: <i>İşgücü ve araçların doğru kullanımı.</i>					
5. LİDERLİK: <i>İnsiyatif kullanma, öncü</i>					
6. SÖZEL HABERLEŞME: <i>İkna edici olma, kendisini dinletme..</i>					
7. YAZILI HABERLEŞME: <i>Açık ve anlaşılır yazı yazma,</i>					
8. MESLEKİ ÖZELLİKLER: <i>Giyim, tutum, işbirliği anlayışı.</i>					
9. BEŞERİ İLİŞKİLER: <i>Çevresi ile uyum ve saygılı davranış.</i>					

(**Kaynak** : Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınevi, Bursa

2000: 176)

Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir (örneğin 1. dereceye 1. puan, 2. dereceye 2. puan gibi). Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır. Personel farklı kriterler bazında ve farklı derecelere ayrılarak ağırlıklı puan sistemine göre değerlendirilmekte. Değerlemenin objektif olması için ilk ve ikinci basamak yöneticileri ayrı ayrı puan verir, daha sonra ortalaması alınır (Sabuncuoğlu, 2000: 178).

4.4.4. Kritik Olay Yöntemi

“Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı yada başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra amir, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar” (Uyargil, 1994: 47).

Değerlendirme skalalarında olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük v.b.) değil, spesifik davranışlar dikkate alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirilmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur.

Tablo 3 : Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi, b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi.			a. Sorunların doğacağını önceden sezemedi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu.		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu.	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		Açıklama: Çok Önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirdi.			Açıklama: B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce, görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

(**Kaynak : Ülkü Dicle, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Ankara 1987, s. 55)**

Bu yöntemden doğru sonuç alınabilmesi için kritik olayların önceden belirlenmiş olması gerekir. Örneğin; Satış ekibinden bir personelin müşterilere yaklaşımı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, işe karşı ilgi ve alakası, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 179).

Bu yöntemin en zorlu yönlerinden biri değerlendirmenin olayları düzenli biçimde kısa notlar olarak kaydetmesidir. Bu durum değerlendirmeci için zaman alıcıdır. Yöntem tanımındaki belirsizlik nedeniyle farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip, karakaplı defterine not alan birisi olarak algılayarak rahatsız olması söz konusudur. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir.

4.4.5. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler (Örneğin bir dağ evi). Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler (Sabuncuoğlu, 2000: 180).

Yöntemin faydaları: (Sabuncuoğlu, 2000: 180)

- Yöntem değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- Yöntem çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır.
- Daha etkin iletişim sağlanır.
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma öğretilir.

Yöntemin sakıncaları (Sabuncuoğlu, 2000: 180) :

- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu
- Değerleme merkezleriyle sınıdığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3 – 4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,
- Yöntemin yönetimde benimsenme zorluğu
- Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi.

4.4.6. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Son dönemlerde işletmeler tarafından takım bazlı organizasyonlar benimsenmeye başlanmıştır. Bunu bir sonucu olarak performans değerlemesi de takım bazında ele alınabilmektedir. Bunu yapabilmek kolay değildir. Takımın başarısı farklı etkenlerden kaynaklanabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takım faaliyetleri için gerekli girdiler, diğer takımlarla işbirlikleri gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında takım performansı yanında kişi performansı da ayrı olarak değerlendirilmelidir (Erdil, 1998:168).

Ekip bazlı performans değerlendirme sistemini uygulamak isteyen organizasyonların uygulayacağı 7 temel aşama şu şekilde özetlenebilir (Pakdil, 2001) :

1- Mevcut organizasyonel ölçülerin gözden geçirilmesi: Ekibin performansı ile ilgili ölçüler tespit edilir. Bu aşamada organizasyonun genel hedefleri ile uyumlu, bu hedeflere ulaşmaya hizmet edecek şekilde takımın gerçekleştireceği faaliyetlerden beklenen sonuçlar tespit edilir.

2- Ekip performansı ölçüm noktalarının tanımlanması: Ekipten beklenen katma değer yaratacak faaliyetlerin başarılı olup olmadığını ölçecek kriterler belirlenir. Bu kriterler, ekibin başarısıyla ilgili olabileceği gibi ekibin kullandığı iş süreçleri ile de birebir ilgili olabilir. Bu aşamada kullanılacak teknikler ekip müşterisi diyagramı, organizasyon hedeflerini destekleyen performans kriterleri, ekip başarısı piramidi, iş süreci haritalamadır.

3- Ekip üyelerinin ekibi destekleyen başarılarının tanımlanması: Ekibin performansı, direkt olarak ekibi oluşturan üyelerin performanslarından etkilenir. Bu nedenle ekipte yer alan bireylerin ekibi desteklemek adına ulaşmaları gereken sonuçlar tespit edilir.

4- Başarıların ağırlıklandırılması: Her bir başarının önem derecesi belirlenir. Bu aşamada her bir başarı kriteri için harcanan zaman ve efor dikkate alınmadan mevcut başarı kriterlerinin ekibin hedeflerine ulaşması amacına hizmet etmedeki önem derecesi belirlenir. Başarıların ağırlıklandırılması hem ekip hem de birey düzeyinde yapılır.

5- Ekip ve bireysel performans ölçülerinin oluşturulması: Ekibin ve bireyin performansı hakkında sayısal ve açıklayıcı ölçüler belirlenir. Yukarıda belirlenen başarı kriterleri zaman, kalite, miktar gibi kriterlere göre daha operasyonel baza indirgenerek performansın ulaşması hedeflenen noktalar ifade edilir.

6- Ekip ve bireysel performans standartlarının oluşturulması: Ekip ve bireyin ulaşması gereken performans beklentileri (standartlar) belirlenir. Bu aşamada performans ölçüleri sayısal hedefler haline dönüştürülerek performans standartları oluşturulur.

7- Performansın ölçülmesi ve geribildirim sisteminin kurulması: Bu aşamaya kadar oluşturulan performans planının, uygulama sonrası durumu ölçülür ve değerlendirilir. Artık, uygulama sonuçlarının ölçülme zamanıdır. Bu aşamada her bir performans standardı için :

- Veri toplama yöntemleri,
- Veri-bilgi kaynakları,
- Veri toplama ve ölçme noktaları ve zamanları,
- Veri değerlendirme yöntemleri,
- Geribildirim yapılacak kişi ve noktaların belirlenmesi gerekmektedir.

Bu aşamalar tamamlandığında ekibin ve bireyin performansının değerlendirilmesi için gerekli tüm aşamalar gerçekleştirilmiş olacaktır. Geribildirim sayesinde, hedeflenen noktalara ulaşıp ulaşılmadığı, hangi performans ölçülerinde açıkların olduğu görülebilir. Bu bilgiler sayesinde yeni dönem performans değerlendirme süreci için de bilgi elde edilmiş olacaktır. Bundan sonra yapılması gereken, yukarıda açıklanan 7 aşamalı sürece süreklilik sağlanması ve ekibi geliştirecek şekilde sistemin çalıştırılmasıdır.

Bu uygulama, çalışanların direkt denetlenemediği, bireysel performansın tam olarak ölçülemediği, takım çalışması ve işbirliğinin gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Uygulama çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı sağlar (Ünal, 1998:23).

4.4.7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Birey ve firma amaçlarını bütünleştiren, çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Özden, 2006).

Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılabilecek hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir (Özden, 2006).

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur.

Hedeflere göre yönetim süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar (Özden, 2006) :

1. Hedeflerin belirlenmesi
2. Faaliyetlerin planlanması
3. Oto kontrol
4. Periyodik değerlendirmeler

Bu dört temel safhaya göre de atılacak adımlar şöyledir (Özden, 2006):

1. Üst ve astın, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşması.
2. Üst ve astın, belirli bir periyotta astın belirli hedefleri üzerinde karşılıklı anlaşması.
3. Astın, her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturması.
4. Belirlenen periyotta, astın hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşmesi (Yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir).
5. Belirlenen periyodun sonunda, yönetici ve astın hedefler üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanması.

Periyodik Gözden Geçirimlerle;

- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Hedeflerle Yönetimin başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır, Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih yada süre saptanmalıdır. Hedeflerle Yönetim sürecinde çalışanlar hedeflerin belirlenmesine katılmalıdır. Çalışanın aktif katılımı eylem planının oluşturulması aşamasında da sağlanmalıdır. Bu yapılmadığında çalışanın hedeflere ve dolayısıyla organizasyona bağlılığı sağlanamaz. (Barutçugil, 2002: 188)

Bu yöntemde, bireysel amaçlarla bölüm ve organizasyon amaçları uyum içerisinde olmalı, çalışanlar amaçların önem sırasını bilmelidir. İlk kademe yöneticileri bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler.

Yöntemin Yararları (Sabuncuoğlu, 2000:185) :

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- İş görenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- İş görenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Yöntemin Sakıncaları :

Değerleme sürecinde ast ve üst önemli ölçüde çaba sarf etmek ve çok zaman harcamak zorundadırlar. Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin şirketlerce daha sıkı izlenme zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

4.4.8. Kontrol Listesi Yöntemi

Şekil 4' de görüleceği üzere bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeden bir liste oluşturulur. Bu ifadeler genellikle kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmişlerdir. Değerlendirmeciler ilgili kişi için uygun olan ifadeyi seçer ve değerlendirmeyi gerçekleştirirler.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır .

Şekil 4 : Kontrol Listesi Formu

KONTROL LİSTESİ FORMU	
Adı, Soyadı, İ :	Departman :
Değerlenenin Adı :	Tarih :
<p>Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelermeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</p>	
Yapacak işi yoksa kendine iş arar
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır
Düzensiz şekilde çalışır
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağına açıklanmasını ister
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz
Çabuk öğrenir
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez
Çalışırken küçük hatalar yapar
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır
Yaptığı işi yarıda bırakır
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir
Karmaşık işleri yapmayı sever
Anlatım güçlüğü çeker
Matematiksel sorunları çok iyi anlar

(**Kaynak** : Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınevi, Bursa

2000: 187)

Kontrol listesi oldukça uğraş gerektiren bir yöntemdir. Her iş yada iş grubu için ayrı liste hazırlamak zordur ve çok zaman alır. Değerlenen kişilere genelde sonuçlarla ilgili geri bildirim yapılmaz ve değerlendirme de karmaşıktır.

4.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kontrolü

Performans değerlemesinde uygulanan politika ve yöntemlerin başarı oranlarının ölçülmesi için son aşamada sonuçların kontrol edilmesi gerekir. İstenen etkinlik

sağlanamamış ise uygulanan yöntemde geliştirme yapılabilir yada yöntem tamamen değiştirilebilir.

Etkinliğin ölçülmesinde en geçerli olan ölçüt, iş görenlerin uygulamaya gösterdikleri ilgi yada tepkidir. Şayet geniş kesimlerin tepkisini çeken bir değerlendirme yöntemi seçilmişse yada yöneticilerin seçilen yöntemi sert ve katı bir otorite anlayışı ile uygulaması söz konusu ise böyle bir değerlendirme çalışmasının başarılı olması beklenemez. Daha kötüsü böyle bir uygulama iş gören-yönetici çatışmasına ve gereksiz sürtüşmelere yol açabilir. Bu nedenle, performans değerlemesinin çok duyarlı bir konu olduğu göz önünde bulundurulmalı, değerlendirme yönteminin seçiminden uygulanmasına kadar son derece titiz davranmaları, elde edilen sonuçlar yakından denetlenmeli, uygulanan yöntemde aksamalar varsa bunları zamanında giderici etkili önlemler alınmalı ve her şeyden önemlisi değerlemenin bir cezalandırma aracı değil, tersine iş görenlerin eksik yönlerini tamamlayıcı, onların yetişme ve yükselmelerine yardımcı bir teknik olarak algılanması sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 188).

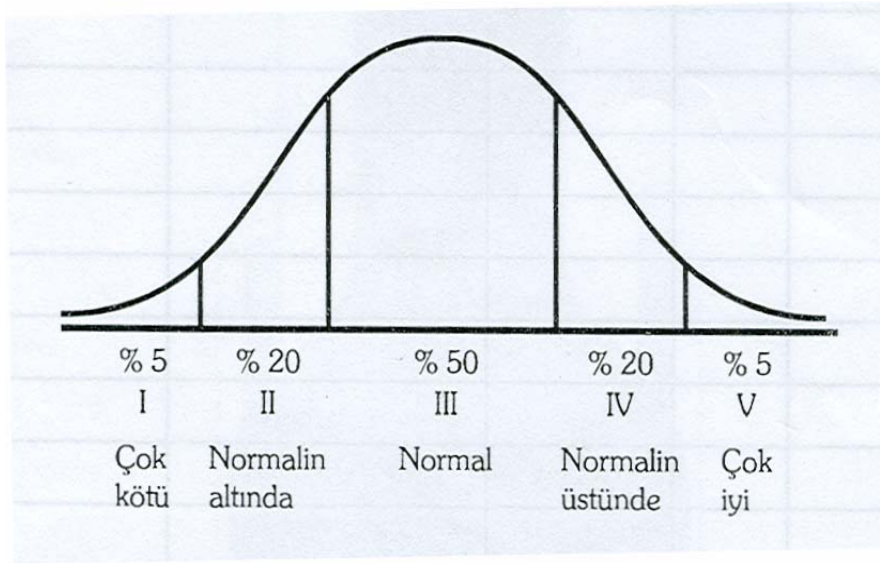
İş görenlere ilişkin yapılan değerlemenin ne ölçüde sağlıklı ve tutarlı olduğunu denetlemek amacıyla Gos eğrisi ve Hale etkisi olmak üzere iki yöntemden yararlanılabilir.

4.5.1. Gos Eğrisi

Gos eğrisi, Şekil 5' ten anlaşılacağı üzere çalışanlar üzerinde yapılan değerlemelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir. Beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine) vardır. Bu dereceler şu anlamları ifade etmektedir. III. derecede yer alan personel işi ile uyumlu ve başarılı kabul edilen bir çalışandır. I. derecede yer alan personel işin

gereklerine cevap vermekten son derece uzakta yoğun bir eğitim sürecine tabi tutulması yada işine son verilmesi gereken bir çalışandır. V. derecede yer alan iş gören ise işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahiptir. Genel çizgileriyle yapılan iş gören değerlemesinde bu gos eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse (ki sonuçların %50'si normal düzeyde gösteriliyor), o zaman iş gören değerlemesini kuşkuyla karşılamak gerekir.

Şekil 5 : Gos Eğrisi Grafiği



(Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa 2000:188)

4.5.2. Hale Etkisi

“Hale etkisi değerlendiricinin astunun performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir” (Uyargil, 1994:78).

Değerlendirmeyi yapan kişi çeşitli sebeplerden dolayı hale etkisinin altında kalabilir. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada değerlendirme yapacak kişi değerlendireceği iş görenden olumlu yada olumsuz yönde etkilenmiştir ve edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumlu yada olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu ilk izleniminde edindiği etkiye göre değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi yada kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır .

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendiricinin performansın değerlendirildiği kriterler/faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar (faktörler arasında geçişim olması gibi) değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin ekip çalışması yapabilme ve işbirliği faktörleri arasındaki geçişim gibi. Ancak sistemden kaynaklanan herhangi bir sorunun olmadığı durumlarda, değerlendirme faktörlerinin neyi ölçmek istediğini tam anlamadan, bu faktörlerin birbirlerinin aynı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler de hale etkisi altında kalmış olacaklardır (Uyargil, 1994:80).

Hale etkisinin varolduğu değerlendirmelere dayandırılan kararlar, açıktır ki organizasyonun çıkarları açısından olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Ayrıca değerlendirilenlere sağlıklı/doğru geri-besleme sağlamak da bu gibi hataların varlığında oldukça güçleşecektir .

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

Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar yada yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlemeye çalışılmaktadır.

Bu konuda başka bir varsayım da, gözlem süresinin artması ile hale etkisinin azalacağı yönündedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar, uzun süreli beraberliklerde yöneticinin astlarının davranışlarına daha fazla alışması sonucu, hale etkisinin de arttığını göstermiştir (Uyargil, 1994:81).

4.6. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme görüşmesi, bir geribildirim süreci şeklinde işler ve oldukça yararlıdır. Değerlenen kişi başarılı ve başarısız olduğu, geliştirmesi gerektiği yönlerini, yükselme ve kariyer geliştirme yollarını öğrenir.

Değerleme görüşmesinde amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun gelişimini sağlamaktır. Görüşmenin amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 170) :

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf, güçlü yönlerini tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak,
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını saptamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

4.6.1. Performans Değerlendirme Görüşme Süreci

4.6.1.1. Sürecin Başlangıcı, Görüşme Öncesi Hazırlıklar

Performans değerlendirme görüşmelerinde başarılı olmanın bir anahtarı hazırlıktır. Görüşme öncesinde, kapsanacak konular açıklanmalı ve geliştirilmelidir. Mevcut işteki çalışanın performansı temel ilgi alanı olduğu için, anahtar iş sorumlulukları ve belirlenmiş amaçlar bir araya getirilmelidir. Daha sonra, bu bilgiye dayanarak çalışanın dönem içi performansı değerlendirilir. Performans değerlendirme görüşmelerine hazırlanmak için aşağıdaki basamaklar kullanılmalıdır (Barutçugil, 2002: 212) :

- İş gerekleri, tam ve doğru bilindiğinden emin olmak için gözden geçirilmelidir.
- Performans anlaşmasında çalışanla birlikte kararlaştırılmış amaçlar yeniden gözden geçirilmelidir, amaçların başarılmasıyla ilgili varsa notlar eklenmelidir.
- Çalışanın geçmişi, iş becerileri, eğitimi, deneyimleri, belirli veya ayırt edici özellikleri ve geçmişte yaptığı işleri de kapsayacak şekilde yeniden gözden geçirilmelidir.
- Geçmiş performans döneminde o kişiyle çalışmış olanlardan bilgi toplamalıdır.
- Gözden geçirilmekte olan dönem içinde belgelenen sorunlar ve gelişim alanları açısından iş performansı veya iş beklentileri gözden geçirilmelidir.
- Çalışanın performansında varsa tartışılması gereken önemli farklılıklar not edilmelidir.
- Bu kişi için kariyer fırsatları veya sınırlamaları düşünülmeli ve bunları görüşmeye hazır olunmalıdır.
- Özel, tarafsız bir yerde uygun, müdahale edilmeyen bir zaman için görüşme yapılmalıdır.

4.6.1.2. Görüşme Süreci

Yönetici, bir çalışanı ile performans değerlendirme amacıyla yapacağı görüşme ile ilgili hazırlık yaptıktan sonra, görüşmede etkili olabilmek ve sonuç alabilmek için şu beş aşamayı sırasıyla izlemelidir (Barutçugil, 2002: 213) :

1. Toplantının Başlatılması

Samimi, açık ve dostça bir atmosfer yaratarak tartışmaya başlanmalıdır. Bu toplantıda yönetici kendisinin ve çalışanın neyi başarması gerektiğini belirtmelidir. Genel olarak, süreç

açıklanmalı, amacın ortak bir görüşe ulaşmak olduğu vurgulanmalıdır. Çalışanın rahat olmasına gayret edilmeli, çalışanın anahtar iş sorumlulukları ve performans anlaşmasındaki amaçları birlikte gözden geçirilmelidir.

2. Çalışanın Görüşlerinin Alınması

Çalışanın performans dönemi içindeki başarılarının gözden geçirmesi istenmelidir. Her şeyin açık olması için kendisine sorular sorulmalıdır. Çalışan dinlenmeli ve dinlendiği gösterilmelidir.

3. Tartışma

Çalışanın savunmacı duruma düşmesine ya da sessiz kalmasına neden olmayacak bir tarzda yönetici kendi görüşlerini özetlemelidir. Çalışanla hangi noktalarda anlaşmaya varıldığının bilinmesi sağlanmalıdır. Kendi iyi ve daha iyi olabilecek başarıları konusunda farkındalık yaratılmalıdır. Anlaşma sağlanamayan noktalar açıklanmalıdır. Yönetici belirli örnek ve bilgilerden bahsederek kendi görüşlerini bir kez daha söylemelidir.

4. Anlaşmaya Varılması

Yönetici çalışanın ve kendinin üzerinde anlaştığı ve anlaşamadıkları noktaları özetlemelidir. Performans gelişimi sağlanabilecek alanları incelemelidir. Bu aşamada, düşünmeyi, anlamayı ve sorun çözmeyi kolaylaştırmak için açık uçlu, yansıtıcı ve yol gösterici sorular kullanılmalıdır. Çalışanın gelişim amaçlarını belirlenmesi sağlanmalı, çalışana verilecek destek açıklanmalıdır.

5- Probleme Çözüm Getirilmesi

Görüşmenin beşinci ve sonuncu basamağında genel performans özetlenmeli, değişim için heves ve heyecan duyulduğu çalışana gösterilmelidir. Daha sonra yapılacak bir planlama ve hedef belirleme toplantısı için tarih belirlenmelidir. Olumlu, dostça ve hoş bir ifadeyle görüşme bitirilmeli ve çalışana katkısı için teşekkür edilmelidir.

4.6.2. Performans Değerlendirme Görüşmesinde İzlenebilecek Yollar

Performans değerlemesi görüşmeleri çeşitli şekilde oluşabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 171):

Söyle ve sat yöntemi: Bu yöntem değerlendirilenin, istenen yönde değişimi için ikna yeteneğini gerektirir.

Söyle ve dinle yöntemi: Görüşmenin ilk bölümü çalışanın zayıf ve güçlü yönlerini ona aktarabilme yeteneğini gerektirir. Görüşmenin ikinci yarısında çalışanın performans değerlemesi hakkında görüşleri araştırılır. Yönetici hala değerleyici rolündedir ama yöntem itirazların dinlenmesi ve iddialarla onları çürütme çabasına girmeden mücadele edebilme yeteneğini gerektirir. Söyle; ve dinle yönteminin temel varsayımı; kızgınlık duygularına ifade şansının verilmesinin, bu duyguların azalmasına veya tamamen yok olmasına yardımcı olacağı yönündedir.

Problem çözme yöntemi: Bu yöntemin gerektirdiği yetenekler söyle ve dinledikine benzer olmakla beraber, problem çözme yöntemi çalışanın duygularını öğrenmenin ötesine geçer ve son görüşmeden sonra işin de karşılaştığı; sorun, ihtiyaç, yenilik, memnuniyeti ve

hoşnutsuzluk yaratıcı durumları tartışmak suretiyle çalışanı geliştirmenin yollarını arar.

Bilgilendirme yöntemi: Bu yöntemde değerlendirilen kişiye değerlendirme sonuçları gerekçeleriyle birlikte aktarılır, ancak herhangi bir İtiraz kabul edilmez ve tartışmaya girilmez.

4.6.3. Performans Değerlendirme Görüşmesinin İlkeleri

Performans değerlendirme sürecinin amaçlarına ulaşması için görüşme sırasında yöneticinin aşağıdaki ilkeleri aklında tutması ve izlemesi gerekir (Barutçugil, 2002: 214):

- Herhangi bir görüşmede çok ve çeşitli konulardan bahsedilmemeli, en çok dikkat edilmesi gereken konular üzerinde odaklanılmalıdır.
- Diyaloga izin veren ve görüşlerin desteklenmesi için kullanabilecek belirli, tarafsız örnekler olduğundan emin olunmalıdır.
- Sorunları gidermede olumlu yaklaşımlar geliştirilmelidir. Son karar verilmeden önce çalışana çözüm önermesi için fırsat verilmelidir.
- Övgü gerektiren ve olumlu desteğe hak kazandıran konularda görüşmek için hazırlıklı olunmalıdır..
- Mevcut değerlendirmede çalışanın performansını geliştirecek ve gelecek değerlendirmeler için hazırlık sağlayacak gelişime yönelik eylemler üzerinde durulmalıdır..
- Gelecek değerlendirme dönemine kadar başarılabacak olan projeleri, amaçları veya standartları not edilmelidir. Amaç ve standartları görüşün ve toplantı sırasında onlar üzerinde anlaşmaya varılmalıdır.

- Görüşmenin tüm aşamalarında tarz çalışanın aktif katkısını sağlayacak şekilde gösterilmelidir.

Performans değerlendirme görüşmelerinin başarısına veya başarısızlığına etki yapan bazı faktörler bulunmaktadır. Yönetici, tüm bunları bilerek ve uygulayarak başarılı olmalıdır. (Barutçugil, 2002: 215)

- Eğer çalışanın performans değerlendirme sürecine katılımı artırılırsa çalışan performans görüşmesinde ve yönetici ile olan ilişkisinde daha güvenli ve coşkulu olacaktır. Böylece, performans geliştirme hedefleri çok daha kolay kabul edilecek ve gerçekleştirilecektir.
- Yönetici olumlu motivasyon tekniklerini daha çok kullandıkça çalışanın performans görüşmesinde ve yönetici ile ilişkisinde morali ve motivasyonu daha yüksek olacaktır.
- Performans geliştirme hedeflerinin yönetici ve çalışan tarafından birlikte belirlenmesi performans gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.
- Çalışanın, çalışma performansını engelleyen sorunların belirlenerek çözümlenmesi çalışanın performansını arttıracaktır.
- Tarafların performans görüşmesine hazırlıklı olması görüşmenin yararlarını arttıracaktır.
- Çalışanın performans değerlendirme sonuçlarının ödüllere dönüşeceğini bilmesi görüşmenin yararlarını arttıracaktır.

4.6.4. Görüşmenin Değerlendirilmesi

Yönetici, çalışanla yaptığı performans değerlendirme görüşmesinin sonrasında edindiği izlenimleri ve vardığı kararları sistematik olarak bir form üzerinde not almalıdır. Bu formu doldurmak için uygun zaman görüşmeden belirli bir süre geçtikten sonra olabilir. Görüşme sonrasında edinilen bilgi ve izlenimler duygusallıktan arınacak kadar uzun ve unutulmayacak kadar kısa bir süre sonra ilgili form üzerinde belirtilmelidir. (Barutçugil, 2002: 223)

Yönetici, bu formda, görüşme sonrasındaki değerlendirmenin sonucu olarak çalışanın performansını mükemmel, kabul edilebilir ve kabul edilemez şeklinde nitelendirebilir. Bu durumda çalışanın geleceğine ilişkin bazı kararların alınması gerekmektedir. Yöneticinin bu kararlarını netleştirmesinde görüşmenin Önemli katkısı olacaktır. Değerlendirme sonucuna göre, yapılacak görüşmenin hangi amaca daha çok katkı sağlayabileceği izlenmelidir.

Performans değerlendirmesinin sonuçları mutlaka çalışanlara bildirilmelidir. Çalışana sonuçları bildirilmeyen performans değerlendirmesi yönetim ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

4.7. Performans Değerlendirmede Dikkat Edilmesi Gerekenler

Performans değerlendirmesi; Birey bazında, Ekip bazında (Takım yada Bölüm) veya Organizasyon bazında yada bunların bir karması şeklinde yapılabilir. Hangi bazda yapılırsa yapılsın, performansın neye göre ölçüleceği, diğer bir deyişle performans standartları, önceden belirli ve ölçülebilir olmalıdır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2004:2).

Genellikle organizasyonlarda, performans değerlendirmesi temel olarak birey bazında yapılmaktadır. Birey bazında performans değerlendirmesinin temelinde yatan varsayım ise, bireylerin performansının, ekip ve organizasyon performansından bağımsız olarak ölçülebildiğidir. Diğer bir deyişle birey performanslarının toplamının, ait olduğu ekibin ve organizasyonun performansını oluşturduğudur. Diğer bir paralel varsayım ise, organizasyonun tüm hedeflerinin birey bazına indirilebildiğı, bireysel hedeflerin, birbirleriyle çatışmadığı, organizasyon hedeflerine paralel olduğu ve tüm bireysel hedeflerin toplamının organizasyonun genel hedeflerini oluşturduğudur (Özden, 2003).

Performans değerlendirmesinin sadece bireysel bazda ele alınması daha çok takım çalışmasını gerektiren alanlarda gerçekçi sonuçlar vermeyebileceğı gibi, tüm organizasyon hedeflerinin birey bazına indirgenmesi, teknik açıdan oldukça zordur. Takım çalışmasını gerektiren alanlarda sadece bireysel performansa göre değerlendirme, ekip ve organizasyon performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilecek uygulamalara zemin hazırlayabilir.

Hedeflere göre yapılan performans değerlendirmesinde, hedefler belirlenirken her bir hedefin ağırlığı ve değerlendirme ölçeğı konusunda da ast ile üst arasında tam bir mutakabat sağlanmalıdır. Özellikle sayısal olmayan hedeflerin değerlendirilmesinde bu konu büyük önem taşır. Benzer şekilde yetkinliklere dayalı performans değerlendirme modellerinde, her bir yetkinliğin toplam içindeki ağırlığı belirlenmeli ve değerlendirme ölçekleri somut olarak ortaya konmalıdır. Ayrıca değerlendirmesi yapılacak yetkinlikler, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde algılanmaları için açık bir şekilde tanımlanmalıdır.

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Performans Değerlendirmede günümüzde klasik değerlendirme anlayışındaki çeşitli eksiklikler ve yetersizlikler yüzünden bazı yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Bunların genel kabul görenlerinden bazıları ele alınacaktır.

5.1. Balanced Scorecard

Sanayi çağının yirminci yüzyılda yerini bilgi çağına bırakması ile rekabetin temel varsayımlarından birçoğu geçerliliğini yitirmiştir. Şirketlerin başarılı olabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri için yeni teknolojiye çabuk adapte olabilmeleri, aktif ve pasiflerini mükemmel şekilde yönetmeyi başarmaları artık yeterli olmamaktadır.

Bilgi çağının ortamı, hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyette bulunan organizasyonların başarıyı yakalayabilmeleri için yeni yeteneklere ve güce sahip olmalarını gerektirmektedir. Şirketlerin maddi olmayan değerlerini keşfetmeleri ve harekete geçirmedeki becerileri, fiziksel ve finansal varlıklarını yatırımlarda değerlendirmelerinden ve yönetmelerinden çok daha fazla önem kazanmıştır. Maddi olmayan değerlerin bir şirkette sağlayabileceği faydaları aşağıdaki maddelerle ifade etmek mümkündür (Kaplan ve Norton, 2003: 4) :

- Mevcut müşterilerin sadakatini korumayı ve etkin ve verimli hizmet götürülebilecek yeni müşteri kitleleri ve yeni pazarlar bulmayı sağlayacak müşteri ilişkilerini geliştirilmesi,
- Hedef müşteri kitleleri tarafından talep edilen yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi,

- Yüksek kaliteli ürün ve hizmetlerin düşük maliyetlerle ve kısa teslim süreleri ile üretilmesi

- Bilgi teknolojisi, veri tabanları ve sistemlerin yaygınlaştırılması

Balanced Scorecard, Kalite Güvence, Toplam Kalite, müşteri odaklı üretim ve organizasyon, değişim yönetimi, aktivite bazlı maliyet, entegre tedarik zinciri, süreç yönetimi, rekabet yönetimi gibi akımlardan beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan ve kaynaklarından daha radikal görüşlere sahip stratejik bir yönetim anlayışıdır (Özkan, 2003).

BSC Kısa ve uzun dönemli amaçları performans ve sonuç göstergeleri arasındaki ilişkiyi, neden – sonuç hiyerarşisi içerisinde dengeli bir şekilde kurum stratejisine yansıtan bir niteliğe sahiptir. Zor zamanlarda güç elde edilebilen sonuçlara ulaşabilmek için örgütlerin, çalışma gruplarının ve bireylerin etkinliğini sağlayacak bir anahtar olarak amaçların ve davranışların uyumlaştırılmasını sağlar (Barutçugil, 2004: 132).

Scorecard'ı Kurum stratejilerini eyleme dönüştürmede başarısız olan şirketlerin stratejilerini uygulamalarına yardım eden, stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol eden ve başarıya ulaştıran yeni bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirmek olanaklıdır (Koçel, 2001: 372).

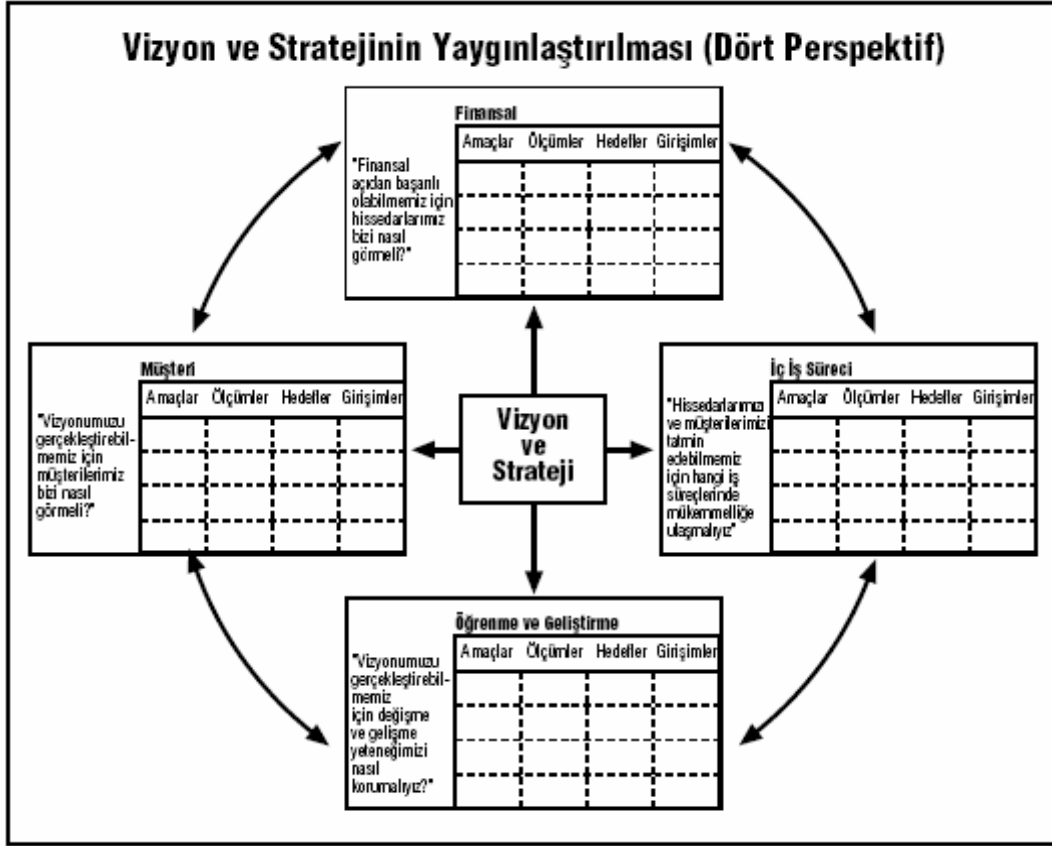
Bugün, organizasyonlar dinamik ve kompleks bir çevrede rekabet etmektedirler. Amaç ve yöntemlerini anlamak hedeflere ulaşmak için çok önemli bir adımdır. Balanced Scorecard, çalışanların şirket vizyonunu gerçekleştirmek için motive

edilmelerini sağlar. Bu sadece bir performans değerlendirme ve ölçme yöntemi değildir. İnsanların güçlerinin, stratejik hedeflerin başarıya ulaşmasına odaklanmış şimdiki performans ve gelecek performans hedeflerine bir geri besleme oluşturan bir yönetim sistemidir. Stratejik bir yönetim anlayışının temeli geçmiş ve bugün değil gelecektir (Çukurçayır, Eroğlu, 2003: 228 – 229).

Balanced Scorecard, organizasyonların geçmiş performanslarına ait mali ölçülerin, gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Scorecard'ın hedef ve ölçüleri belirlenirken şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde bulundurulur. Scorecard'da yer alan hedef ve ölçülerle, şirketin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir: Finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyüme. Bu dört farklı açı Balanced Scorecard'ın ana çerçevesini oluşturur (Kaplan ve Norton, 2003: 9).

Şekil 6' da görüleceği üzere; İşletmelerin strateji ve vizyonları fiziksel ölçülere dönüştürülmeye çalışılmıştır. BSC bu boyutların dengede olması gerektiğini savunur. Bilgi çağının zorunlu kıldığı yeni iş ortamı: Global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış fonksiyonel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. O halde işletmeler sadece maddi varlıklarını değerlendirerek sağladıkları bilgiyi kısa dönemli taktiksel amaçlar için kullanmakla bir yere varamazlar. Farklı olmanın gerekliliğine inanan yeniliğe açık işletmeler; finansal ölçümler sonucu tespit ettikleri maddi kaynaklarının yanında maddi olmayan kaynaklarını/değerlerini de hesaba katmak zorundadırlar (Örnek, 2000).

Şekil 6 : Dört Bakış Açısının Vizyon ve Stratejiye Dönüştürülmesi.



(**Kaynak:** Yılmaz Argüden vd., **Balanced Scorecard**, Arge Danışmanlık Yayınları,

İstanbul 2000: 21)

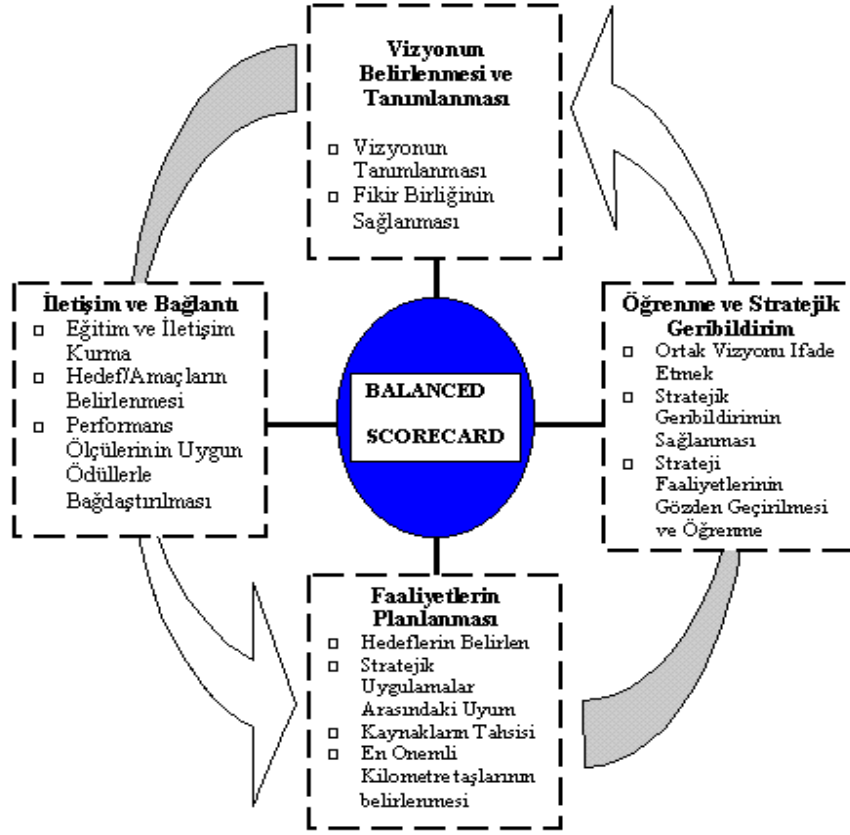
Balanced Scorecard, organizasyon içerisindeki bölümlerin her birinin hedeflerine, finansal hedeflerin çok ötesinde bir genişlik ve bakış açısı kazandırır. Şirket yöneticileri bölümlerin - potansiyeller de dahil olmak üzere - müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçümleyebilir; şirket içi kaynaklarda artış sağlamak, gelecekteki performansı pozitif yönde etkilemek için yapılması gereken yatırımları tespit edebilir. Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen Balanced Scorecard, uzun dönemde üstün finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken değer etkenlerinin neler olduğunu da açıklar.

Balanced Scorecard, finansal ve finansal olmayan ölçüleri şirketin her tabakasinda yer alan çalışanlar için gerekli bilgi parçasının bir bölümü olarak görür. Aynı zamanda hedefler ile dışarıdan gelen sonuçlar arasındaki bağlantıyı yapmak, bunu objektif olarak değerlendirmek ve kritik yönetim proseslerini, stratejik yönetim sistemine dönüştürmeyi başarmak isteyen bir sistemdir.

Aşağıda belirtilen önemli yönetim işlemlerinin yerine getirilebilmesi için Scorecard ölçülerinden faydalanılır (Kaplan ve Norton, 2003:12) :

- ◆ Vizyon ve strateji hakkında ortak karar sağlamak, bunları açıklamak
- ◆ Stratejik hedefler ve ölçülerin yaygın bir şekilde iletişiminin ve aradaki bağlantıların kurulmasını sağlamak
- ◆ Stratejik girişimleri planlamak, hedefler belirlemek ve uyumlu bir hale getirmek
- ◆ Stratejik geri bildirim ve öğrenmeyi artırmak

Şekil 7 : Dört Süreç Çerçevesinde Stratejiyi Yönetme



(Kaynak : Ali Şahin Örnek, “ **Balanced Scorecard : Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı:3, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2000)

Şirketler, bilgi çağında varlıklarını sürdürmek ve daha güçlü hale gelmek istiyorlarsa, kendi strateji ve yeteneklerine uygun ölçüm ve yönetim sistemleri kullanmalıdırlar.

Kısa dönemli finansal sonuçlara çok fazla önem vermek, şirketlerin kısa dönemli sabitlere aşırı derecede yatırım yapmasına ve uzun dönemde değer artışı yaratacak

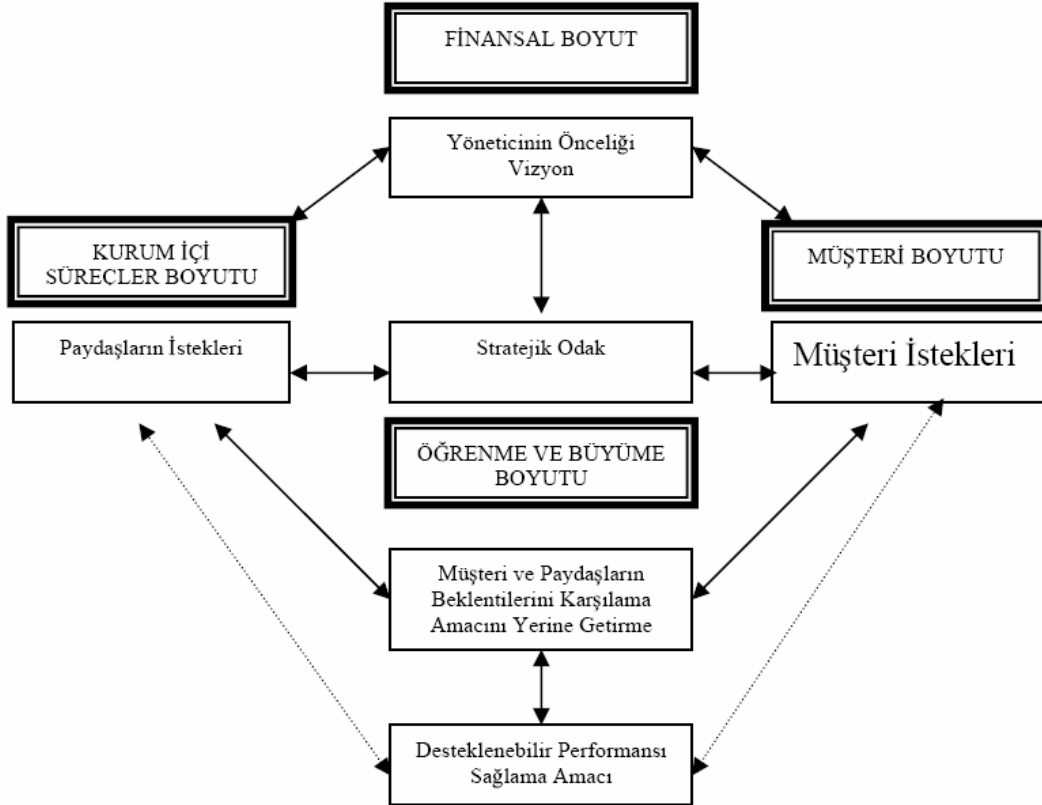
yatırımlara yeterli ölçüde kaynak ayırmamasına neden olmaktadır. Yöneticiler, kısa dönemli, istikrarlı ve mükemmel bir performans elde etme baskısı altında tutuldukları müddetçe onların büyüme fırsatları için sürdürdüğü yatırım arayışlarını kısıtlayacaktır. Kısa dönemde iyi finansal sonuçlar elde etmek için yapılan baskı, firmaların yeni ürün, yöntem, insan kaynakları bilgi teknolojisi, veri tabanı ve sistemler, müşteri ve Pazar geliştirmek için yapacakları harcamaları da kısıtlayacaktır. Bu uygulamalar şirket raporlarında bir artış görünmesini sağlasa da müşteri tatmin ve sadakatindeki azalış şirketin yara almasına ve giderek güç kaybına neden olacaktır. (Kaplan ve Norton, 2003: 28 – 29)

Finansal ölçüler, organizasyonun rekabet ortamında izlediği yolu yönlendirmek ve değerlendirmek açısından her zaman yeterli olmayabilir. Muhasebe kayıtları ile bir önceki dönem sonuçları elde edilebildiği için, son dönemde elde edilen veya kaybedilen değerlerin tespit edilmesinde eksik kalır. Finansal ölçüler geçmişteki davranışlarla ilgili hikayenin bütününe değil yalnızca bir kısmını anlatabilir; gelecekteki finansal değerleri yaratmak amacıyla bugün veya gelecekte gerçekleştirilmesi gerekenler hakkındaki rehberliği yetersizdir.

Balanced Scorecard dört boyutun dengeli olarak ortaya konulması gerektiğini vurgulamaktadır: Finansal boyut, Müşteri boyutu, Operasyonel boyut ve Öğrenme ve gelişme boyutu. Dört boyutta performans ölçütlerinin tespiti için de şu soruların cevaplandırılması önerilmektedir : Şirketimiz hangi sayısal hedeflere ulaşırsa ortaklarımız tarafından başarılı olarak kabul edilecektir? Vizyonumuza ulaşmak için müşterilerimiz tarafından nasıl algılanmalıyız? Müşterilerimizi tatmin etmek için

hangi süreçlerimizde mükemmeliği hedeflemeliyiz? Vizyonumuza ulaşmak için nasıl bir kurumsal öğrenme ve gelişme modelimiz olmalı? (Argüden vd., 2000:14)

Şekil 8 : Balanced Scorecard Boyutları



(Kaynak : M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım : Verimlilik ve Başarı Karnesi”, Sayıştay Dergisi, Sayı : 53, T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayını, Ankara, 2004:no: 45)

BSC, bu sorulara cevap verilmesini esas alan ve her şirket için özgün olarak geliştirilmesi gereken bir kavramdır. BSC, stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araçtır. BSC uygulaması için

öncelikle, yönetimin benimsediği bir stratejinin ortaya konması gerekmektedir. Stratejiler uzun vadelidir ve ulaşılması da çok kolay değildir. Bu yüzden somut ve küçük adımlarla gerçekleştirilmelidir. BSC, yönetimin bu somut adımlara ilişkin sebep – sonuç varsayımlarına dayandırılır. Dolayısı ile BSC bu varsayımların test edildiği uygulama aşamasına, geri besleme ve öğrenme süreciyle bağlanma zorunluluğunu ortaya koyar. Aynı şekilde BSC stratejik girişimlerin başarılı olabilmesi için kurum içinde sistematik yayılıma da önem verilmesini sağlar. Böylelikle, BSC kurumun farklılığın oluşturulması için gerekli adımlara odaklanmasına destek olarak, bu yöndeki gelişmelerin izlenebileceği dengeli, ölçülebilir performans göstergelerinin belirlenmesini ve paylaşılmasını sağlar. BSC’ın başarısı stratejik hedeflerin, süreç, takım ve kişi hedeflerine kadar indirgenebildiği somut adımların ortaya konmasını sağlamasında yatar.

5.1.1. Balanced Scorecard’ın Yararları

BSC, uygulayan kuruma şu faydaları sağlar (Argüden vd., 2000:14) :

- Stratejinin bir vizyondan somut adımlara indirgenmesini sağlayan düşünce sürecinin yaşanması;
- Kurumun stratejik yönetime ilişkin değişim sürecinde planladığı projelerin birbirleriyle tutarlı olması ve önemli bir boşluğun kalmaması;
- Stratejinin kurum içinde iletişiminin sağlanmasını ve yürütülen projelerle strateji arasındaki sebep-sonuç ilişkilerine ait varsayımların paylaşılması;
- Takım ve kişi hedeflerinin stratejiyle tutarlı ve bütün olarak kapsayıcı olması;
- Yetkinlik geliştirme programlarının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi;

- Performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejiyle ilişkilendirilmesi;
- Kurumsal öğrenme süreçlerinin ve stratejinin geliştirilmesi için bilgi toplama sistemlerinin geliştirilmesi.

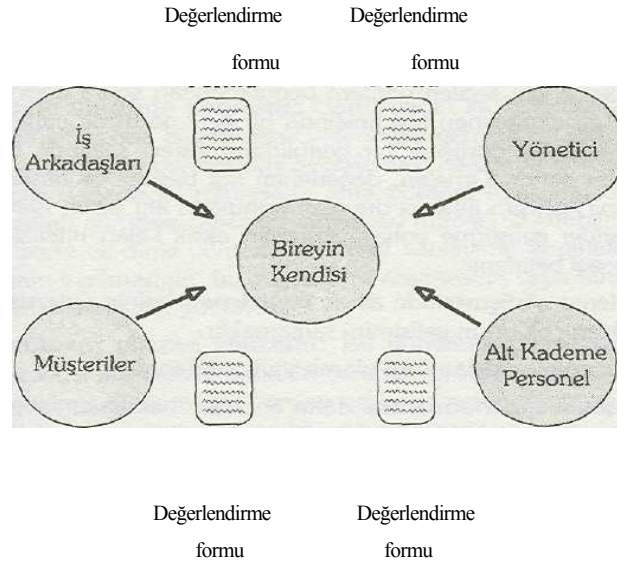
Dolayısıyla, BSC kuruma özgün stratejinin tutarlı ve somut adımlara ayrıştırılmasını, kurumda iletişimin sağlanmasını ve düzenli olarak takip edilebilecek göstergelerle performans yönetiminin etkinliğini artıran bir araçtır.

5.2. 360 Derece Performans Değerlendirme

Performans değerlemede klasik görüşlere göre yalnızca patronun astlarını değerlendirebileceği düşünülür. Gerçekte patron bu kararı verebilme konusunda en az bilgi sahibi kişidir. Patronun vekili olarak bu kararı veren yönetici de değerlemede tek yanlı kalabilmektedir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı işletmeler, bireyin performans değerlemesinde ortak olduğu kabul edilen çok sayıda ilgilinin katkısını işin içine katmayı tercih etmeye başlamıştır. Buna göre ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler değerlendirme grubunda bulunabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

Bu modelin işleyişi şekil 9' da daha yakından izlenebilir.

Şekil 9 : 360 Derece Performans Değerlendirme



(**Kaynak : Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Yayınevi, Bursa 2000, s. 169**)

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-on iki kişilik bir isim listesi önerir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimi verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır. (Barutçugil, 2002: 203)

Uygulama sırasında da şu adımlar izlenmelidir (Barutçugil, 2002: 205) :

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlendirmeyi yapacak kişilerin seçilmesi için çalışanlarla bir toplantının yapılması.
- Anket formlarının dağıtılması, bunların doldurulması ve toplanması.
- Formların işleme tabi tutulması, rapora dönüştürülmesi, raporun bir örneğinin yöneticiye, bir örneğinin çalışana verilmesi.
- Çalışanla, sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılması.
- Sürekli geribildirim verilmesi.
- Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anketin uygulanması.

5.2.1. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Yararları ve Sakıncaları

Organizasyonda bu yaklaşımla performans mimarisinin oluşturulmasının avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Arslan, 2002:15 - Barutçugil, 2002:204) :

- Çalışanların performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlar,
- Çalışanlar ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi verir.
- Örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlar,
- Çok sayıda değerlendiriciye imkan verir, bir kişinin duygusallığı önlenir,

- Çalışanların yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar,
- Amirler çalışanların kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar,
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder. Birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağını bulur.
- Geribildirimler isimsiz olduğu için daha dürüst ve açık olur.
- Çalışan için başarı beklentilerinin ne olduğunu açıklığa kavuşturur.
- Çalışanların güçlü yönlerinin ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesini kolaylaştırır.
- Takım üyelerinin grubu etkileyen performans konularına daha fazla katkıda bulunmasını sağlar.

Bu yöntemin uygulaması düşünülürse, organizasyonun gerçek ihtiyaçları analiz edilmeden adım atılmaması gerekir. Eğer, böyle bir düşünce varsa öncelikle 360 derece değerlendirme sistemine neden ihtiyaç duyulduğu açıkça saptanmalıdır. Ayrıca bu sürecin organizasyonun yapısına, kültürüne, inanç ve değerler sistemine uygun olup olmadığı doğru tespit edilmelidir.

Yöntem performansın, çalışanın yöneticisi, eşitleri, astları ve müşterileri olmak üzere, çok sayıda kaynak tarafından değerlendirilmesine dayanmakta, farklı bakış açıları, değerlendirmenin geçerliliğini artırmaktadır. Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımıcılığı

artırır, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltir, iletişimi güçlendirir. Çok yönlü değerlendirmeler, özellikle de liderlik geliştirme programlarında çıkış noktasını oluşturmaktadır (Aytaç, 2003).

Başarılı uygulamalar, astlarından aldıkları geribildirim, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine olumlu katkısı olduğunu göstermektedir. Özellikle kendi performanslarından kuşku duymayan, ancak astlarından olumsuz puan alan yöneticiler önemli ölçüde gelişme görülmektedir.

Çok yönlü değerlendirmeden yarar görebilmek için, işletmeler uygulamayı öncelikle stratejik hedefleriyle bağdaştırmak, titiz bir planlama yapmak, beklentilerini belirlemek zorundadır. Yöntemi diğer İK uygulamaları ve gelişim programlarıyla da uyumlu hale getirmek gerekir (Zel, 2006).

Performans gelişmesini ve davranış değişikliğini yaratan tek başına geribildirim değildir. Önemli olan, yöneticinin geribildirimleri göz önüne alarak, kendisine gelişim hedefleri belirlemesi ve gerçekleştirme çabası göstermesidir.

Yöneticiler genellikle performanslarını geliştirmek için geribildirimleri kullanmaktan sorumlu tutulmazlar. Bu da, yöntemin kuşkuyla karşılanmasına neden olur. Oysa, geribildirimleri astlarıyla ve yöneticisiyle paylaşmaktan ve bu yönde bir gelişim planı yapmaktan sorumlu tutulan yöneticiler dikkat çekici ilerleme gösterirler (Turgut, 2001: 63 – 64).

5.2.2. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Boyutları

360 derece performans değerlendirme sistemi, bir çalışanın davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında o çalışanın üstlerinden, çalışma arkadaşlarından, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi toplandığı bir sistemdir. Çalışanın performansının her türlü değerlendirici tarafından incelenmesi 360 derece performans değerlendirme sistemlerinin diğerlerine göre daha etkili sistemler olarak algılanmasına neden olmaktadır. (Turgut, 2001:66)

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında personelin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar (Arslan, 2002: 16):

- İletişim,
- Liderlik,
- Değişimlere Uyabilirlilik,
- İnsanlarla İlişkiler,
- Görevin Yönetimi,
- Üretim ve İş sonuçları,
- Başkalarının Yetiştirilmesi,
- Personelin Geliştirilmesi.

İletişim :

Günümüzde çalışanların iletişim becerisinin yüksek olması, en az konusunda yeterli bilgi sahibi olması kadar önemli hale gelmiştir. Çevresindekilerle iyi diyaloglar

içinde olması, etrafındaki kişileri büyük bir sabırla dinleyebilmesi, onlara empatik yaklaşabilmesi önem kazanan değerler arasına girmiştir. Bu düşünce ışığında aşağıdaki konular performans açısından sorgulanmaktadır (Arslan, 2002, s. 16) :

- Başkalarını dinlemek,
- Süreçler hakkında bilgi sahibi olmak,
- Etkili bir yazıl ve sözlü iletişim becerisine sahip olmak,

Liderlik :

Organizasyonda insanların sistemin iyileştirilmesi ve mükemmelleştirilmesinde rol almayı istemesi ancak amirleri tarafından olumlu yönde yönlendirilmesi ile mümkündür. Bu da liderlik etmek ile olacaktır. Liderlik 20 yüzyılın parlayan değeridir. İnsanlara makam vererek onları yönetici yapabilirsiniz ama asla atayarak lider yapamazsınız . İşte bu aşamada kişilerin organizasyondaki liderlik becerileri farklı alt kriterler ile sorgulanarak çok yönlü bir geri besleme alınmaya çalışılmaktadır (Arslan, 2002, s. 16) :

- Güven yaratmak ve dürüst olmak,
- Önder olmak,
- Yetki ve sorumlulukları dağıtmak

Değişimlere Uyabilmek :

21'inci yüzyıla damgasını vuracak kavram “değişim” olacaktır. Değişimin yönetimi ise geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin tek şartı olması beklenmektedir. Gelecekteki mücadele değişimi

kontrol altına alma mücadelesi, bu savaşın başrol oyuncusu ise insanın bizzat kendisi olacaktır. Unutulmamalıdır ki; teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin geleceğin savaşlarında son sözü yine insan söyleyecektir (Arslan, 2002, s. 16).

21. yüzyılda değişim iki boyutta kendini gösterecektir. Birincisi teknolojik boyuttur; kullanılan teknolojinin sürekli olarak kendini yenilemesini ve buna ayak uydurulmasını ifade eder. İkinci boyutu çok daha önemlidir. Teknolojiyi kullanan İnsan ve Organizasyonun düşünsel, fiziksel ve psiko-motor alanlardaki değişimini ve bu süreci ifade eder. Son derece kritiktir. Teknolojinin eğer onu etkin kullanan insan yoksa hiçbir şey ifade etmeyeceğini unutmamak gereklidir. Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirine paralel bir şekilde artış gösterirse işletmelerde değişime bağlı radikal dönüşümler gerçekleşebilir. Değişimin bu safhasını “değişimin kurumsallaşması” olarak adlandırabiliriz. Geleceğin dünyasında uzun süre hayatta kalabilmenin sırrı bu alandan kopmamakta yatmaktadır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmuyorsa organizasyonun bir süre sonra kişilerden kaynaklanan ciddi bürokratik baskılara maruz kalması kaçınılmaz olacaktır (Arslan, 2002, s. 16).

Bu nedenle organizasyon içinde herkesin değişime açık olması ve kendisini yenilemeye hazır olması gerekmektedir. Aşağıdaki kriterler sorgulanarak organizasyon içindeki çalışanların değişime ayak uydurabilme özellikleri farklı bakış açılarından sorgulanmak istemiştir (Arslan, 2002, s. 16).

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

İlişkiler :

Örgütlerde sinerji kavramının yaygınlaşması ile beraber takım çalışması da son derece önem kazanmıştır. Her seviyedeki çalışanların birbirleri ile olan ilişkileri örgütsel performansı olumlu ya da olumsuz yönde direkt olarak etkilemektedir (Arslan, 2002, s. 16).

Aşağıdaki temel kriterleri çalışanlar bazında sorgulayarak mevcut ilişkilerin seviyesine yönelik geri besleme alınmaya çalışılmaktadır (Arslan, 2002, s. 16).

- Personel ilişkilerini geliştirmek,
- Takım başarılarını yönlendirmek ve özendirme,

İşin Yönetimi :

İşin etkili bir şekilde yönetilmesi çalışan bazında araştırılmaktadır. Farklı seviyelerde etkili yönetimden tam olarak ne algılandığı ortaya konularak, algılanması gereken boyutu ile arasındaki fark çıkarılmaktadır. Böylece sisteme verilecek geri beslemeler aracılığı ile etkinlik seviyesinin yükseltilmesi ve kaynakların etkin kullanımının artırılması amaçlanmaktadır. İşin yönetimi aşağıdaki kriterler sorgulanarak araştırılmaktadır (Arslan, 2002, s. 16) :

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

Üretim :

21'inci yüzyıla çok az kala Dünyadaki ortalama şirket ömrünün 15 senenin altına indiği Dünyamızda organizasyonların hayatta kalabilmesi, etkili ve karlı olarak mal ve hizmet üretmeye bağlı olacaktır. İşletmenin yaptığı üretimin çalışan bazındaki katkısı sorgulanmaktadır. Bu süreç aşağıdaki temel kriterler sorgulanarak gerçekleştirilir (Arslan, 2002, s. 17) :

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

Başkalarının Yetiştirilmesi :

Çağımızın yoğun iş yaşantısı çoğu organizasyonda istemeden de olsa bireyselliği ön plana çıkarmaktadır. Bu da organizasyonlarda mevcut bilgilerin sonraki nesillere aktarılmasını engellemektedir. Farklı kademelerdeki personelin sahip olduğu bilgileri başkalarına aktarmada göstereceği isteği teşvik etmek, diğerlerine motive edici bir katkı sağlayacaktır. Burada bu bilgi transferinin somut göstergeleri aranarak performansa katkısı araştırılmaktadır (Arslan, 2002, s. 17) :

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

Personelin Geliştirilmesi :

Bu kriter çerçevesinde sorumlu olunan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesi konusunda çalışanların sorumluluk hissetmesi ve örgütsel kaynaklarını bu konuda

yönlendirmesi araştırılmaktadır. Aşağıdaki kriterler çerçevesinde farklı bakış açılarından geri besleme alınmaktadır (Arslan, 2002, s. 17):

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

Dünyadaki 360 derece geri besleme uygulamalarına genel olarak bakıldığında yukarıdaki temel kriterler ışığında bölgesel ve örgütsel farklılıklar da dikkate alınarak değerlendirme ölçeklerinin hazırlandığını ve alt kriterlerin belirlendiğini söyleyebilir .

Esas olarak 360 derece geri beslemeyi diğer değerlendirme sistemlerinden ayıran temel fark geri besleme boyutudur. 360 derece yaklaşımda geri besleme çok yönlü dolayısıyla gerçekçidir (Arslan, 2002, s. 17).

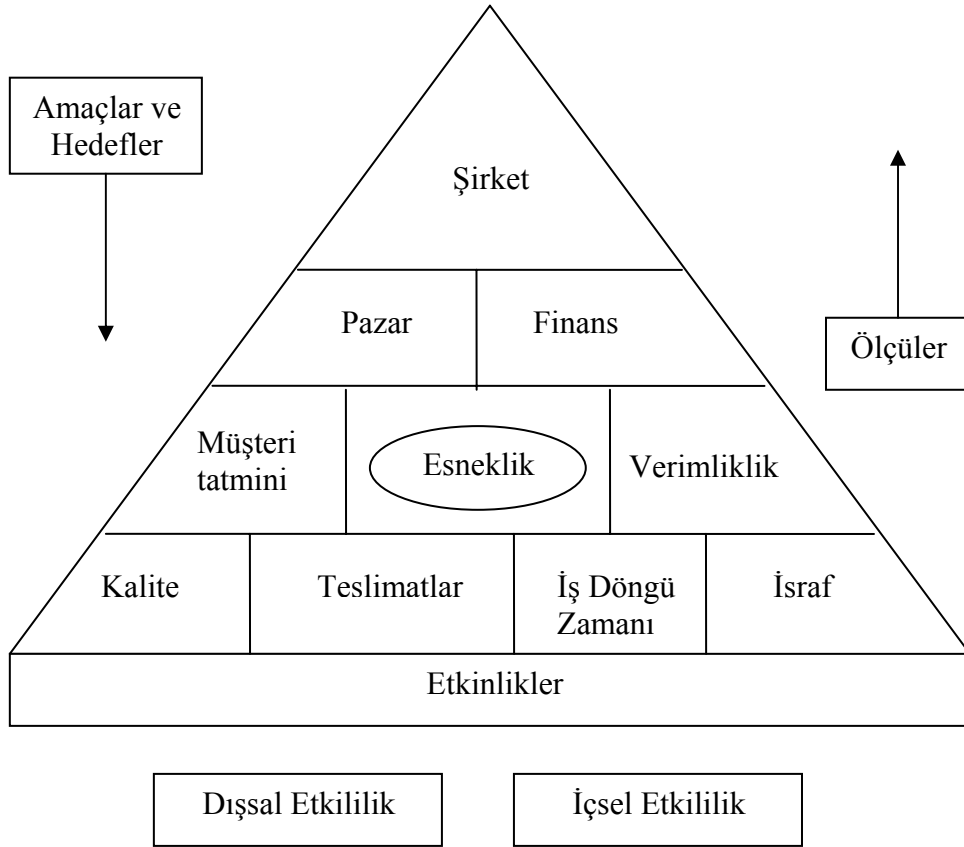
5.3. Lynch-Cross Performans Piramidi

Performans piramidinin tepesinde şirket vizyonu ve misyonu yer almaktadır. Bu vizyon ve misyonun yönlendirdiği şirketin performansına salt geleneksel finansal performans yaklaşımı değil, aynı zaman da Pazar performansı da dahil edilmektedir (Baş, 1999).

Yüksek kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve düzenli zamanında teslim müşteri doyumunun yollarıdır. Dış etkenlerin belirlediği teslimat ve iç etkenlerin belirlediği iş döngü zamanı tarafından birlikte biçimlenen esneklik

piramidin kalbini oluşturmaktadır. Verimlilik hedefleri ise, iş döngü zamanını düşürmek ve israfı azaltmak suretiyle sağlanabilir. İş döngü zamanının önemini vurgulamak yerinde olacaktır. Birincisi bu unsur büyük ölçüde şirketin denetimi altındadır. İkincisi esnekliğe ve böylece rekabete etkisi çok büyüktür. Üçüncüsü verimlilik üzerine etkisi aracılığıyla maliyet rekabetini etkiler. Kalite – teslimat – iş döngü zamanı – israf dörtlüsü performans piramidinin yastıkları olup, yüksek düzeyli sonuçları elde etmenin anahtarlarıdır (Baş, 1999).

Şekil 10 : Performans Piramidi



(Kaynak : İ. Melih Baş “Şirket Toplam Performans Yönetimi : Kimya Sektöründe Bir Uygulama” 8. Kalite Kongresi Bildirisi, ” Kal Der Yayınları,

İstanbul 1999)

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNE KARŞI ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARI

1. ÇALIŞANLARIN İŞ ORTAMINDA DAVRANIŞLARI VE DAVRANIŞLARIN BOYUTLARI

Modern insan Kaynakları yönetiminin başlıca dayanaklarından biri, toplumsal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalardır. Toplumsal bilimler asıl olarak, bireylerin toplum içinde nasıl işlev gördükleriyle ilgilenir. “ İnsanlar neden böyle davranıyor ? ” sorusuna cevap bulmak için yapılan araştırmalar, genel olarak yönetimin ve özellikle de insan kaynakları yönetiminin teorisine ve pratiğine çok büyük katkıda bulunur. İnsanların neden çalıştığının ortaya çıkarılması, doğrudan doğruya çalışmanın anlam ve önemiyle ilgilidir. İşi yapanların ihtiyaç ve amaçları ile ilgilenmek, çalışanı motive edecek politika ve programlar geliştirmek için bakış açısı kazanabilme de oldukça önemlidir (Palmer ve Winters, 1993:14).

Davranış kavramı, canlı organizmanın, iç ve dış etkilere karşı gösterdiği bilinçli tepki anlamına gelmektedir. Davranışı “hareket”ten ayıran temel faktör, davranışın bir etkiye karşı “bilinçli tepki” olma özelliğidir. Bilinçli davranış esas itibariyle bir nedene dayalıdır ve mutlaka bir amacı vardır. Hareketten farklı olarak bilinçli davranış, davranışta bulunanın iradesi ve bireysel güdülerini yansıtır (Şimşek vd., 2001:1).

Birçok davranış bilimcisi, insan davranışları üzerine belli varsayımlarda bulunur. Birincisi insan davranışının hem rasyonel hem de rasyonel olmayan yönlerinin bulunduğu, çoğu davranışın bu iki özelliği birlikte taşıdığı ve bazı davranışlarda birinin bazılarında diğerinin ağır bastığı yönündedir. İkincisi her davranışın bilinçli yada bilinçsiz olduğu, Üçüncüsü insanların iç eğilimlerine ve çevreden gelen etkilere göre davrandığı, dördüncüsü de her insanın değişik bir kişiliği olduğu şeklindedir (Palmer ve Winters, 1993:15).

Davranış kavramı psikoloji okulları tarafından farklı şekillerde ele alınır ve tanımlanır. Yapısal psikolojiye göre davranış insanın bilinçli etkinliğidir. Davranış psikolojisi davranışı devinimsel bir yaklaşımla uyarıcı-tepki zinciri olarak tanımlar. Bütünlük psikolojisi ise insan ile çevresini bir bütünlük içerisinde görür ve davranışı insan ile çevresinin etkileşiminin ürünü olarak görür. İşlevsel psikolojiye göre davranış, insan güdülerini doyurma etkinliğidir. Diyalektik kuram davranışı, insanın kendisini geliştirmek ve çevresini değiştirmek için yaptığı etkinlikler olarak niteler. Dinamik psikoloji ise davranışın, insanın kendi kişisel çatışmasının ve başkaları ile olan ikili çatışmasının çözümünde bir araç olduğunu savunur (Başaran, 2000: 14).

Davranışın tanımında psikoloji okullarının birbirinden bazı yönlerden ayrılması doğaldır; çünkü her okul, insan davranışına değişik yönden yaklaşmakta, bazıları davranışın oluşum sürecine, bazıları davranışın amacına, bazıları da her ikisine birden bakmaktadır. Bu farklı bakış açıları, farklı davranış tanımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Tanımlardaki farklılıklara rağmen psikoloji okullarının davranışı tanımlamada birleştikleri bazı ortak noktalar vardır. Bu noktalar şunlardır (Başaran, 2000: 14) :

-Davranış, insanın yaptığı etkinliklerdir.

-Bu etkinliklerin başkaları tarafından gözlenmesi veya organizmanın kendisi tarafından algılanması mümkündür.

-Yapılan etkinlikler bilinçlidir.

Birleşen yönlerine göre davranışı, insanın gözlenebilir, ölçülebilir, yinelenebilir ve anlatılabilir bilinçli etkinlikleri şeklinde tanımlamak mümkündür. İnsanın bilinçli yapmadığı kas seğirmeleri (tik), tepkileri (refleks) ve bilinçsiz hareketleri davranış değildir. Buna göre psikologlar insan davranışını oluşturan etkinlikleri üç ana başlık altında toplarlar (Başaran, 2000: 14) :

- **Bilişsel etkinlikler.** Duyma, algılama, bellekte saklama, anımsama, düşünme, uslamlama, sorun çözme, kavram ve ilke öğrenme, yeni yaşamları anlamada kavram ve ilkeleri kullanma vb. bilişsel etkinliklerdir.
- **Devinimsel etkinlikler.** El, kol, bacak ve genel olarak bedence yapılan kassal etkinlikler, devinimle yapılan davranışlardır.
- **Duygusal etkinlikler.** Pek çok etkinlik duygu ve coşku içerir.

Tanımlardan, davranış türleri ve özelliklerinden anlaşılacağı üzere davranış sadece organizmanın bilinçli devinmeleri değil, aynı zamanda onun gözlenebilen veya içsel dünyasında yaşadığı tüm duygulanma, hissetme, algılama, kavrama, düşünme, hüzünlenme, merak etme gibi tüm bilinçli zihinsel, bilişsel ve duygusal etkinlikleridir.

Davranışın kurumsal ve bireysel olma özelliğinin yanında, bir diğer özelliği de gözlemlenebilir ve gözlemlenemez olma özelliğidir. Davranışın her zaman doğrudan gözlenememesi, onun bazı durumlarda dolaylı biçimde varlığının anlaşılabilmesi, davranışın nörofizyolojik açıdan incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bireyin konuşması, yürümesi, jest ve mimikleri, gülmesi gibi gözle görülebilen ve algılanması kolay olan eylemlerinin yanında, düşünmesi, zeka etkinliği, duygulanması gibi zihinsel ve psikolojik yönelimleri, doğrudan algılanamaz ve bu tür davranışlarının dolaylı gözlem yoluyla incelenmesi gerekir.

Kurumsal davranış sürecini hazırlayan fizyolojik, psikolojik ve sosyal - psikolojik faktörler vardır. Bir davranış olgusu söz konusu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkar. Özel olarak davranış türlerinin hangi faktörlere dayalı olarak ortaya çıktığını anlamak veya daha genel bir ifadeyle davranış olgusunun hangi faktörlerin bileşimi sonucunda ortaya çıktığını anlayabilmek için, davranışı söz konusu faktörler açısından incelemek gerekir.

1.1. Fizyolojik Açıdan Davranış

Fizyolojik anlamda davranış, organizmaya iç (değişkenler) ve dış faktör (parametre)ler tarafından yöneltilmiş bir enerji akımıdır. Organizma bu akımı algılar, yorumlar ve geri bildirim olarak çevreye ve uyarılara uyum göstermek için kullanmaya çalışır. Davranışın rasyonel temelini oluşturan temel faktör, uyarılarla, bunlara bir cevap olarak verilen davranış arasındaki uyumluluktur. Uyarı ile, davranış arasındaki uyum hali, organizmanın içinde bulunduğu çevreye karşı bir “denge hali”ni oluşturur (Silah, 2005: 32).

İnsan sinir sisteminin etkisiyle davranışta bulunur. Sinir sistemi “çevresel” ve “merkezi sinir sistemi” olmak üzere iki temel kategoriye ayrılır. Çevresel sinir sistemi, duyu organlarını, kasları, iç salgı bezlerini ve iç organları, omurilik ve beyinle ilişki haline sokan nöronlardan oluşur. Bu nöronlar, merkezi sinir sistemine bilgi taşırlar ve merkezi sinir sistemi beyin ve omurilikten oluşur. Merkezi sinir sistemi, insan bedeninin davranış ve işlevlerinin tümünü koordine eder ve bir bütün halinde işlemlerini sağlar. İnsanın fiziksel, psikolojik veya sosyal psikolojik davranışlarını koordine eden sistem, merkezi sinir sistemidir (Cüceloğlu, 1992: 65).

Çevresel sinir sistemi sayesinde dış dünyada olup bitenler, duyu organlarına bağlı nöronlar aracılığıyla beyne aktarılır. Çevresel sinir sistemini oluşturan nöronlar yalnız dış dünyadan değil, vücudun içindeki “iç dünya”dan da bilgi verir ve beyin dış dünyayı etkilediği gibi, emirler göndererek iç organların çalışmalarını düzenler. Çevresel sinir sisteminin dış dünyayla ilgili kısmına bedensel (somatik) bölüm, iç organlarla ilgili kısmına *otonom* bölüm adı verilir. Otonom bölüm kendi içinde *sempatik* ve *parasempatik* sistem olmak üzere iki kısma ayrılır. Sempatik sistem, genelde iç organların çalışmasını *hızlandırıcı* yönde etkide bulunur. Parasempatik sistem ise, iç organların çalışmasını *yavaşlatıcı* bir etkide bulunur (Cüceloğlu, 1992: 65).

Fizyolojik anlamda bir davranış, algılayıcı işlev gören sempatik sistem ve dengeleyici parasempatik sinir sisteminin kontrolünde gerçekleşir. Birey fiziksel bir uyarım aldığı anda, bu uyarı sinir enerjisi olarak beyne iletilir ve beyin bu uyarımı ilgili bölümünde algılar. Sırasıyla tutum ve davranış söz konusu uyarımın algılanmasından sonra ortaya çıkar. Kısaca fiziksel anlamda davranışın ortaya çıkması vücudun

uyarımlara verdiği cevap şeklinde olmaktadır. Uyarıma verilen cevabın kabul edilir sınırlar içinde kalmasını sağlayan ve onu dengeleyen “parasempatik sinir sistemi”dir. Kurumsal bir davranışın, davranış düzlemine uygun bir şekilde ortaya çıkabilmesi için, uyarımların kurumsal standartlara uygun olması gerekir.

Negatif bir kurumsal davranış olan çatışmalar, fiziksel uyarımlara verilen cevabın, kurumsal standartlara uymamasından kaynaklanır (Silah, 2005: 32).

Kurumsal düzlemde gerçekleşen her tür fiziksel uyarımın ortaya çıkardığı değişimler, sempatik sinir sistemi tarafından algılanır. Fiziksel bir davranışın ortaya konmasına etki eden sinir yapısının etkisiyle, birey söz konusu uyarıma karşı bir tepkide bulunur. Bu tepki bazı durumlarda normal/olağan olmanın ötesinde gerçekleşebilir. Söz konusu tepkilerin davranış düzlemine uygun olması, bazı düzenleyici sistem öğeleri (grup normu, kurum kültürü vb) sayesinde mümkün olabilir. Sempatik ve parasempatik sistemin etkileşiminde kararlı denge durumuna, bireysel davranış açısından “homeostasis” durum denir. Kurumsal açıdan kararlı denge durumu, “kurumsal davranış düzlemi” olarak nitelendirilir (Silah, 2005: 32 / Şimşek vd., 2001: 17-18).

1.2. Psikolojik Açıdan Davranış

Psikolojik anlamda davranış, gözlenebilen veya ölçülebilen “bilinçli” faaliyetlerin tümüdür. Bu anlamda davranış tepki, hareket–reaksiyon, düşünme, hissetme, beceri, tutum ve tercih gibi insan yönelimlerini anlatmak için kullanılır. Burada davranış kavramı his, tutum ve zihinsel süreçleri, doğrudan gözlenemeyen bütün iç devinimleri kapsar. Psikolojik açıdan her davranış, bir ihtiyaca yöneliktir ve temelinde motifler

vardır. Motifler davranışların niçinleridir. Motifler bilinçli ya da bilinçsiz amaçlara yönelmiştir ve temelinde kişisel ihtiyaçlar olabilir. Bu itibarla davranışlar kişiliğin yansıması sonucunda ortaya çıkar (Silah, 1992: 33).

Kişiliğin göstergesi olan psikolojik davranışlar iki grupta değerlendirilir. Bunlar “akresif” karakterli davranışlar ve “depresif” karakterli davranışlardır. Akresif davranışlarda kişi çevresine yönelmiştir. Bilinç altı birikimini kuralsız bir şekilde çevresine yöneltir. Akresif davranış gösterenler çevreleriyle çatışma halindedirler. Akresif davranışlar, örgütsel çatışmanın ve iş stresinin kaynaklarının başında gelir. Depresif davranış gösterenler ise, içe dönük ve uyarılarını kendi içinde yaşayan insanlardır. Bu nedenle bilinçaltıları dolu ve çatışma potansiyelleri yüksektir. Kendileriyle barışık olmayan, kendilerini üretmeyen, kararlı denge durumuna kolay ulaşamayan, öz saygıları zayıf insanlardır. Depresif karakterli insanlar, yeni durumlar karşısında kendilerini yeniden kurgulayamadıkları için bunların geçimsizlikleri kendi benlikleriyle (Silah, 2005: 33).

Akresif davranış gösterenler yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve ailelerine karşı olumsuz davranırlar; çünkü, algılama-tutum-davranış ilişkisi, kurumsal ve bireysel yaşamın belirleyici unsurlarıdır. Bireyler algıladıkları yönde tutum geliştirir ve tutumları yönünde de davranma eğilimine girerler. Önemli olan kurum içinde gerçekte yanlış davranışların olup olmaması değil, bunun bireyler tarafından nasıl algılandığıdır. Kurumsal kültür ve normlara uygun olmayan davranışların algılanma derecesi, akresif davranışın boyutlarını ortaya koyar (Silah, 2005: 32).

1.3. Sosyal Psikolojik Açıdan Davranış

Sosyolojik açıdan davranış, bireysel davranışların ötesinde, bireyin davranışlarında etkili olan grupsal ve sosyal davranışları ele almaktadır. Sosyolojik açıdan davranış, kişinin davranışının hazırlanmasında ve hedefinin belirlemede “grup dinamiği”nin etkisi ve bu dinamizme kişinin katkısı açısından değerlendirilmektedir (Cüceloğlu, 1992: 66).

Sosyolojik açıdan davranışı Moreno “sosyal atom” kavramıyla açıklamaktadır. Moreno’ya göre sosyal evrenin en küçük birimi birey değil, *sosyal atomdur*. Bireyin sosyal atomun çekim alanına giren tanıdıklar, zamanla sosyal atom beşiğini zorlayıp birey için arkadaşlık ilişkisi kurabilecek adaylar konumuna girerler. Birey bu insanlarla sosyal ilişkileri başlatmıştır, ancak içten samimi ilişkiler kurulmamıştır. Bireyin bu düzeydeki toplumsal ilişkileri “bireysel atom” olarak isimlendirilir. Sosyal atomun en içteki katmanını “iç çekirdek” oluşturmaktadır. Bireyin iç çekirdek düzeyinde, çekim alanına giren bireylerle ilişkileri, birincil derecede, içten ve samimi, karşılıklı ve özverili ilişkilerdir (Silah, 1992: 33).

Bireysel ve kurumsal yaşamda sosyal ilişkiler bir grup içinde başlar ve daha geniş bir sosyal çevreye doğru yayılır. Her zaman sosyal ilişkilerin merkezinde bireyin kendisi bulunur. Sosyal ilişkilerin çevresinde önem sırasına göre diğer kişiler, gruplar ve dış sosyal çevre bulunur. Grupsal davranışta grup üyeleri birbirleri için, bir değere ve role sahiptirler. Bu nedenle, grup üyeleri birbirleriyle karşılıklı ilişki içindedirler. Grup üyeleri grup davranışlarından ve özelliklerinden etkilenir kendi davranış ve kişilik özellikleriyle grubu etkileyebilirler. Söz konusu karşılıklı etkileşime grup

dinamiği denir. Birey sosyal davranışlarını, formel ve informal grup dinamiği içinde sürdürür (Cüceloğlu, 1992: 66).

2. İHTİYAÇLAR VE DAVRANIŞA ETKİSİ

Bireyin mensup olduğu toplumun gelişimine paralel olarak, sayıca artıp farklılaşan sınırsız ihtiyaçlarının çoğu bir defa karşılanmakla ortadan kalkmaz. Çünkü bu ihtiyaçlar belirli aralıklarla tekrar etmektedirler. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da insan bu ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmek durumunda kalmaktadır.

Bağımsız yada bir amaç etrafında bir arada insanları çalışmaya iten güç ihtiyaçtır. İhtiyaç organizmanın içindeki bir eksikliklerdir. İnsanda bir eksiklik olduğu zaman, bu eksikliği gidererek tatmin olmak ister. Bunun için de “iş” adı verilen amaçlı eylemleri gerçekleştirir. Amaçlı eylemler, ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Bu ihtiyaç – eylem – amaç süreci, bütün insanlarda aynı şekilde işler. Ancak söz konusu ihtiyaç, amaç ve eylemlerin türü ve şiddeti insandan insana değişmektedir (Şimşek, 1993:7)

Tatmin edildiği zaman insana zevk, edilmediği zaman acı ve elem veren ve organizmada çeşitli gerilimlere neden olan itici güç olarak tanımlanabilecek ihtiyaçlar davranışların temelini oluşturmaktadır. Bu açıdan incelendiğinde ihtiyaçların, yalnızca, isteklendirme, motivasyon ve moral gibi temel değişkenlerin ağır bastığı iş dünyasında değil, tüm insan yaşamında önemli rol oynadığı göz ardı edilemeyecektir. (Şimşek, 1993:9)

Abraham Maslow’ un 1953 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsünde psikoloji profesörü olarak önermiş olduğu ihtiyaçların sınıflandırılması şu kategorilere ayrılabilir (Kondo, 1999:192) :

- 1 – Fizyolojik İhtiyaçlar
- 2 – Güvenlik İhtiyaçları
- 3 – Sosyal İhtiyaçlar
- 4 – Benlik yada Saygı İhtiyacı
- 5 – Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Bu ihtiyaçlar fizyolojik olanlar en altta, kendini gerçekteştirme en tepede olmak üzere, hiyerarşik bir yapı oluşturur. Fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak bu ihtiyaçlar kendilerini bu hiyerarşiye uygun olarak ortaya koyar; bir başka deyişle bir düzeydeki bir ihtiyaç giderildiğinde onun yerini almak üzere bir üst düzeydeki ihtiyaç ortaya çıkar (Kondo, 1999:192).

Maslow tarafından ortaya atılan ve yönetim kuramında büyük taraftar toplayan ihtiyaçlar dizisi, temelde genel uygulaması olan bir kuramdır. Genellikle birey olgunlaştıkça, yaratıcılık, bağımsız olma, özgür düşünme, karar verme yeteneği giderek önemli bir hal alır. Olgunluk yaşamın bütün koşullarına alışabilmek anlamına geldiğinden, tüm olgun insanlardan değil olgunlaşan insanlardan söz edilebilir. Yaşam koşulları sürekli olarak değıştüğinden bunlara uymanın da sürekli bir süreç olarak kabul edilmesi gerekir. Maslow tarafından gerçekleştirilen ihtiyaçlar dizisinin bireyin olgunlaşma sürecini yeterince dikkate aldığı söylenemez. Bu yönden gerek Maslow'un kendisi gerekse başkaları tarafından modele eleştiri niteliğinde bazı eklemeler yapılmıştır (Şimşek, 1993:14).

Bu eleştirilerin en önemlisi, ihtiyaçlar dizisindeki kademelerin katı ve sabit olmadığı ve aralarındaki sınırların belirsiz ve çoğu zaman birbirine karıştığı

şeklindedir. Maslow da bu beş sınıf ihtiyacın her zaman aynı anda var olduğunu belirtmektedir. İnsan ihtiyaçları şekil .. da olduğu gibi birbirini düzenli olarak izlemez. Her beş ihtiyaç ta her zaman söz konusudur, ancak yaşam standartları yükseldikçe bu ihtiyaçların görece önemleri yer değiştirmektedir (Kondo, 1999:192).

İhtiyaç sıralamasının alt düzeyindeki ihtiyaçlar, genel olarak ekonomik amaçlarla karşılanırlar. İnsanlar temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin etmek için satın alma aracı olarak paraya gerek duyarlar. Buna karşılık üst düzeydeki ihtiyaçlar, genel olarak psikolojik ve toplumsal içerikli simgeler, davranış ve araçlarla tatmin edilirler. İş dünyasındaki pek çok yönetici işçilere yeterli düzeyde ücret ve benzeri sosyal hakların sağlanması suretiyle her türlü ihtiyaçlarının karşılandığını ancak buna rağmen bu kişilerin neden daha verimli çalışmadıklarını anlayamadıklarını ifade etmekten geri kalmamaktadır. Bu ekonomik yaklaşımın Maslow modelinin genellikle ilk kademesindeki ihtiyaçlar için geçerli olması sebebiyle etkili bir yaklaşım olmadığı ve insanların sadece fizyolojik yada güvenlik gibi düşük düzeyli ihtiyaçlarının giderilmesiyle motive edilemediği sonucuna varılabilir (Şimşek, 1993:15).

İnsan ihtiyaçlarının sırayla ortaya çıktığını, bir alttaki tatmin edildiğinde bir sonrakine geçildiğini farz etmek yanlış olacaktır. Beş tür ihtiyaç her zaman mevcuttur ve motivasyon elbette daha düşük düzeyli ihtiyaçların karşılanmış olmasını gerektirse de memnuniyet kaynaklarının katılmasıyla daha üst düzey ihtiyaçların giderilmesini de talep eder.

İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verme (saygı görme) ve kendini gerçekleştirme, yeteneklerini ortaya koyma ihtiyacı en fazla etkili olanlardır. Bir işyerinde, işgörenin insanları sevme ve sevilme ihtiyacının

doyurulmaması uyumsuzluğa neden olur. Kendine değer verme veya saygı duyma ihtiyacı karşılanmadığında güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur. İşgören yeteneklerine uygun bir iş yapmıyorsa bu durum onda hoşnutsuzluk ve tedirginlik yaratır. Yeteneklerine uymayan, anlamsız işlerle uğraşan kimi üstün yetenekli kişilerde, bıkkınlık, yaşamla olan bağlarda gevşeme, gövdesel-düşünsel gerilme gibi belirtiler görülür (Filiz, 2004).

İş yerleri bu ihtiyaçları doyuracak şekilde düzenlendiğinde, işgören de uyumlu, güvenli, ve huzurlu olacak bu durum işgörenin davranışlarına olumlu yönde katkı yapacaktır.

2.1. İş Tatmini

Bu saptamalardan hareketle organizasyon içindeki personel davranışları üzerindeki asıl etkinin genel anlamda iş tatmininden kaynaklandığını söyleyebiliriz. İş tatmini şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) yada işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006:156).

Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal cevaptır. İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991: 376).

İş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Çekmecelioğlu, 2005: 28) :

- 1-İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi
- 2-Ücret: Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi
- 3-Yükselme fırsatı: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması
- 4-Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması
- 5-İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri.

Uzmanlar iş tatmininin, iş performansı, işten ayrılma niyeti, hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Genellikle, iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma oranı ile devamsızlığın daha düşük olduğu saptanmıştır. Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

3. ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

İnsan davranışlarının doğası hakkında herkesin çeşitli inançları vardır. Bu inançlar insanların neden çalıştığına organizasyonel amaçları nasıl başardığına dair tutumları ve değerlemeleri içerir. Bu inançlar çevre ile etkileşim sonucunda başkaları tarafından öğrenilir. İhtiyaçların tatmin edilmesiyle de bu inançlar güçlenir ve yerleşir. Yöneticiler işyerindeki tutumlarını ve yapacakları şeyleri çalışanların davranışlarına göre yönlendirir. Çalışanlar hakkındaki inançlarıyla da hem kişisel hem de organizasyonel amaçlarını gerçekleştirecek, ödül ve cezaları belirleyecek stratejiler geliştirirler. Kişilerin davranışları hakkındaki yöneticilerin inançları etkili yönetimin ilkeleri ve kavramları için baz oluşturur. Çalışanlar da yönetimin bu ilkeleri ve kavramları yerine getirmek için yaptıkları şeylerden etkilenir (Taştan, 2006).

Motive etme bir ekip içinde çalışma yeteneği en az neyin nasıl yapılacağını bilmek kadar önemlidir. Yöneticilerin her şeyi tek başlarına yapma ve yönetmeleri söz konusu olamaz. Her şey tek kişi tarafından yönetilmeye kalkışıldığında sorunlar giderek daha fazla karmaşık bir hal alacak, çözümsüzlük ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Hagemann, 1995 s. 24).

Organizasyonel amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan organizasyonlar çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirinden farklı olduğu için çalışanların organizasyondaki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı organizasyonlarda yer alan bir sürü çalışan arasındaki

etkileşiminden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyleri saptamak oldukça zordur.

Örgüt yönetimi hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmak için iş görenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve iş görenleri organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışır.

Motivasyon kelimesi Latince “Movere” kelimesinden gelmektedir. Kelime anlamı etki altına almak,harekete geçirmek,teşvik etmek v.b. dir. Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri olarak tanımlanır. Organizasyonlarda motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak,etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir (Taştan, 2006).

Herkesin tatmin edilmemiş birtakım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Güdüler kişiyi davranışa iten bir güçtür. Birey ihtiyacını karşılamak için güdülendikten sonra davranışa geçer. Bu davranışı sonucunda da ihtiyaç tatmin olur. Mesela karnı aç olan bir kişi yiyecek ihtiyacını karşılamak için yiyecek bulma davranışına yönelir ve yemek yiyerek ihtiyacının tatminini sağlar.

Motivasyonu, insanın sahip olduğu kaynakları belli bir amaç yönünde harekete geçiren enerji yada güdü olarak tanımlarsak, içerden kaynaklandığı açıktır. Motivasyon akıldan çok kalbin işlevidir. Heves, istek, arzu, dürtü, haslet sözcükleri ile de yakın anlamlıdır. (Atilla, 2002: 2)

Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.

Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, v.b. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır (Taştan, 2006).

“Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir. Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev, sevgi, korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yaparız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız” (Taştan, 2006).

İnsan davranışı gelişigüzeledir. Bütün davranışlar içsel motivasyona bağlıdır. Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.

Bir çalışan, çalıştığı organizasyona bir takım istek ve ihtiyaçlarını da birlikte getirir. Bu ihtiyaç ve isteklerin tatmini bir dereceye kadar, o organizasyonun kontrolündedir. Eğer yönetimin yaklaşımı olumlu motivasyon olarak nitelenen türden ise, yönetici durumundaki kişi, organizasyondaki ilkeleri göz önünde bulundurarak çalışanın ihtiyaçlarını yerine getirmeye çalışacaktır. Ancak çalışan, beklentilerinin

karşılanmadığını düşündüğünde performans sorunları yaşanacaktır. Performans düşüklüğünün çok önemli bir nedeni motivasyon eksikliğidir.

İş görenlerin davranışları dört temel faktöre bağlıdır (Atilla, 2002: 3) :

1. İnsanlar işlerini iyi yapmayı istemelidir.
2. İşini nasıl yapacağını bilmeli yada öğrenecek yetenekte olmalıdır
3. Yapmak zorunda olduğu şeyleri ve çalışmasının hangi standartlara göre ölçüleceğini anlamalıdır.
4. İyi bir performans göstermesini önleyecek engeller bulunmamalıdır.

Çalışma motivasyonu insanın kendi içinde vardır. Yöneticilerin yapması gereken üretken bir çalışma ortamı yaratmak ve elemanların motivasyonlarını güçlendirmektir. Bunun için de sorumlulukların, beklentilerin, olumlu ve olumsuz sonuçların belirlenmesi gerekir. Eğer çalışanlar kendilerinden hangi sonuçların beklediğini bilmezlerse, bunları yöneticilerine veremezler. Yöneticiler de onların başarısını değerlendiremez. Onlardan ne beklenildiği açık bir dille ifade edilmelidir.

İnsanlardan yüksek verim almak, yüksek ama makul standartlar saptamakla mümkündür. İnsanlardan en iyisini beklemekle onlardan en iyisinin alınması söz konusu değildir. Yönetim konusunda yapılan araştırmalar, çalışanların genellikle şöyle yakındıklarını göstermiştir. “ Yönetici benden aslında yapabileceğim şeyleri beklemiyor.” Aynı araştırmalardan çıkan bir başka sonuç, çalışanların kendileri için genellikle yöneticilerin saptadıklarından daha yüksek standartlar saptadığıdır. Bu şu

demektir makul olmak koşulu ile yüksek standartlar beklentisi motivasyonu yükseltir (Atilla, 2002: 3).

Motivasyonu yükselten faktörleri şöyle sıralamak mümkün olacaktır : İlerleme imkanı, sorumluluk yüklenme, yetenekleri zorlayan görevler üstlenme, tanınma ve başarının takdir edilmesi, ödül ve ceza sistemi (Atilla, 2002: 4).

Eğer insanlar bir şey yapmaya yada bir amaca ulaşmaya motive olmamışlarsa onları henüz yapmak istemedikleri bu şeyi yapmaya otorite kullanarak zorlanabilir, ama istenileni yapmaya kabul etmeye hazır değillerse bu davranışları sürekli olmayacaktır.

Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli beceri ve yeteneklere sahip olmaması, organizasyonun yeterli eğitim, kariyer fırsatı yada uygun ödüller sağlamaması gibi birçok engel motivasyonun azalmasına sebep olur. Bu durumda çalışanlar çaba göstermekten vazgeçerler ve birçoğu işten resmen ayrılmasa da fiilen ayrılır. İstenilen sonuçların alınması için; esnek, gerçekçi kişisel performans standartları ve standartlara ulaşıldığında elde edilecek ödüller saptanmalıdır. Esneklik ve gerçekçilik “ ya hep ya hiç” tutumunun aksine performansın değerlendirilmesini gerektirir (Atilla, 2002: 4).

Çalışan elemanlarla organizasyon içindeki rollerini tartışmak ve bu rollere açıklık kazandırmak, onların ne yaptığı ile ilgilenmek motivasyonlarını yükseltecek, bu konuda yöneticinin gösterdiği çaba ve harcadığı zaman, onların yaptığı işin önemli olduğuna inandığını açıkça ortaya koyacaktır.

Çalışanların çalışmalarını denetlemek, sorunların kriz haline gelmesini önlemek için zorunludur. Böylece amaçlardan ve standartlardan sapma olduğunu görüldüğü zaman tepkisel önlemler almak yerine, sorunun üzerine etkin bir şekilde gidebilecektir.

Performansın ödüllendirilmesi, motivasyon yaklaşımları içinde en çok bilinenidir. Aynı zamanda da en çok ihmal edilenidir. İnsanlar iyi çalıştıkları için ödüllendirildiklerinde, daha sıkı ve etkin bir şekilde çalışırlar (Atilla, 2002: 4).

İnsanların yaptıkları iş karşılığında bekledikleri kazanç ne kadar değerliyse genellikle o kadar iyi çalışırlar. Bütün motivasyon kuramları ihtiyaçlarla, bunların karşılanmasıyla, insanların ödüllendirilmesi, teşvik edilmesiyle ilgilidir.

Bir çok insan için paradan daha değerli ödüller bulunmaktadır. Takdir, teşvik, tanınma, övgü, güç, aidiyet, güvenlik, statü gibi ödüller, bazıları için paradan daha önemli olabilmektedir.

İşyerinde verimliliği artırmak için bazen para yada yapılan işin takdir edilmesi de tek başına yeterli olmamakta, farklı şeylerin de düşünülmesi gerekebilmekte, işin kendisinin eğlenceli hale dönüştürülmesinin de sağlanması önem arz etmektedir. Bunun birçok yolu bulunmaktadır. Küçük ayrıntılara dikkat ederek özel günlerde ufak çaplı kutlamalarla işyeri daha eğlenceli hale gelebilir. Örneğin; Doğum günü gelenleri hatırlamak işi aksatmadan, küçük kutlamalar yapmak gibi. Bu tür uygulama ve davranışlar çalışanlar arasında eşitlik sağladığı için, çalışanların moral ve motivasyonunda ciddi artışlar meydana getirmekte, “Biz” duygusunu güçlendirmekte,

şirket içi sinerji yaratmakta, çalışma hayatının keyif alınan ve paylaşımına açık bir alan olarak algılanmasını sağlamakta, moral ve motivasyonu üst düzeyde tutmaktadır (Atilla, 2002: 4).

Performans değerlendirmenin motivasyona olumlu katkıda bulunabilmesi için sürecin etkin yürütülmesi çok önemlidir. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve kurumun kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Bunun yanında, iletişimin düzenli sürdürülmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve sıkıntılarını dile getirebilmesi de performans değerlendirmenin motivasyona diğer pozitif katkıları olarak kabul edilebilir (Kaptan, 2001).

Çağdaş İnsan Kaynakları yaklaşımları çerçevesinde performans değerlendirmenin kariyer, eğitim, ücret gibi diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olur.

Örneğin; çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi yada terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, çalışanın sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasına neden olur.

Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansıması olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim, organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer İnsan Kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir (Kaptan, 2001).

Çalışan motivasyonu üzerinde bu kadar büyük bir etkiye sahip bu sistemin olumlu sonuçlar ortaya koyabilmesi için öncelikle, değerlendirmeler işgörenin güvenini sağlamak ve sürecin tarafsızlığını sağlamak amacıyla gerçeklere dayandırılmalıdır.

Örneğin; "verilerin analizinde zorlanıyorsun" ifadesi yerine, "çalışanlara ait demografik verilerin analizinde bazı hesaplama hataları yapmıştın" gibi spesifik bir konuya ait geribildirim verilmesi, hem çalışanın eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Performans değerlendirmesi sırasında gözetilmesi gereken bir başka konu da, sürecin amacının çalışanların suçlanması değil, gözlemlenen sorunların tanımlanması ve varsa çözüm önerilerinin getirilmesi olduğudur. Örneğin; "Kimseyi dinlemiyorsun" ifadesi yerine; "Takım arkadaşlarını düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanımadığını düşünüyorum, oysa bu fikirlerden de yararlanıp, daha zengin bir bakış açısı kazanman mümkün" ifadesinin kullanılması çalışanın eleştirileri daha olumlu karşılamasını ve motivasyon düşüklüğü yaşamamasını sağlayacaktır. Bununla birlikte; değerlendirmeye olumlu olan bildirimlerle başlanması, çalışanın yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini artırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Öte yandan, çalışanların olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Eğer en fazla sıkıntı doğurabilecek konular üzerine gidilmezse, sürecin tamamı için bir güvensizlik ortamı oluşur ki bu durum, işgörenlerin asıl gelişim göstermesi gereken yönlerini görmelerini engelleyerek sistemin hedefinden sapması anlamına gelir (Kaptan, 2001).

Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve çalışana başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi çalışanda motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerin

çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Üstlerin astlarına değerlendirme dönemi boyunca gerektiği zaman geribildirim vermemesi, dönem sonu değerlendirmelerinde çalışana baş edebileceğinden daha fazla sorumluluğun verilmesine, performansının ve motivasyonun düşmesine neden olabilir. Bu sebeple, geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli ve performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir.

Son olarak, değerlendirmenin zamanlamasının uygun olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanın yorgun, üzgün yada durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geribildirim verilmesi, doğrudan motivasyon düşüklüğüne yol açabilir (Kaptan, 2001).

Performans değerlendirme süreci; Hedeflere ve hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayacak davranışlara odaklanması, çalışan motivasyonunun yükseltilmesi ve yüksek düzeyde tutulması ve gelecekteki performansın artırılması için hem çalışan hem de organizasyon için çok önemli bir fırsat olarak görülmeli, planlı, sistematik ve objektif bir şekilde yürütülmelidir.

4. ÇALIŞANLARIN PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNE BAKIŞI VE PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNDEN BEKLENTİLERİ

Ölçüm ve denetim sistemleri tüm yararlarına karşın kimi yöneticiler ve çalışanlar tarafından pek kabul görmemektedir. Bu olgunun göz ardı edilmemesi gereken haklı nedenleri vardır. Bu nedenleri bilmek, yeni tasarımlanacak sistemlerinin başarısına katkıda bulunacaktır.

1) Yönetimin ve çalışanların kötü yada iyi performanslarının gözler önüne serilmesine karşı korku ve çekingenlikleri: Ölçümlerin psikolojik olarak zaten ürkütücü bir özelliği vardır. Eğer ölçümler bir de yıldırma ve cezalandırma aracı gibi yanlış yönde kullanılacak olurlarsa bu özellikleri çok daha olumsuzlaştırır.

2) Bilgi yönünden zayıf, veri yönünden zengin ölçüm sistemlerine yönelme: Çok fazla veri, fazla ölçüt içeren sistemle bir sürü kayıt ve rapor arasında önemli sonuçların gözden kaçmasına neden olabilmektedir.

3) Ölçümleri yapılacak göstergelerin işletmenin özelliklerine uygun olmaması, işletme stratejilerine uyum sağlamaması: Bu durum zamanla göstergelerin anlamsız kalmasına neden olmaktadır.

4) Ölçüm sistemlerinin belli amaçlara yönelik olarak hazırlanmaması: Ücret bordroları, sipariş listeleri, üretim raporları, muhasebe kayıtları gibi alt sistemlerden yararlanarak kurulan sistemler, gereksinimlere tam anlamıyla yanıt veremez.

5) Yöneticiler, çalışanlar ve ölçüm sisteminin tasarımcıları arasında amaç ve araç birliği ve ortak anlayışın sağlanamaması: Ölçüm konularında uzman personelin görevlendirilmeyişi ve dizgesel bir yaklaşımın izlenmemesiyle oluşan bu durum sistemlerin yararını azaltmaktadır.

6) Ölçümlerin genelde bir yada birkaç ölçüte göre yürütülmesindeki ısrar: Günümüzün karmaşık işletme koşullarında bu tür bir değerlendirme yeterli olamaz. Artık çok yönlü bir dizi ölçütlerle sonuçları daha kolay ve doğru yorumlama olanağı keşfedilmiştir.

7) Ölçümlerin çok kesin ve doğru sonuçlar vermesi ilkesine sıkı bağımlılık: Bu durum uygulamayı zorlaştırır. Aşırı zaman, para ve çaba kaybına neden olabilir. Ölçümlerin mutlak kesin bilgi vermesi, her zaman doğruyu göstermesi beklenmemelidir. Ölçümlerden yararlanma, sonuçların doğru yorumuyla artar. Performans sonuçlarını katı, sıkı standartlarla karşılaştırarak yorumlamak ve esnek olmamak ölçümlerin yararlarını kısıtlamaktadır.

8) Ölçüm sistemlerinin sınırlı olarak uygulanması: Klasik yaklaşımlarda performans ölçümleri üretici işlerde yada kolayca ölçülebilen etkinlikler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu uygulama işlerin ve işçiliklerin ölçülebilenler ve ölçülemeyenler olarak ayrılmasına neden olmuştur. Bu ayrıcalık özellikle mavi ve beyaz yakalılar arasındaki farklı idari uygulamalar nedeniyle iki tarafın da tepkisini çekmiştir. Özendirici uygulamaların performans ölçümlerine dayandırıldığı durumlarda bu ayrıcalıklar daha büyük sorun kaynağı olmuştur. Bu sorunlar hizmet işlerinin üretici işler kadar önemli olduğu anlaşıldıkça ve

ölçülebilirliği üzerindeki kuşkular yeni ölçüm teknikleri ile ortadan kaldırıldıkça giderek azalmaktadır. Bu konuda önemli mesafe alınmıştır. Bu sorunu çözümlenebilen işletmelerde, sistem tüm işletme düzeyine yayılarak daha sağlıklı yapıya kavuşturulmaktadır.

9) Ölçümlerin yeterli sıklıkta (aylık, günlük, hatta saatlik) düzenli ve zamanında yapılması gereği de oldukça fazla zaman ve çaba gerektiren masraflı bir uygulamadır. Önceleri zor gelen bu durum günümüzde bilgisayar destekli sistemler ile kolayca çözümlenebilmektedir.

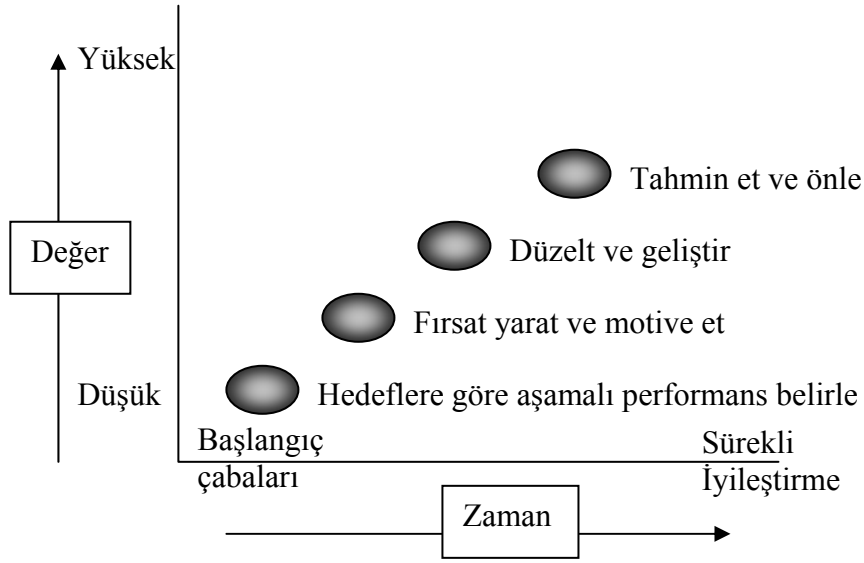
Bir Performans Değerlendirme Sürecinden yönetimin beklentileri şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil,, 2002: 182) :

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.

- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak.
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.

Organizasyonun üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun “eşitli kademeleri arasındaki iletişimi de kolaylaştırır (Arslan, 2002: 13).

Şekil 11 : Aşamalı Performans



(**Kaynak** : Akın Arslan, “ **360 Derece Değerlendirme** ”, Kal Der Forum, Sayı : 6,

Kal Der Yayınları, İstanbul, 2002: 13)

Performans değerlendirme sistemlerinden etkilenen gruplardan sayısal olarak en büyüğünü değerlendirilenler (astlar) oluşturur. Sistemin kapsamına giren herkes (bazı sistemlerde tepe yöneticiler dışında) mutlaka değerlendirilen rolünde olmakla birlikte, bunların bazıları aynı zamanda değerlendiren rolünü de üstlenirler. Zaman zaman bu iki rolün kişilerde çatıştığı da görülür. Çoğunlukla da değerlendirilen rolü, özellikle sistem eleştirilirken, değerlendiren rolünün önüne geçen ve hakim rol olarak ortaya çıkar .

Değerlendirilen rolündeki işgörenlerin de performans değerlendirme sistemlerinden önemli beklentileri vardır.

Değerlendirilenler Öncelikle performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmayı arzu ederler. Bazı sistemlerde bu arzu kişilere kendi-kendini değerlendirme olanağı verilerek dikkate alınır ve amirin değerlendirmesi ile kişinin kendi değerlendirmesi karşılaştırılır. Diğer bazı sistemlerde ise, ast ile üst arasında yapılan mülakatta kişi amirinin kendi hakkında yaptığı değerlendirmeleri sorular sorarak daha net bir şekilde anlamaya çalışır. Amirinin değerlendirmelerine katılmadığı durumlarda kendi görüşlerini, katılmama nedenlerini belirterek açıklayabilir. Performansın dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise, astın bu beklentisi daha ileri derecede gerçekleşir. Gerek hedeflerin belirlenmesi, diğer bir deyişle performansın planlanmasında, gerekse hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesinde, astların performans değerlendirme sürecine katılımı ve katkısı daha fazladır (Uyargil, 1994:68).

Performans değerlendirmeye ilişkin eğitimlerde de astın bu beklentisi konusunda neler yapması gerektiği vurgulanabilir. Örneğin, değerlendirme mülakatlarına hazırlıklı olarak girmek, amirinin eleştirileri karşısında kendini savunmak yada kendi kendini değerlendirmek yerine, amirine değerlendirmeleri hakkında, açıklanması istediği hususlarda sorular sormak gibi.

Değerlendirenlerinin diğer bir beklentisi de, amiri ile değerlendirme sonuçlarında görüş birliğine varabilmesidir. Bu beklenti bazı durumlarda gerçekleşmeyebilir. Ancak kurulacak sistemin özellikleri astın bu beklentisi için uygun koşullar sağlayabilir. Örneğin, değerlendirme sonuçlarının asta değerlendirme mülakatında açıklandığı sistemlerde, formlara astın görüşlerini bildirmesi için ayrılan bölüm, değerlendirileni önemli ölçüde rahatlatacaktır. Amiri ile

aynı görüşleri paylaşmayan ast, bu bölüme amirinin değerlendirmelerine katılmadığım, dilerse nedenleri ile birlikte, belirtebilecektir.

Sonuçların asta bildirildiği değerlendirme sistemlerinde, değerlendirme mülakatlarında genellikle astın amirinin yapmış olduğu değerlendirmeleri ikna yolu ile değiştirerek kendi beklentisi doğrultusunda değerlendirmelere/puanlara ulaşması pek mümkün değilse de, sonuçlar konusunda ayrıntılı bir biçimde bilgilendirilmiş olmak, değerlendirme formunu görmek ve form üzerinde görüşlerini bildirme olanağını elde etmek, astı rahatlatacak ve sisteme karşı güvenini artıracaktır.

Astın yetersiz olduğu ve geliştirilmesi gereken konularda amirinin desteğini sağlama beklentisi de performans değerlendirme sistemlerinde dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirme formlarında yöneticilerin astlarının geliştirilmesi gereken yönlerine ilişkin önerileri yada bu konularda bildirdikleri görüşleri, astların bu beklentilerini tatmine her zaman yardımcı olamamaktadır. Bu önerilerin çoğunlukla form üzerinde kalacağı düşünün astlar, yöneticilerinden günlük faaliyetlerinde de yararlanabilecekleri daha somut yardım ve destek beklemektedirler (Uyargil, 1994:68).

Yukarıda belirtilen konuda iş görenlerin beklentilerini gerçekleştirebilmeleri için organizasyonlarda performans değerlendirme sistemi ile eğitim sistemleri arasındaki koordinasyon ve ilişkinin sağlam temelleri dayandırılması gerekmektedir. Her iki sistem etkileşim ve bilgi alışverişinde buldukları zaman astların eğitim, yetiştirme ve yönlendirme ihtiyaçları daha rahat giderilecektir.

Değerlendirmelerin dönemsel hedeflerle yapıldığı sistemler, bu konuda da astlara somut yararlar sağlayacaktır. Hedeflerin astın katılımı ile birlikte müzakere edilerek belirlenmesi ve dönem içinde bu hedeflere ulaşma konusunda amirin astım sürekli destekleyip, yönlendirmesi sonucunda, astın performans değerlendirme sürecinden sağladığı yararlar doğal olarak artacaktır.

Ast ayrıca performans değerlendirmesi aracılığı ile kendi kendisini geliştirme konusunda da neler yapabileceğini planlamak ister. Eğer süreç, yukarıda açıklanan biçimde, amirin yakın destek ve yönlendirmesini sağlıyorsa, özellikle ast ve üst arasında gerçekleşen hedef belirleme ve değerlendirme mülakatları aracılığı ile işgören kendi kendisini nasıl geliştirebileceği konusunda da fikir sahibi olacaktır (Uyargil, 1994:68).

Astın sistemden diğer bir beklentisi de, belki de en önemlisi, değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilme arzusudur. İşletmelerdeki ödül sistemleri geniş bir tanımla ele alındığında maddi ve manevi Ödülleri içerir. Performans değerlendirme sistemleri bireyler arası performans/başarı farklılıklarını herhangi bir ödül ile ilişkilendirmedikleri zaman, sistem değerlendirilenler için anlamını yitirecektir. Başarısının sonucunda ücret artışı, prim, ikramiye v.b. maddi unsurlarla ödüllendirilen yada terfi, statü kazanma, sorumluluk artışı, takdir edilme v.b. yollardan tatmin edilen kişi, performans (çaba)-ödül ilişkisini adil bir biçimde algıladığı sürece daha yüksek iş tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performans düzeyini yükseltecektir.

Performans değerlendirme sistemleri astın bu önemli beklentisini karşılamakta bazı güçlüklerle karşılaşırılar. Bu konuda sorun yaratan en önemli faktör işletmede varolan ücret sistemidir. Bilimsel ve adil temellere dayalı bir ücret sistemi ile performans değerlendirme sistemi arasında çalışanları motive edici nitelikte bir bağ kurmak güç değildir. Ancak, ücret sistemi kendi içinde bazı yapısal sorunlar içeriyorsa, bu kez bu sorunlar performans değerlendirme sistemine de yansıyacak, hatta değerlendirilenler bu sorunları performans değerlendirme sisteminden kaynaklanan sorunlar gibi algılayacaklardır. Performans değerlendirmesi, organizasyonun hedeflerin tanımlanması ve bu sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir.

5. ÇALIŞANLARDA GÖRÜLEN PERFORMANS SORUNLARI

Performans sorunlarının olduğunu gösteren bazı belirtileri şu şekilde sıralayabiliriz (Barutçugil, 2002: 78 – 79) :

1. *Verimin azalması.* Satışlarda ve üretimde düşüş.
2. *İş kalitesinin düşüşü.* Hatalarda artış. İşlerin kötü, düzensiz ve eksik yapılması.
3. *Termin gecikmeleri.* Sorumlulukların ve görevlerin yerine getirilmesinde gecikme.
4. *Girişkenliğin olmaması yada yetersizliği.* Çalışanın zorlanmadığında işe koyulmaması.
5. *Daha zor görev ve işlerden kaçınılması.* Çalışanın zor olan işleri geciktirmesi, başkasına devretme çabaları
6. *Şikayetlerin artması.* Çalışanın alınan kararların, kendisine verilen görevlerin ve diğerlerinden destek almanın giderek zorlaştığını düşünmesi.
7. *Azalan etkileşim, işbirliği ve geri çekilme eğilimi.* Çalışanın daha çok yalnız kalmayı ve kişisel çalışmayı tercih etmesi, başkalarıyla çalışmak istememesi, destek vermemesi ve çatışmaların olması.
8. *Talimatları alma ve izlemenin zorlanması.* Bilgilendirmenin sık sık tekrarlanması, çalışanın izlenmediğinde yanlışlar yapması ve yapmadıkları için sıkça mazeret beyan etmesi.
9. *Başkalarından gelen olumsuz geribildirimlerin artması.* Diğer çalışan ve müşterilerin o elemanla ilgili zorluklar ve hayal kırıklıkları yaşayıp, bunları iletmeleri.
10. *İşe gelmeme ve/veya gecikmelerin artması.* Çalışanın işe sık

gecikmesi/gelmemesi bununla ilgili olarak inandırıcı olmayan mazeretler bulması.

11. *Alınganlıkların artması.* Çalışanla yakın iletişimin zorlaşması. Küçük sorunların kişiselleştirilip büyütülmesi.

12. *Hatalar ve başarısızlıklar için başkalarının suçlanması.* Çalışanın yaptıklarından dolayı sorumluluk kabul etmemesi ve başkalarında hata bulması.

5.1. Performans Sorunlarının Belirlenmesi

Performans sorununun temel nedenini/nedenlerini belirlemenin, bir yöneticinin en zor görevlerden birisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir sorunu çözebilmek için doğru karar verilebilmesi ancak bu sorunun gerçek nedeninin doğru ve sağlıklı bir şekilde belirlenmesine dayanır. Dolayısıyla bu görevin kritikliği oldukça yüksektir. Bir performans probleminin çözülebilmesi için öncelikli olarak ele alınması gereken çalışanın performansını etkileyen faktörlerdir.

Çalışan performansını direkt olarak etkileyen doğal yetenek, bilgi, beceri düzeyi, hedeflerin netliği, görevin tam olarak anlaşılması, geribildirimler, sonuçlar için uygulamalar, verilen yetki ve sağlanan kaynaklar için şu soruların sorulması gerekmektedir (Bayar, 2003) :

Bilgi, Beceri ve Yetenekler:

- Çalışan, beklenen düzeyde performans gösterebilecek becerilere sahip mi?
- Çalışan daha önce “beklenen düzeyde” performans gösterdi mi?

- Çalışan, “beklenen düzeyde” performans göstermesine olanak sağlayacak becerilere sahip olduğuna inanıyor mu?
- Çalışanın kendisinden beklenen düzeyde performans göstermeye isteği ve ilgi var mı?

Hedefler:

- Dönemin başında, çalışana, kendisinden beklenen hedeflerin neler olduğu net olarak iletilmiş mi?
- Çalışana iletilen hedefler net mi?
- Çalışana iletilen hedefler ulaşılabilir mi?

Netlik:

- “Beklenen” performansın ne olduğu net olarak tanımlı mı?
- Yüksek performans durumunda söz konusu olabilecek ödüller ve düşük performans durumunda söz konusu olabilecek yaptırımlar net olarak tanımlı mı?

Geribildirim:

- Çalışan, ne zaman “doğru” ne zaman “eksik” yaptığını biliyor mu?
- Çalışana verilen geribildirim yapıcı ve çalışanı geliştirmeye yönelik mi?
- Çalışana, gösterdiği performansın hemen sonrasında veriliyor mu, yoksa belirli bir zaman geçiyor mu?
- Çalışana verilen geribildirim anlaşılır mı?

Sonuçlar:

- Çalışan, beklenen düzeyde performans gösteremediğinde yaptırımla karşılaştı mı?
- Çalışan, kendisinden beklenen düzeyde performans göstermediği halde ödüllendirildi mi?
- Beklenen düzeyde performans göstermek şirket içinde “önemli” addediliyor mu?
- Çalışan beklenen düzeyde performans gösterdiğinde, olumlu birtakım sonuçlarla karşılaşılıyor mu?

Kaynaklar ve Yetkilendirme:

- Çalışan, kendisinden beklenenleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip mi?
- Çalışan, kendisinden beklenenleri gerçekleştirmek için gerekli araç ve ekipmanlara sahip mi?

Astlarında performans eksikliğiyle karşı karşıya kalan yöneticiler, konu çalışan için yukarıda sıralanan soruları cevaplayarak, performans eksikliğinin nedenlerini tespit etme arayışında olmalıdır. Yukarıda sorulara verilen her olumsuz yanıt, performans eksikliğinin nedeni olma ihtimali taşır. Performans eksikliğinin nedenini/nedenlerini tespit etmiş olmak ise, bu eksikliğin daha etkin bir şekilde giderilmesine yardımcı olur.

5.2. Motivasyon Kaybı ve Performans Düşüş Süreci

Performans ve motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geri besleme ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon artar, motivasyon yükseldikçe performans daha da artar. Aynı şekilde bunun tersini de söylemek mümkündür performans düştükçe motivasyon düşecek, motivasyon düştükçe performans daha da düşecektir.(Argun, 1997)

Yukarıda da değinilen Performansı Etkileyen Faktörlerin herhangi birisinde olabilecek hata, eksiklik, yanlış anlama yada anlaşılama motivasyon sürecine negatif olarak yansiyacaktır. Bu negatif yansıma önlemlerin yetersiz kalması durumunda sıra ile şu aşamaları oluşturacaktır.

Kararsızlık ve Şaşkınlık

Çalışanın kendi kendine "Ben ne yaptım da bu organizasyona girdim? Benim diğer çalıştığım yer böyle değildi, yaptığım işi biliyordum, birçok arkadaşım vardı ve rahattım" şeklinde söylemlerde bulunmaya başlaması (Barutçugil, 2002: 85).

Öfke

Çalışanın önce kendisine öfkelenmesi, huzursuz görünmesi, kendini ve durumu kontrol edebilmek için işleri ertelemeye başlaması, Huzurlukla ilgili sorulara cevap bulamadığında öfkesini yöneticisine yöneltmesi (Barutçugil, 2002: 86).

Düş Kırıklığı

Çalışanın artık bu organizasyonda kalmanın bazı değerlerinden özveride

bulunmayı gerektirdiğini düşünmeye başlaması, verimliliğinin düşmesi, kırgınlığını ve hoşnutsuzluğunu gerek genel görünüşü, gerekse davranışları ile dışarı vurması, organizasyondan yada işinden memnun olmayan ve huzursuzluk içinde bulunan başka çalışanlarla daha fazla beraber olmaya ve daha sık görüşmeye başlaması (Barutçugil, 2002: 86).

İşbirliğinin Eksikliği

Çalışanın, "Bu benim işim değil... eğer olsaydı, bunun bana işe alınırken söylenmesi gerekirdi!" şeklinde konuşmaları sıkça tekrarlaması, sonucunun ne olacağını hiç düşünmeksizin olumsuz ve riskli davranışlara girişmesi, diğer çalışanları da kendine uydurmak ve etrafına toplayabilmek için onlarla olan yakın ilişkilerini özellikle artırması, bu aşamada performansının iyice düşmesi, işini önemsememesi ve kendisinden bekleneni yapmaması, kendisinin şikayet ve kırgınlıklarını paylaşanlarla arkadaşlık ve dostluk ilişkileri giderek artırması, akıl ve düşüncesinin iyice işten uzaklaşması ve "başka bir iş arama" gibi değişik konulara yönelmesi (Barutçugil, 2002: 87).

Ayrılma

Bu durum, sadece işten fiziksel olarak ayrılma şeklinde düşünülmemelidir. Bu zihnen işten uzaklaşma anlamı da taşımaktadır. Eğer kişi, kendisinin o iş yerine sağlayacağı katkının farkında olan, kendi kendisini iyi tanıyan, ölçülü bir değer sistemine sahip, enerjik bir insan ise kısa bir süre içinde o organizasyondan ayrılır. Böyle bir kimsenin ayrılması yalnızca yapılmış olan masrafların boşa gitmesi değil, aynı zamanda gelecekte organizasyona yararlı olacak bir gücün yitirilmesi demektir (Barutçugil, 2002: 88).

Performansla ilgili olarak bir sorun tespit edildiği zaman yapılması gereken davranış sorunu gecikmeden ele almak ve çözüm üretme çalışmalarına başlamaktır. Bir yöneticinin performans sorununa çözüm getirme amacıyla başlatacağı, girişim altı aşamalı bir süreç olarak düşünülebilir (Barutçugil, 2002 s.96):

1. Performans sorununun belirlenmesi ve tanımlanması.
2. Sorunun etkisinin açıklanması.
3. Sorunun nedenlerinin analiz edilmesi.
4. Beklenen performans standartlarının tanımlanması.
5. Çözüm için fikirlerin araştırılması.
6. Eylem planlarını ve hedef tarihlerini de içeren bir iyileştirme planının yazılması.

Bu aşamalar sırayla izlendiği takdirde soruna doğru yaklaşılmış ve yerinde bir müdahale gerçekleştirilmiş olacaktır. Müdahalenin bir plana göre yapılması, görüşmeler sırasında konuşulacaklar ve tepkiler konusunda önceden hazırlık yapılması başarı olasılığını artırır. Ancak bu yaklaşım ışığında düzeltici ve geliştirici eylemlerin yapılması sonuç verecektir. Performans istenen standartlarda olmadığına, çabalar neyin yanlış gittiğini araştırmaya yönelecektir. Daha önemlisi, performansı tekrar arzulanan düzeye çıkarmak için neyin yapılması gerektiği üzerinde durulacaktır. Yöneticinin düzeltici önlem çabaları, sorunlu çalışanın yöneticinin de desteği ile yapması gerekenlerden ziyade yapabilecekleri üzerinde odaklanmalıdır. Çalışan, yöneticinin kendisiyle gerçekten ilgili olduğunu, anlayışlı ve adil olarak soruna yaklaştığını hissettiği anda çözüm arayışına içtenlikle ve daha fazla katkıda bulunacaktır. Disipline yönelik eylemlerden öncesinde rehberlik ve danışmanlık metodu devreye sokulmalıdır. Burada kritik nokta, yöneticinin performansa ilişkin

endişeleri ile ilgili olarak zamanında ve gerekirse tekrar tekrar çalışanın dikkatini çekme çabalarıdır.

5.3. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Çalışan Davranışları

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

Performans değerlemesinde kullanılan tekniğe yada sisteme bağlı olmaksızın birçok sorunlarla ve sınırlamalarla karşılaşılır. Bunlardan başlıcaları beş başlık altında ele alınabilir.

5.3.1. Değerlendirmeye Karşı Fikirler

“Değerlendirme sistemlerinde en önemli sorun olumlu yada olumsuz önyargıların sistemi etkilemesidir. Performans değerlemeye karşı olan bazı yöneticiler, bu sistemlerin herhangi bir getiri sağlamaksızın gereksiz bürokrasi yarattığını düşünmektedir. Bazı yöneticiler, bu sistemleri, sonuçlarına inanmadıkları için ücretlendirme-ödüllendirme kararları vermek için kullanmamakta ısrar etmektedirler. Bazı organizasyonlarda da genel bir eğilim olarak, yöneticiler ve çalışanlar

değerlendirme işlemlerinden hoşlanmazlar. Bu durumda, değerlendirmeyi yapanlar, çalışanların performans düzeylerini belirlemeye yardımcı olan bilgileri almakta ve kararlar vermekte zorluklarla karşılaşır”. (Barutçugil, 2002:229)

Bütün bunların ötesinde, çalışanlar eğer değerlendirmenin en iyi derecelerinden biri ile değerlendirilmezlerse iş akışını etkileyebilecek bir olumsuz zihinsel tutum içine girmektedirler. Bunu, performans değerlendirmenin önyargılı olduğu şeklindeki önyargılarına kanıt olarak göstermektedirler.

5.3.2. Sistemin Tasarımı ve Yürütülmesine İlişkin Sorunlar

Değerlendirme sistemleri kötü planlanmış ise çabaların sonuçlan yetersiz ve yararsız olacaktır. Performans değerlemesi için kullanılan kriterler çok önemlidir. Kriterlere göre örneğin, yalnızca eylemlere önem verip sonuçlan daha az önemsemek veya kişisel özelliklere önem verip performansları göz ardı etmek değerlendirmenin doğru sonuçlanmasını engelleyebilir. Bazı sistemler ise yöneticileri gereksiz yere uğraştıklarını düşündürecek kadar fazla bürokratik işlemleri ve zaman harcanmasını gerektirmektedir. Bu sorun, sistemin organizasyona ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanmamasından yada uygulama sırasında yöneticiler veya uzmanlar tarafından fazlaca abartılmasından kaynaklanabilir (Barutçugil, 2002:230).

5.3.3. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar

Performans değerlendirmeler çok kolay ve eğlenceli uğraşlar değildir. Ancak, bazen yöneticilerin ve/veya insan kaynakları departmanlarının anlamsız, hatta saçma tutum yada eylemleri nedeniyle daha da zor ve sevimsiz olabilmektedir. Sonuçta da herkes için önemli olan (veya olması gereken) bir sürece büyük zarar verilmektedir (Barutçugil, 2002: 233).

Performans değerlendirme sürecinde sorumluluğun büyüğü yöneticinin sırtındadır. Yönetici, bir yandan görüşme yetkinliklerini geliştirmeli, bir yandan da bazı yaygın hatalardan uzak durmaya çalışmalıdır.

- **“Bu bize uymaz” Yaklaşımının benimsenmesi.** Nesnel ölçütlerden çok ilişkisel boyutun önde olduğu, uyuşmazlıklar karşısında yüzleşmekten kaçınılan, kıdemli ağırlık taşıdığı kurumlarda bu yaklaşıma sık rastlanır (Baltaş, 2002).
- **Performans yönetimi süreci içinde, performans değerlendirmeye gereğinden fazla odaklanması.** Performans değerlendirme, kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen bir sürecin son durağıdır. Yılda bir performansa not vermekten çok, performansı geliştirmeye zaman ayrılmalıdır (Baltaş, 2002).

- **Çalışanların birbiriyle kıyaslanması.** Çalışanların performanslarını karşılaştırmak rekabet ve sürtüşme yaratır, çalışma isteğini kırar, ekip çalışmasını engeller (Barutçugil, 2002: 234).
- **Aşırı hoşgörü.** Yöneticiler iş görenlerle çatışmadan kaçınabilmek için onları olması gerekenden yüksek puanlarla değerlendirebilirler (Sabuncuoğlu, 2000: 190).
- **Yetersiz hoşgörü.** Hoşgörünün tam tersi olup; deneyimsiz, kendine saygısı az olan kişiler değerlemelerini hoşgörüden uzak bir yaklaşım içerisinde yapabilirler (Sabuncuoğlu, 2000: 190).
- **Merkezi eğilim.** Değerleyici; bireyleri, performansları farklılık gösterse bile ortalama olarak değerlendirebilir, buna merkezi eğilim denir. Büyük bir denetim alanına sahip ve de davranışları gözleme fırsatı olmayan değerleyiciler çok yüksek veya çok düşük seçeneklerinden ziyade ölçeğin orta noktasını kullanmayı yani çalışanların büyük bir çoğunluğunu ortadan performans aralığına yerleştirmeyi uygun bulurlar. Ayrıca her çalışanın dikkatlice değerlendirilmesinin, çalışanların hepsinin ortalama olarak değerlendirilmesine göre daha zor olması, değerleyicilerin sık sık bu hataya düşmelerinin bir başka nedenidir (Sabuncuoğlu, 2000: 190).
- **Değerlendirmenin, suçlama için değil iyileştirme için yapıldığının unutulması.** Performans değerlendirme, performansı iyileştirme için yapılır, bir günah keçisi bulmak ve onu suçlamak için değil. Bunu unutan yöneticiler,

bir süre sonra karşılarında kendisine güvenmeyen ve hatta kendisine tahammül edemeyen çalışanlar bulurlar. Bu nedenle, bu tür suçlamaların bir anlamı ve kimseye de bir yararı yoktur. Eğer performans değerlendirmenin anlamlı ve yararlı olması isteniyorsa bunun, yöneticinin ve çalışanın herkesin daha iyi olması amacıyla birlikte çalışması ile sağlanabileceği unutulmamalıdır (Barutçugil, 2002, 234).

- **Bir dereceleme formunun nesnel, tarafsız bir araç olduğunun düşünülmesi.** Birçok organizasyon, çalışanlarını değerlemek için derecelendirme formlarını (bilinen 1-5 dereceleri) kullanır. Bunu, doğru olmasından çok hızlı olması nedeniyle yaparlar. Bu derecelendirmenin bir şekilde "gerçek" olduğuna, en azından sübjektif olmadığına inanıldığı zaman sorun yaşanır. Çünkü, bu formlardaki derecelendirmeler, genellikle sübjektif ve yanlış düşüncelere dayanan belirsiz yargılar şeklinde ortaya çıkar. Bunun bir kanıtı, aynı çalışana değerlendiren, eğer varsa, iki kişinin aralarında tam görüş birliği sağlanması olasılığının oldukça düşük olmasıdır. Dereceleme formlarının davranışsal kriterlere dayalı olmaması nedeniyle derecelendirmeler genelde sübjektiftir (Barutçugil, 2002, 234).
- **"Benim gibi" ve "Benden Farklı" Yaklaşımı.** Benim gibi olarak adlandırılan hata kaynağında, değerleyici, kendininkine benzer davranışlar sergileyen yönetici astını hak ettiğinden yüksek puanlar vererek değerlendirir, "benden farklı" hata kaynağıdaysa bunun tam tersi yaşanır (Sabuncuoğlu, 2000: 190).

- **Yakın zaman etkisi.** Değerleyici, değerlendirme periyodunun her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken değerlendirici performansı belirlemek üzere araştırmalar yapmaya başlar. Son davranışlar en çok göze çarpanlardır. Sonuç olarak son olaylar olması gerekenden daha yüksek oranlarda ağırlıklandırılır ki buna yakın zaman etkisi denir (Sabuncuoğlu, 2000: 190).
- **Yetki alanı.** Yöneticinin kendisine bağlı ast sayısı arttıkça onları yakından izleme ve değerlendirme becerisi azalır (Sabuncuoğlu, 2000: 191).
- **Bilgilendirme yetersizliği.** Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi hallerinde, iş görenler değerlemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilememekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini kazanmayan hiç bir sistem uzun vadede başarılı olamaz (Sabuncuoğlu, 2000: 191).
- **Performans değerlendirmesi ücretlendirmeye bağlı değilse, değerlendirmeden vazgeçilmesi.** Birçok yönetici bunu yapmaktadır. Bir ücret artışını belirlemek yada haklı göstermek için yapmak zorunda oldukları sürece performans değerlendirme yaparlar. Çalışanın ücreti tavana ulaştığında veya ücreti değerlendirmeye ve performansa bağlı olmaktan çıktığında yönetici artık kendini yormaya gerek görmez. Bu yanlış ancak yaygın bir düşüncedir. Performans değerlendirme, performansı iyileştirmek içindir, yalnızca ücretle ilgili değildir. Her şey bir tarafa, her çalışan, işin içinde para olsun yada olmasın, yaptığı işle ilgili geribildirim ihtiyacı duyar (Barutçugil, 2002, 235).

- **Sendikaların tepkisi.** Sendikalar amaç ve sorumluluk açısından kıdem unsurunun çalışanların elde edecekleri hak ve kazançlarda temel kriter olarak ele alınmasını arzu ederler. Çünkü kıdem en somut ve objektif kriter olup, kişilere açıklanması kolaydır. Ayrıca, başarı kriterine nazaran daha geniş kitlelerin, hatta hemen hemen tüm üyelerin, belirli, hak ve çıkarlar elde etmesini sağlamak daha kolaylaşmaktadır. Diğer yandan, performans değerlendirme kişiler arasındaki başarı farklılıklarını belirlemeye yönelik bir sistem olarak daha karmaşık bazı özelliklere sahiptir ve bu özelliklerin sendika tarafından üyelerine açıklanması da daha güçtür. Bu nedenle, performans değerlendirme genelde sendikalar tarafından kolaylıkla benimsenen ve arzulanan bir çalışma olarak görülmemektedir (Uyargil, 1994: 130).
- **Yöneticilerin çalışanları doğru bir şekilde değerlendirecek konumda olduklarına inanmaları.** Yöneticiler, çalışanlarını işlerini yaparken çok seyrek görmelerine veya işlerinin sonuçlarını pek az bilmelerine karşın onların performanslarını değerlendireceklerine inanarak kendilerini aldatırlar. Bunun olması her zaman beklenemez. Birçok yönetici, çalışanlarını iyi bir şekilde değerlendirebilmesine yetecek şekilde düzenli ve tutarlı bir izleme yapabilecek durumda değildir. Ayrıca bu, bir yöneticinin yapmak isteyeceği ve zaman ayıracağı bir iş değildir. Diğer taraftan, çalışanlar da yöneticilerinin sürekli başlarında durup her yaptıklarını izlemelerini istemezler. Bu nedenle, değerlendirmenin sağlıklı yapılması için çalışanla yönetici arasında bir ortaklık anlayışının olması gerekir (Barutçugil, 2002, 235).

- **Pozisyondan etkilenme.** Genellikle değerlemeyi yapan yönetici değerlendirdiği kişiden çok kişinin yüksek pozisyondan etkilenecek yüksek puan verme eğilimi içine girebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191).
- **Değerlendirme toplantılarının iptal edilmesi yada ertelenmesi.** Oldukça sık yaşanır. Çünkü bu toplantılar sevilen toplantılar değildir. Bu yüzden yöneticiler en basit mazeretle bu toplantıyı ertelerler. Bu da çalışanların bu sürecin önemsiz olduğunu yada boşuna yapıldığını düşünmelerine neden olur. Eğer yöneticiler, kendilerini bu sürece veremiyorlar ve benimsemek istemiyorlarsa buna hiç başlamamalıdır. Çalışanlar, değerlendirmelere düşük öncelik verildiğini hemen fark edeceklerdir (Barutçugil, 2002, 235).
- **Önemsiz ayrıntılara odaklanılması.** En önemsiz özellikler en kolay ölçülebilenlerdir. Müşteri hizmeti deyince, çalışanı “üç çalışta telefona cevap vermek” üzerinden değerlendiren yönetici müşteri hizmetindeki gerçek kaliteyi gözden kaçırmaktadır. (Baltaş, 2002).
- **Açık görüşmede çatışma.** Gerek hedeflerin belirlenmesinde gerekse değerlendirme sonuçlarının iletilmesinde değerlendirilen kişi memnun değilse negatif bir tartışma ve çatışma ortamına girilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 191).
- **Çalışanların değerlendirme sırasında sürprizlerle karşı karşıya bırakılması.** Yöneticinin zamanını boşa harcamaması ve kötü bir performans sergilememesi adına uzak durması gereken bir durumdur. Çalışanlarla yıl içinde konuşulmaması, işleri karıştırdığında ve sorun yaşandığında

ilgilenilmemesi, problem döneminde yardımcı olunmaması ancak, tüm bunların değerlendirme toplantısında çalışanın önüne getirilmesi yapılan önemli hatalardandır. (Barutçugil, 2002, 236).

- **Bütün çalışanların ve bütün işlerin tümüyle aynı şekilde ve aynı prosedürleri kullanarak değerlendirilmesi gerektiğinin düşünülmesi.**

Tüm çalışanlar, performanslarını iyileştirmek için aynı şeylere ihtiyaç duymazlar. Bazıları spesifik geribildirim ihtiyacı duyarlarken bazıları duymayabilirler. Bazılarının diğerlerinden daha fazla iletişime gerekleri bulunmaktadır. Şüphesiz, işlerin tümünün farklı boyutları vardır. Bir genel müdür ile santral görevlisinin işleri aynı yaklaşımla değerlendirilemez. Bu durumda, farklı işler için aynı araçların ve kriterlerin kullanılmasında ısrar etmemek gerekir. Bir kalıbın bütün bedenlere uymayacağı açıktır. Bunun böyle uygulanmak istenmesinin bir nedeni, genellikle, performans değerlendirilmesinde insan kaynakları bölümünün yöneticilere bu yönde telkinde bulunmasıdır (Barutçugil, 2002, 236).

5.3.4. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar

Sorumluluğun büyüğü yönetim ve insan kaynakları bölümlerindeyse de, çalışanların da payına düşen hatalar vardır (Baltaş, 2002).

- **“Bu bize uymaz” yaklaşımının benimsenmesi.** Çalışanlar, özellikle olumsuz geribildirimleri, kişiliklerine tehdit olarak algılamaktadır. Yüzleşmek çoğu kez

iyi ilişkileri bozucu etki yapmaktadır. Oysa işe odaklı geribildirim, performansı geliştirmektedir.

- **Formlarda odaklanılması.** Performans değerlendirmenin amacı, çalışanların ve yöneticilerin sürekli gelişmelerini sağlamak, iş başarısını engelleyen zorlukları ortadan kaldırmaktır. Formlar ise sadece gelişmeyi takip etmek için tutulan kayıtlardır.
- **Önceden hazırlık yapılmaması.** Performans değerlendirmesine hazırlanmak, çalışanın kendi performansını, objektif bir şekilde gözden geçirmesi demektir. İş tanımı ve sorumlulukları, kendisinden beklenenleri gözden geçirip, güçlükleri ve engelleri belirlemek, performans değerlendirmesinin amaca ulaşmasını sağlar.
- **Savunmacı yaklaşımda bulunulması.** Çalışanın savunmacı tavır takınması performans değerlendirmesi için gereken diyalogu engellemektedir. Çalışan görüşlerini dile getirmelidir, ancak savunmacı ve duygusal bir tarzda değil, sakin ve olgulara dayalı bir biçimde bunu yapmalıdır.
- **Yıl boyu iletişim kurulmaması.** Çalışanların, yalnız yıl sonunda değil, yıl boyu, çalışmalarının nasıl değerlendirildiğini bilmeye ihtiyaçları ve hakları vardır. Çalışanın yöneticisinden performansıyla ilgili görüşlerini talep etmesi önemlidir. Yönetici ile çalışan arasında sürekli iletişim her ikisinin ortak sorumluluğudur.

- **Tek taraflılığa izin verilmesi.** Performans değerlendirmesi, eğer her iki taraf da sürece aktif olarak katılırsa, kendi konularını ve fikirlerini açıkça ifade edebilirlerse, iyi sonuç verir. Çalışan için değerlendirme görüşmesi, performansını geliştirmek için yapmayı düşündüğü değişiklikleri dile getirmesi için uygun zamandır.
- **Değerlendirmenin ücret artışına bağlanması.** Ücret artışlarını performans değerlendirme sonuçlarına bağlayan kurumlarda, yöneticilerle çalışanlar karşı karşıya gelir. Çalışanlar “kazanç” boyutuna odaklanır, eksiklerini ve hatalarını gizlemeye çalışırlar. Oysa amaç performansı geliştirmek olmalıdır.

5.3.5. İnsan Kaynakları Bölümlerinden Kaynaklanan Sorunlar

Çoğu kez yöneticilerin hatalarında da İK birimlerinin payı büyüktür. Yöneticiler performans değerlemeyi hatalı ve kötü bir şekilde yerine getirirken insan kaynakları yada personel birimleri de bu duruma etken olmaktadır. Merkezci insan kaynakları departmanları, performans değerlendirme sürecinin yaratabileceği katkıları yok edebilecek bir duruma yol açabilirler. İnsan kaynakları yönetici ve uzmanlarının yaratabileceği sorunlar şu şekilde özetlenebilir.

- **Kırtasiyeciliğin ve formların öne çıkarılması.** Kayıtlarının düzenli tutulması önemlidir, ancak formlar öne çıkarıldığı zaman, performans değerlendirme, amacından sapar. Elde sadece doldurulmuş, dosyalanmış, sonra da unutulmuş formlar kalır. İnsan kaynakları departmanları performans değerlendirme ile ilgili bir takım belgeleri ve formları isteme hakkına sahiptir. Ancak formlara, kağıt-

kırtasiyeye verilen önem, değerlendirme yapmanın gerçek amacını gölgelemeye başlarsa çok büyük kaynakların israf edilmesi kaçınılmaz olacaktır (Barutçugil, 2002: 237).

- **Otomasyona dayalı bir sistem kullanılması.** Bu yeni bir gelişmedir. Performans değerlendirme sürecini otomasyona aktaracak yazılımları kolaylıkla bulmak ve satın almak mümkündür. Ancak, bunun yaptığı iş uzmanları kağıtlarla uğraşmaktan kurtarıp, bilgisayar süreçleriyle uğraşmalarını sağlamaktır. Böylece, insan kaynakları uzmanları yararlı bir şeyleri yapıyormuş gibi davranırken daha hızlı hareket edebilirler. Performans değerlendirme, kişiler arası bir iletişim sürecidir. İki kişi arasında bile genelde çok iyi yapılamayan bu süreci otomasyona aktarmak para ve zaman israfıdır. Otomasyona dayanıklı sistemleri seçen insan kaynakları departmanları yazılım satıcısı firmaları mutlu kılan bir karar almış olmaktadır. Bir insan ilişkisi sürecini kağıt formları kullanarak mekanize etmek yeterince yanlış bir uygulama iken bunu bir adım daha ileri götürerek, yöneticilerin çalışanlarıyla hiç konuşmak zorunda kalmamalarını sağlamak bir gelişme değildir (Barutçugil, 2002: 238).
- **Derecelendirmeye dayalı bir değerlendirme biçiminin çalışanların açabileceği yasal davalara karşı bir koruma olacağına inanılması.** İnsan kaynakları bölümleri kendi formlarının yasal incelemelere dayanak sağlayacağına inanarak hareket edebilirler. Ancak bu formlar çok subjektif ve belirsizdir. Gerçek olmayan güvenlik için gösterilen bu istek, insan kaynakları departmanının yöneticilerin formları doldurmasını sağlamak için kullandığı bir

baskı aracıdır. Bu durum en azından ilk dava açılıncaya kadar sürebilmektedir (Barutçugil, 2002: 237).

- **Yöneticilerin eksik yada yanlış eğitilmesi.** İK uzmanları formları ve yöntemleri tasarlamakta, yönerge oluşturmakta, formlar bastırarak, yöneticilere dağıtmaktadırlar. Genellikle yöneticilerin de, performans değerlendirmenin form doldurmaktan fazla bir şey olduğunu anlamasını beklemektedirler. Yöneticilerin amacın yalnızca "formların doldurulmasını sağlamak" olmadığını, daha ileri amaçların varlığını bildiklerini varsayarlar. Oysa, uygulamada bu böyle olmamaktadır. İnsan kaynakları uzmanları baskı kurarak formları belki geri toplayabilirler, fakat daha fazlasını alamazlar. Yöneticilerin yoğun eğitime ihtiyacı vardır. Yalnızca değerlendirme sürecinin girdisini çıktısını öğrenmek yeterli olmayacaktır. Sürecin nedenini ve insanlar arası boyutlarını öğrenmek gerekir. Bu olmaksızın yapılan değerlendirme hatalı olacaktır (Baltaş, 2002).
- **Çalışanların eğitiminin ihmal edilmesi.** Çalışanların değerlendirme sürecindeki rollerinde eğitilmelerinin bazı nedenleri vardır. İlk neden, çalışanın ve yöneticinin ortaklık içinde birlikte çalışmalarını halinde sürecin işleyebilmesidir. Gerek yöneticinin gerek çalışanın, niçin değerlendirme yaptıktan, nasıl yapılacağı ve ne bekleneceği konularında aynı anlayışa sahip olmaları gerekir. Çoğu organizasyon, değerlendirme sürecine ilişkin yüzeysel bir tanıtım sunumunun dışında bir eğitim sunmamaktadır. Çünkü onlar, bunu çalışanlar için yapılmış bir ek hizmet olarak görmektedirler. İnsan kaynakları

departmanları bunu çalışanlara yapılmış bir jest olarak gördükleri sürece yöneticiler de büyük olasılıkla aynısını yapacaklardır (Barutçugil, 2002: 238).

- **Formlar sebebi ile yöneticilerin zorlanması.** Yöneticiler, Performans Değerlendirmenin amacını anlamadıkları yada zaman kaybı olarak gördüklerinde, formları doldurmayı da aksatabilmektedirler. Başka nedenler de vardır. Bunların çoğu, yöneticilerin ihtiyaçlarını dikkate alan esnek yaklaşımlar kullanılarak giderilebilir. Ancak birçok insan kaynakları bölümü, bu işlemi baskı yolu ile yöneticilerin formları doldurmasını sağlamak olarak görmektedirler. Yöneticilerin değerlendirmeleri yapmamalarının, formları doldurmak istememelerinin nedenlerini anlamak gerekir. Eğer, onlar yararlarına inanıyorsa yapacaklardır. Anahtar, performans değerlendirmeyi yöneticiler için yararlı kılmak ve bunu onlara anlatmaktır (Baltaş, 2002).
- **Bir kalıbın herkese uyacağına farz edilmesi.** Bir organizasyon bünyesinde formları standartlaştırma arzusunu anlamak zor değildir. Bir öğretmen ile okul muhasebecisinin, bir basketbol oyuncusuyla bir koçun performansının aynı şekilde değerlendirilemeyeceği açıktır. Buna karşın, insan kaynakları departmanları, yöneticilerin herkes için tek bir aracı (genellikle bir derecelendirme formunu) kullanmalarını öngörmektedir. Bu tür katı bir tutum, dosyalama/arşivleme sorununu çözmek açısından belki haklı gösterilebilir. Ancak, değerlendirmelerin yapılma amacı bu değildir (Barutçugil, 2002: 239).

- **Yöneticilerin performans değerlendirmeden sorumlu tutulmaması.**

Yöneticiler performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden sorumludurlar ve bu da onlar için bir performans belirtisidir. Performans değerlendirme her yönetici için bir performans kriteri olmadıkça, sistemin sağlıklı yürütmesi güvence altına alınması mümkün olmamaktadır (Baltaş, 2002).

- **Değerlendirmeler için baskı yapılması.** İnsan kaynakları departmanları,

değerlendirmelerin yöneticiler tarafından yapılmasının sağlanması sorumluluğu ile problem yaşayabilmektedirler. Bu durum kullanılan sistemin başarısız olduğunun güçlü bir göstergesidir. İyi işleyen bir sistemde her yönetici birtakım konularda değerlendirilir. Bunlardan biri de onların performans yönetimi ve değerlendirme fonksiyonlarını yerine getirmeleri olacaktır. Sorumluluk yönetimin üzerindedir. Eğer bir yönetici, sorumluluğu yerine getirmiyorsa bu yöneticiyi değerlendirecek olan da onun yöneticisidir. Bu basamaklı bir süreçtir. Hiçbir değerlendirme sistemi, her yöneticinin yöneticisinin açık bir şekilde bu değerlendirmeleri yapmanın bir yöneticinin kendi değerlendirilmesinde bir faktör olacağını bilmesini sağlamadığında çalışmayacaktır, Eğer, herhangi bir kişi bunu yapacak ise bu yöneticinin kendi yöneticisi olmalıdır. Bunun dışındaki tüm uygulamalar zaman ve emek kaybı olacaktır (Barutçugil, 2002: 240).

5.4. Performans Değerlendirmelerinde Hataların Azaltılması

Yapılan yoğun çalışmalara karşın henüz hataları olmayan bir değerlendirme sistemi oluşturulamamıştır. Ancak, değerlendirmenin doğruluğunu artırmak için

değerlendiricinin gözlem, hatırlama ve rapor tutma yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Son yıllarda, değerlendirmelerin genel olarak değil, daha spesifik özelliklere göre yapılması yönünde bir eğilim gözlenmektedir. Değerlendiricinin günlük tutmasının, bu nedenle değerlendirme sonuçlarının etkinliğini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Performans değerlendirmede potansiyel hataların üstesinden gelebilmenin bir yolu da belirli hatalara izin vermeyen değerlendirme yöntemlerinin tercih edilmesidir. Örneğin, zorunlu dağılım yöntemi yumuşaklık ve merkezi eğilim hatalarına yol açmaz. Davranışın tanımlanmasına dayalı sınıflama derecesi yöntemi de hale etkisini, yumuşaklık ve merkezi eğilim hatalarını azaltabilir. Çünkü değerlendirmeciler bu yöntemlerde belirli performans örneklerini dikkate alarak çalışanların performanslarını değerlendirmektedirler. Ancak, olabildiğince az yöntemin benimsenmesi de performans değerlendirme sürecinde potansiyel hataların tümü için çözüm olmamaktadır.

Performans değerlendirmede potansiyel hataların azaltılmasının çok daha etkin bir yolu, değerlendirmecilerin daha az dış etki altında kalmalarını sağlayacak şekilde niteliklerini geliştirmektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMLERİNİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde hızlı değişim ve artan rekabet ortamı her alanda kendini göstermektedir. Bu ortamda, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmesi, başarılı olabilmesi için kalite, karlılık, hız, verimlilik, etkinlik, müşteri memnuniyeti, maliyet gibi unsurları ön planda tutmaları, rekabet avantajı elde etmeleri gerekmektedir. Organizasyonların rekabet avantajı, rekabet üstünlüğü elde etmelerini, sağlayan en önemli kaynak insan kaynağıdır. İnsan kaynağı etkin bir şekilde kullanabilen, daha etkin olarak kullanabilmenin yollarını araştıran, kendi stratejik hedefleri ile insan kaynağı amaçları arasında eşgüdüm sağlayabilen, çalışanlarında yüksek motivasyon yaratabilen, katılımı benimsetebilen, yüksek performans ortaya koyabilen ve bunu gerçekleştirirken de bireysel katkıları ölçebilen organizasyonlar, rakipleri karşısında önemli üstünlükler elde edebilirler.

Organizasyonun başarısı çalışanlarının gösterecekleri performansla doğru orantılıdır. Çalışan performansında yaşanacak düşüşün kurumun performansında düşüşe neden olacağı yada tam aksine çalışan performansında meydana gelecek artışın kurumun performansında artışa sebep olacağı açıktır. Diğer bir ifadeyle , çalışanların

performansının ve buna bağlı olarak kurum performansının yüksek düzeyde olması, bireysel performans ile kurum performansının ilişkilendirilmesi organizasyonun varlığını sürdürmesi için önem arz etmektedir. Bunun için organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirebilme çabalarında, etkinliği ispatlanmış, organizasyon içerisinde kabul görmüş ve gerekli desteği almış, bireysel katkıları ölçebilen bir Performans Yönetim Sisteminin kurulması ve işlerliğinin sağlanması gerekir. Performans Yönetim sisteminin amacı, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi yanında, örgütsel hedeflerin tüm çalışanlar tarafından anlaşılma ve yerine getirilme düzeyinin ortaya çıkarılması, geçmiş performans verileri işığında kişi ve kurumların geleceğe yönelik potansiyel performanslarını belirleyerek, uygun motivasyon ve yönlendirmelerle gelecekteki performanslarını üst seviyeye çıkarmaktır.

Organizasyondaki performans yönetim sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesinde ve sürdürülebilmesinde, en önemli etkenlerden biri de sistemin çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesidir. Organizasyondaki performans yönetim sisteminin çalışanların davranışlarını etkileyeceği varsayımından hareketle araştırmanın temel amacı, organizasyonda uygulanan performans yönetim sistemi hakkında çalışanların görüşlerinin alınması ve uygulanan sistemin çalışanların davranışları üzerinde ne gibi etkilere sahip olduğunun incelenmesi olarak belirlenmiştir. Diğer bir anlatımla organizasyonda uygulanan performans yönetim sisteminin çalışanların, işe devamlılık, bağlılık, isteklilik, katılım, motivasyon, verimlilik, amirleri, astları ve diğer çalışma arkadaşları ile iletişim ve işbirliği içinde olma gibi davranışlarına etki edip etmediğini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda

araştırmada, kuramsal bilgi ve uygulamadan alınan bilgiler değerlendirilerek cevap aranacak temel sorular aşağıdaki gibidir.

1. Uygulanan performans yönetim sistemiyle ilgili çalışanların görüşleri nelerdir?
2. Uygulanan performans yönetim sisteminin çalışan davranışları üzerindeki etkileri nelerdir?

1.2. Araştırmanın Kapsamı

Performans yönetim sistemlerinin çalışan üzerindeki etkisini incelemeye yönelik olarak yürütülen bu çalışmanın kapsamına, İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren özel bankalar alınmıştır. Araştırma kapsamına özel bankaların alınmasındaki amaç bu bankalarda performans yönetim sisteminin var olması ve kullanılıyor olmasıdır.

Performans Yönetim ve Değerlendirme Sistemlerinin alışan davranışları üzerinde ki etkisinin incelenmesi, çalışanların uygulanan sistemle ilgili görüşlerinin alınması vb oldukça güç ve zaman alıcıdır. Ayrıca gerek bu konudaki bir çalışma için bazı bankaların izin vermemesi, gerekse bazı bankaların bankada huzursuzluk yaratacağı, elde edilen bilgilerin başka bankalarla paylaşılabileceği gibi endişeler taşımaları, araştırma için de olsa konuyla ilgili yaptıkları uygulamaları paylaşmak istememeleri, bu tür çalışmalara sıcak bakmamaları gibi nedenlerle çalışmanın kapsamına ismi gizli kalmak koşuluyla beş özel sermayeli banka alınmıştır. Çalışmaya toplam altmış iki kişi katılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Çalışmanın sınırlılıkları şoyledir:

- Çalışma, Performans yönetim sisteminin çalışan davranışları üzerine etkisinin belirlenmesine yönelik tasarımılanmıştır.
- İlgili kurumun, görüşülen ve araştırmaya katılan kişilerin kimlikleri ve belgeler gizli tutulacaktır.
- Araştırma İstanbul Bölgesinde faaliyet gösteren özel sermayeli bankalarla sınırlıdır.
- Sebep sonuç ilişkisinin saptanması olanaksız olduğu durumlarda, sonuçların fonksiyonel ilişkiler halinde açıklanmasıyla yetinilecektir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMBİLİMİ

3.1. Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada, anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışma, görüşmeler ve hazırlanan soru formlarına dayalı olarak yürütülmüştür. Söz konusu anket formları bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşmeyle uygulanmıştır. Dolayısıyla çalışmada anket yöntemiyle görüşme yöntemi bir arada kullanılmıştır.

3.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada izlenen amaç doğrultusunda Performans Yönetim Sistemlerinin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine yönelik olarak anket tasarlanmıştır. Konuyla ilgili kitaplardan, yapılan çalışmalardan yararlanılarak araştırmacı tarafından geliştirilen söz konusu anketle ilgili bilgiler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Çalışmada kullanılan anket, Performans Yönetim Sistemlerinin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisini belirlemeyi hedeflemektedir. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde tanıtıcı bilgilere ilişkin sorular ikinci bölümde ise uygulanan Performans Yönetim Sistemi ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde hem demografik özelliklere (4 soru) ilişkin hem de bankada uygulanan performans sistemi hakkında (7 soru) tanıtıcı bilgilere ait sorular bulunmaktadır. Dolayısıyla bu bölüm, 11 sorudan oluşmuştur.

Anketin ikinci bölümü de iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda, bankada uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin çalışanların görüşlerinin alınması amaçlanmıştır. 36 önermeden/ifadeden oluşan bu kısımda, “kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” ifadelerine karşılık gelen beşli ölçek kullanılmıştır. İkinci kısım ise uygulanan performans yönetim sisteminin çalışanların üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak 72 ifadeden oluşmuştur. Bu kısımda “çok etkilidir”, “etkilidir”, “kararsızım”, “etkilemez” ve “hiç etkilemez” ifadelerine karşılık gelen beşli ölçek kullanılmıştır.

Geliştirilen anket formu uygulanmadan önce pilot çalışma yapılarak denenmiştir. Yapılan pilot çalışması sonucunda anket revize edilmiştir. Bu aşamalardan geçerek son halini alan anket formu Ek-1’de verilmektedir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırma Uygulamasının Tanıtımı

Çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anket belirlenen beş özel sermayeli bankada çalışan personele yüz yüze görüşme yoluyla araştırmacının kendisi tarafından, uygulanmıştır.

4. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BİLGİ VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bilgi ve bulgular, dört grupta toplanarak verilmektedir. Şöyle ki:

- Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik özelliklerine ilişkin bilgiler
- Bankalarda uygulanan performans yönetim sistemi ile ilgili bilgiler
- Bankalarda uygulanan performans yönetim sistemi hakkında çalışanların görüşlerine ilişkin bilgi ve bulgular
- Bankalarda uygulanan performans yönetim sisteminin çalışan davranışları üzerindeki etkisine ilişkin bilgi ve bulgular

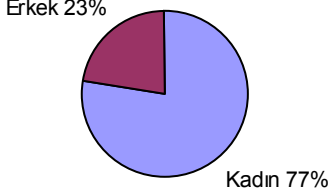
4.1. Araştırmaya Katılan Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Bu bölümde araştırmaya katılan banka çalışanlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının önce cinsiyete göre dağılımları daha sonra yaşı, eğitim düzeyi, medeni durumu, bankadaki çalışma süresine göre dağılımları frekans ve yüzdeler halinde tablolar ve şekiller yardımıyla sunulmuştur.

4.1.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımları:

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %77'si kadın, %23'ü erkektir. Çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına ilişkin tablo ve şekil aşağıdaki gibidir:

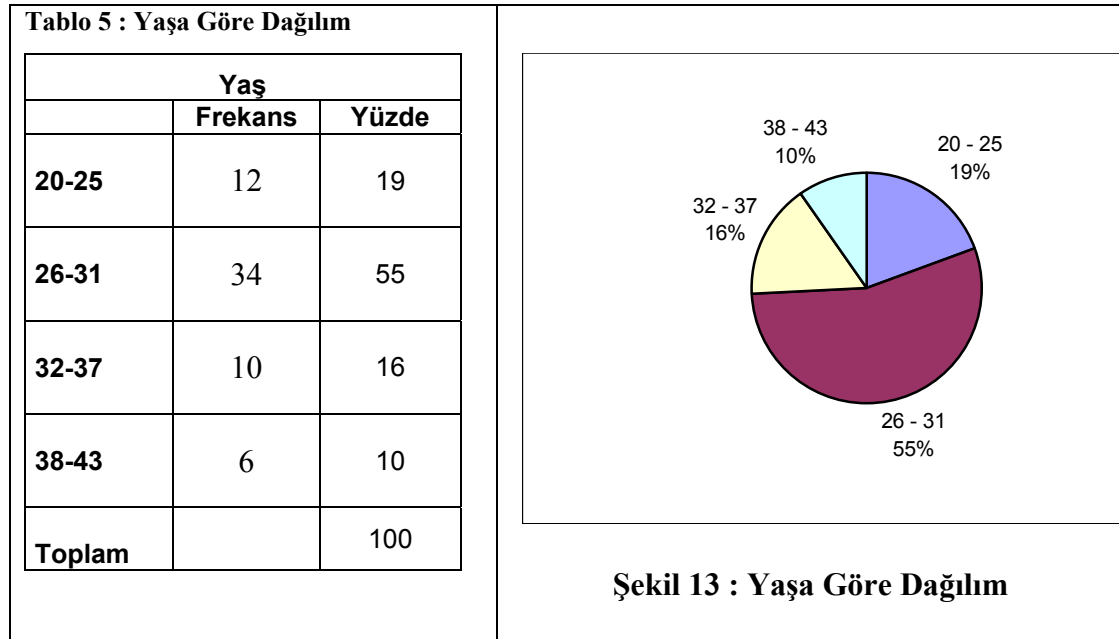
Tablo 4 : Cinsiyete Göre Dağılım		
	Cinsiyet	
	Frekans	Yüzde
Kadın	48	77
Erkek	14	23
Toplam	62	100,0



Şekil 12 : Cinsiyete Göre Dağılım

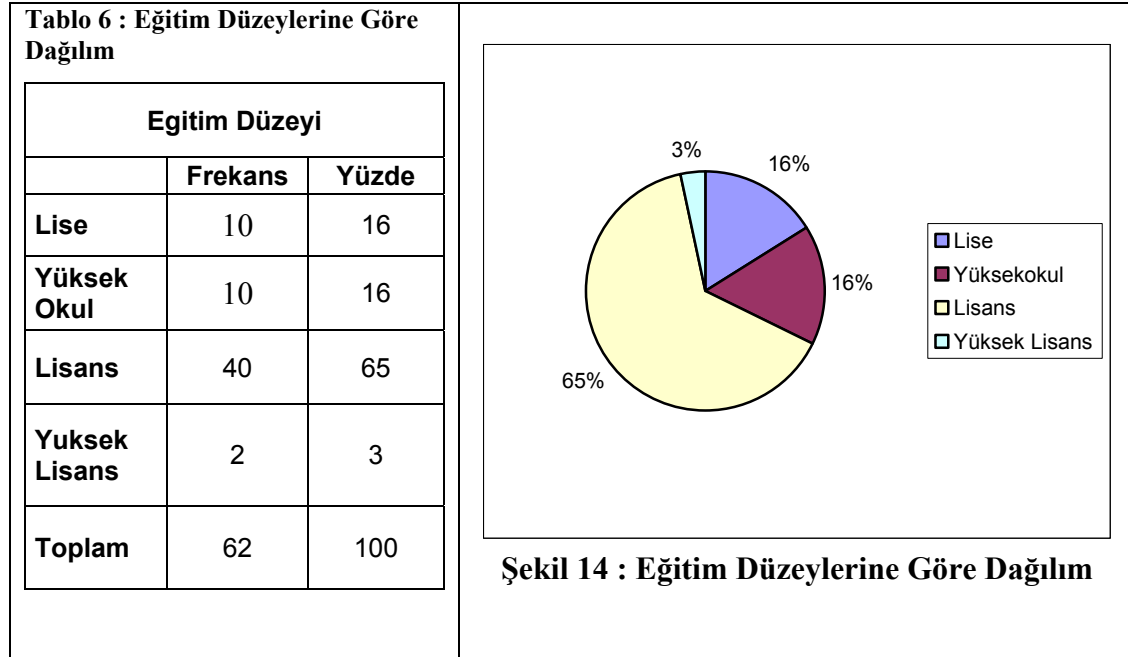
4.1.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşa Göre Dağılımları:

Tablo 5 ve Şekil 13'te görüleceği üzere araştırmaya katılan banka çalışanlarının %19'u 20-25 yaş grubunda, %55'i 26-31 yaş grubunda, %16'sı 32-37 yaş grubunda, %10'u ise 38-43 yaş grubunda yer almaktadır.



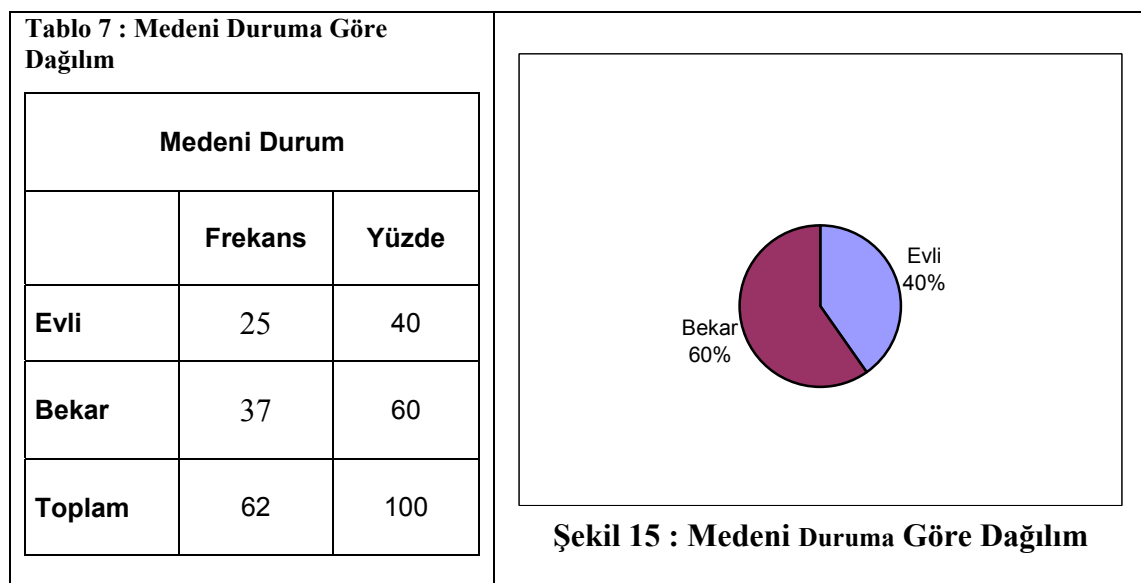
4.1.3. Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları:

Araştırmaya katılan çalışanların %16'sı lise, %16'sı yüksek okul, %65'i üniversite (lisans), %3'i yüksek lisans mezunudur. Banka çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 6' daki ve Şekil 14' teki gibi gösterilebilir:



4.1.4. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları:

Araştırmaya katılan çalışanların %40'ını evli, %60' bekar oluşturmaktadır. Çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 7 ve Şekil 15'te olduğu gibi gösterilebilir:

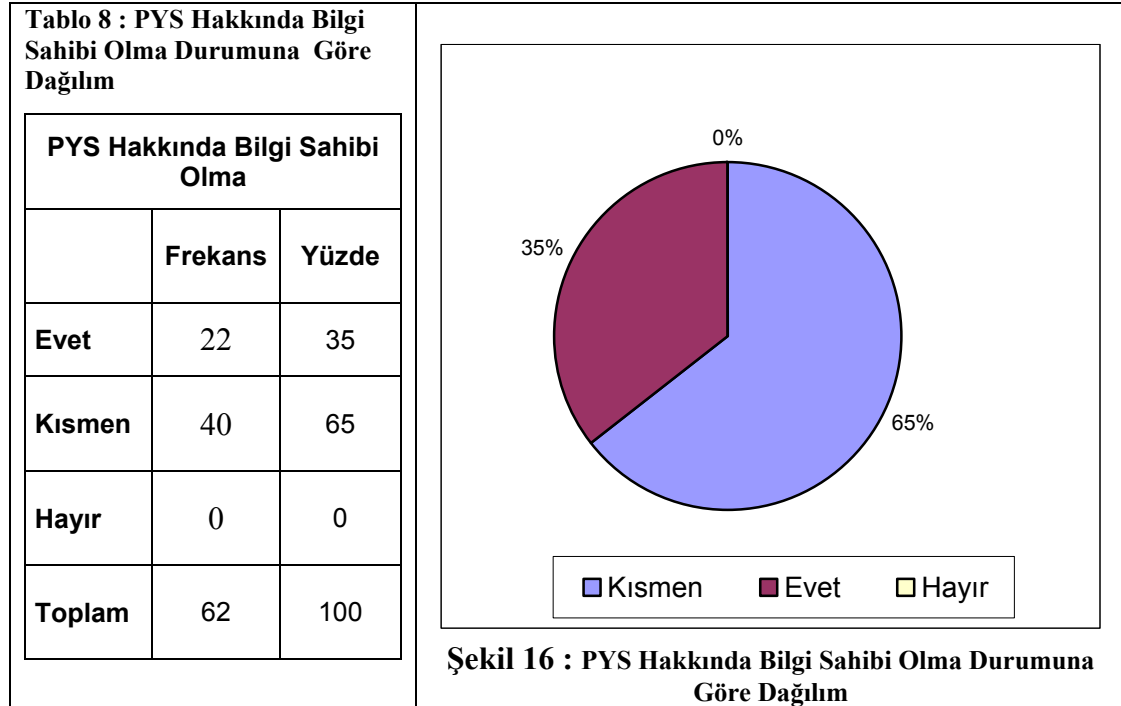


4.2. Bankalarda Uygulanan Performans Yönetim Sistemi İle İlgili Bilgiler

Çalışmanın bu kısmında bankada uygulanan performans yönetim sistemi hakkındaki bilgilere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının uygulanan performans yönetim sistemi hakkında bilgileri olup olmadığı, uygulanan performans değerlendirme yöntemi, değerlendirmenin kim tarafından yapıldığı, değerlendirme periyodu, değerlendirme sisteminin amaçları, kullanım alanları, değerlendirmenin yapılaş şekli, yapılan hatalar gibi konulardaki bilgiler, frekans ve yüzdeler halinde tablolar ve şekiller yardımıyla sunulmuştur.

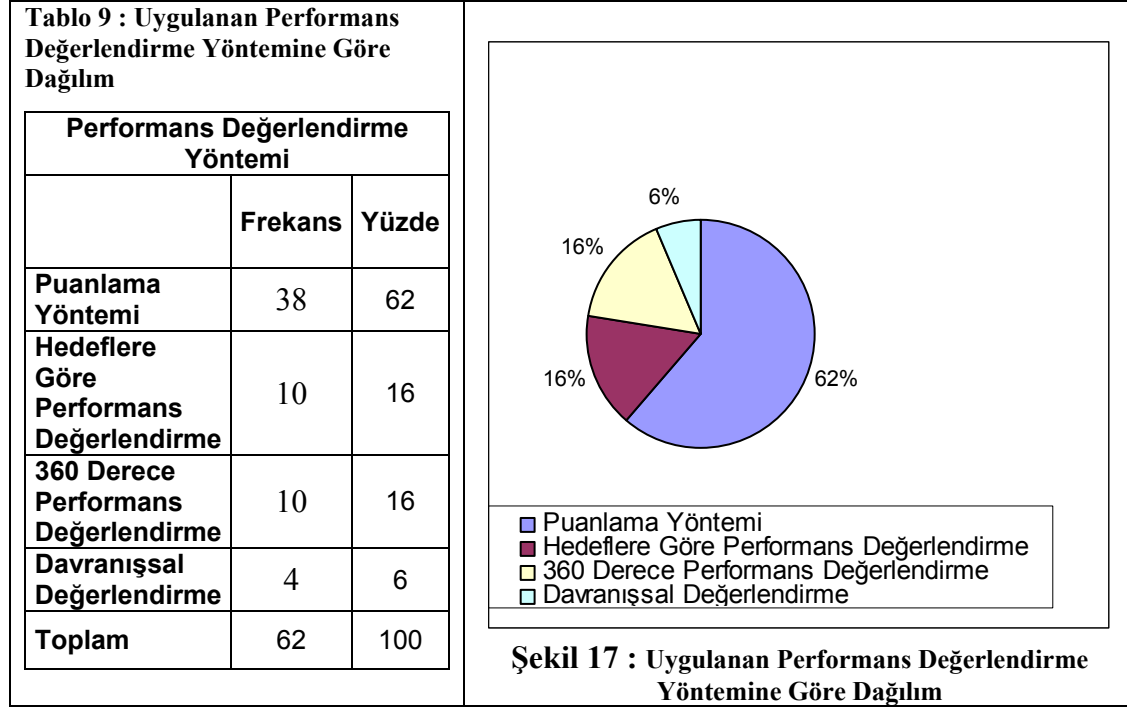
4.2.1. Çalışanların, Bankada Uygulanan Performans Yönetim Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların %40'ı uygulanan performans yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olduklarını, %60' kısmen bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların bankalarında uygulanan performans yönetim sistemi hakkında bilgi sahibi olup olmadığına ilişkin dağılımları aşağıdaki Tablo 8 ve Şekil 16' daki gibi gösterilebilir:



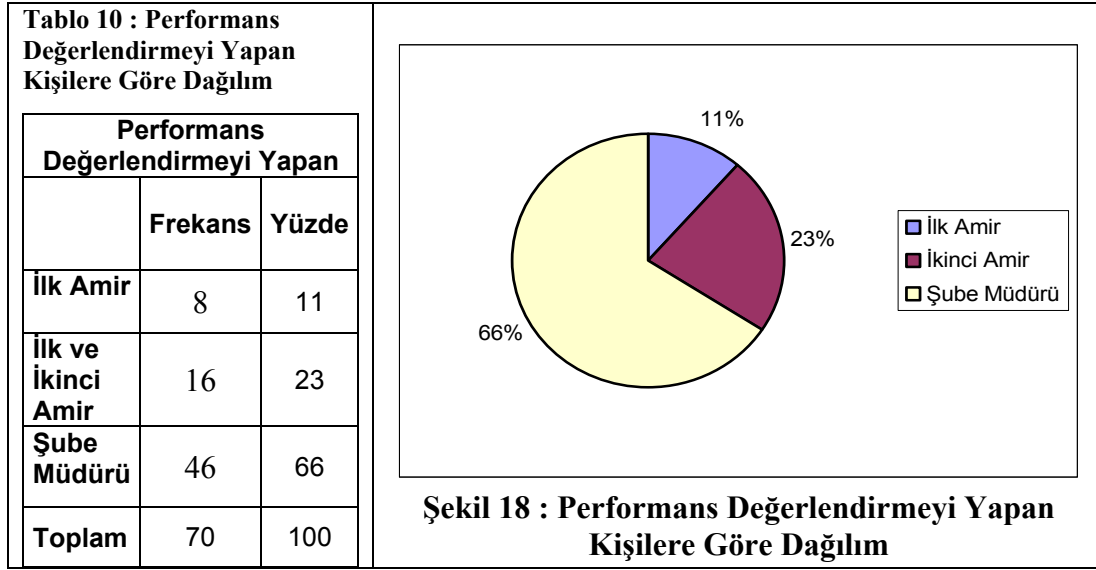
4.2.2. Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi

Tablo 9 ve Şekil 17'den de görüleceği üzere, araştırma yapılan bankaların %65'inde puanlama yöntemi, %16'sında hedeflere göre performans değerlendirme yöntemi, % 16'sında 360 derece performans değerlendirme, %6'sında ise davranışsal değerlendirme yöntemi uygulanmaktadır.



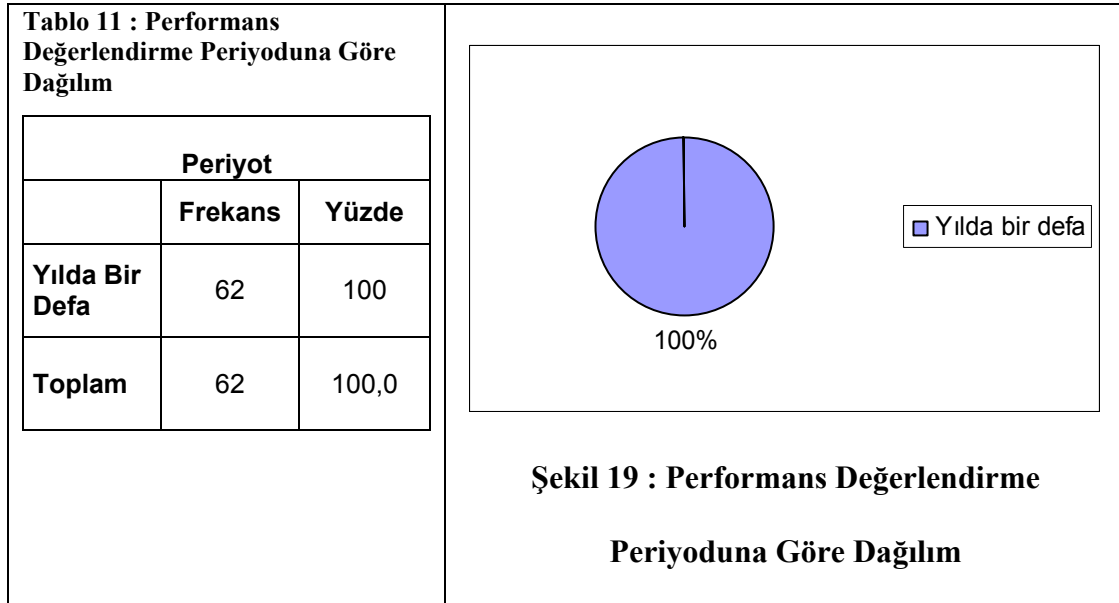
4.2.3. Performans Değerlemeyi Yapan Kişiler

Aşağıda verilen Tablo 10 ve Şekil 18'den de görüleceği üzere, araştırma yapılan bankaların %11'inde ilk amir, %23'ünde ikinci amir, % 66'sında şube müdürü değerlendirme yapmaktadır.



4.2.4. Performans Değerlendirme Periyodu

Araştırmaya katılan bankaların % 100' ünde yılda bir defa performans değerlendirme yapılmaktadır. Tablo 11 ve şekil 19' da ilgili dağılım belirtilmiştir :

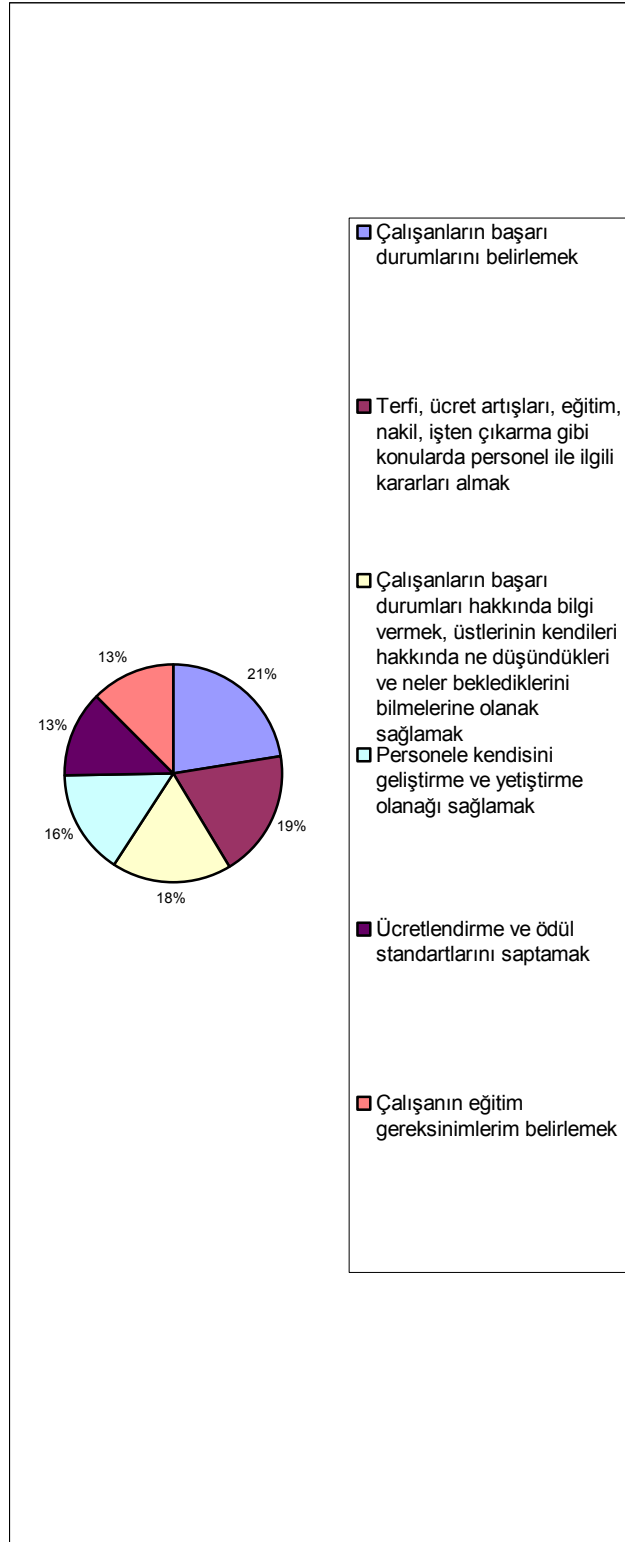


4.2.5. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları ve Kullanım Alanları

Araştırmaya katılan çalışanların % 21'i çalışanların başarı durumlarını belirlemek, % 19'u terfi, ücret artışları, eğitim, nakil, işten çıkarma gibi konularda personel ile ilgili kararları almak, % 18' i çalışanların başarı durumları hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak, % 16' sı personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak, % 13' ü ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak, % 13'ü çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemenin Performans Yönetim Sisteminin amacı olduğunu belirtmişlerdir. Performans yönetim sisteminin amaçlarına ilişkin dağılımlar tablo 12 ve şekil 20' deki gibi gösterilebilir:

Tablo 12 : Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Amaçlara Göre Dağılımı

Performans Yönetim Sisteminin Amaçları		
	Frekans	Yüzde
Çalışanların başarı durumlarını belirlemek	57	21
Terfi, ücret artışları, eğitim, nakil, işten çıkarma gibi konularda personel ile ilgili kararları almak	48	19
Çalışanların başarı durumları hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak	45	18
Personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak	40	16
Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak	32	13
Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek	32	13
Toplam	254	100

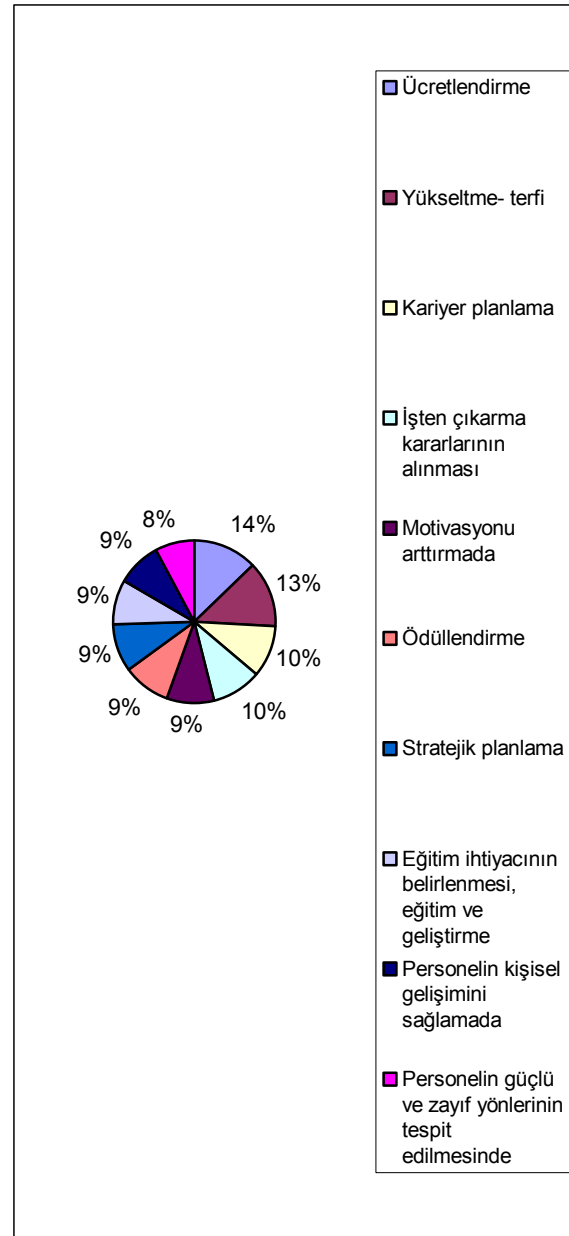


Şekil 20 : Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Amaçlara Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların % 14' ü ücretlendirme, % 13' ü yükselme - terfi, % 10' u kariyer planlama, % 10' u işten çıkarma kararlarının alınması, % 9' u motivasyonu artırma, % 9' u ödüllendirme, % 9 stratejik planlama, % 9' u eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme, % 9' u personelin kişisel gelişimini sağlama, % 8' i personelin güçlü ve zayıf yönlerini tespitin Performans Yönetim Sisteminin kullanım alanı olduğunu belirtmişlerdir. Performans yönetim sisteminin amaçlarına ilişkin dağılımlar tablo 13 ve şekil 21' deki gibi gösterilebilir:

Tablo 13 : Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı

Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanları		
	Frekans	Yüzde
Ücretlendirme	41	14
Yükselme - terfi	41	13
Kariyer planlama	33	10
İşten çıkarma kararlarının alınması	32	10
Motivasyonu arttırmada	30	9
Ödüllendirme	30	9
Stratejik planlama	30	9
Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme	28	9
Personelin kişisel gelişimini sağlamada	28	9
Personelin güçlü ve zayıf yönlerini tespit	25	8
Toplam	318	100

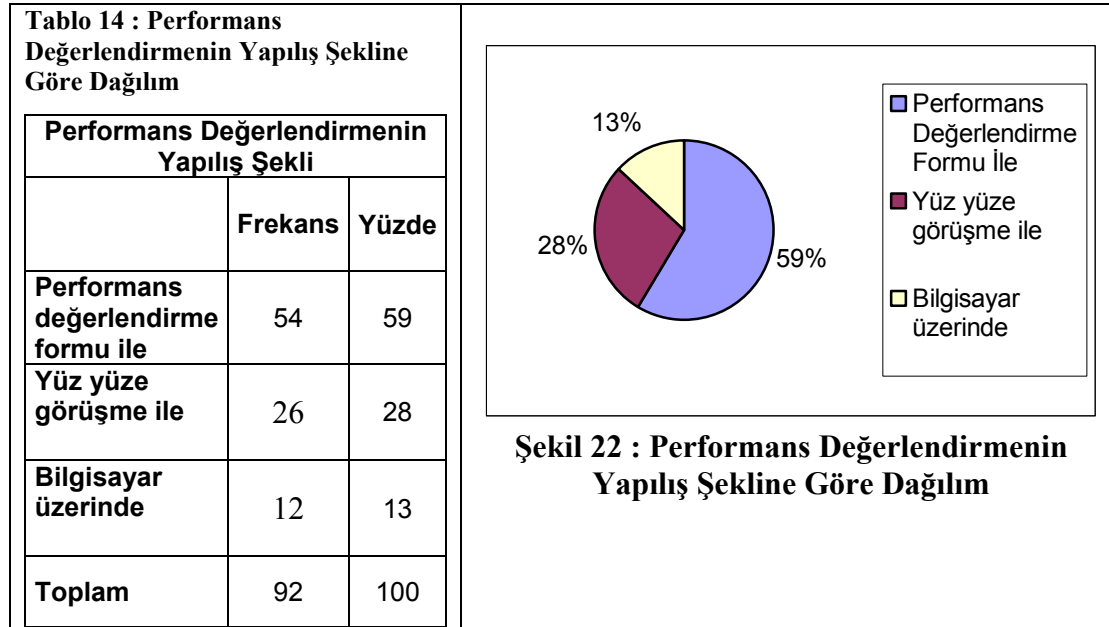


Şekil 21 : Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Kullanım Alanlarına Göre Dağılımı

4.2.6. Performans Değerlendirmenin Yapılış Şekli

Aşağıda verilen Tablo 14 ve Şekil 22'den de görüleceği üzere, araştırmaya katılanların % 59' u performans değerlendirme formu ile, % 28' i yüz yüze görüşme

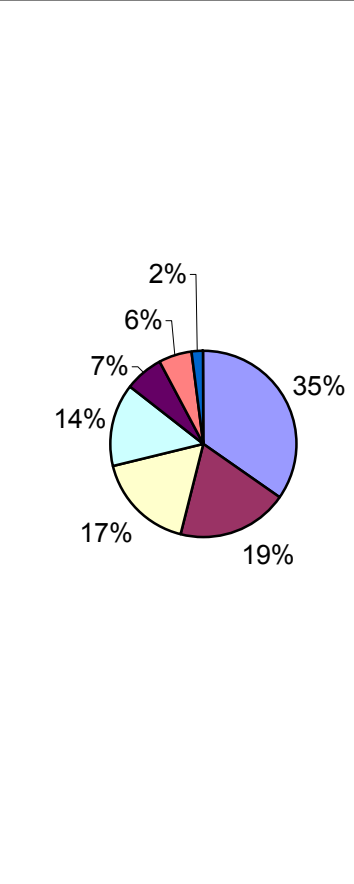
ile, % 13' ü de bilgisayar üzerinde performans değerlendirme yapıldığını belirtmişlerdir.



4.2.7. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar ve Hataların Nedenleri

Aşağıda verilen Tablo 15 ve Şekil 23'den de görüleceği üzere, araştırmaya katılanların % 35' i en son davranışların etkisinde kalma, % 19' u adam kayırma – torpil, % 17' si düşük puan verme eğilimi, % 14' ü başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği, % 7' si ortalama puan verme eğilimi, % 6' sı baskı altında olma, % 2' si katılık hatalarının performans değerlendirme yapıldığını belirtmişlerdir.

Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara Göre Dağılım		
Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar		
	Frekan s	Yüzd e
En son davranışların etkisinde kalma	36	35
Adam kayırma – torpil	20	19
Düşük puan verme eğilimi	18	17
Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği	15	14
Ortalama puan verme eğilimi	7	7
Baskı altında olma	6	6
Katılık	2	2
Toplam	104	100



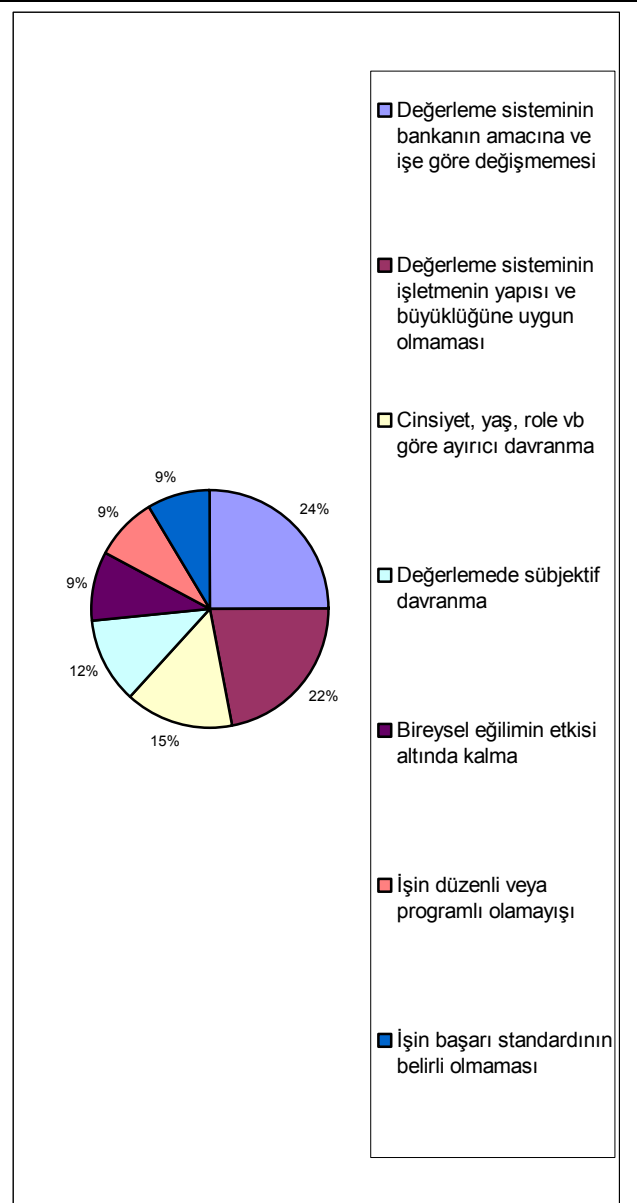
- En son davranışların etkisinde kalma
- Adam kayırma- torpil
- Düşük puan verme eğilimi
- Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği
- Ortalama puan verme eğilimi
- Baskı altında olma
- Katılık

Şekil 23 : Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalara Göre Dağılım

Araştırmaya katılan çalışanların % 24' ü değerlendirme sisteminin bankanın amacına ve işe göre değişmemesi, % 22' si değerlendirme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması, % 15' i cinsiyet, yaş, role vb. göre ayırıcı davranma, % 12' si değerlemede subjektif davranma, % 9' u bireysel eğilimin etkisinde kalma, % 9' u işin düzenli veya programlı olmayışı, % 9' u işin başarı standardının belirli olmamasının performans değerlendirmede yapılan hataların nedenleri olduğunu belirtmişlerdir. Performans değerlendirmede yapılan hataların nedenlerine ilişkin dağılımlar tablo 16 ve şekil 24' teki gibi gösterilebilir:

Tablo 16 : Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Nedenlerine Göre Dağılım

Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Nedenleri		
	Frekans	Yüzde
Değerleme sisteminin bankanın amacına ve işe göre değişmemesi	32	24
Değerleme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması	28	22
Cinsiyet, yaş, role vb göre ayırıcı davranma	19	15
Değerlemede subjektif davranma	15	12
Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	12	9
İşin düzenli veya programlı olmayışı	11	9
İşin başarı standardının belirli olmaması	11	9
Toplam	128	100



Şekil 24 : Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Nedenlerine Göre Dağılım

4.3. Bankalarda Uygulanan Performans Yönetim Sistemi Hakkında Çalışanların Görüşlerine İlişkin Bilgi ve Bulgular

Bankada uygulanan performans yönetim ve değerlendirme sistemi hakkında çalışanların görüşlerinin alındığı anketin değerlendirilmesinde, ölçekte yer alan 36 ifadeden her birinin karşılığında yer alan (“kesinlikle katılmıyorum”, “katılmıyorum”,

“kararsızım”, “katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” gibi seçenekler için de bir ağırlık puanı belirlenmiştir. Bu şekilde belirlenen ölçekten elde edilen frekans, yüzde dağılımları ve ortalama değerlere ilişkin bilgiler aşağıda verilen tablo 17’deki gibi gösterilebilir.

Tablodan da görüleceği üzere ortalama değeri en yüksek (4.13) olan ifade, bankada uygulanan performans değerlendirme ile çalışanın bireysel ve sosyal özelliklerinin (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) değil, yaptığı iş değerlendirildiği üzerinedir. Bu ifadeye çalışanların %38.7’si kesinlikle katılmakta, % 41.9’u katılmaktadır. Bunu takip eden ifade ortalaması 4.06 olan sistemde, davranış, süreç ve standartların bir arada değerlendirildiğine ilişkin olup bu ifadeye de çalışanların % 80.6’sı katılmakta, %12.9’u ise kesinlikle katılmaktadır. Bu ortalama değerlere en yakın olanlar ise şöyledir;

- Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilir (x = 3.98; Katılıyorum % 72.6, Kesinlikle Katılıyorum % 16.1).
- Değerlendirme dönemi başlamadan önce çalışanlara, üst’ün iş standartları ve çalışandan beklentileri açıklanır (x = 3.97; Katılıyorum % 64.1, Kesinlikle Katılıyorum % 14.1).
- Çalışanlar, kendilerine geribildirim sağlandığında, performanslarını geliştirme ve sürdürme üzerine olan önerileri kabul etmeye yönlendirilirler (x = 3.82; Katılıyorum % 87.1, Kesinlikle Katılıyorum % 0).
- Geliştirmem gereken konularda amirim destek verir. (x = 3.81; Katılıyorum % 62.9, Kesinlikle Katılıyorum % 12.9).
- Performans değerlendirmeye büyük önem verilir. (x = 3.79; Katılıyorum % 85.5, Kesinlikle Katılıyorum % 0).

- Performans değerlendirme s¼recine çalışanların ve y¼neticilerin katılımı sağlanır ($x = 3.77$; Katılıyorum % 83.9, Kesinlikle Katılıyorum % 0).
- Çalışanlar g¼sterdikleri performanslarına g¼re terfi ederler ($x = 3.77$; Katılıyorum % 51.6, Kesinlikle Katılıyorum % 19.4).
- Performans değerlendirme, çalışanlar arası farklılıkları belirleyebilir ($x = 3.76$; Katılıyorum % 66.1, Kesinlikle Katılıyorum % 8.1).
- Performans değerlendirmesi katılımcı/demokratik y¼netim tarzını ¼ng¼r¼r ($x = 3.74$; Katılıyorum % 82.3, Kesinlikle Katılıyorum % 0).
- Performans değerlendirme sistemi farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayanır ($x = 3.71$; Katılıyorum % 71, Kesinlikle Katılıyorum % 6.5).
- ¼lekte en d¼ř¼k ortalama değer, 1,48'dir ve performans değerlendirmenin gereksiz, zaman ve para kaybı olduğu ¼zerinedir.

Tablo 17 : Çalışanların Uygulanan Performans Yönetim ve Değerlendirme Sistemi Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Frekans ve Ortalama Değerler

Bankada uygulanan performans yönetim ve değerlendirme sistemine ilişkin çalışanların görüşlerine ilişkin ifadeler Bankamızda,	Kesinlikle katılıyor (5)		Katılıyor (4)		Kararsız (3)		Katılmıyor (2)		Kesinlikle katılmıyor (1)		ORTALAMA
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Performans değerlendirmeye büyük önem verilir.		0	53	85.5	5	8.1	4	6.5		0	3.79
2. Performans değerlendirmesi katılımcı/demokratik yönetim tarzını öngörür		0	51	82.3	6	9.7	5	8.1		0	3.74
3. Performans değerlendirme sürecine çalışanların ve yöneticilerin katılımı sağlanır		0	52	83.9	6	9.7	4	6.5		0	3.77
4. Değerlendirme dönemi başlamadan önce çalışanlara, üst'ün iş standartları ve çalışandan beklentileri açıklanır.	9	14.1	41	64.1	9	14.1	5	7.8		0.	3.97
5. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilir.	10	16.1	45	72.6	4	6.5	2	3.2	1	1.6	3.98
6. Çalışanlar, kendilerine geribildirim sağlandığında, performanslarını geliştirme ve sürdürme üzerine olan önerileri kabul etmeye yönlendirilirler.		0.0	54	87.1	5	8.1	3	4.8		0.	3.82
7. Değerleme Sonuçlarıyla ilgili olarak amirim ile görüş birliği içinde olurum	4	6.5	23	37.1	21	33.9	9	14.5	5	8.1	3.19
8. Geliştirmem gereken konularda amirim destek verir.	8	12.9	39	62.9	11	17.7	3	4.8	1	1.6	3.81
9. Değerlendirme Sonuçları ile ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görebilirim	6	9.7	31	50.0	23	37.1	2	3.2		0.	3.66
10. Çalışanlar, kariyer süreçlerine ilişkin olarak bilgilendirilirler	4	6.5	34	54.8	18	29.0	5	8.1	1	1.6	3.56
11. Performans değerlendirme formu basittir ve değerlendirici seçenekler arası farkları kolay anlayabilir (uygulanabilirdir)	4	6.5	18	29.0	32	51.6	8	12.9		0.	3.29
12. Performans değerlendirme formu çalışanlar arası farklılıkları belirleyebilir	5	8.1	41	66.1	12	19.4	4	6.5		0.	3.76
13. Değerlendirme sonuçları etkin kullanılır	3	4.8	34	54.8	18	29.0	5	8.1	2	3.2	3.50
14. Performans değerlendirme sistemi farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayanır.	4	6.5	44	71.0	8	12.9	4	6.5	2	3.2	3.71
15. Performans değerlendirme sistemi, davranış, süreç ve standartların bir arada değerlendirildiği bir sistemdir.	8	12.9	50	80.6	4	6.5		0.0		0.	4.06
16. Performans değerlendirme sistemi çıktının kalitesini değerlendirir	4	6.5	28	45.2	28	45.2	2	3.2		0.0	3.55
17. Performans değerlendirme sistemi çıktının miktarını değerlendirir	7	11.3	26	41.9	24	38.7	5	8.1		0.0	3.56
18. Çalışanlar gösterdikleri performanslarına göre terfi ederler	12	19.4	32	51.6	12	19.4	4	6.5	2	3.2	3.77
19. Performans değerlendirme sonuçları güvenilir, gerçekçi, yansız ve objektiftir	6	9.7	26	41.9	24	38.7	6	9.7		0.0	3.52
20. Performans değerlendirme süresince ikili arkadaşlıklar ve dostluklar göz ardı edilir	6	9.7	34	54.8	16	25.8	3	4.8	3	4.8	3.60
21. Performans değerlendirme ile çalışanın bireysel ve sosyal özellikleri (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) değil, yaptığı iş değerlendirilir.	24	38.7	26	41.9	8	12.9	4	6.5		0.0	4.13
22. Performansım yüksek olsa da düşük ödül verilir	4	6.5	8	12.9	10	16.1	28	45.2	12	19.4	2.42
23. Yöneticiler, performans değerlendirme sürecindeki planlama, analiz etme, standartların belirlenmesi ve iletişim konularında yetersizdir		0.0	8	12.9	12	19.4	38	61.3	4	6.5	2.39
24. Performans değerlendirme amacı anlaşılammaktadır.		0.0	12	19.4	6	9.7	32	51.6	12	19.4	2.29
25. Değerlendirmenin objektifliğine, adil olmamasına ilişkin kuşku duyulmaktadır.	2	3.2	18	29.0	6	9.7	32	51.6	4	6.5	2.71
26. Çalışanlar başarılı olmaları durumunda yöneticilerin kendilerinden daha yüksek performans bekleyeceğini düşünür.	3	4.8	21	33.9	14	22.6	20	32.3	4	6.5	2.98
27. Değerlendirmenin amaçları, çalışanlarda tedirginlik yaratır.	4	6.5	24	38.7	8	12.9	22	35.5	4	6.5	3.03
28. İki yada daha çok sayıda olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilir.	4	6.5	30	48.4	12	19.4	13	21.0	3	4.8	3.31
29. Performans değerlemeden sorumlu veya yetkili kişiler; astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek, ve kendi astlarının diğer bölümlerdekine oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek gibi nedenlerle olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler.	5	8.1	10	16.1	10	16.1	33	53.2	4	6.5	2.66
30. Belirli bir alanda başarısız olan personel diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilir	2	3.2	8	12.9	6	9.7	40	64.5	6	9.7	2.35
31. Performans değerlendirmede yakın geçmişteki olayların etkisi olur.	3	4.8	14	22.6	21	33.9	22	35.5	2	3.2	2.90
32. Performans değerlendirme gereksizdir – zaman ve para kaybıdır		0.0	2	3.2	8	12.9	8	12.9	44	71.0	1.48
33. Değerlendirme sonuçları gerçeği yansıtmaz		0.0	6	9.7	12	19.4	34	54.8	10	16.1	2.23
34. Değerlendirme sonrasında hiç birşey değişmez		0.0	6	9.7	6	9.7	42	67.7	8	12.9	2.16
35. Performans değerlendirme bir baskı aracıdır – cezalandırıcıdır.	3	4.8	12	19.4	12	19.4	32	51.6	3	4.8	2.68
36. Ödüllendirme aracıdır	4	6.5	32	51.6	15	24.2	9	14.5	2	3.2	3.44
TOPLAM	158	7.1	993	44.4	452	20.2	492	22	139	6.2	3.24

4.4. Bankalarda Uygulanan Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Bilgi ve Bulgular

Çalışmada kullanılan ankette yer alan bir ölçekte çalışanların bankalarında uygulanan performans yönetim sisteminin çalışan davranışlarını etkileyip etkilemediğini belirlemek için tasarlanmış ve uygulanmıştır. Değerlendirmede ölçekte yer alan 36 ifadeden her birinin karşılığında yer alan (“çok etkilidir”, “etkilidir”, “kararsızım”, “etkilemez”, “hiç etkilemez” gibi) seçenekler için de bir ağırlık puanı belirlenmiştir. Bu şekilde belirlenen ölçekten elde edilen frekans, yüzde dağılımları ve ortalama değerlere ilişkin bilgiler aşağıda verilen tablo 18’ deki gibi gösterilebilir.

Tablodan da görüleceği üzere ortalama değeri en yüksek (4.13) olan ifade Performans Yönetim Sisteminin çalışma heves ve isteği üzerinde etkili olduğu üzerinedir. Bu ifadeye çalışanların % 12.9’ u çok etkilidir, % 87.1’i de etkilidir olarak yanıt vermişlerdir. Bunu takip eden ifade ortalaması 4.06 ortalama puan ile performans yönetim sisteminin, kariyer hedeflerinin belirlenmesinde etkili olduğuna ilişkin olup bu ifadeye de çalışanların % 80.6’sı etkilidir, %12.9’u ise çok etkilidir yanıtını vermişlerdir. Bu ortalama değerlere en yakın olanlar ise şöyledir;

- Performans Yönetim Sistemi sonrasında verilen geri beslemeye çalışanın gelişmesi üzerinde etkilidir (x = 4.00; Etkilidir % 75.8, Çok etkilidir % 14.5).
- Performans Yönetim Sistemi ödül ve cezaların belirlenmesinde etkilidir (x = 3.97; Etkilidir % 79.0, Çok etkilidir % 9.7)
- Neyin başarı ve iyi performans olduğunun anlaşılması konusunda etkilidir (x = 4.03; Etkilidir % 79.0, Çok etkilidir % 12.9).

- Performans Yönetim Sistemi Adalet anlayışının algılanmasında etkilidir (x = 4.08; Etkilidir % 59.7.1, Çok etkilidir % 25.8.1).
- Çalışanların işle ilgili önerilerinin dikkate alınmasında etkilidir (x = 4.02; Etkilidir % 79, Çok etkilidir % 12.9).
- Çalışanın performansını geliştirme isteği üzerinde etkilidir (x = 4.06; Etkilidir % 79, Çok etkilidir % 14.5)
- Çalışanın yaptığı işin üstleri tarafından takdir edilmesinde etkilidir (x = 3.97; Etkilidir % 85.5, Çok etkilidir % 6.5).
- Çalışanın işini ne kadar iyi yaptığını anlamasında (x = 3.97; Etkilidir % 72.6, Çok etkilidir % 14.5).
- Çalışanın işini daha iyiye götürmesinde (x = 3.98; Etkilidir % 74.2, Çok etkilidir % 14.5).

Tablo 18 : Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine İlişkin Frekans ve Ortalama Değerler

Bankada uygulanan Performans Yönetim Sisteminin çalışanların üzerindeki etkisine ilişkin ifadeler	Çok Etkilidir (5)		Etkilidir (4)		Kararsız (3)		Etkilemez (2)		Hiç Etkilemez (1)		ORTALAMA
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1. Terfi ve ücret artışı üzerinde	3	4.8	52	83.9	4	6.5	2	3.2	1	1.6	3.87
2. Ödül ve cezaların belirlenmesinde	6	9.7	49	79.0	6	9.7	1	1.6		0.0	3.97
3. Motivasyonun artmasında	7	11.3	51	82.3	4	6.5		0.0		0.0	4.05
4. Çalışma hevesim ve isteğim üzerinde	8	12.9	54	87.1		0.0		0.0		0.0	4.13
5. Sonucunda verilen geri besleme gelişmem üzerinde	9	14.5	47	75.8	3	4.8	3	4.8		0.0	4.00
6. Yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki iletişim üzerinde	8	12.9	45	72.6	6	9.7	2	3.2	1	1.6	3.92
7. Kariyer hedeflerimin belirlenmesinde	8	12.9	50	80.6	4	6.5		0.0		0.0	4.06
8. İşlerimin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlamam konusunda	4	6.5	48	77.4	8	12.9	2	3.2		0.0	3.87
9. Olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilmesinde	4	6.5	34	54.8	18	29.0	4	6.5	2	3.2	3.55
10. Çalışanların birbirlerine karşı davranışları üzerinde	4	6.5	40	64.5	16	25.8	2	3.2		0.0	3.74
11. İşe devamlılık konusunda	5	8.1	39	62.9	15	24.2	3	4.8		0.0	3.74
12. Kuruma bağlılığın sağlanabilmesinde	8	12.9	42	67.7	8	12.9	3	4.8	1	1.6	3.85
13. Kurumum hakkında ki duygu ve düşüncelerimin şekillenmesinde	4	6.5	44	71.0	8	12.9	4	6.5	2	3.2	3.71
14. Amirime karşı tutum ve davranışlarımda	4	6.5	42	67.7	12	19.4	4	4.8	2	1.6	3.77
15. Bankada kendimi saygın ve itibarlı hissetmem konusunda	3	4.8	50	80.6	5	8.1	3	4.8	1	1.6	3.82
16. Bankaya güven duymamda	4	6.5	34	54.8	16	25.8	6	9.7	2	3.2	3.52
17. Neyin başarı ve iyi performans olduğunu anlamam konusunda	8	12.9	49	79.0	4	6.5	1	1.6		0.0	4.03
18. Adalet anlayışının nasıl algılandığı konusunda	16	25.8	37	59.7	7	11.3	2	3.2		0.0	4.08
19. Bölümler arasında çatışmanın çıkmasında	5	8.1	9	14.5	41	66.1	4	6.5	3	4.8	3.15
20. Bölümler arasında etkin bir işbirliğinin oluşmasında	2	3.2	14	22.6	42	67.7	4	6.5		0.0	3.23
21. İşlerin yapılış biçimlerinin sıkı bir şekilde denetlenmesinde	3	4.8	53	85.5	4	6.5	2	3.2		0.0	3.92
22. Çalışanların iş yapma biçimlerinin değişmesinde	4	6.5	25	40.3	28	45.2	4	6.5	1	1.6	3.44
23. Yaptığım işin üstlerim tarafından takdir edilmesinde	4	6.5	53	85.5	4	6.5	1	1.6		0.0	3.97
24. İşle ilgili önerilerimin yönetim tarafından dikkate alınmasında	8	12.9	49	79.0	3	4.8	2	3.2		0.0	4.02
25. Ödüllerin adalet ilkesine göre verilmesinde	5	8.1	36	58.1	17	27.4	2	3.2	2	3.2	3.65
26. Performansımı geliştirme isteğim üzerinde	9	14.5	49	79.0	3	4.8	1	1.6		0.0	4.06
27. Kendimi geliştirme isteğim üzerinde	8	12.9	41	66.1	9	14.5	4	6.5		0.0	3.85
28. İşimi sürekli daha iyiye götürme konusunda	9	14.5	46	74.2	4	6.5	3	4.8		0.0	3.98
29. Bireysel hedeflerimi sürekli gözden geçirmem konusunda	3	4.8	47	75.8	8	12.9	3	4.8	1	1.6	3.77
30. Bankanın uzun dönemli planlarını, geleceğe yönelik hedeflerini anlamamda	2	3.2	37	59.7	21	33.9	2	3.2		0.0	3.63
31. Hedeflere ulaşamama nedenlerini anlamda	8	12.9	33	53.2	17	27.4	3	4.8	1	1.6	3.71
32. İşimi şevkle yapmamda	9	14.5	41	66.1	8	12.9	4	6.5		0.0	3.89
33. İşimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamda	9	14.5	45	72.6	5	8.1	3	4.8		0.0	3.97
34. Çalışanla çalışmayan arasında bir farkın olduğunu anlamamda	9	14.5	38	61.3	15	24.2		0.0		0.0	3.90
35. Yeni fikirler geliştirmemde	8	12.9	37	59.7	16	25.8	1	1.6		0.0	3.84
36. Müşteriye sunduğum hizmetin bankanın başarısı için önemli olduğunu anlamamda	17	27.4	35	56.5	6	9.7	4	6.5		0.0	4.05
TOPLAM	235	10.5	1495	66.9	395	17.7	89	4	20	0.9	3.83

SONUÇ

Bankada uygulanan performans yönetim sisteminin çalışanların davranışları üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma, konulu çalışmada, İstanbul bölgesindeki beş özel sermaye bankada uygulanan performans yönetim sistemi ile sistem hakkındaki çalışanların görüşleri ve sistemin çalışan davranışlarına etkisi incelenmiştir. Çalışmaya, toplam beş özel sermayeli bankadan 62 çalışan katılmıştır.

“Uygulanan performans yönetim sistemiyle ilgili çalışanların görüşleri nelerdir?” “Uygulanan performans yönetim sisteminin çalışan davranışları üzerindeki etkileri nelerdir?” Sorularına cevap arandığı araştırmada elde edilen bilgi ve bulgular doğrultusunda çalışmanın genel değerlendirmesine varılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1. Çalışanlar bankalarında uygulanan performans yönetim sistemi hakkında bilgi sahibidirler.
2. Araştırma yapılan bankalarda, puanlama, hedeflere göre değerlendirme, 360 derece değerlendirme ve davranışsal değerlendirme yöntemleri uygulanmaktadır.
3. Performans değerlendirme yılda bir kez uygulanmakta ve performans değerlendirme ilk iki amir ve/veya şube müdürü tarafından performans değerlendirme formu, yüz yüze görüşme yada bilgisayar üzerinde değerlendirme uygulamalarından biri yada bazıları ile birlikte yapılmaktadır.

4. Performans yönetim sisteminin kullanım amaçları; çalışanların başarı durumlarını belirlemek, terfi, ücret artışları, eğitim, nakil, işten çıkarma gibi konularda personel ile ilgili kararları almak, çalışanların başarı durumları hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak, personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak, ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak, çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemektir
5. Bankalarda uygulanan performans yönetim sistemi ücretlendirme, yükselme – terfi, kariyer planlama, işten çıkarma kararları, motivasyonu artırma, ödüllendirme, stratejik planlama, eğitim ihtiyacını belirleme ve eğitim ve geliştirme, çalışan personelin kişisel gelişimini sağlama, çalışan personelin güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilme, alanlarından bir yada birkaçında kullanılmaktadır.
6. Performans değerlendirmede en son davranışların etkisinde kalma, Adam kayırma – torpil, Düşük puan verme eğilimi, Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği, Ortalama puan verme eğilimi, Baskı altında olma, Katılık hataları yapılmaktadır. Bu hatalar da Değerleme sisteminin bankanın amacına ve işe göre değişmemesi, Değerleme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması, Cinsiyet, yaş, role vb göre ayırıcı davranma, Değerlemede sübjektif davranma, Bireysel eğilimin etkisi altında kalma, İşin düzenli veya programlı olamayışı, İşin başarı standardının belirli olmamasından kaynaklanmaktadır.
7. Anket sonuçlarından görüleceği şekilde Performans Yönetim Sisteminin çalışan davranışları üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilebilir. Hem madde

4.3 (Tablo 17) hem de madde 4.4 te (Tablo 18) yer alan tablolar incelendiğinde sorulara verilen cevapların yüzdelerinden ve ortalama puanlarından bu sonuca varmak mümkündür.

8. Performans Yönetim Sistemine ilişkin çalışan personelin kişisel görüşleri incelendiğinde; ilgili kurumlarda performans değerlendirmeye büyük önem verildiği, performans değerlendirmenin katılımcı/demokratik yönetim tarzını öngördüğü, performans değerlendirme sürecine çalışanların ve yöneticilerin katılımının sağlandığı, değerlendirme dönemi başlamadan önce çalışanlara, üstün iş standartları ve çalışandan beklentilerinin açıklandığı, performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara bildirildiği, çalışanların, kendilerine geribildirim sağlandığında, performanslarını geliştirme ve sürdürme üzerine olan önerileri kabul etmeye yönlendirildiği, çalışanın geliştirmesi gereken konularda amirinin destek verdiği, değerlendirme sonuçları ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin görülebildiği, çalışanların, kariyer süreçlerine ilişkin olarak bilgilendirildiği, performans değerlendirme formunun çalışanlar arası farklılıkları belirleyebildiği, değerlendirme sonuçlarının etkin olarak kullanıldığı, performans değerlendirme sisteminin farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayandığı, performans değerlendirme sisteminin, davranış, süreç ve standartların bir arada değerlendirildiği bir sistem olduğu, performans değerlendirme sisteminin çıktının kalitesini ve miktarını değerlendirdiği, çalışanların gösterdikleri performansa göre terfi ettiği, performans değerlendirme sonuçlarının güvenilir, gerçekçi, yansız ve objektif olduğu, performans değerlendirme süresince ikili arkadaşlıklar ve dostlukların göz ardı edildiği, Performans değerlendirme ile çalışanın bireysel ve sosyal

özelliklerinin (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) değil, yaptığı işin değerlendirildiği sonuçlarına ulaşılmaktadır.

9. Madde 4.4.' te yer alan tablo 18 incelendiğinde, Performans Yönetim Sisteminin terfi ve ücret artışında, ödül ve cezaların belirlenmesinde, motivasyon artışında, personel çalışma heves ve isteği üzerinde, personelin performans ve kişisel gelişimi üzerinde, personelin işini ne ölçüde iyi yaptığını anlamasında, iletişimde, kariyer hedeflerinin belirlenmesinde, yönetici ve çalışan arasında ki iletişim üzerinde, kişisel faaliyetlerin ve başarıların nasıl örgütsel başarıya bağlandığının anlaşılmasında, olumsuz performans sonucunda işe son vermede, çalışanların birbirlerine karşı davranışları üzerinde, işe devamlılık ve kuruma bağlılıkta, amirlere karşı tutum ve davranışlarda, çalışan personelin kendini itibarlı ve saygın hissetmesinde, kuruma duyulan güvende, başarı ve iyi performansın ne olduğunun anlaşılmasında, işlerin yapılış biçiminin denetlenmesinde, yapılan işlerin takdir edildiğine dair kanaat uyandırmada, işle ilgili önerilerin dikkate alınmasında, personelin yeni fikirler geliştirmesinde ödüllendirmenin adaletli bir şekilde yapılmasının sağlanmasında, çalışan ve çalışmayan arasındaki farklılığın anlaşılmasında, çalışanın işini daha iyiye götürmesi ve bireysel hedeflerini gözden geçirmesi konusunda, kurumun uzun dönemli planlarının ve geleceğe dönük hedeflerinin anlaşılmasında, personelin müşteriye sunduğu hizmetin kurum başarısı için önem derecesini anlamasında etkili olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Bahsi geçen tüm bu unsurların çalışan bireyin davranışları üzerindeki etkileri çalışmanın İkinci Bölümünde ele alınmıştır. Çalışan davranışları üzerinde etkili

olan bu unsurlar üzerinde de Performans Yönetim Sisteminin etkili olduğu sonucu elde edilen verilerle ortaya konulabilmektedir.

EKLER

EK – 1 : Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışlarına Etkisinin İncelenmesine Yönelik Anket Formu

EK – 1

PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARINA

ETKİSİNİN

İNCELENMESİNE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Performans Yönetim Sistemlerinin çalışan üzerindeki etkisini belirlenmek amacıyla T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Murat Erdoğan tarafından yapılan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılmak üzere geliştirilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır Birinci bölümde tanıtıcı bilgilere ilişkin sorular ikinci bölümde ise şu anda bankanızda uygulanan **Performans Yönetim Sistemi** ile ilgili olabilecek çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin kesinlikle doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan anketteki her bir sorunun (hiç biri boş bırakılmadan) samimiyetle cevaplandırılmasıdır. Sizden istenen anket formunda verilen ifadelerin size ne derece uyduğunu değerlendirmenizdir. Değerlendirmeyi size sunulan ölçeği kullanarak her ifadenin karşılığında yer alan seçeneklerden size en uygun olan seçeneğe (X) işareti koyarak yapabilirsiniz.

Cevaplarınız, araştırmada gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Lütfen anket formu üzerine kimliğinizi ortaya çıkaracak bir işaretleme yapmayınız.

Çalışmamıza katıldığınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Murat Erdoğan

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 20– 25 () 26-31 () 32- 37 () 38-43 () 44-49 () 50-55 () 56 ve üstü
3. Eğitiminiz: () Lise () Yüksek Okul () Lisans () Lisansüstü () Doktora
4. Medeni Haliniz : () Evli () Bekar
5
5. Bankanızda uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilginiz var mı?
 Evet Hayır Kısmen
6. Bankanızda / Şubenizde uygulanan performans değerlendirme sistemi- yöntemi nedir?
 Puanlama yöntemi
 Derecelendirme yöntemi
 Kontrol listesi yöntemi
 Zorunlu seçim yöntemi
 Davranışsal değerlendirme
 Sıralama ve İkili karşılaştırma
 Hedeflere göre performans değerlendirme
 Balanced Scorecard
 360 Derece Performans değerlendirme
 Diğer.....
7. Bankanızda performans değerlendirme kim tarafından yapılmaktadır? Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.
 İlk amir
 İlk amir ile birlikte ikinci amir
 Şube müdürü
 Müşteriler
 Çalışma Arkadaşları
 Kendi kendine değerlendirme
 İşletme dışından danışman, uzman
8. Performans değerlendirme hangi periyotlarla yapılmaktadır?
 Yılda bir kez
 Yılda iki kez (altı ayda bir)
 Yılda dört kez (3 ayda bir)
 Düzensiz olarak

9. Bankanızda uygulanan performans değerlendirme sisteminin amaçları ve kullanım alanları nelerdir (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz) ?

Amaçları	Kullanım alanları
<input type="checkbox"/> Terfi, ücret artışları, eğitim, nakil, işten çıkarma gibi konularda personel ile ilgili kararları almak <input type="checkbox"/> Çalışanların başarı durumlarını belirlemek <input type="checkbox"/> Çalışanların başarı durumları hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak, <input type="checkbox"/> Personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak, <input type="checkbox"/> Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, <input type="checkbox"/> Çalışanların motivasyon, verimlilik ve iş tatminlerini artırmak. <input type="checkbox"/> Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak. <input type="checkbox"/> Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak <input type="checkbox"/> Başarıyı özendirmek <input type="checkbox"/> Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek <input type="checkbox"/> Yönetim becerilerini geliştirmek. <input type="checkbox"/> İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını bütünleştirmek <input type="checkbox"/> İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek <input type="checkbox"/> Diğer.....	<input type="checkbox"/> Stratejik planlama <input type="checkbox"/> Ücretlendirme <input type="checkbox"/> Ödüllendirme <input type="checkbox"/> Kariyer planlama <input type="checkbox"/> Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme <input type="checkbox"/> Nakil veya tayin <input type="checkbox"/> İşten çıkarma kararlarının alınması <input type="checkbox"/> İşgücü ihtiyacının belirlenmesi <input type="checkbox"/> Yükseltme- terfi <input type="checkbox"/> Yönetici ve çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetlerde <input type="checkbox"/> Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalarda <input type="checkbox"/> Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinde <input type="checkbox"/> Personelin kişisel gelişimini sağlamada <input type="checkbox"/> Motivasyonu arttırmada <input type="checkbox"/> Diğer

10. Bankanızda uygulanan performans değerlendirmenin yapılaş şekli nasıldır? (birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- Performans değerlendirme formu ile,
 Yüzyüze görüşme ile
 Bilgisayar üzerinde
 Diğer (Lütfen belirtiniz).....

11. Sizce performans değerlendirmede yapılan hatalar ve bunların nedenleri neler olabilir?

Yapılan hatalar	Hataların nedenleri-kaynakları
<input type="checkbox"/> Yüksek puan verme eğilimi <input type="checkbox"/> Düşük puan verme eğilimi <input type="checkbox"/> Ortalama puan verme eğilimi <input type="checkbox"/> En son davranışların etkisinde kalma <input type="checkbox"/> Adam kayırma- torpil <input type="checkbox"/> Baskı altında olma <input type="checkbox"/> Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği <input type="checkbox"/> Fazla hoşgörü <input type="checkbox"/> Katılık <input type="checkbox"/> Diğer.....	<input type="checkbox"/> Ulaşılmaması istenen sonuçların iyi belirlenmemesi <input type="checkbox"/> İşin başarı standardının belirli olmaması <input type="checkbox"/> İşin düzenli veya programlı olamayışı <input type="checkbox"/> Değerlemede sübjektif davranma <input type="checkbox"/> Cinsiyet, yaş, role vb göre ayırıcı davranma <input type="checkbox"/> İş anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak <input type="checkbox"/> Değerlendirme formlarını hatalı kullanma <input type="checkbox"/> Bireysel eğilimin etkisi altında kalma <input type="checkbox"/> Değerleme sisteminin bankanın amacına ve işe göre değişmemesi <input type="checkbox"/> Değerleme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması <input type="checkbox"/> Değerleme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi <input type="checkbox"/> İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararları diğer yöneticilerce kabul görmemesi <input type="checkbox"/> Diğer.....

İKİNCİ BÖLÜM: BANKANIZDA UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ HAKKINDA

Bankanızda uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinizi aşağıda verilen ifadelerden sizce en uygun olanına (X) işaretleyerek belirtmenizi rica ederiz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Bankamızda,					
1. Performans değerlendirmeye büyük önem verilir.					
2. Performans değerlendirmesi katılımcı/demokratik yönetim tarzını öngörür					
3. Performans değerlendirme sürecine çalışanların ve yöneticilerin katılımı sağlanır					
4. Değerlendirme dönemi başlamadan önce çalışanlara, üst'ün iş standartları ve çalışandan beklentileri açıklanır. (Yaptığım iş ile ilgili bilgi ve beceriler üstlerim tarafından bana tam olarak aktarılıp açıklanıyor)					
5. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilir.					
6. Çalışanlar, kendilerine geribildirim sağlandığında, performanslarını geliştirme ve sürdürme üzerine olan önerileri kabul etmeye yönlendirilirler.					
7. Değerleme Sonuçlarıyla ilgili olarak amirim ile görüş birliği içinde olurum					
8. Geliştirmem gereken konularda amirim destek verir.					
9. Değerlendirme Sonuçları ile ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görebilirim					
10. Çalışanlar, kariyer süreçlerine ilişkin olarak bilgilendirilirler					
11. Performans değerlendirme formu basittir ve değerlendirici seçenekler arası farkları kolay anlayabilir (uygulanabilir)					
12. Performans değerlendirme formu çalışanlar arası farklılıkları belirleyebilir					
13. Değerlendirme sonuçları etkin kullanılır					
14. Performans değerlendirme sistemi farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayanır.					
15. Performans değerlendirme sistemi, davranış, süreç ve standartların bir arada değerlendirildiği bir sistemdir.					
16. Performans değerlendirme sistemi çıktının kalitesini değerlendirir					
17. Performans değerlendirme sistemi çıktının miktarını değerlendirir					
18. Çalışanlar gösterdikleri performanslarına göre terfi ederler					
19. Performans değerlendirme sonuçları güvenilir, gerçekçi, yansız ve objektiftir					
20. Performans değerlendirme süresince ikili arkadaşlıklar ve dostluklar göz ardı edilir					
21. Performans değerlendirme ile çalışanın bireysel ve sosyal özellikleri (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) değil, yaptığı iş değerlendirilir.					
22. Performansım yüksek olsa da düşük ödül verilir					
23. Yöneticiler, performans değerlendirme sürecindeki planlama, analiz etme, standartların belirlenmesi ve iletişim konularında yetersizdir					
24. Performans değerlendirme amacı anlaşılamamaktadır.					
25. Değerlendirmenin objektifliğine, adil olmamasına ilişkin kuşku duyulmaktadır.					
26. Çalışanlar başarılı olmaları durumunda yöneticilerin kendilerinden daha yüksek performans bekleyeceğini düşünür.					
27. Değerlendirmenin amaçları, çalışanlarda tedirginlik yaratır.					
28. İki yada daha çok sayıda olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilir.					
29. Performans değerlemeden sorumlu veya yetkili kişiler; astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek, ve kendi astlarının diğer bölümlerdekine oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek gibi nedenlerle olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler.					
30. Belirli bir alanda başarısız olan personel diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilir					
31. Performans değerlendirmede yakın geçmişteki olayların etkisi olur.					
32. Performans değerlendirme gereksizdir – zaman ve para kaybıdır					
33. Değerlendirme sonuçları gerçeği yansıtmaz					
34. Değerlendirme sonrasında hiç birşey değişmez					
35. Performans değerlendirme bir baskı aracıdır – cezalandırıcıdır.					
36. Ödüllendirme aracıdır					

Aşağıda bankanızda uygulanan Performans Yönetim Sisteminin çalışanların üzerindeki etkisine ilişkin bazı ifadeler yer almaktadır.. Lütfen her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve bu ifadelere ilişkin görüşünüzü “Çok etkilidir” den “Hiç etkilemez” e doğru uzanan ölçek üzerinde (X) işareti belirtiniz.	Çok Etkilidir	Etkilidir	Kararsızım	Etkilemez	Hiç Etkilemez
Performans Yönetim Sistemi- Performans değerlendirme Sistemi,					
1. Terfi ve ücret artışı üzerinde					
2. Ödül ve cezaların belirlenmesinde					
3. Motivasyonun artmasında					
4. Çalışma hevesim ve isteğim üzerinde					
5. Sonucunda verilen geri besleme gelişmem üzerinde					
6. Yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki iletişim üzerinde					
7. Kariyer hedeflerimin belirlenmesinde					
8. İşlerimin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlamam konusunda					
9. Olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilmesinde					
10. Çalışanların birbirlerine karşı davranışları üzerinde					
11. İşe devamlılık konusunda					
12. Kuruma bağlılığın sağlanabilmesinde					
13. Kurumum hakkında ki duygu ve düşüncelerimin şekillenmesinde					
14. Amirime karşı tutum ve davranışlarımda					
15. Bankada kendimi saygın ve itibarlı hissetmem konusunda					
16. Bankaya güven duymamda					
17. Neyin başarı ve iyi performans olduğunu anlamam konusunda					
18. Adalet anlayışının nasıl algılandığı konusunda					
19. Bölümler arasında çatışmanın çıkmasında					
20. Bölümler arasında etkin bir işbirliğinin oluşmasında					
21. İşlerin yapılış biçimlerinin sıkı bir şekilde denetlenmesinde					
22. Çalışanların iş yapma biçimlerinin değişmesinde					
23. Yaptığım işin üstlerim tarafından takdir edilmesinde					
24. İşle ilgili önerilerimin yönetim tarafından dikkate alınmasında					
25. Ödüllerin adalet ilkesine göre verilmesinde					
26. Performansımı geliştirme isteğim üzerinde					
27. Kendimi geliştirme isteğim üzerinde					
28. İşimi sürekli daha iyiye götürme konusunda					
29. Bireysel hedeflerimi sürekli gözden geçirmem konusunda					
30. Bankanın uzun dönemli planlarını, geleceğe yönelik hedeflerini anlamamda					
31. Hedeflere ulaşamama nedenlerini anlamda					
32. İşimi şevkle yapmamda					
33. İşimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamda					
34. Çalışanla çalışmayan arasında bir farkın olduğunu anlamamda					
35. Yeni fikirler geliştirmemde					
36. Müşteriye sunduğum hizmetin bankanın başarısı için önemli olduğunu anlamamda					

KAYNAKÇA

1. ARGÜDEN, Y. vd., **Balanced Scorecard**, 1. Basım, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul, 2000
2. BARUTÇUGİL, İ., **Performans Yönetimi**, 2. Basım, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002
3. BARUTÇUGİL, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004
4. BAŞ, T., **Bilimsel Bir Araştırma Ödevi Nasıl Hazırlanır**, 1. Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2002
5. BAŞARAN, İ., E., **Örgütsel Davranış**, 3. Basım, Umut Yayınevi, Ankara, 2000
6. COLEMAN, R., BARRIE, G., **Yöneticinin Kılavuzu**, 1. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1994 (Çeviren : HARMANCI, Mehmet)
7. CÜCELOĞLU, D., **İnsan ve Davranışı**, 3. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992
8. ÇUKURÇAYIR, M.A. ve EROĞLU, H.T., **Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime**, 1. Basım, Çizgi Kitabevi, Konya, 2003
9. DİCLE, Ü., **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No : 43, Ankara, 1987
10. ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No : 248, İstanbul, 1991
11. ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını No : 242, İstanbul, 1991

12. EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, 3. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1996
13. HAGEMANN, G., **Motivasyon El Kitabı**, 1. Basım, Rota Yayın Tanıtım, İstanbul, 1995, (Çeviren : AKSAN, G.)
14. HANDJONO, T.W, HAVE:, HAVE, W.D., **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, 1. Basım, İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş., İstanbul 1997 (Çeviren : Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti.)
15. KAPLAN, R.S. ve NORTON, D.P., **Balanced Scorecard**, 3. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2003 (Çeviren : EGELİ, Serra)
16. KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, 8. Basım, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2001
17. KONDO, Y., **İşletmede Bütünsel Kalite**, 1. Basım, Mess Yayınları, İstanbul, 1999 (Çeviren : DİCLELİ, Ayşe Bilge)
18. MUCUK, İ., **Modern İşletmecilik**, 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003
19. PALMER, M., ve WINTERS, K., T., **İnsan Kaynakları**, 1. Basım, Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul, 1993 (Çeviren : ŞAHİNER, D.)
20. SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 2000
21. SİLAH, M., **Sosyal Psikoloji – Davranış Bilimi**, 2. Basım, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005
22. ŞİMŞEK, M., Ş., **İşletme Bilimlerine Giriş**, 1. Basım Atlas Basımevi, Konya, 1993
23. ŞİMŞEK, Ş. vd., **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 2. Basım, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2001

24. UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 1. Basım, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1994
25. ÜNAL, A., **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu – İş Sendikası Yayını, 1. Basım, Ankara, 1998
26. YALÇIN:, **Personel Yönetimi**, 5. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994
27. ABİ, R., “ Performans Yönetimine Geçiş : Cennete mi, Cehenneme mi ? ”, **Kaynak Dergisi**, Sayı : 12, Baltaş – Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, İstanbul, 2002, <www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=233&SAYI=12>, 24.10.2006
28. AKTAN, C., “ Performans Yönetim Süreci ” **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4) : İnsan Mühendisliği**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999 <www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/surec.htm>, 24.10.2006
29. ALTINTAŞ, N., “ Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu ”, 17.10.2004 <<http://www.ntvmsnbc.com/news/296410.asp#BODY>> , 24.10.2006
30. ARSLAN, A., “ 360 Derece Değerlendirme ”, Kal Der Forum, Sayı : 6, Kal Der Yayınları, İstanbul, 2002, sayfa no : 11-19
31. ARGUN, T., “ Performans ve Kıyaslama ”, 1997, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=12>, 17.10.2006
32. ATİLLA, F., “ Motivasyonla İşletme Başarısının Artırılması ”, **KOSGEB İkitelli KÜGEM Seminer Notları**, İstanbul, 2002
33. AYTAÇ, A., “ 360 Derece Performans Değerlendirme ”, **Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi**, Yıl : 4, Sayı : 41, MEB Yayını, Ankara, 2003, <<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi41/aytac.htm>>, 15.10.2006

34. BAKAN, İ. ve KELLEROĞLU H., “ Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması ”, **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt: 10, Sayı : 2, Celal Bayar Üniversitesi Yayını, Manisa, 2003, sayfa no : 75 – 97
35. BALTAŞ, Z., “ Performans Yönetiminde Cehennemlik Günahlar ”, **Kaynak Dergisi**, Sayı : 12, Baltaş – Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, İstanbul 2002, <www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=240&SAYI=12>, 24.10.2006
36. BAŞ, M., İ., “ Şirket Toplam Performans Yönetimi : Kimya Sektöründe Bir Uygulama ”, **8. Kalite Kongresi Bildirisi**, Kal Der Yayınları, İstanbul, 1999
37. BAYAR, B., “ Performans Yönetimine Bütünsel Bakış ”, Milliyet Yayını, İstanbul, 20.11.2003
<<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2011>>, 17.09.2006
38. ÇEKMECELİOĞLU, H., “ İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi ”, **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt : 8, Sayı : 2, Kocaeli Üniversitesi Yayını, Kocaeli, 2006, sayfa no : 153 – 168, <www.isgucdergi.org/pdf/hgunduz.pdf>, 17.10.2006
39. ÇEKMECELİOĞLU, H. G., “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi ”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt : 6, Sayı : 2, Cumhuriyet Üniversitesi Yayını, Sivas, 2005, sayfa no : 23 – 39, <www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1220.pdf>, 10.09.2006

40. ÇUKURÇAYIR, M.A. ve EROĞLU, H.T., “ Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanmaya Farklı Bir Yaklaşım : Verimlilik ve Başarı Karnesi (Balanced Scorecard) ”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı : 53, T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayını, Ankara 2004, Sayfa no : 41 – 67, <<http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der53m2.pdf>>, 08.10.2006
41. ERDİL, O., “ İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama ”, **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998
42. ERTUĞRUL, İ. ve KARAKAŞOĞLU, N., “ Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma ”, <<http://www.ekonometridernei.org/bildiriler/o7s3.pdf>>, 17.10.2006
43. ESQUE, T., J., “ Her Düzeyde Üstün Performans İçin ”, **Executive Excellence**, Sayı : 84, Rota Yayınları, İstanbul, 2004, Sayfa no : 22
44. FİLİZ, A., “ Yönetimde İnsan İlişkileri ”, 2004, <www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=507>, 01.09.2006
45. GERMİRLİ, N., “ Performans Sisteminin Performansı ”, **Kal Der Forum**, Sayı : 6, Kal Der Yayınları, İstanbul 2002, Sayfa no : 21 - 25
46. GÖKÇE, E., “ Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Performans Yönetimi ”, **İTKİB Seminer Notları**, İstanbul, 2003
47. KAPTAN, Z., “ Performans Değerlendirme ve Motivasyon ”, Milliyet Yayını, İstanbul, 09.11.2001 <www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=253>, 09.08.2006
48. ÖRNEK, A.Ş., “ Balanced Scorecard : Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç ”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler**

- Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı:3, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2000, <www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html>, 15.10.2006
49. ÖZDEMİR, E., “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”, <http://www.isguc.org/ik_hedef.php>, 25.11.2006
50. ÖZDEN, M.C., “ Performans Yönetimi ”, 2003 <<http://www.avrupadata.com/makale/?mid=8&Oku=Makale+Oku+%C2%BB>>, 17.10.2006
51. ÖZKAN, M., “ Balanced Scorecard’ a Giriş ”, 2003 <www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=81>, 10.10.2006
52. PAKDİL, F., “Ekip Bazlı Performans Değerleme”, **Kal Der Forum**, Kal Der Yayınları, İstanbul, 2001, <http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1®ID=2> 17.10.2006
53. TAŞTAN:, “ Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri ” T.C. Sağlık Bakanlığı Yayını, Ankara, <www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyonu.htm>, 11.09.2006
54. TURGUT, H., “ Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi ”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı : 42, T.C. Sayıştay Başkanlığı Yayını, Ankara, 2001, Sayfa no : 56 - 68 <www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf>, 05.09.2006
55. ÜNAL, M., “ Performans Yönetim Sistemi Her Derde Devamı ”, **Kaynak Dergisi**, Sayı : 12, Baltaş – Baltaş Yönetim, Eğitim ve Danışmanlık Merkezi Yayını, İstanbul 2002, <www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=236&SAYI=12>, 24.10.2006

56. ZEL, U., “ 360 Derece Performans Değerlendirme ”,

<www.ugurzel.com/Makaleler/Makaleler/360_derece_performans.htm>,

15.10.2006