

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR PARÇASI  
OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
SİSTEMİNİN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ**

İstanbul, 2018

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR PARÇASI  
OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
SİSTEMİNİN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ**

Öğrenci No:

165578810

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Ali SAYGILI

İstanbul, 2018

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “*İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Parçası Olarak Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.22.05.2018

Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ

T.C.  
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ  
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

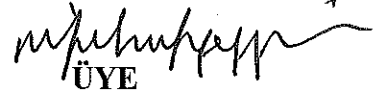
31.05.2018

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 165578810 numaralı *Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ*'nün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*İnsan Kaynakları Yönetiminin Bir Parçası Olarak Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 22.05.2018 tarih ve 2018/21 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~kararı~~/oybirliği ile **Kabul**/~~veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

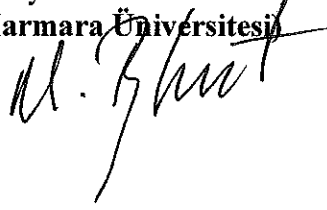


**DANIŞMAN**  
Dr. Öğr. Üyesi Ali SAYGILI  
(Beykent Üniversitesi)



**ÜYE**  
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
(Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**  
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Murat BOZKURT  
(Marmara Üniversitesi)



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
<b>ÖZ</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME

<b>1.PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ</b> .....	<b>4</b>
1.1.Performans Kavramı .....	4
1.2.Performans Yönetim Sistemi .....	5
1.3.Performans Yönetim Sistemini nün Unsurları.....	6
1.4.Performans Yönetim Sistemini nün Amaçları .....	7
1.5.Performans Yönetim Sistemini nün Yararları.....	8
1.6.Performans Yönetim Sistemini nün Zararları .....	9
1.7.Performans Yönetim Sistemini nün Kullanıldığı alanlar .....	10
1.7.1.Stratejik Planlama .....	11
1.7.2.Ücret-Maaş Yönetimi.....	11
1.7.3.Kariyer Geliştirme Sistemi .....	12
1.7.4.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	13
1.7.5.İşten Ayrılma Kararları .....	14
1.8.Performans Yönetim Sistemini nün Aşamaları.....	15
<b>2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ</b> .....	<b>17</b>
2.1.Performans Değerlendirme .....	17
2.2.Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Farkı .....	21
2.3.Performans Değerlendirme Sistemini nün Amaçları .....	22

2.3.1.Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları .....	23
2.3.2.Performans Değerlendirme Zararları .....	25
2.4.Performans Değerlendirme Süreci .....	26
2.5.Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	28
2.6.Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	29
2.7.Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	30
2.8.Performans Değerlendirmede Değerlendiricilerin Eğitimi.....	31
2.9.Performans Değerlendirmede Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	31
2.10.Performans Değerlendirme Değerlendirenin Seçimi .....	32
2.10.1.Yöneticilerce Değerlendirme .....	33
2.10.2.Öz Değerlendirme.....	34
2.10.3.Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	35
2.10.4.Astlarınca(Çalışanlar) Değerlendirme .....	35
2.10.5. 360 Derece Değerlendirme .....	36
2.10.6.Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	38
2.10.6.1.Sıralama Yöntemi .....	38
2.10.6.2.İşaretleme Liste Yöntemi.....	39
2.10.6.3.Kritik Olay Yöntemi .....	40
2.10.6.4.Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi.....	40
2.10.7.Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemler .....	41
2.10.7.1.Hedeflere Göre Performans değerlendirme .....	41
2.10.7.2.Değerlendirme Merkezi Yöntemi .....	43
2.10.7.3.Performans Karnesi Uygulaması (Balanced scorecard) .....	44
2.9.7.4.Performans (Smart) Piramidi Yöntemi .....	46
2.10.7.5.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi.....	46
2.11.Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Kullanımı .....	48

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL VERİMLİLİĞİ

<b>1.VERİMLİLİK KAVRAMI ve TANIMI .....</b>	<b>52</b>
1.1.İşletmeler Açısından Çalışan Verimliliğin Önemi.....	53
1.2.Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler.....	55
1.2.1.Personel Motivasyonu.....	55
1.2.2.Personel Eğitimi.....	56
1.2.3.Organizasyonel Uygulamalar.....	57
1.2.4.Yönetimin Rolü.....	57
1.3.İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisi.....	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR PARÇASI OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

<b>1.ARAŞTIRMA VERİLERİN TOPLANMASI .....</b>	<b>59</b>
<b>2.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR .....</b>	<b>59</b>
2.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri .....	60
2.1.1.Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları .....	60
2.1.2.Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	61
2.1.3.Katılımcıların Medeni Durumu .....	61
2.1.4.Katılımcıların Eğitim Durumu.....	62
<b>3.ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME HAKKINDA BİLGİLERİ .....</b>	<b>63</b>
3.1.Çalışanların Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu .....	63
3.1.1.Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi.....	64
3.1.2.İştiraklerde Performans değerlendirme Yapan Kişiler .....	65

3.1.3.İştiraklerde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Hangi Aralıklarla Yapılmaktadır .....	66
3.1.4.Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları Nelerdir .....	67
3.1.5.Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları .....	69
3.1.6.Performans Değerlendirme Sistemi Ne Şekilde Uygulanır .....	71
3.1.7.Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar .....	71
3.1.8.Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Sebepleri.....	74
3.2.İştiraklerde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Personelin Görüşleri .....	75
3.3.Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisine Yönelik Bilgi ve Bulgular.....	80
<b>SONUÇ.....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>89</b>
<b>EK: Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Anket Formu.....</b>	<b>98</b>



**Adı Soyadı :** Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ

**Danışmanı:** Dr. Öğr. Üyesi Ali SAYGILI

**Türü ve Tarihi :** Yüksek Lisans, 2018

**Alanı :** İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim

**Anahtar Kelimeler :** Performans Değerlendirme, Performans Yönetimi, Verimlilik

## ÖZ

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR PARÇASI OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Giderek artan rekabet ortamında şirketler açısından personel verimliliği ve insan gücünün kullanımı önemli bir noktaya gelmiştir. Diğer şirketlere karşı rekabet avantajını ellerinde bulundurmak isteyen şirketler doğru personeli seçmek ve personelden maksimum verimi elde etmek zorundadırlar. Şirketler personellerin performanslarını değerlendirerek onların potansiyel verimliliklerini ortaya çıkarıp, personel verimliliğini arttırmayı hedefler. Böylelikle şirketin ve çalışanın hedeflerine ulaşması da sağlamış olurlar. Burada performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisinin açıkça ortaya konulması gerekmektedir.

Şirketlerin başarısı için personel verimliliğinin sağlanması şarttır. Performans değerlendirmenin doğru ve adaletli yapılmaması şirketler açısından huzur, maliyet, zaman ve verimlilik kaybına neden olacaktır. Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

**Name and Surname** : Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ

**Supervisor** : Dr. Öğr.Üyesi Ali SAYGILI

**Degree and Date** : Master, 2018

**Major** : Human Resources and Organizational Change

**Key Words** : Performance Analysing, Performance Management,  
Productivity

### **ABSTRACT**

#### **EXAMINATION OF IMPACT OF THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM'S ON STAFF PRODUCTIVITY AS PART OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

Staff productivity and using human power has become to an important point in progressively increasing competitive environment in terms of companies. Companies which wants to take the advantage of competition against other companies have to choose the right staff and take maximum efficiency from them. Companies aim at finding out their staff's potential efficiency by evaluating their performances. In this way they ensure company and staff both to reach the target at this point it needed to be put forth clearly,

Performance evaluating system's effect on staff efficiency or the success of the companies, it is necessary to provide personnel efficiency. Failure to make performance evaluations correctly and justly will lead to loss of serenity, cost, time and efficiency in terms of companies. In this study, as part of human resource management, the impact of the performance evaluation system on staff productivity was tried to be examined.

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.	Sayfa No.
Şekil 1: Cinsiyete Göre Dağılım .....	60
Şekil 2: Yaşlara Göre Dağılım .....	61
Şekil 3: Medeni Durum.....	61
Şekil 4: Eğitim Durumu .....	62
Şekil 5:Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu .....	63
Şekil 6:Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi.....	64
Şekil 7:Performans Değerlendirmeyi Kim Yapar .....	65
Şekil 8:Performans Değerlendirme Periyotları .....	66
Şekil 9:Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	68
Şekil 10:Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları.....	70
Şekil 11:Performans Değerlendirme Ne Şekilde Yapılır .....	71
Şekil 12:Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar .....	73

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo No</b>	<b>Sayfa No.</b>
Tablo 1:İnsan Kaynakları Departmanı ve Diğer Departman Yöneticilerinin Performans Yönetimi Sistemindeki Rol ve Sorumlulukları .....	16
Tablo 2:Performans Değerlendirme Tanımları .....	20
Tablo 3:Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Farkı .....	21
Tablo 4:360 Derece Performans Değerlendirme ve Geleneksel Performans Değerlendirme Karşılaştırması.....	37
Tablo 5:Geribildirim Sisteminin İkili Boyutlu Etki Modeli.....	58
Tablo 6: Cinsiyete Göre Dağılım .....	60
Tablo 7:Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı .....	61
Tablo 8:Medeni Durum.....	61
Tablo 9: Eğitim Durumu .....	62
Tablo 10: Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu .....	63
Tablo 11: Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi .....	64
Tablo 12: Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişiler.....	65
Tablo 13:Performans Değerlendirme Periyotları .....	66
Tablo 14: Performans Değerlendirmenin Amaçları .....	68
Tablo 15:Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları .....	70
Tablo 16:Performans Değerlendirme Ne Şekilde Yapılır .....	71
Tablo 17:Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar .....	73
Tablo 18:Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Sebepleri.....	75
Tablo 19: Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşler.....	77
Tablo 20: Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisi.....	81

## GİRİŞ

Günümüz gelişen dünyasında var olmak isteyen şirketler öncelikle kaliteli insan gücü ve çağın teknolojisini ellerinde bulundurmaları gerekmektedir. Şirketler teknolojiyi kullanacak insan gücüne ihtiyaç duyarlar ve bu gücü insan kaynakları tarafından bulup işe alınmasıyla sürekli olarak gelişen ve değişen standartlara uygun olarak geliştirilmesi gerekir. İnsan gücünden en yüksek verimin alınmasını isteyen iş verenler çalışanların performanslarını değerlendirerek onları ölçerler ve çalışanlarının verimliliklerini arttırmaya çalışırlar.

Performansı doğru ve adaletli bir biçimde değerlendirilen personellerin şirketlerine olan bağlılıkları, motivasyonları ve tüm bunların sonucu olarak verimlilikleri artacaktır.

- **Çalışmanın önemi ve amacı:** Günümüz küreselleşen dünyasında şirketler ülkeler gibi sınırlara sahip değillerdir. Şirketler sürekli olarak rekabet halindedirler. Bu rekabet beraberinde şirketlerin kendilerini geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Sürekli olarak gelişmeleri gereken şirketler artan rekabet ortamına ayak uydurmak durumundadırlar. İş sürekliliğini sağlamak ve rekabet avantajını elinde bulundurmak isteyen şirketler mutlak suretle gelişen teknolojiye ayak uydurmak zorundadırlar. Hatta gelişen teknolojiye yön vermek onu geliştirmek ve en iyi uygulayıcısı olmak durumundadırlar. Peki gelişmiş teknolojiye sahip olmak tek başına şirketlere rekabet üstünlüğü sağlar mı? Şirketler en gelişmiş teknolojilere sahip olsalar da o teknolojiyi kullanacak kaliteli insan gücü olmadan teknolojik avantaj şirketler için eksik bir avantaj olacaktır. Bu yüzdendir ki şirketlerin geleceğe yönelik stratejilerini belirlemelerinde insan kaynağı çok önemli bir konuma sahiptir. Organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan insan gücünün verimliliği bu noktada önem kazanmaktadır. Çalışanın verimliliği de motivasyon kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Şirketler çalışanlarının motivasyonlarını arttırmak için çalışanların ortaya koyduğu çıktılarını doğru bir şekilde derecelendirilmesini ve ölçülmesini sağlamalıdır. Bunun için sağlıklı bir değerlendirme gerçekleştirilmeli ve çalışanın örgüte vermiş olduğu katkı ölçülmelidir. Unutulmamalıdır ki organizasyonun başarısı çalışanın başarısı ile doğru orantılı olacaktır.

Çalışanın performansı organizasyonun performansını en güçlü ve doğrudan etkileyen unsurdur. Çalışanın hedeflerini organizasyonun hedefleriyle aynı çizgiye getirmek organizasyonun ileriye dönük hedeflerine ulaşmasında önem arz etmektedir. Organizasyonlar çalışanlarının yanında olduklarını ve ortak hedeflere sahip olduklarını göstermek için çalışanlarını doğru bir şekilde ödüllendirmeli, değerlendirmeli ve organizasyona olan bağlılıklarını arttırmalıdır. Organizasyon tarafından doğru bir şekilde değerlendirilen personelin hem organizasyona bağlılığı hem de personelin verimliliğinde artış olacaktır. Şirketlerin personellerinin benimsediği ve doğru bir performans değerlendirme sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Bu performans değerlendirme sisteminin tüm personele açık anlaşılır ve soru işaretlerine yer vermeyecek şekilde aktarılması çok önemlidir. Performans değerlendirme sistemleriyle çalışanların işlerini ne ölçüde yaptığı, çalışanın performansını geliştirmek için neler yapması gerektiği, performansın artırılması için kişinin ihtiyaç duyduğu motivasyon araçları, yöntemleri ve gerekli eğitimler belirlenir.

Organizasyonların verimli bir şekilde uyguladıkları performans değerlendirme sisteminin organizasyonlara rekabet üstünlüğü ve daha uzun bir ömür sağladığı ortadadır. İyi bir performans değerlendirme sistemi çalışanlar tarafından anlaşılmadığı sürece organizasyon rekabet üstünlüğünü eline alamayacaktır. Organizasyonlar kendileri için en uygun performans değerlendirme sistemini belirledikten sonra performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından anlaşılması ve benimsenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sistemini içselleştiren personellerin verimliliği ve şirket başarısını doğru orantılı olarak artacaktır. Bu bağlamda araştırmanın temelini iki soru oluşturmaktadır. Birinci soru organizasyonun uygulamış olduğu performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların düşünceleri nelerdir? Cevap aranan ikinci soru ise Performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisi nelerdir? Çalışmanın temelini bu iki soru oluşturmakta ve bu iki soru üzerinde şekillenmektedir.

Bu tezin amacını oluşturan insan kaynakları yönetiminin bir parçası olan performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisinin gösterilmesi olarak belirtilebilir. Çalışmayla performans değerlendirme sisteminin personelin verimliliğine yapmış olduğu etki ve personel üzerindeki etkisi yansıtılması

hedeflenmiştir. Bu kapsamda İstanbul'da bulunan ortak yönetime sahip iki şirkette inceleme yapılmıştır.

- **Çalışmanın Kapsamı:** Bu çalışmada insan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışma yönetimleri ortak olan iki kamu iştirakinde yapılmıştır. Ortak yönetime sahip bu iki kamu iştirakinin seçilmesindeki neden performans değerlendirme sisteminin kullanılıyor oluşudur.

İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisinin incelenmesi, Çalışanların saha ve genel müdürlük olarak ayrılmaları sebebiyle ve saha personeline ulaşmanın güçlüğü sebebiyle sadece genel müdürlük personeliyle sınırlı kalmıştır. Genel müdürlük çalışanlarının yönetimden çekinmeleri sebebiyle isimleri gizli tutulmuştur. Ayrıca kurumlar bir kamu bankasının iştirakleri olması sebebiyle isimleri gizli tutulacaktır. Çalışmaya toplam 119 kişi katılmıştır.

- **Çalışmanın planı:** Çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirme sistemi ve performans yönetiminden bahsedilmiş. İlgili tanımlamalar yapılmış ve bu iki kavram arasındaki farklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde verimlilik kavramı üzerinde durulmuş ve ilgili tanımlamalar yapılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise ortak yönetime sahip olan iki şirkette uygulanan anket sonuçlarında elde edilen bilgi ve bulgular paylaşılmıştır. Bu tezden beklenen çıkarım İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olan performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerinde etkili olduğudur.

- **Çalışmanın Sınırları:** Çalışmada organizasyonlarda bulunan performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkinin belirlenmesi üzerine kurulmuştur. Araştırma bir bankanın ortak yönetime sahip olan iki iştirakinde yapılmıştır. Çalışmaya konu olan kişiler ve kuruluşlar gizli tutulmuştur.

- **Çalışmada karşılaşılan Zorluklar:** Çalışma saha personelinin Türkiye geneline yayılmış ve sürekli olarak hareket halinde olmaları sebebiyle sadece genel müdürlük personeliyle sınırlı kalmıştır.

# **BİRİNCİ BÖLÜM**

## **PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME**

### **1.PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ**

Performans yönetim sistemi şirketlerin geniş görüşlülük görev ve hedeflerini gerçekleştire bilmek için bu geniş görüşlülük ve hedeflerin çalışanlar ya da personelle paylaşılarak ortak bir hedef haline getirilmesi ve bu doğrultuda kurumsal hedeflerle uyumlu çalışan isteklendirme ve bağlılığının artışının sağlandığı bir sistem olarak tanımlanabilir. Ayrıca Performans yönetim sistemi kurumsal hedeflerle uyumlu performans planlarının geliştirilmesi; performansın sürekli izlenmesine yönelik düzenli değerlendirmelerin yapılması; tüm çalışanların performans yönetim sistemindeki sorumlulukların bilincinde olmasının sağlanmasını amaçlamaktadır.

#### **1.1.Performans Kavramı**

Dilimize Fransızcadan geçen Performans kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “Başarım” anlamın gelmektedir. Performans Kamu Yönetimi Sözlüğünde ise “İş Başarımı, Herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi” olarak tanımlanmaktadır. (Çetin, 2006, s. 4)

Performans bir organizasyonda birey ya da çalışanın süresi belirlenmiş bir zaman içerisinde ortaya koydukları üretim olarak görülebilir. Bireysel Performans ise Kişinin kendi için belirli bir zaman diliminde kendisi için seçilmiş işi tamamlaması olarak görülebilir. (Barlı, 1997, s. 7)

Performans, Kurumların hedeflediği bir amaca ya da gelecek planına ulaşabilmesi adına gerçekleştirmesi gereken çaba olarak ta tanımlanabilir. Burada önemli olan nokta performansın bir değerlendirmeye tabi tutulabilmesi için gerçekleştirilen işin ortaya çıkarmış olduğu sonuçların değerlendirilebilir nitelikte olması gerekliliğidir. Bilinmelidir ki bireysel performans ve kurumsal performans arasında sıkı bir bağ vardır. Sürekli olarak bu iki kavram birbirini etkiler ve doğru orantılı olarak ilerler.



## 1.2.Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetim sistemi, temelde kurum hedeflerine en yüksek verimle ulaşabildiği, çalışanların bu hedefler ulaşırken maksimum verimle katılmalarını ve bu hedeflere ulaşırken personelin isteklendirme ve kendilerini güdülemelerini gerçekleştirebildikleri sağlıklı ortamın sağlanmasını hedeflemektedir.

Performans yönetim sistemi, organizasyonun ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için çalışanların yani personelin ortaya koyması gereken katkının organizasyonun hedeflerine ulaşmada daha verimli olarak kullanılması ve idare edilmesi sürecidir. (Vergili, 2008, s. 19)

“Performans yönetimi, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, performansın ölçülmesini, değerlendirilmesini ve raporlanmasını içeren geniş bir kavramdır. Performans yönetiminin esas olarak iki boyutu vardır. Birincisi kurumsal amaç ve hedeflerin konulduğu, Bunlara kaynak tahsis edildiği ve gerçekleşme sonuçlarının değerlendirilerek raporlandığı kurumsal performans yönetimidir. Diğer boyutu ise daha çok insan kaynakları yönetiminin konusunu oluşturan ve kişilerin performansını değerlendirmeyi amaçlayan bireysel performans yönetimidir.” (Gönenç, 2008, s. 22)

“Performans Yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilir. Ancak, gerçekte, Performans Yönetimi “Hedeflerle Yönetim” anlayışı ile özdeştir. Çalışanların işe odaklanması, Yeteneklerini geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir.” (Barutçugil, 2015, s. 126)

Performans Yönetim Sistemi, bir taraftan kurumun hedeflerini gerçekleştire bilmek için bu hedefler doğrultusunda çalışanların en yüksek verimle kurum hedeflerine katkı sağlamsı amaçlarken bir taraftan çalışanların katkı ve çabalarını adil ve sistemli bir şekilde değerlendirilerek çalışanların motivasyonlarını arttıracak bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflemektedir. (Erdoğan, 2007, s. 4)

Doğru bir performans sistemi elbette ki personelin kuruma olan bağlılığını direkt olarak etkileyecek büyük bir faktördür ancak, bunun yanında performans

yönetiminin temel unsurlarının ve performans yönetiminin amacının doğru belirlenmesi gereklidir.

### **1.3.Performans Yönetim Sisteminin Unsurları**

Sağlıklı bir performans yönetim sisteminin bireyin geleceğe dönük ihtiyaçlarının belirlenmesine bu yapılırken doğru kriterlerin doğru kişilere nasıl uygulanacağına değerlendirme sonunda kişinin bu değerlendirmeden çıkaracağı derslerin olması ve kişiye yönelik doğru yönlendirmelerin yapıyor olması gerekmektedir.

Yukarıda bahsettiğimiz her bir konunun somut bir hale dönüşmesi için Performans yönetim sisteminin içermesi gereken unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir; (Uyargil, 2015, s. 214)

- Bireysel Performans planlaması (Dönem başında yönetici ile çalışanlar arasında hedef belirleme görüşmeleri yolu ile)
- Bireysel performans değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi)
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doğrulanması ve performansın değerlendirilmesi)
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri besleme sağlanması (Değerlendirme mülakatlarının yapılması)
- Bireye sağlanan geri besleme doğrultusunda performansının gelişmesi için kişinin yönlendirilmesi(Koçluk)
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, Terfi, Kariyer geliştirme, Eğitim, vb.)

Yukarıdaki maddelerin Performans sisteminin olumlu sonuç verebilmesi için insan kaynakları süreçleriyle uyumlu olarak yürütülmesi gerekmektedir.

#### 1.4. Performans Yönetim Sisteminin Amaçları

Bir performans yönetim sisteminin verimliliğinin ne derece yüksek olacağı amaçlarının belirlenmesiyle doğru orantılıdır. Ruhu tam olarak oluşturulmamış bir bedende performans yönetimi tek başına bir bedenden ibaret kalacaktır. Bu yüzden performans yönetiminin amaçlarını önceden içselleştirilmiş ve bilinmiş oluyor olması gerekmektedir.

Performans yönetim sisteminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz; (Sevim, 2008, s. 4-5)

- Çalışanların kurum düzeyinde motivasyonlarını arttırmak
- Çalışanı kendi çalışmaları hakkında bilgilendirerek kişinin ve kurumun gelişmesine katkıda bulunmak
- Çalışanların kariyer yönetimine katkıda bulunmak
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişim kurulmasını ve geliştirilmesini sağlamak
- Çalışanların kendilerini tanıyarak eksiklerini gidermelerine yardımcı olmak
- Kurum içi geçerli olan eğitim programlarını çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlemek
- Çalışan ve kurum düzeyinde kontrol sağlamak
- Düşük performansı belirlemek, nedenleri ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini sağlamak
- Çalışanların üstlerin görev tanımları çerçevesindeki kendilerinden beklenenleri öğrenerek doğabilecek belirsizlikleri azaltmak
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamak

- Bir bütün olarak kurumun etkinliğini belirlemek
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak verileri sağlamak, ödüllendirme kriterlerini saptamak ve başarılı performansı bu yolla özendirmek

Şeklinde performans yönetim sisteminin amaçlarını sıralaya biliriz.

### **1.5.Performans Yönetim Sisteminin Yararları**

Doğru bir performans sistemi ve şirket kültürünü yansıtan bir performans yönetim sistemi hem personelin şirkete olan bağlılığını ve çalışma azmini arttıracak hem de şirket hedeflerine ulaşmada personelin maksimum verimle bu hedeflere katılmasına katkıda bulunur.

Şirketler açısından performans yönetim sisteminin yararları; (Babadallı, 2006, s.16-17)

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir.
- Yönetimin sorunlarını erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır.
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır.
- Hedef ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir.
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir.
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler.
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır.

- Yönetimin ücretlerle ve yükselmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterlerle sağlar.
- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanının da tutulmasını sağlar.

Görüldüğü üzere iyi bir performans sistemi organizasyonun gelecek hedeflerine ulaşmasında gerçekçi ve sağlam adımlar atmasına katkıda bulunur.

### **1.5.Performans Yönetim Sisteminin Zararları**

Performansa yönetim sisteminin şirketler ve çalışanlar açısından doğrudan stratejik bir konumu vardır. Yanlış bir performans yönetim sistemi personelin şirkete olan bağlılığını etkilediği gibi hedeflerin gerçekleşme sürelerinin de uzamasına neden olacaktır burada hedeflerin gerçekleşme süresinin uzamasından kasıt hem şirket hem de birey hedeflerinin gerçekleşme sürelerini doğrudan etkilemesi anlamını taşımaktadır. Kötü bir performans yönetim sisteminin tesis edildiği ve performansın doğru kriterlerle değerlendirilmediği bir şirkette personel kayıplarının yanında maddi kayıplarda ortaya çıkacaktır.

Performans yönetim sisteminin zararları;

- Performans yönetim sisteminin adaletsiz olması işten ayrılmaları arttıracak personel kayıplarını arttıracaktır.
- Performans yönetim sisteminin ücretle ilişkilendirilmesi sonucunda doğru olmayan değerlendirmeler yapılmasına sebep olabilir.
- Personelin isteksiz olmasına sebep olabilir
- Şirketin diğer şirketlerle rekabet edebilme gücünü zayıflatır.
- Birim ve şirket hedeflerine ulaşmak istenilen süreler için gerçekleşmesi zorlaşır.
- Performans değerlendirmede duyguların ön planda tutularak değerlendirme yapıldığı görülür.

Performans yönetim sisteminin doğru şekilde kurulmaması yukarıda belirtildiği üzere şirket ve çalışan üzerinde olumsuz etkiler bırakmaktadır.

### **1.7. Performans Yönetim Sisteminin Kullanıldığı alanlar**

Performans yönetim sistemi organizasyonu, yöneticileri ve çalışanları bir araya getiren bir yapıdır. Genellikle yönetim isteğiyle ortaya çıkan performans değerlendirme sisteminin bu üç gruba da benimsetilmesi gerekir. Kullanım alanlarının belirlenmesi ve çalışanlara tanıtıcı yöntemlerle performans değerlendirme sistemi çalışanlara tanıtılmalıdır. Bu tanıtımlarda hem değerlendiren açısından hem de değerlendirilen açısından performans değerlendirme sisteminin amacı, artıları ve eksileri açık bir şekilde anlatılmalıdır. Bu sayede organizasyon içindeki tüm gruplara benimsetilmiş olmasının da yeterli olmayacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sistemine olan inancın artırılması için daha etkili iletişim araçları ve eğitim programları ile desteklenmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminden sağlanacak veriler insan kaynakları birimlerinin çeşitli süreçlerine kaynak sağlayacak olup, etkin performans değerlendirme sistemi diğer insan kaynakları süreçlerindeki etkinlikleri de arttıracaktır. (Uyargil, 2013, s.6) Performans yönetim sisteminin şirketlerdeki olası kullanım alanları;

- Stratejik planlama
- Ücret – Maaş Yönetimi
- Kariyer Geliştirme Sistemi
- Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi
- İşten Çıkarma Kararları

Şeklinde sıralamak doğru olacaktır. Görüldüğü üzere performans yönetim sistemi bir organizasyonun en önemli işlemlerinde kullanılmakta ve organizasyona kaynak olmaktadır. Bu yüzden güçlü bir performans yönetimi güçlü bir organizasyonun ilk adımı olarak görülebilir.

### **1.7.1.Stratejik Planlama**

Planlama, Belirli bir amaca ulaşmak için, amaca ulaşmada gerekli yolun seçilmesi ve bu amaca ulaşmak için neyin nasıl yapılacağına önceden belirlenmesidir. Planlamanın ileriye yönelmek ve kaynakların gerçekçi bir şekilde kullanılması sürecidir. Planlama amacı belli, bilinçli ve organize olmuş bir değişiklik yaratabilecek bir davranıştır. (Kahraman, 2009, s. 26)

Stratejik Planlama, Strateji yönetiminin ilk aşaması olarak kabul edilebilir. Stratejik planlama özünde bir kurumun ne iş yaptığını, aslında hangi kimlikle var olduğunu yaptığı işleri belirli bir şekle ve rutine sokan, belirlenen yol haritasının yön veren, organizasyonun kara ve faaliyetlerinin düzenli bir çalışma şeklinde yapılandırılması olarak tanımlanabilir. (Küp, 2011, s. 8)

Stratejik planlama çalışma alanında meydana gelecek fırsatlara stratejik olarak uyum sağlamak ve bu fırsatları koruma için belirlenen yol haritası üzerinde ilerlemektir. Stratejik planlama geniş görüşlülük görev ve stratejilerden oluşan bir iş yatırımı sonucunda oluşacak toplam artılara dayanmaktadır. (Aslan, 2008, s 35) Stratejik planlama, organizasyonda yer alan tüm planların üzerinde yer alır. Ve stratejik plan tüm diğer planlara yol gösterici niteliktedir. Organizasyonun yöneticilerinin organizasyonun beklentilerinin, organizasyonun hedeflerinin yanında ulaşmak istedikleri değişik hedefleri de içerir. Buna istinaden stratejik planı organizasyonların anayasası olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Stratejik planla, işletmenin ulaşmak istedikleri hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yol haritasını ortaya koyarken bu yol haritasının oluşmasında işletmenin tüm birimlerine sorumluluklar verir. (Akpınar R. , 2013, s. 11)

### **1.7.2.Ücret-Maaş Yönetimi**

Ücret çok kapsamlı bir kavramdır. Toplumsal ve ekonomik hayatın neredeyse her yerinde bulunur. Ücret hem emeğin karşılığı olarak hem de endüstriyel gelişmeye direkt etki eden bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkar. İnsanlar gereksinimlerini karşılamak için çalışırlar sosyal, psikolojik ve kültürel bu ihtiyaçların karşılanması ancak belirli bir gelir düzeyiyle sağlanabilmektedir. Ve pek çok aile ücret dışında bir

gelir kaynağı olmadığı için emeğini kiralarak gelir elde etmektedir. (Şardan, 2012, s. 32)

Ücret temel olarak emeğin karşılığında çalışanın çalıştığı yerden beklediği ekonomik artıdır. Ücret yalnızca ekonomik yani parasal bir unsur değil, bunun yanında Özel sağlık sigortası, Kalacak yer yardımı, telefon vb. şeylerden çalışan için direk ekonomik fayda sağlamasa da dolaylı olarak bir ekonomik fayda sağlar. Özellikle gelir seviyesi belli bir düzeyin altındaki personeller için yan haklar diye tabir edilen diğer ekonomik fayda sağlayan kazançlarına nazaran ücret daha cazip ve çekici gelmektedir. Ayrıca ücret politikası çalışanların motivasyonu üzerinde Önemli bir konuma sahiptir. Çalışanlar şirketlerinde emekleri karşılığında sağladıkları ekonomik faydanın yanında gerek sosyal gerekse de psikolojik fayda sağlamaktadırlar. Örnek olarak göstermek gerekirse bir statü sahibi olmak, iş tatmini, kuruma bağlılık hissetme vb. gibi durumlar örnek oluştura bilir. Ayrıca çalışan şirkete verdiği emek karşılığında kendisine sunulanları karşılaştıra bilir. Şirket adına çalışma ortamının artıları da kendini burada göstermiş olur. (Karahasanoğlu, 2007, s. 32-33)

### **1.7.3.Kariyer Geliştirme Sistemi**

Kariyer için nesnel bir değerlendirme yapmak gerekirse kişinin hayatı boyunca sahip olduğu konum ve pozisyonlar olarak tanımlaya biliriz. Daha öznel bir tanım yapmak gerekirse Kişinin yaşı ilerledikçe yani birey yaş aldıkça bireyin tutum, davranış ve değerlerinde meydana gelen değişiklikler olarak bir tanımlama yapılabilir. Her iki tanımda direkt olarak insan odaklıdır. Geniş anlamda bir kariyer tanımı yapmak gerekirse sadece kişinin sahip olduğu konumlar ve pozisyonlar olarak tanımlayıp dar bir kalıba sokmak doğru olmayacaktır. Bunu çok ötesinde kurum içerisinde kişiye biçilen rol ve buna ilişkin kişiden beklenenlerle beraber bireyin kendisinde bulunan arzu, istek ve sahip olduğu kabiliyetlerle kurum ya da organizasyonun içerisinde sahip olduğu pozisyonu ilerlete bilmesi anlamına gelmektedir. (Ersoy, 2007, s. 7-8)

Kariyer geliştirme organizasyonun sahip olduğu içerisinde barındırdığı organizasyona bağlı, yüksek verim alınan, sadık ve organizasyon için değerli çalışanların korunmasını sağlar. Kariyer geliştirme ile bireyin psikolojik olarak rahatlaması sağlanarak büyüme ve gelişme fırsatları ile gerginlik ve stresi azalttığı



görülmüştür. Ayrıca kariyer geliştirme ile iş yaşamının da standartları iyileştirilmiş olup, yetişmiş personeline organizasyona katılmasına, organizasyonun personelin özelliklerine göre en doğru ve en doğru pozisyonun belirlenerek personele verilmesi sağlamaktadır. Cinsiyet ayrımcılığının önüne geçerek fırsat eşitliğinin tesis edilmesine imkân verir. Kariyer gelişiminin sağlıklı ilerlemesi ve var olması için organizasyonun üzerine düşen görevler vardır. Bunlar kısaca kariyer yollarının belirlenmesi, kariyer haritalarının belirlenmesi, kariyer hedeflerinin belirlenmesi, eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesi, gerekli eğitimlerin atanması ve performans değerlendirmenin yapılmasıdır. Kariyer geliştirme yalnızca organizasyonun bireye sağladığı imkânlarla değil, bireyin kendi imkânlarıyla da gerçekleşebilmektedir. Her türlü kariyer gelişim de bireyin verimliliği, üretkenliği ve öz güvenini arttırarak organizasyona olan bağlılığını arttıracaktır. (Vural, 2015, s. 21-22)

#### **1.7.4.Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi**

Eğitim ile alaka birçok tanım yapılmıştır. Bu sebeple eğitim budur diyerek onu tek bir kalıbın içerisine sığdırmaya çalışmak doğru olmayacaktır. Eğitimin temelinde alışılmış ya da olağan olarak devam eden bir sürecin değiştirilmesi için harcanan çaba olarak tanımlamak doğru olacaktır. Yani eğitim temelde, özünde bir değiştirme Sürecini ifade etmektedir. Eğitimle birlikte var olan süregelen bir davranışta değişimler meydana gelmesi gerekmektedir. Eğitim dar bir zaman aralığına hapsedilecek kadar kısa bir süreç değildir. Eğitim tüm bir yaşamın her evresinde varlığını sürdürmesi gereken bir süreçtir. Eğitim dediğimiz durum gerek sosyal gerek iş gerekse aile hayatında bireyin gelişmesi için önemli bir araç konumundadır. Bunun yanında eğitim son yıllarda teknolojinin de gelişmesi ve devreye girmesiyle insan hayatındaki konumunu daha önemli ve değerli hale getirmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte kişinin sürekli öğrenmesi ve kendisini geliştirmesi neredeyse bir zorunluluk haline almıştır. Teknolojinin gelişmesiyle beraber kişinin eğitim gerektiren konularda gerekli koşulları yerine getirmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Ve bireylerin gelişen teknolojiye ayak uydurma bilmeleri için sürekli bir eğitim süreci içerisinde kendilerini tutuyor olmaları gerekmektedir. Eğitim bireyin bilgi, beceri, tutum ve davranışlarında pozitif yönde yani olumlu bir etki yaratarak bireyin topluma olan entegrasyon sürecini de arttıracaktır. Aynı durum organizasyonlarda çalışan

personeller içinde geçerli olacaktır. Organizasyonlar açısından eğitim, çalışanın yaptığı işin niteliğini ve organizasyona olan katkısının artması için çalışanın yetkinliklerinin artırılması ve yeni yetkinliklerin kazandırılması için organizasyonun ortaya koyacağı çabayı ifade eder. Organizasyon tarafından çalışana sağlanan eğitim çalışanların işlerini destekler nitelikte olmalıdır. (Kılıç, 2010, s. 12-13)

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında performans sonuçları da dikkate alınarak bu sonuçlar ışığında organizasyonun iyi ve kötü olduğu alanlar saptanarak gerekli aksiyonların alınması sağlanır. Özellikle iyi olduğu alanlara nazaran eksik olunan alanların tespiti organizasyonun geleceği için önem arz etmektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle birlikte organizasyondaki işlerin gerektirdiği bilgi, beceri, davranış ve donanım yeterli seviyede değilse bu durumun giderilmesi için gerekli adımların atılması gerekmektedir. Organizasyon eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi doğrultusunda öncelikle hangi alanlarda eğitim vermesi gerektiğini saptamalıdır. Eğitim ihtiyacı olan çalışanlara organizasyon tarafından gerekli eğitimler verilerek organizasyona olan katkılarının en yüksek seviyeye getirilmesi hedeflenir. (Bozkurt, 2009, s. 16)

Görüldüğü üzere organizasyonların verimliliklerini arttırmak için personellerini eğitmeleri zorunlu bir durum olarak günümüz şartlarında ortaya çıkmıştır. Günümüz rekabet ortamında var olmak isteyen organizasyonların eğitime önem vermeli gerekmektedir. Buda organizasyonu oluşturan insan faktörünün doğru eğitiminden geçmektedir. Burada önemli hususlardan biride doğru personele doğru eğitimin aldırılmasıdır. Bunu da sağlamanın en doğru ve güvenilir yolu doğru bir performans yönetiminden geçmektedir.

### **1.7.5.İşten Ayrılma Kararları**

Organizasyonlar insan kaynakları yönetimi sürecinin bir parçası olarak organizasyona katkısı olmayan ya da düşük olan personellerle yollarını ayırma kararı alabilirler. Bu kararın alınmasın da organizasyonların adil ve profesyonel davranabilmesi gerekmektedir. Özellikle bu noktada sağlıklı bir performans yönetimi sistemi önem arz etmektedir. İşten ayrılma kararı gerek organizasyon gerekse personel açısından doğurdu sonuçlar sebebiyle çok önemlidir. Karşılıklı olarak organizasyon ve birey arasındaki bağı koparan bu karar alınırken organizasyonun insan kaynakları

birimi tarafından özenle ve titizlikle hareket edilerek bir karara varılmalıdır. Organizasyon öncelikle personelini kazanmak için gerekli adımları atmalı eğer tüm bu adımlara rağmen personel tarafından olumlu bir ilerleme yoksa personelle ilgili olarak ilerleyen süreçte gerekli yor haritası belirlenir.

Performans yönetimi ile personele belirli periyotlarla eksik olduğu konular ve bu konularda ne kadar eksik olduğu belirlenir. Bu belirlenen eksiklikler ışığında öncelikle personelin geliştirilmesi ve eksikliklerinin giderilmesi adına gerekli adımlar atılır. Tüm bu adımlara rağmen personel hala gelişim göstermemiş, eksiklerini tamamlamamış ve işletmeye kazandırılması noktasında personelde olumlu bir gelişim organizasyon adına olumlu bir izlenim alınmamışsa, organizasyon tarafından işten çıkarma kararı alınabilir. (Uyargil, 2013, s. 9-10)

### **1.8. Performans Yönetim Sisteminin Aşamaları**

Performans yönetim sistemi tıpkı bir fabrika gibi çalışırken insanı hammadde olarak merkeze koyar personelin Performans Yönetimi Sistemi kullanılarak ihtiyaçlarının belirlenmesi işleme süreci olarak kabul edilebilir. Çıktı kısmı olarakta performans yönetim sisteminin ortaya koyduğu sonuçlar doğrultusunda organizasyon ve çalışan üzerinde nasıl bir etki bıraktığına bakılabilir.

Performans yönetimi sistemi 3 aşamadan meydana gelmektedir;

- Çalışanın performansının ölçülebilmesi için gerek duydukları iş alanlarının belirlenmesi; çalışanın birimiyle ilgili olarak gerekli performans kriterleri nelerdir, neler başarılmış olursa bu kriterler gerçekleşir ve ne gibi hedefler koyulmasına karar verdirmelidir. Bu aşamada birim yöneticileri, insan kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticilerin katılımıyla gerçekleşen performans toplantılarında birim hedefleri belirlenmiş olur.
- Çalışanın performansının ne kadar yeterli ya da yetersiz olduğunun belirlenmesi; Çalışanın belirlenen birim hedeflerine ulaşmasında üzerine düşeni yapıp yapmadığının belirlenmesi, yapıyorsa bunda ne derece başarılı ya da başarısız olduğunun ölçülmesidir. Bu aşamada artık çalışanın hedeflere ulaşmak için gerçekleştirmiş olduğu çaba gözlemlenmekte ve değerlendirilmektedir.

- Çalışan için gerekli yönlendirmelerin yapılması; çalışanın eksik olduğu alanlarda çalışana geri dönüşler sağlanması ve çalışanın eksik olduğu alanları tamamlayarak iyileştirilmesi kurum ve kendisi adına daha iyi duruma getirilmesi, eğer çalışanda kurumun tüm adımlarına rağmen bir ilerleme bir gelişme olmuyorsa hem kurum hem de birey adına gerekli adımların atıldığı süreçtir. Başka bir deyişle sonuçlar ışığında adımların atıldığı ve kararların alındığı süreç, olmak üzere üç aşamada tanımlanabilir.

**Tablo 1: İnsan Kaynakları Departmanı ve Diğer Departman Yöneticilerinin Performans Yönetimi Sistemindeki Rol ve Sorumlulukları**

PY Sisteminin Evreleri	İnsan kaynakları departmanı	Diğer Departman Yöneticileri
PY Sisteminin Kurulması	PYS çalışma ekibinin oluşturulmasına yardımcı olur. Sistemin genel ilke ve politikalarını önerir. Performans standartlarının belirlenmesinde ilgililerle iş birliği yapar. Uygulanacak değerlendirme yaklaşımını önerir. Kesinleşen PYS'nin prosedürlerini/ el kitabını/formalarını hazırlar	PYS çalışma ekibinde kendisi ya da departmanından görevlendireceği kişi yer alır. Sistemin ilke ve politikalarını onaylar. Standartları onaylar. Değerlendirme yaklaşımını onaylar.
PY Sisteminin Uygulanması	Değerlendiren ve değerlendirilen için gerekli eğitimleri düzenler	Eğitim programlarına kendisi katılır ve diğer çalışanların katılımını sağlar. Değerlendirmekle sorumlu olduğu kişilerin değerlendirmelerini yapar, değerlendirme görüşmelerini gerçekleştirir, koçluk rolünü üstlenir.
PY Sisteminin Sonuçlarının İzlenmesi	Değerlendiricilerden gelen ya da sisteme girilen değerlendirme formlarını inceler, prosedürel açıdan eksikleri varsa tamamlar, hataları düzeltir Değerlendirme sonuçlarından yararlanarak çeşitli analizler yapar ve raporlamaları gerçekleştirir	Değerlendirme sonuçlarını İK departmanına gönderir ya da PYS sistemine girer

Kaynak: (Uyargil, Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performans Planlaması Değerlendirmesi ve Geliştirilmesi, 2013, s. 13-14)

Yukarıda, Tablo 1’de Performans Yönetim Sistemi aşamaları, İnsan Kaynakları Birimi ve Diğer Birim yöneticilerinin rol ve sorumlulukları yer almaktadır.

## **2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ**

Performans değerlendirme şirketlerin organizasyonla ilgili kararları almasında çok stratejik bir konuma sahiptir. Şirketler içerisinde hem bireyi hem şirketi yakından ilgilendiren terfi ücret artışı, ücret azaltılması, İş bölümü vb. kararların alınmasında performans değerlendirme sonucunda orta çıkan verilerden organizasyon faydalanır. Özellikle performans değerlendirme şirketlerin diğer şirketlerle rekabet etmesinde günümüz şartlarında çok önemli bir konuma sahip olmuştur. Rekabet avantajını elinde bulundurmak isteyen şirketler mutlaka insan faktörüne önem vermek zorunda kalmıştır. Şirketlerin kendilerini ilgilendiren konularda kararlar alabilmesi ve insan kaynağını doğru şekilde yönete bilmesi için performans değerlendirme çok önemli konu haline gelmiştir.

### **2.1.Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirmenin tanımı yapmadan önce performans değerlendirmenin geçmişine bakmanın faydalı olacağını düşünüyorum.

Performans değerlendirme kavramı ilk olarak karşımıza M.Ö 221-265 yıllarında eski Çin’de Çinli bir filozof tarafından hanedanın yaptığı işler ve performans değerlendirmek amacıyla “İmparatorluk Değerleri” adında bir sistem uygulandı. Performans değerlendirme kavramı Çin’ den asırlar sonra İspanyada İspanyol Rahip İgnatius Loyola Cizvit tarikatı üyelerine ait sorumlulukları değerlendirmek için bir performans değerlendirme sistemi kullanmıştır. Daha sonra 1948 de İrlanda da yasa koyucular sadece kişisel özelliklerin yer aldığı bir değerlendirme sistemi kullandıkları yönünde bir bilgi vardır. Endüstriyel anlamda performans değerlendirme ilk olarak 1800’lerin başında Robert Owen tarafından Pamuk işletme fabrikalarında çalışanlar üzerinde uygulandı. Yapısal ve bilimsel anlamda performans değerlendirme sistemi, performans denetim sistemi olarak Frederick Toylor ve yardımcıları tarafından 1. Dünya savaşından önce kurulmuştur. İlk uygulama ise 1920 yılında Amerika Birleşik Devletleri ordusunun büro personeli üzerinde uygulanmış ve değerlendirme

yapılmıştır. Ve sonra İngiltere'deki bazı fabrikalarda da uygulanmıştır. 1950-1960'larda önce Amerika Birleşik Devletleri'nde sonra İngiltere'de basit yapıda performans değerlendirme uygulanmıştır. 1970'lerde sonuç odaklı performans değerlendirme ortaya çıkmıştır. 1980'lere gelindiğinde Performans değerlendirme uygulanmaya başlanmıştır. Önceleri idari ve personel kararlarının alınmasında kullandığı görülmekte olup, 60'lardan sonra 60'lar dahil insan kaynağının seçilmesi, planlaması ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmaya başlanmıştır denilebilir. (Öztürk, 2014, s. 42-43)

Görüldüğü üzere performans değerlendirme kavramı çok eski dönemlere kadar gitmektedir. Geçmişte olduğu gibi günümüzde de performans değerlendirme birçok farklı tanımla ve kullanım şekliyle yerini iş ve özel hayat içerisinde almaktadır.

Rekabetin arttığı teknolojinin ilerlediği günümüz iş hayatında ve toplumunda insanın önemi de artmıştır bu ortamda ayakta durmak isteyen organizasyonların ya da şirketlerin insana olan yatırımlarını artırmaları gerektiği görülmüştür. Yeteneğin belirlenmesi ve elde tutulması günümüz şartlarında bunu sağlamanın en iyi yolu çalışanların performanslarını ölçmek ya da derecelendirmekten geçmektedir. Günümüz dünyasında tüm bunları sağlamak için performans değerlendirme önemli bir araç haline gelmiştir.

Performans değerlendirme çalışanların yaptıkları ya da verilen işle alakalı iyi ve kötü yanlarının düzenli ve sistematik olarak değerlendirilmesi bazı çalışanlar işlerinde diğer çalışanlara nazaran daha iyi bir performans ortaya koyarlar. Bazen çalışanlar kendilerine verilen özel işlerde çok az destek görerek ya da destek ve danışmanlık alamadan işin sonuçlandırılması bitirilmesi için diğer çalışanlara göre daha üstün bir performans sergilerler ve işlerini sonuçlandırır. Terfi ücret artışı gibi durumlarda yöneticilerin sıradan bir çalışanla daha üstün niteliklere sahip bir çalışanı ayırmaları gerekir. Performans değerlendirme olmadan önce bu gibi kararlar özel olarak yöneticinin duygu ve düşüncelerine göre şekil alırken, daha düzenli ve sistematik olarak yapılan performans değerlemede normal ve daha üstün nitelikleri olan personeller daha iyi bir şekilde ayrılabilmesi sağlanmıştır. (Bayır, 2007, s. 73)

Performans değerlendirmenin temel amacı çalışanların davranışlarını ve işleri

ile ilgili yetkinliklerinin değerlendirildiği ve değerlendirme sonucunda çalışandan nasıl daha fazla verim alınacağına tespit edildiği bir sistemdir. Bu sebeple yöneticilerinde ana sorumluluklarından biridir. (Kara, 2008, s. 12)

İşletmeler çalışanlarından beklenti içerisinde oldukları iş sözleşmesinden doğan işini yapma yükümlülüğünün ne derece yerini getirdiğini görmek ister yaptığı iş karşılığında çalışanına ücret ödeyen işveren çalışanın işi ne derece yaptığını görmek için performans değerlendirme sürecinden faydalanır. (Şentürk, 2015, s. 4)

Dar anlamıyla performans değerlemeyi şu şekilde tanımlamak doğru olacaktır. Performans değerlendirme; çalışanın yani personelin içinde bulunduğu organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çabanın derecelendirilmesidir. Başka bir deyişle çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. (Faraş, 2014, s. 8)

Eskiden idareciler için tek başına kişisel performans yeterliyken, artık görülmektedir ki kişinin performansını etkileyen çevresel etkilere, personelin gelişim süresine ve birçok farklı etkene göre değişiklik göstermektedir. Performansı değiştiren birçok etkenin olduğu gerçeğini düşündüğümüzde değerlendirme yapılırken personelin geçmiş deneyiminden ve performansından faydalanılırsa organizasyonun sürekliliği ve doğru bir değerlendirme için belirleyici bir etkidir. Performans değerlendirmenin sürekli yapılması ve değişen performans değerlerinin belirli aralıklarla ölçülmesi gerekir. Böylelikle çalışanın gelişimini ve gelecekte sergileyebileceği olası performansı daha rahat takip edilebilir. (Memik, 2017, s. 3) Bu bakımdan geniş anlamıyla Performans değerlendirmeyi şu şekilde tanımlayabiliriz. Performans değerlendirme sistemi bireyin ortaya koyduğu performansın doğru adaletli ve belirlenmiş standart ve kriterlerle değerlendirilip ölçülmesi bu konuda çalışanlara bilgi verilir ve bireysel performansı artırılarak birey etkinliği maksimum seviyeye ulaştırılarak organizasyonun verimliliğinin en üst seviyeye çıkartılması sağlanmaktadır. (Akpınar B. , 2005, s. 7)

Performans değerlendirmeyle ilgili birçok tanım yapılmıştır bunların bir kısmı Tablo 2’de kronolojik olarak verilmiştir. Performans değerlendirmeyle ilgili bazı tanımlar.

**Tablo 2: Performans Değerlendirme Tanımları**

Yıl - Sayfa	Yazar(lar)	Tanım
1985	Ataay	Genel anlamda performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçümdür.
1990;4	Henderson	İş yapanın mükemmelliğe katkıda bulunan veriminin ölçülmesine performans değerlendirmedir.
1993;9	Palmer	Bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.
1994	Cardy ve Dobbins	Örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözleme, ölçme ve gelişime süreci olarak tanımlanmaktadır.
1998;232	Bennet	Performans değerlendirme, çalışanların yaptıklarının ve eksiklerinin gözlemlenmesi ve bu gözlem neticesinde güçlü ve eksik taraflarının belirlenmesi, güçlü yönlerinin geliştirilmesi, eksik yönlerinin belirlenip iyileştirilmesine çalışmasıdır.
1999;297	Fındıkçı	Performans değerlendirmesi, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin yaptığı iş ve görevin tanımını belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir.
2000;160	Sabuncuoğlu	Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil; bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını ölçmektir.
2002;99	Akın	İşletmelerde performans değerlendirme sürecinin ana işlevi, çalışanların performansıyla ilgili geri bildirim sağlayarak, gelişme gerektiren performans ihtiyaçlarını ortaya koymak, terfi ve ödüllendirme ilişkisini belirlemek, sonuçlara ilişkin kararlar vermek ve nihayet işletmenin insan kaynakları seçim ve yerleştirme kaynaklarına ilişkin bilgi üretmektir.
2005;8	M.E.B Raporu	Performans değerlendirme, kurumun ve kurumlarda çalışanların görevlerini hangi düzeyde yerine getirdiklerinin belirlendiği, yeterliliklerin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirildiği bir süreçtir.

**Kaynak:** (Öztürk, 360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi; 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama, 2014, s. 41-42)



Performans değerlendirmesi, çalışanların kendilerine verilen işlere göre performanslarının değerlendirilip seviyele dirilmesine imkân sağlayan bir sitemdir. Personellerinizle birlikte ortak hedefleriniz performans değerlendirmenin içinde yer alır. Çalışanların hedeflerine ve ortak hedeflerinize ulaşmada sergiledikleri performansı belirleme ve eğer istenmeyen bir durum varsa erken müdahale etme imknı sunan bir denetim sistemi görevi de görür. (Harvard Business School Press Pocket Mentor, 2014)

## 2.2. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Farkı

nceki başlıklarda performans değerlendirme ve performans yönetimi için birçok tanımdan bahsetmiştik. Birçokları performans değerlendirme ve performans yönetiminin aynı Őey olduğunu ya da eř anlam ifade eden iki kavram olduğunu dşnrlen ancak performans değerlendirme ve performans yönetimi iki farklı kavramı ifade etmektedir. Temelde birbirlerinden farklı olan bu iki kavram bir bütünün iki parçası olarak görmek yanlış olmayacaktır. Bu iki kavram kurum içerisinde birbirleriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan kavramlar olması sebebiyle her iki kavramın da kurum için önemi büyüktür. Tablo 3'te Performans değerlendirme ve Performans yönetimi arasındaki farkları ayrıntılı olarak görebilirsiniz. Tablo 3'te de görüldüğü üzere performans değerlendirme ve Performans yönetimi iki ayrı kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 3: Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi Farkı**

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağı, üstün astı değerlendirmesi	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Yılda bir ya da iki kez değerlendirme görüşmesi	Bir ya da daha çok formel değerlendirme görüşmesinin yanı sıra sürekli görüşme
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla cretlendirme ile ilişkili	cretlendirme ile ilgili direkt bağlantıya her zaman rastlanmıyor
Bürokratik ve karmaşık formlar ve belgeler içeriyor	Daha sade formlar ve daha az belge içeriyor
İK departmanının temel sorumluluğunda	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgin

**Kaynak:** (Uyargil, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2015, s. 213)

### **2.3.Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları**

Performans değerlendirme organizasyonun içerisinde organizasyonun hedeflerine ulaşabilesi için birey ve organizasyon hedeflerinin kesişerek ilerleye bildiği ve buradan hareketle tüm bir yapının gözlenerek gerekli düzenlemelerin yapılmasını amaçladığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Modern organizasyonlarda birimler hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşılmak için çalışanın bireysel performansının artırılması sağlanır. Tek tek her birimin belirlenen hedef ve sonuçlar kapsamında kurumun ileriye dönük hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunarak organizasyonun daha ileriye gitmesinde katkıda bulunur. Belirlenen hedeflere ulaşırken doğru hedeflerin ve amaçların belirlenmesi yani doğru bir performans değerlendirmeye hem organizasyonun bütünü hem de personel ileriye dönük karlı çıkacaktır.

Performans değerlendirme organizasyonun hedefleri ve personelin hedefleri doğrultusunda gerekli geri besleme yapılarak personelin ihtiyaçlarının belirlenmesi, belirlenen bu ihtiyaçların düzenlenmesi, giderilmesi ve elde edilen bilgilerle yönetimin alması gereken kararların belirlenmesi temel amacını oluşturmaktadır.

Organizasyonlarda performans değerlendirmenin amaçları; (Karahasanoğlu, 2007, s. 4-5)

- Hedeflere ve sonuçlara odaklanma,
- Müşteriye odaklanma,
- Katılımcılık(Katılımla performans hedeflerinin belirlenmesi),
- Sürekli değişim için esneklik,
- Çalışanlara yönelme,
- Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma,
- Sürekli ğrenmeye odaklanma,

- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanmak olmalıdır.

Performans değerlendirme hem organizasyon hem de çalışanlar yani iş görenler için sürekli bir gelişim ve hareketliliği esas alır.

Performans değerlendirme ile organizasyonda ücret artışları, birim değişiklikleri, unvan değişiklikleri, yer değişiklikleri ve işten çıkarmalar gibi kararların alınmasında performans değerlendirmeyle elde edilen nesnel veriler kullanılarak karar alır. Performans değerlendirme olmadan yönetsel kararların alınması çok sağlıklı sonuçlar doğurmayacaktır. Performans değerlendirmeyle personelin gelişimi ve ilerlemesinin sağlanması için gerekli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve geri besleme yoluyla çalışanların desteklenmesi sağlanır. Performans değerlendirmeyle organizasyonun çalışanlarının performansını ve iş yapılışının kalite düzeyinin belirlenmesinde bir denetleyici pozisyonunda bulunmakta olup, diğer bütün fonksiyonlarının yanında denetim fonksiyonu da performans değerlendirmenin temel amaçlarından birini oluşturmaktadır. (Güneş, 2004, s. 41)

### **2.3.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları**

Performans değerlendirmenin hem organizasyon hem de organizasyonun içinde bulunan yöneticiler açısından faydaları bulunmaktadır. Birçok yönetici tarafından fazladan iş yükü olarak görülse de performans değerlendirmenden en fazla yararlanacak yöneticiler olacaktır. Performans değerlendirme ile yöneticiler; (Işık S. , 2006, s. 4-5)

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkin olup, astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişimin daha etkin hale getirilmesi ve ilişkilerin daha sağlıklı olması,
- Çalışanların zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz taraflarını tanır,
- Yönetici yönetsel becerilerini geliştirir,

Performans değerleme ile organizasyon performans değerlendirme sonuçlarını ücret- maaş ayarlamalarında stratejik planlama, eğitim ihtiyacı belirlenmesi gibi alanlarda kullanarak Şirket verimliliğine katkıda bulunur. Performans değerlendirmeyle organizasyon; (Dilek, 2009, s. 44-45)

- Organizasyonel stratejileri destekleyen değerleme, stratejilerin daha iyi anlaşılması ve benimsenmesini sağlar.
- Organizasyonel amaçları destekleyecek, stratejilerin kolaylıkla uygulanmasını sağlayacak Şekilde; eğitim, terfi, ücretlendirme vb... yönetmel kararların alınmasında katkı sağlar
- İnsan kaynakları planlamasının sağlıklı olarak yapılabilmesi maksadına yönelik veri üreterek, gelecekte ihtiyaç duyulan insan gücüne ilişkin bilgiler sağlar.
- Organizasyonun kendisini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olması doğrultusunda, geliŐmenin ve deęiŐimin yol haritasının çıkartılmasını sağlar.
- İnsan kaynakları yönetimi alt süreçlerinin etkinliğinin değerlenmesine olanak tanır.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak ve yönetimin gereksinmelerine yanıt verebilecek etkin bir bilgi bankasının geliştirilmesine ve iletişim ağının kurulmasına katkı sağlar.
- İŞin ve organizasyonun tasarımında saptanan sorunların ve aksaklıkların giderilmesinde ve iş ile çalışan arasında gerekli uyumun sağlanmasında yardımcı olur.
- Organizasyon için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine, özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaŐtıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkı sağlar.
- Organizasyonun amaç ve beklentileri ile çalışanın amaç ve beklentilerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunarak, işe anlam kazandırır ve gönül gücünün, işten elde edilen doyumun, isteklendirmenin, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine olanak sağlar.

### **2.3.2. Performans Değerlendirme Zararları**

Performans değerlendirme sisteminin organizasyona sağladığı yararların yanında zararları da olabilir. Örnek vermek gerekirse, Ödül için hile yapılabilir. Çıktı miktarı fazla gösterilerek performans değerlendirme ölçütleriyle oynanabilir. Bunlar performans değerlendirmeye olum ya da olumsuz etkide bulunmaz. Organizasyon içersin de performans değerlendirmeyle iç bürokraside bir artış meydana gelebilir. Ayrıca performans değerlendirme sistemi sorumluluğu öldürebilir. (Nemutlu, 2017, s. 18)

Performans değerlendirmenin kuruma sağladığı faydaların yanında zararları da olduğu bir gerçektir. Bu zararlar aşağıda sıralanmıştır (Şimşek, 2016, s. 13).

- Performans değerlendirmenin yapılma amacını tam olarak bilmeyen çalışanlar, performanslarına ilişkin açık ve samimi bir tartışmaya girmeyebilirler.
- İyi / kötü olarak kabul edilebilecek performans düzeyini belirleyen değerlendirme standartlarının tam olarak belirlenmemiş olması halinde, performansa dayalı ücret yöntemi uygulanan kurumlardaki ücret skalasının objektifliği tartışılır.
- Çalışanlardan bazıları eleştiri kabul edemeyen bir kişilik yapısında olabilirler. Bu tür bir karakter yapısına sahip çalışanlara yapılacak olumsuz performans değerlendirme geribildirimleri, performanslarının daha da düşmesine yol açar.

- Daha önce çalıştığı kurumda, gerektiği kadar iyi organize edilememiş bir performans değerlendirme yöntemiyle performansı değerlendirilen ve değerlendirme sonucunda olumsuz olarak etkilenen çalışanlar, daha sonra çalışmaya başladığı kurumda uygulanan performans değerlendirme yöntemine ve sonuçlarına da şüphe ile yaklaşabilirler.
- Performans değerlendirmenin iyi planlanmaması büyük miktarda para ve zaman harcanmasına yol açabilir.
- Uygulanan performans değerlendirme yöntemi kurum kültürü ile uyumlu değilse, performans değerlendirmeden beklenen yarar elde edilmeyebilir.

Performans değerlendirmenin zararları yukarıdaki gibi sıralanmış olup, ayrıca kurum içindeki personellerin birbirleriyle olan ilişkilerinin nesnel değerlendirmelerin önüne geçmesi performans değerlendirmeyi zor hale getirmektedir.

#### **2.4. Performans Değerlendirme Süreci**

Performans değerlendirme süreci insan kaynaklarını ilgilendirdiği kadar ilgili birim yöneticilerini de önemli ölçüde ilgilendiren bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme sistemini insan kaynakları birimi inşa eder ve kurar, daha sonra birim yöneticilerin eğitilmesini sağlar ve bu eğitimler ışığında bir yol haritası çizilir. Ancak bilinmesi gereken en önemli nokta performans değerlendirme süreci öncesinde bir ön çalışma yapılmasının gerekliliğidir. Bunun için performans değerlendirme sürecine geçilmeden önce dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır; (Öztürk, 2014, s. 52)

- Değerlendirme programında yetenekli uzman kişiler çalıştırılmalıdır.
- Plan, değerlendirmelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirilebilecek biçimde düzenlemelidir.
- Yöneticiler, planın önemine inanmalıdır.
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre değerlendirilme sonuçlarına göre verilmelidir.

- Kararlar, değerlendirme amaçlarını dikkate almalı, özelm amaçlara göre değerlendirme yapılmaktaysa bunlar belirtilmelidir.
- Biçimsel işlemler, değerlendiricilere yeterli değerlendirme zamanı bırakacak biçimde düzenlenmelidir.
- Değerlendirilen personele durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Yukarıda maddeler halinde belirlenen hususlar ışığında bir performans değerlendirme sisteminin sahip olması gereken özellikler vardır. Performans değerlendirme sürecinin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: (Kalenderoğlu, 2007, s. 10)

- Örgüt için vizyon ve misyon cümlesinin belirlenmesi,
- Stratejik amaçların belirlenmesi ve stratejik planların hazırlanması,
- Örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Birimler için anahtar sonuç alanlarının tanımlanması,
- Göstergelerin ve etkinlik kriterlerinin belirlenmesi,
- Çalışanlarla müzakere edilerek bireysel hedeflerinin belirlenmesi,
- Her hedef için performans standartlarının belirlenmesi,
- Her çalışan için eylem planlarının yapılması,
- Her hedefin/standardın durumunun periyodik olarak ölçülmesi ve Değerlendirilmesi,
- Açıkların ortaya çıkması durumunda bunları kapatmak için rehberlik ve eğitim verilmesi,

- Yapılan değerlendirme ve derecelendirmenin biçimsel olarak çalışanın kayıtlarına aktarılması.

## **2.5.Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

Organizasyon açısından bakıldığında performans değerlendirmesi büyük önem arz etmektedir. Organizasyon gerçekleştirmek istediği ileriye dönük hedefleri doğrultusunda performans değerlendirme büyük önem kazanmaktadır ve performans kriterlerini belirlerken iş analizinin yapılmalıdır. İş analizi yapılarak iş analizinden ortaya çıkacak sonuçlar performans kriterlerinin belirlenmesi hususunda büyük önem taşıyacaktır.

Organizasyon içerisinde performans değerlendirmesi yapılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli hususu faktör belirlenmesidir. Faktörler çalışanın sorumluluk düzeylerine göre belirlenmelidir Her faktör sayısal olarak ya da belirli tanımlamalarla belirlenmektedir. Faktörler belirlemede dikkat edilmesi gerek hususlar; (Barutçugil, 2015, s. 183-184)

- Faktör seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Faktör sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Performans değerlendirme çeşitli kriterler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır. Çalışanın kişilik özellikleri, İş yapıldığı sırada ortaya koyulan farklı davranışlar, her personelin sahip olduğu farklı bilgi beceri ve davranışlar, örgütün iç dinamikleri ve yapısı, örgüt sonuç odaklılığı yoksa araç odaklılığı, personelin sadece geçmiş verileri değil personelin potansiyeli de değerlendirilmeli ileriye dönük olarak organizasyona sağlayacağı fayda göz önüne alınmalı gibi özellikler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakımdan incelendiğinde performans değerlendirmenin sağlıklı ve sağlam temeller üzerinde inşa edilebilmesi için gerekli olan performans kriterleri



belirlenirken göz önünde bulundurulması gereken hususlar şu şekilde sıralana bilir:  
(Sungur, 2016, s. 20-21)

- Kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir
- Kriterler, iş verimi ve çalışan davranışları göz önüne alınarak seçilmelidir.
- Kriterler, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalıdır.
- Kriterler, sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.
- Performans değerlendirmesinde kullanılan kriterler, güven açısından sayısal ve somut ölçütler olmalıdır.
- Kriterleri belirleme sürecine çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Kriterler gözlemlenebilir ve objektif olarak ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler, farklı zamanlarda aynı çalışana veya aynı zamanda farklı çalışanlara uygulandığında, performans düzeyi konusunda tutarlı ve güvenilir bilgiler sağlamalıdır.

Performans değerlendirmesi yapılmadan önce büyük bir titizlikle belirlenen performans kriterleri performans değerlendirmeye giden yolda büyük önem taşımaktadır ve denilebilir ki performans yönetiminin en önemli kilometre taşıdır.

## **2.6. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi**

Performans değerlendirmenin yapılabilmesi için personelin gerçekleştirdiği performansın karşılaştırılabilir niteliğe sahip olması gerekir. Böylelikle personelin işinde ne derece iyi olduğu gözlemlenmiş olur. Dolayısıyla performans standartları ne kadar net olarak belirlenmiş ya da çizilmişse, performans değerlendirmede o derece net ve doğru olacaktır. Performans standartları temelinde iki bilgiyi barındırır: “Ne yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekmektedir?” birinci sorunun

cevabı açıkça ortadadır. Birinci soru direkt olarak personelin organizasyon içerisinde sahip olduğu görev tanımıdır. Performans standartları ise özünde ikinci soruya cevap arar niteliktedir. (Uyargil, 2013, s. 9-10)

Performans standartlarının belirlenmesinde organizasyonun görev tanımlarını net bir şekilde belirlemesi büyük önem arz etmektedir. Performans standartlarının taşınması gereken özellikler ise şu şekilde sıralanabilir. (Kayapalı, 2012, s. 14-15)

- Spesifiklik (Belirginlik): Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.
- Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Ancak sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse, görevin zamanında yerine getirilmesi gibi sayısal olmayan ölçütler kullanılır.
- Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, çalışanlar bu standartlara ulaşmaktan vazgeçeceklerdir ve bu da düşük ve gerçek olmayan performans sonuçlarının çıkmasına neden olacaktır. Çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanların da katılması sağlanmalıdır.

## **2.7. Performans Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi**

Organizasyonlarda yöneticilerin zamanları kısıtlı ve değerlidir. Bu yüzden performans değerlendirmeyi yapmak çoğu zaman zor hale gelmektedir. Performans değerlendirmeyi bu sebeple sık yapmak çok zordur bunun yanında sık yapılan performans değerlendirmenin personel üzerindeki baskıyı arttıracığından performans değerlendirmenin sık tekrar eden periyotlarla yapılması çok doğru olmaz. Performans değerlendirme periyotları organizasyon yapısına ve kültürüne uygun olarak belirlenmesi daha doğru olacaktır. Dolayısıyla performans değerlendirme periyotları her organizasyona göre farklılık gösterecektir. Tüm bunların yanında performans değerlendirme periyotlarının belirli olduğu organizasyonlarda hem değerlendirilen hem de değerlendirici için sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir: (Güler, 2012, s. 18)

- Değerlenen; son davranış etkisi ile değerlendirme zamanına yakın zamanlarda, aşırı olumlu ya da olumsuz puan alabilecek davranışlar sergileyebilir. Örneğin; tembel bir iş gören değerlendirme zamanına yakın zamanlarda çok gayretli görünme çabasına girebilir,
- Değerleyen ise; özellikle kalabalık işletmeler ve iş yoğunluğunun fazla olduğu durumlarda yeterince düşünmeden karar verebilir.

Performans değerlendirme periyotları organizasyonlarda yapılan işin niteliği ve gereklilikleri göz önüne alınarak düzenlenir. Performans değerlendirme periyotları genellikle organizasyonlarda 6 aylık ya da 1 yıllık periyotlarla yapılmakla birlikte 3 aylık periyotlarla yapılan organizasyonlarda vardır.

### **2.8. Performans Değerlendirmede Değerlendiricilerin Eğitimi**

Performans değerlendirme sürecinin bu aşamasında değerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitimine ağırlık verilmektedir. Performans değerlendirmesini yapacak kişilere performans değerlendirme sistemi hakkında kavramsal, teorik ve operasyonel süreç ile ilgili bilgiler verilir. Performans değerlendirmeyle değerlendiricilere çalışan bağlılığının, çalışan güveninin kazanılması ve ortak bir vizyon kazanmanın önemi öğretilmeye çalışılır. (Barutçugil, 2015, s. 186)

### **2.9. Performans Değerlendirmede Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi**

Performans değerlendirmede başarı elde etmek için tüm çalışanların alt, üst ve orta basamakta yer alan yöneticilerin yanında üst düzey yöneticilerinde yer aldığı bir bilgi alışverişi ağının bulunması gereklidir. Performans değerlendirmeyle ilgili toplantılar düzenlenmeli ve performans değerlendirme sisteminin önemi aktarılmalıdır. Toplantılarda organizasyonun bünyesinde barındırdığı yani sahip olduğu işler ve bu işlerin gerektirdiği bilgi becerilerin tanıtılmasının yanında performans değerlendirmede kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmalıdır. (Barutçugil, 2015, s. 187)

Her konuda olduğu gibi performans değerlendirmede de başarıyı sağlamanın ilk kuralı kullanıcılara yani çalışanlara her uygulama hakkında bilgi verilmesinden

geçer. Eğer organizasyon tarafından çalışana bilgi verilmezse çalışan alternatif bilgi kaynaklarından bilgi almaya itilecektir. Alternatif bilgi kaynaklarından beslenmeye başlayan çalışan organizasyonun iradesi dışında oluşan saptırılmaya müsait bilgilerle kafasında soru işaretleri oluşacak buda verimliliği olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla bu durum hem organizasyon adına hem de çalışan adına olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Oysa ki organizasyon içerisinde yetkili kişiler tarafından yapılacak çalışanları bilgilendirici açıklamalar gereksiz yorumları ve organizasyon içerisindeki karışıkları önleyerek çalışanın aklında meydana gelebilecek soru işaretlerini ve belirsizlikleri önleyecektir. Bu durum çalışan değerlendirmesini kolaylaştıracak bir durumdur. Bazı yetkililer tarafından çalışanların bilgilendirilmesi gereksiz olarak görülmektedir. Ancak yapılan birçok çalışma ortaya koymuştur ki çalışanların bilgilendirilmesi organizasyonların geleceği için önemlidir. Modern dünya ile birlikte iletişim araçları çeşitlenmiştir bu sayede yöneticiler çeşitli iletişim yollarını kullanarak çalışanlarını bilgilendirme gerekliliğini yerine getirebilmektedir. Bu durum performans değerlendirme sistemine olan inanç, güven ve desteği arttıracaktır. (Mutlu, 2012, s. 12)

## **2.10. Performans Değerlendirme Değerlendirenin Seçimi**

Performans değerlendirme Sisteminin oluşturulması sırasında ortaya çıkan en büyük soru “Performans değerlendirme kim tarafından yapılacak? “Sorusudur. Performans değerlendirmesini kimin yapacağı çok önemli bir sorudur. İyi bir değerlendiricinin elinde kötü bir sistemle bile iyi sonuçlar alınabilirken, kötü bir değerlendirici ile iyi bir sistem kullanılsa bile fayda yerine zarar sağlanacaktır. Performans değerlendirme sisteminde değerlendiricini seçimi ve değerlendiricinin eğitimi önemli ve kritik bir noktada konumlanmaktadır. Değerlendiricinin seçiminde değerlendirecek kişinin yapılan işi bilmesi, bu işe hâkim olması, şirket kültürünü tanıyıp olması, duygusal eğilimlere kendisine yön vermesine izin vermeden çalışanları değerlendirebiliyor olması beklenmektedir. Eğitim aşamasında değerlendirmeyi yapacak kişilere değerlendirme yöntemleri ve faktör dereceleri açıklanır. Özellikle Performans değerlendirmede duygusal eğilimlerin bir kenara bırakılması istenir. Bu değerlendirmeye yalnızca çalışan kontrolünün sağlanmadığının ayrıca değerlendirilen içinde kontrol sağlandığının altı çizilmelidir. Değerlendiricilerin insanlarla olan ilişki

becerilerinin önemli olduğunun ve özel bir verildiği eğitimlerde anlatılmaya çalışılır. Çalışanlara iyi davranılmasının karşılıklı güven ve anlayışın sağlanmasının önemi üzerinde durulur. Ve bunu yapmak için gerekli yöntemler üzerinde konuşulur. Unutulmamalıdır ki Performans değerlendirmede değerlendiricini seçimi çok önemli bir konumda bulunmaktadır. (Barutçugil, 2015, s. 196-197) Performans değerlendirmesini yapacak olan değerlendirici değerlendirme sürecini bir iyileştirme bir rehabilitasyon süreci olarak görmelidir. Kimseye hak etmediği bir ödül ya da bir ceza vermeyecek, değerlendirmeleri hakkıyla yapıp değerlendirilenler için gerekli iyileştirmeler yapılacaktır. Bu açıdan bakıldığında Performans değerlendirmenin çalışan üzerinde bir baskı aracı olarak kullanılmasına ya da çalışanın bu şekilde hissetmesine izin verilmemelidir. Böylelikle değerlendirme sürecinde gereksiz kargaşa ve sisteme vereceği zarar önlenmiş olup, sistemin fayda sağlaması gerçekleştirilmiş olur. (Ünal, 2017, s. 34) Performans değerlendirmede değerlendirme yapacak kişiler şu şekilde sıralanabilir: (Biçer, 2014)

- Değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması,
- Kişinin kendini değerlendirmesi (öz değerlendirme)
- Değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin astlar tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin dışarıdan bir kişi ya da kuruluş tarafından yapılması,
- Değerlendirmenin sendika temsilcileri ile yöneticiler tarafından yapılması,
- Karma değerlendirme yaklaşımı,
- Bilgisayarlı değerlendirme.

### **2.10.1.Yöneticilerce Değerlendirme**

Performans değerlendirmede en yaygın olarak kullanılan uygulama şekli yöneticiler tarafından değerlendirilmedir. Bu uygulama özünde her çalışana en iyi

yöneticisinin tanıyıp gözlemleye bildiği varsayımına dayanır. Çalışanı günlük çalışma hayatında en yakından gören, onun ne yaptığını gözlemleyebilen kişi yöneticisidir. Bu nedenle çalışanın yöneticisi tarafından değerlendirilmesi en doğru seçim olacaktır. (Koç, 2011, S. 46) Performans değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılmasının faydalarının olmasının yanı sıra zararları da vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir: (Tan, 2009, S. 51)

- Astlar ilk amirin ödül ve ceza yetkisini açık bir şekilde görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim üst tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir
- Cezalandırma durumunda astın üstünden ve çevresinden uzaklaşması gibi sorunlar çıkabilir
- Amirlerin ve astların çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amir, kişisel ilişkilerin ve öznel öğelerin etkisi altında kalabilir
- Amirlerin çalışanların performanslarını değerlendirmesindeki en büyük engel, çalışanların amirleri tarafından performanslarının gözlendiğini bilmesi ve iyi bir değerlendirme puanı almak amacıyla davranışlarını değiştirmeleridir

### **2.10.2.Öz Değerlendirme**

Bu yaklaşım temelinde çalışanın kendi performansı hakkında ne düşündüğü ve çalışanı nelerin motive ettiğini ortaya çıkarmaktır. Böylelikle çalışanlar kendi performanslarını değerlendirme ve ölçme imkanı verilmektedir. Ancak görülmektedir ki kendilerini değerlendiren personeller yöneticilerin kendilerine verdikleri puanlardan daha yüksek puan vermektedirler. Öz değerlendirmede önemli olan nokta çalışanın kendisini değerlendirebilecek bilince ve sorumluluğa sahip olmasıdır ancak

bu şekilde doğru bir değerlendirmeden söz edilebilir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanın kendisini nerde gördüğü görülmüş olur ve ileriye dönük hedeflerinin belirlenmesinde kullanılır. Bu değerlendirme yaklaşımı diğer değerlendirme yaklaşımlarıyla kullanıldığında işletmeye yarar sağlayacaktır. (Kocabey, 2010, s. 32-33)

### **2.10.3.Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme**

Bu yöntem çalışanın bulunduğu çalışma ortamında yer alan çalışma arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmedir yani çalışanın çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi esasına dayanır. Bu değerlendirme yöntemiyle çalışanın ileride yönetimle ilgili gerçekleşebilecek başarılarını tahmin etmek kolaylaşacaktır. Takım arkadaşlarınca yapılacak değerlendirmede faktörlerin ve kriterlerin net olarak belirlenmesi ve ilgili eğitimlerin verilmesi halinde değerlendirme çok tutarlı olabilir. Takım arkadaşlarınca değerlendirme yöntemi ücret maaş gibi değişikliklerde ya çok az kullanılır ya da hiç kullanılmaz. Bu yöntem genellikle kilit işlere atama yapılacağına ya da kilit işler için biri arandığında kullanılır ve bu durumda kullanıldığında oldukça etkili bir yöntem olduğu görülmektedir. (Kalenderoğlu, 2007, s. 13-14)

### **2.10.4.Astlarınca(Çalışanlar) Değerlendirme**

Performans değerlendirmede bir diğer yöntemde astların üstlerini değerlendirmesidir. Böylelikle değerlendirilen yöneticiler başarılı ya da başarısız güçlü ya da güçsüz oldukları alanları daha çabuk anlamalarına fayda sağlayacaktır.

Bu yöntem yönetici değerlendirme yönteminin tam karşısı bir değerlendirme olarak tanımlanmaktadır. Bu uygulamanın örnekleri çok yoktur çünkü yöneticiler tarafından astların değerlendirmesi tepki çekmektedir. Astların değerlendirmesi yönteminin sağlıklı bir şekilde ilerleye bilmesi için astların çok iyi bir şekilde eğitilmesi ve yöneticilerin bu değerlendirmelerin olumlu sonuç doğuracağına inanmaları gerekmektedir. Bu yöntem organizasyonun hiyerarşiden uzak bir yapı sağlaması ve çalışan ile yönetici arasında ki ilişkinin belirginleşmesine fayda sağlar. Bu değerlendirme sistemi aslında yöneticiler için bir geri bildirim niteliği taşımaktadır.

Bu değerlendirme yöntemiyle güçlü ve zayıf yönlerini görebilir. Ancak bu değerlendirme yönteminde dikkat edilmesi gereken nokta yöneticisini değerlendiren çalışanın yöneticisine yaranmak isteye bileceği ve menfi isteklerinin değerlendirmenin önüne geçebileceği gerçeğidir. Dolayısıyla organizasyon içersin de çalışanın yöneticisini değerlendirmesi oldukça zor olacaktır. Bu durumda bu değerlendirme sisteminin çalışana sağlayacağı en büyük artı çalışanın yönetsel kararlara katılması, eğitim ve çalışanın motivasyonu açısından katkı sağlayacaktır. (Barutçugil, 2015, s. 200-201)

Bu yöntemin başarılı olabilmesi için astların eğitilmesi ve üstlerin astlarından gelen değerlendirmeleri olumlu kabul edebilmeleri çok önemlidir. Aksi takdirde yöneticilerin sert tepkileriyle karşılaşılmaktadır. Sistemin en büyük eksiği bazen çalışanların işletmenin hedeflerini göz ardı ederek kendi menfi ihtiyaçlarını üstlerinin karşılayıp karşılamadıklarına bakmaktadır. Bu noktada astların değerlendirmelerine oldukça dikkatli olarak bakılmalıdır. Astların değerlendirmesine doğru bir örnek olarak 1980'lerin başında iflasın eşiğine gelmiş olan Chrysler şirketi örnek verilebilir. Bu şirket astların değerlendirmesi yöntemini kullanarak olumlu sonuçlar elde etmiş ve faaliyetlerine devam edebilmiştir. (Tan Ö. , 2009, s. 57)

#### **2.10.5.360 Derece Değerlendirme**

360 derece değerlendirme yöntemiyle çalışanın performansının farklı açılardan değerlendirilmesi hedeflenir. Bu yöntemde organizasyondaki farklı taraflarda çalışanın değerlendirebilir. (Üstler, astlar vb.) Bu değerlendirme yöntemiyle çalışanın davranışları hakkında bilgi edinilebilir. Çok yönlü değerlendirme yapılması ve birçok değerlendiren grubun olması çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirir. (Pehlivan, 2008, s. 50)

360 derece değerlendirme yöntemi ülkemizde çok yaygın olarak görülmemektedir. 360 derece değerlendirme yöntemiyle ilgili olarak dünyada sahip olunan genel kanı kişi davranışlarını değiştirir nitelikte olduğudur. Ülkemizde çok yeni uygulama alanı bulması nedeniyle sonuçları hakkında genel bir yorum yapmak doğru olmayacaktır. Ancak katı hiyerarşik yapıya sahip kurumlarda olumlu sonuçlar vermeyeceği düşünülmektedir. (Yazılıtaş, 2011, s. 40-41)



360 derece performans değerlendirme ve geleneksel performans değerlendirme arasındaki farkları Tablo 4’te görebilirsiniz.

**Tablo 4:360 Derece Performans Değerlendirme ve Geleneksel Performans Değerlendirme Karşılaştırması**

Karşılaştırma boyutu	Geleneksel Performans Değerlendirme	360 Derece Performans Değerlendirme
Yönetim:	Hiyerarşik ve otoriter: Sistem ve personelin kariyeriyle ilgili tüm kararlar bir tek kişinin elindedir	Katılımcı: Kişi kendi kariyeri ile ilgili tüm kararlara dahil edilir.
Yöneticiler:	Yargılayıcı: Yöneticiler yargılayıcı bir rol üstlenir	Performans Danışmanı (Koç): Yönetici koçluk rolü üstlenir ve performansı yargılamak yerine geliştirmek için çabalar.
Değerlendirme Süresi	Değişken: Yöneticinin değerlendirmesi genellikle çok zaman alır.	Belirli: Yöneticinin bir kişiyi değerlendirmesi 15 dakika sürer.
Tarafsızlık:	Belirsiz: Kişi değerlendirirken eşit haklara sahip değildir. Yönetici değerlendirme esnasında çeşitli hatalar yapabilir.	Belirli: Çok kaynak kullanımı olduğu için hatadan uzak bir değerlendirme yapılır.
Güvenilirlik:	Güvenli Değildir: Yöneticinin yaptığı değerlendirme, her zaman doğru olarak kabul edilir.	Çok Güvenilir: Çok kaynaktan gelen veriler sayesinde güvenilirliği yüksektir.
Davranış Değişimi:	Destekleyici Değil: Sonuçlara güvenilirlik az olduğu için davranış değişikliğine motive edici değildir	Destekleyici: Çok kaynaktan gelen veriler daha gerçekçi olduğu için davranış değişikliğini motive eder
Gözlem:	Sınırlı: Yöneticilerin, astlarla irtibatı kısıtlıdır.	Sürekli: İş arkadaşları, astlar ve müşteriler kişiyi sürekli gözlemleyebilirler.

**Kaynak:** (Örencik, 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama, 2007, s. 17)

Performans değerlendirme için geçmişten günümüze kadar birçok yöntem ortaya konmuştur. Organizasyon eşitlilik gösteren bu yöntemlerden birçoğunu kullanmışlardır. Performans değerlendirme Yöntemlerini iki başlık altında sınıflandırmak doğru olacaktır bunlar Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri ve ağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleridir.

### **2.10.6.Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Gelenekselen performans değerlendirme yönteminin bir standartı yoktur. Geleneksel performans değerlendirmede yöntemlerinde yöneticinin bilgi ve becerilerine kayıtsız şartsız bir güven söz konusudur. Değerlendirmeyi yapan yönetici çalışanı eski örneklere göre değerlendirir ve değerlendirmelere çalışanın özel hayatın ve kişilik özelliklerini de katar. Yöneticinin n yargıları değerlendirme sürecini direkt olarak etkileyebilir. Yöneticiler değerlendirme araçlarını tehdit ve baskı unsuru olarak kullanabilirler. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde çalışanın sisteme katılımı yoktur. Çalışanın geleceğiyle ilgili işlemler ya da önlemler neredeyse yok denecek kadar azdır. Performans değerlendirmenin mantığına ters düşen bu yöntemlerde Değerlendirici konumunda olan yöneticinin eğitime ihtiyaı olmadığı düşünülür. Yöneticinin bilgi ve becerilerine olan bu güven yöneticinin değerlendirmeyi yaparken tarafsızlığını sağlayacak önlemlerin ya hiç alınmamasına ya da yetersiz önlem alınmasına sebep olmaktadır. (rencik, 2007, s. 9-10)

#### **2.10.6.1.Sıralama Yöntemi**

Performans değerlendirme yöntemlerinde biri olan sıralama yöntemini temel olarak personelin performansını sıralanması olarak değerlendirebiliriz. Sıralama Yöntemi kendi arasında da ikiye ayrılmaktadır Basit sıralama ve İekli karşılaştırma. Basit sıralama organizasyonda yer alan çalışanların üstleri tarafından değerlendirilerek başarılıdan başarısıza doğru bir liste şeklinde sıralanmasını sağlayan bir değerlendirme yöntemidir. İekli sıralama yöntemi ise organizasyondaki her çalışanın bir diğeri ile karşılaştırılmasını esas alan bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde birinci ve ikinci arasındaki farka hangi değerlendirme kriterlerinin sebep olduğu görülemez. alışan sayısının fazla olduğu organizasyonlarda değerlendirme yapabilmek için yapılan eşleştirmelerde değerlendirme fazlasıyla zaman alacaktır. Ayrıca

karşılaştırmaların organizasyon içerisindeki pozisyonların göz ardı edilerek yapılıyor oluşu değerlendirmelerden çıkan sonuçların yanıltıcı olmasına neden olmaktadır. (Yege, 2007, s. 10-11)

Günümüzde bu iki yöntemin basit ve ikili sıralı karşılaştırma yöntemlerinin pek kullanıldığı görülmektedir. Bunun sebepleri olarak değerlendirme yöntemlerinin tek bir kriteri baz alarak değerlendirme yapıyor olması, yöntemlerin görev pozisyonlarına dikkat etmeksizin organizasyondaki tüm çalışanları aynı kefede değerlendiriyor oluşu gösterilebilir. Ayrıca Değerlendirme sayısal olarak yapıldığı için çalışanların hangi alanda daha iyi olduğunun tespiti noktasında zorluk yaşanmaktadır. (Deniz, 2004, s. 8-9)

#### **2.10.6.2.İşaretleme Liste Yöntemi**

İşaretleme listesi yönteminde organizasyon içerisinde değerlendirilecek çalışanın farklı özelliklerini ve davranışlarını gösteren çok sayıda tanımlayıcı ifadeyi içeren listeler oluşturulur. Bu tanımlayıcı ifadeler kullanılarak çalışana uygun ifadenin seçilmesiyle değerlendirme gerçekleştirilmiş olur. Bu Performans değerlendirme yönteminin iki kullanım şekli bulunmaktadır. Bunlar işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemleridir. (Işık M. , 2012, s. 39)

İşaretleme liste yönteminde değerlendiriciler Değerlendirilenin davranış ve özelliklerini sorulan sorular çerçevesinde evet veya hayır şeklinde cevaplarlar. Yani değerlendirme listesinde ki her tanımlayıcı soru için evet ya da hayır seçilir. Bu yöntemde her soruya farklı değer ağırlığı verilebilir ancak değerlendiriciler bu değer aralığını bilmezler. Soruların farklı derecelerde değerlendirilmeleriyle ortaya çıkan soru değerlerini insan kaynaklarının performans sorumluları bilmektedir yani bu değerler değerlendiriciler ile paylaşılmaz böylelikle daha doğru ve sağlıklı değerlendirme yapılmış olur. Bu yöntemle çalışan davranışları kayıt altında tutulur. İşaretleme liste yöntemi birim sayısının ve yapılan iş sayısının az olduğu işletmelerde başarıya ulaşması daha kolay ve masrafsızdır. Birim sayısının fazla yapılan iş çeşitliliğinin yüksek olduğu organizasyonlarda Farklı görev ve yükümlülüklere sahip bu birimlere soru hazırlamak hem çok zaman alıcı hem de çok maliyetli olacaktır. (Karadeniz, 2010, s. 47-48)

### 2.10.6.3.Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay Yönteminde Değerlendirici kişi, Personelin değerlendirmesini yapmandan önce üç aşama gerçekleştirir. Personelin işi yaparken ortaya koyduğu kritik olayları tespit eder, Değerlendirici tespit edilen bu kritik olayların sınıflandırmasını sağlar daha sonra olayları kaydeder. Değerlendiricinin kayıt altına aldığı bu davranışlar personelin ileriye dönük ön görülebilir ya da öngörülemez davranışları hakkında değerlendirici için bir resim oluşturur. Kritik olay yöntemiyle kaydedilen kritik olaylar çalışanın değerlendirilmesini kolaylaştırarak çalışana geri bildirim yapılmasını sağlar. (Demir, 2006, s. 60)

Kritik olay yönteminin sağladığı faydalar aşağıdaki gibidir. (Kara, 2008, s. 23)

- Yöneticiler ile iş görenlerin performansları konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlaması,
- Kritik bir olay olduğunda geçerli niteliksel veriler sağlanmış olması,
- Performans ile ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkararak, iş görenlere önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırmasıdır.

Kritik Olay yönteminin zararları ise şu şekilde sıralanabilir. (Kara, 2008, s. 24)

- Bütün İş görenler için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntem olması,
- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargularından sıyrılmasının zor olması,
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili İş görenle hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesinin güç olmasıdır.

### 2.10.6.4.Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi

Değerlendirme ölçekleri yöntemiyle organizasyon içerisinde personelin performansının değerlendirici tarafından ölçülmesi için kriterler oluşturulur ve bu

kriterler ortaya konur ortaya konan bu kriterler bir ölçek yardımıyla değerlendirilmede kullanılır. Değerlendirme Ölçeği yöntemiyle personel tarafından yapılan için niteliği, işin miktarı, iş bilgisi, personeli güvenilirliği puanlanır. Bu ölçekte değerlerin her biri bir sayıya karşılık gelir. Değerlendirme sonunda bu sayılar toplanarak değerlendirilenin başarı puanı hesaplanmış olur. Bu değerlendirme yönteminin zayıf noktalarından biri değerlendiricilerin aynı eğitim deneyim ve kişilik özelliklerine sahip olamaması nedeniyle yazılı tanımları farklı yorumlamalarına sebep olmaktadır. Bir başka zayıf yönü ise değerlendirme kriterlerinin seçiminde hata yapılmasıdır. Değerlendirme kriterlerin yapılan işi açık net ve somut bir şekilde açıklıyor nitelikte olmalıdır. (Deniz, 2004, s. 10-11)

Bu yöntemde çalışanın yani personelin performansı çeşitli ölçütler göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır. Değerlendirmede esas alınan kriterlere göre personel “iyi, çok iyi, başarılı, başarısız” gibi kademelerle değerlendirilir ve her bir kademe bir puana karşılık gelir. Bu değerlendirme yöntemiyle ortaya çıkan sonuçlar yöneticilerin kararlarını daha rahat verebilmelerine imkân sağlar. Ayrıca yöneticilerin personellerini çok yönlü olarak değerlendirmelerine imkân sağlar. (Cin, 2010, s. 30-31)

### **2.10.7.Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemler**

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleriyle klasik performans değerlendirme yöntemlerinde ortaya çıkan aksaklıklar giderilmek istenmiştir. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinde birey performansı ve organizasyon hedefleri daha yukarı taşınmak istenerek değerlendirme taraflarının sisteme olan güven ve inançlarının artırılması hedeflenmiştir. Çağdaş değerlendirmelerde tek bir değerlendirme yöntemi yoktur. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinde değerlendirilen çalışan değerlendirenlerden biri haline gelmiştir. Aşağıda Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri sıralanmıştır.

#### **2.10.7.1.Hedeflere Göre Performans Değerlendirme**

Çağdaş Performans değerlendirme yöntemlerinde biri olan hedeflere göre değerlendirme yöntemi organizasyon için hedef belirleme sürecinin ne kadar önemli

olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Bu yöntemde ortak hedeflerden ziyade kişilerin bireysel olarak gerçekleştirdiği hedeflere bakılır. Genellikle bu yöntem yöneticiler düzeyinde gerçekleşmektedir. Bu sistemin temel ilkelerini şu şekilde sıralamak mümkündür. (Barutçugil, 2015, s. 188)

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak açıklanmalıdır.
- Bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirten eylem planları geliştirilmeli
- Eylem Planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.
- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.
- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.
- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Bu yaklaşımda önemle altını çizilmesi gereken konu hedeflerin belirlenmesi konusu olmalıdır. Bunun nedeni ise hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmemesi durumunda performansın sonucunun belirleniyor olması rolüne sahip oluşudur. Hedeflere göre performans değerlendirme yöntemiyle organizasyon ve çalışanların hedeflerinin örtüşüyor olması ve çalışanı değerlendirme, eğitme ve organizasyonun başarısını hedefleyen bir sistemdir. Bu yöntemde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilme süreleri belirlenmiştir. Genellikle bu süreler 1 yıl, 6 ay ya da 3 aydır. Bu yöntemi uygulayan organizasyonların her şeyden önce hedeflerini belirlemiş olmaları daha sonra ise birim hedeflerini belirlemiş olmaları gerekmektedir. Çalışan ve organizasyon hedefleri bir olmalıdır. Hedeflere göre performans değerlendirmenin en güçlü yönü değerlendirmenin tarafsız gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bunun sebebi değerlendirilenin hedeflerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakılıyor olmasıdır. Hedeflere göre değerlendirme yönteminin en büyük sorunu ise Değerlendirme için kullanılacak olan hedeflerin doğru belirlenmemiş olmasıdır. Doğru hedefler belirlenmeden bu yöntemin uygulanması yöntemin geçerliliğini ve doğruluğunu kaybetmesine sebep olacaktır. (Fidan, 2016, s. 28-29)

### 2.10.7.2.Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yönteminde lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, 10 dakikalık tartışma gibi çalışmalardan oluşur. Genellikle 1 ya da 3 gün gibi sürelerde farklı ve çeşitli yöntemlerle çalışanlar sınanırlar. Bu yöntem bir merkezde gerçekleştirilebilir. Değerlendiriciler bu merkezde yer alarak eğitim alanında çalışanları değerlendirirler. Bu yöntemin yararlarını şu şekilde sıralaya biliriz: (Demir, 2006, s. 65)

- Yöntem değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar,
- Çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için yöntem uygun ortam sağlar,
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir,
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlar,
- Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma önerilir.

Yönetimin zararları ise: (Demir, 2006, s. 65-66)

- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,
- Değerleme merkezi ile sınıdığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,

- Değerlendiricilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,
- Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,
- Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecekteki ile ilgilenmesidir.

Değerlendirme merkezi yöntemiyle çalışanların fırsat eşitliği sağlanmasıyla farklı yönlerini ortaya koymaları sağlanarak gelecekteki statülerinin belirlenmesine imkân tanınmış olur. Bu yöntemin en büyük eksiği çok fazla zaman alıyor olması ve yüksek maliyetidir. Ayrıca çalışanları iş birliğinden çok rekabete sevk etmektedir bu da çalışma ortamının olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. (Dilsiz, 2006, s.91-92)

#### **2.10.7.3. Performans Karnesi Uygulaması (Balanced scorecard)**

Performans karnesi (Balanced Scorecard) yöntemi organizasyonun hedef ve stratejilerini kapsamlı olarak değerlendirerek bir performans seti oluşturulur. Ve stratejik bir performans ölçümü sağlayarak yönetimin bir çerçeve oluşturmasına yardımcı olur. Performans karnesi ölçme esasına dayandırılmış bir performans sistemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans karnesi yönteminde ana ilke “ölçülmeyen yönetilemez” ilkesidir. Performans karnesi yönteminde performans ölçütleri belirlenerek birden fazla performans değerlendirme ölçütünün değerlendirilerek bu ölçütlere belirli bir ağırlık verilmesiyle özet bir şekilde getirilmesiyle oluşturulan bir raporlama yöntemidir. Bu yöntemi diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayıran en önemli özellik finansal ve finansal olmayan farklı performans ölçütlerini bir arada kullanıyor olmasıdır. Ayrıca bu yöntemin sağladığı faydalardan biride yöntemin performans değerlendirmeyi işletmenin stratejik hedefleri üzerine inşa ediyor olmasıdır. (Çoşkun, 2007, s. 53-54)

Bu yöntemde kurum hedeflerinin her birine finansal hedeflerin ilerisinde geniş bir bakış açısı ve perspektife sahip olmasını sağlamaktadır. Organizasyonun ileriye dönük hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için yatırımların ne yönde yapılması gerektiğinin tespit edilmesini sağlar. Bu yöntemle kısa vadede elde edinilen bilgiler



uzun vadede organizasyonun rekabet üstünlüğü sağlaması için gerekli olan etkenlerin neler olduğunu belirginleştirmesini sağlar. Bu yöntemle finansal ve finansal olmayan ölçütler organizasyonun her aşamasında yer alan çalışanlar için gerekli olan bilgilerin bir parçası olarak görülür. Ayrıca Performans karnesiyle hedefler ve dışarıdan gelen sonuçlar arasında bir bağlantı sağlamak, bunları nesnel olarak değerlendirmek ve en önemli yönetim süreçlerini stratejik bir yönetim sistemine dönüştürmeyi isteyen bir sistemdir. (Arslan, 2012, s. 25-26)

Performans karnesi yöntemiyle organizasyonlara birçok fayda sağlanır. Bu yöntemle çalışan faaliyetleri ve işletme stratejileri arasındaki bağlantının net bir şekilde görülmesi sağlanır. İşletmenin farklı kademelerinde ortaya çıkan süreçler arasında bağlantının oluşmasına imkân tanınır. Bu yöntemde çalışanın amaçları ile işletmenin amaçları arasında bağlantı kurularak çalışanın organizasyonun amaçlarına uygun olarak hareket etmesi sağlanır. Performans karnesi yöntemiyle organizasyonun gelecekteki maddi olmayan ihtiyaçlarının belirlenmesiyle organizasyonun ihtiyaç duyacağı yetenek ve becerilerin kazanılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu yöntemin organizasyonlara sağladığı en büyük fayda ise farklı birimlerin performans raporlarının tek bir rapor haline dönüştürülerek organizasyon yöneticilerini hızlı ve etkin bir biçimde organizasyon hedeflerine görebilmesine imkan sağlamasıdır. (Çoşkun, 2007, s. 82-83)

Bu yöntemin organizasyona getirdiği faydaların yanında zararlarda bulunmaktadır. Bu yöntemle yöneticiler finansal ve finansal olmayan verilerin kendilerini tam olarak göstermediği yönünde eleştirmişlerdir. Performans karnesinin finansal verilere finansal olmayan verilerden daha çok önem verdiği düşünülmektedir. Performans karnesiyle ilgili bilgilerin tüm organizasyona ulaştırılmasında büyük sorunlarla karşılaşmaktadır. Performans ölçütleri ve stratejiler arasındaki ilişkinin iyi kullanılmaması bu yöntemi güçsüzleştirmektedir. Performans karnesi yöntemi insan ilişkilerini göz ardı ederek hedeflerle yönetime odaklanmıştır. Bunun bir yansıması sadece mevcut stratejiye göre hareket eden olarak bu yöntem rakipleri ve teknolojiyi de takip etmekte yetersiz kalmaktadır. Ayrıca bu yöntem zaman alıcı ve yüksek maliyeti yönünden de organizasyona zarar vermektedir. (Çoşkun, 2007, s. 83-84-85)

#### **2.10.7.4. Performans (Smart) Piramidi Yöntemi**

Performans ölçümü alanında yapılan çalışmaların bir sonucu olarak bu sistem karşımıza bütünleşik performans ölçüm sistemi olarak çıkmaktadır. Bu yöntem performans boyutlarını bütünleştirmektedir. Bu sistemle amaçlar gruplar arasında bölünerek organizasyonun farklı bölümlerinde farklı ölçümlerin yapılmasına imkan sağlamıştır. Bu yöntemde hâkim olan bakış açısı hiyerarşi bakış açısıdır. Performans piramidinin genel kavramları izlendiğinde piramidin en üstünde şirket vizyon ve misyonu yer almaktadır. En alta ise performans ölçümleri bulunmaktadır. Performans piramidinden böyle bir hiyerarşik yapı mevcuttur. Performans piramidinde üç ana paydaş grup bulunmaktadır. Bunlar müşteriler, hissedarlar ve çalışanlardır. Bu yöntemle performans piramidinde organizasyonlar müşterilerin ve hissedarların yer aldığı rekabet ortamında neyin ölçümlenmesinin gerekli olduğuna karar verirler. Böylelikle performans piramidinde hiyerarşik kontrol mekanizması işler hale gelir. Performans piramidi yöntemi şu şekilde çalışmaktadır. Piramidin en tepesinde üst yönetim organizasyonun sahip olması gerek vizyonunu belirler. Daha sonra organizasyonun rakipleri tanıtılır ve organizasyonun rakiplerine karşı avantajları belirlenir. Organizasyonun başarı sağlayabilmesi için gerekli performans ölçümleri belirlenir. Son olarak işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlenerek göz önüne serilir. (Başat, 2010, s. 82-83)

#### **2.10.7.5.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Çalışanların başarılarının temelini çalışanların yaptıkları işin sorumluluğunu üstlenirken verimli çalışmaları, geri beslemeye önem vermeleri ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeyi ilke edinmeleri oluşturmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi çağdaş anlayışa sahip en gözde yöntemlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemle çalışanların iş alanlarının belirlenmesi, kişiler ve birimler arası iletişimin açık olmasına ayrıca her düzeyde kurumsal gereksinimlerin ve ihtiyaç duyulan eğitimlerin belirlenmesi hususları göz önüne alındığında diğer yöntemlere karşı büyük üstünlük sağlayan bir yöntem olduğu görülür. (Cin,2010, s.35)

360 derece performans değerlendirme yöntemi organizasyonlarda şu şekillerde kullanıla bilmektedirler: (Şimşek B., 2016, s. 62-63)

- Çalışanlara, kendilerine ilişkin çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler ışığında kendi bireysel gelişimlerine katkıda bulunma: Değerlendirilenin, birden çok değerlendirici tarafından yapılan geribildirimlerin objektif olduğunu kabul etmesini ve bu sayede kendisinin bile farkında olmadığı güçlü ve zayıf yönlerini görmesini sağlar.
- Tüm yönetim kademesinde çalışanların başarı ve etkinlik düzeylerini ölçme: Yöneticilerin eşitlerinden, takım arkadaşlarından, çalışanlarından ve müşterilerden geribildirim alarak yönetsel anlamda ne kadar başarılı olduklarını, çalışanların yöneticilerin yönetsel becerilerini nasıl değerlendirdiklerini, yönetim olarak aldıkları kararların çalışanlar tarafından benimsenme düzeyini, tüm bu verilere dayanarak yönetsel olarak geliştirmeye ihtiyaç duyulan yönlerini görmelerini sağlar.
- Yönetsel kararların alınmasında destekleyici veri sunma: Kurumlar 360 derece performans değerlendirme sonuçlarını, kurumun iş yapısına göre farklılıklar gösterecek şekilde; eğitim, geliştirme, ücret, kariyer yönetimi, insan kaynakları planlaması gibi alanlarda alınacak kararlara destekleyici veri olarak kullanabilirler.

Performans değerlendirme sistemi her zaman organizasyonlarda güven yaratmaya bilmektedir. Kötü uygulanan 360 derece performans değerlendirme yönetiminin organizasyonda yaratabileceği olumsuz sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür: (Akpınar B. , 2005, s. 22-23)

- Performans hakkında değerlendiricilerle değerlendirenler arasında bu misyona odaklanmış diyalog olmaması,
- Değerlendiricilerin zamanı verimsiz kullanması,
- Ayrımcı davranışlar sergilenmesi,
- Çalışanların performansları üzerinde yetersiz geribildirim almaları sonucu, zayıf motivasyon ve saygı ve özgüvende azalma görülmesi.

## **2.11. Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Alt Süreçlerinde Kullanımı**

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler insan kaynakları alt süreçlerinde etkin olarak kullanılırlar. Performans değerlendirme sonucu elde edilen bu veriler yönetsel süreçte alınan kararların daha verimli ve doğru alınmasına ışık tutarak yönetsel kararlarda hata payını en aza indirmeyi hedefler. Performans değerlendirme verileri özellikle insan kaynakları alt süreçleri olan Eğitim, ücret, kariyer planlanması ve iş dizaynı alanlarında etkin olarak kullanılan yol gösterici verilerdir.

- Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Kullanılması

Performans değerlendirme verileri ışığında çalışanların kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olan eğitim ihtiyaçlarının neler olduğunun belirlenmesi sağlanır. Personelin iş performansını olumsuz yönde etkileyen etkenlerin belirlenmesi sonucu, İnsan kaynakları birimi ve birim yöneticileri, çalışanın eksik yönlerini gidererek çalışanın eksik yönlerinin en alt seviyeye düşürülerek azaltılması hedeflenir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçları doğrultusunda belirlenen eğitim programları ile çalışanın güçlü yönlerinin belirlenmesi ve bu güçlü yönlerinin geliştirilmesine imkân sağlanmış olur. (Güler, 2012, s. 58)

- Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Üzerinde Kullanılması

Organizasyonlar ücretleri genellikle organizasyonun karlılığı ve verimliliği üzerine inşa etmişlerdir. Organizasyonlarda bu karlılık ve verimliliğin sağlanması ise çalışanın bilgi ve becerilerini geliştirerek çalışanın bu bilgi ve becerilerini yaptığı işe yansıtmasına bağlı olduğu düşünülmektedir. Çalışanın bilgi ve becerilerinde meydana gelen artış ve bu bilgi becerilerini işine yansıtmasıyla ücretlendirmede meydana gelecek artış organizasyonlarında ödeme gücünü arttırarak toplumunda ekonomik gücünde bir artış meydana geleceği düşünülmektedir. Çalışanın performansındaki artışla ücretlerde meydana gelen artış toplumun sosyo-ekonomik yapısıyla da örtüştüğü düşünülmektedir. Bu nedenle çağımız koşullarında bakıldığında

organizasyonların performansa dayalı ücretlendirmeyi bir gereklilik olarak görmeleri gerekmektedir. (Yalçın, 2006, s. 114)

Performans değerlendirme sonuçlarından faydalanan işletmelerde performansa dayalı ücret kavramı karşımıza çıkarmaktadır. Burada ücretlerin belirlenmesindeki en önemli nokta ücretin performans ölçütleri baz alınarak belirlenmesidir. Ücret belirlenirken performans ve ücret arasındaki ilişkinin doğru kuruluyor olmasına dikkat edilmelidir. Performans değerlendirme ve ücret arasındaki ilişkinin adaletli ve doğru bir şekilde tesis edilmesi halinde çalışanı başarıya sevk eden bir ücret sistemi kurulacaktır. Performansa dayalı olarak ücretin tespiti başlarda zaman alıcı ve uzun sürse de ilerleyen süreçte bu sürenin her bir ücret döneminde kısaldığı görülmektedir. Ayrıca günümüzde çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini ile ücret belirleyen organizasyonların yanında Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerini kullanan organizasyonlarda ücretlerin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçlarından yararlanmaktadır. (Yıldız Y. , 2008, s. 22-23)

- Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlaması ve Geliştirilmesi Üzerinde Kullanılması

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemlerinin kariyer planlaması ve geliştirilmesinde kullanılması, organizasyonun kendi bünyesindeki çalışanlar kariyer yollarını açık tuttuğuna, çalışanı işletmede tutmak istediğine ve çalışanın performansını yükseltmesi halinde çalışanın organizasyonda bir üst pozisyona yükseltilebileceğini göstermektedir. Bunun bir sonucu olarak çalışan bilgi ve becerilerini geliştirmek isteyecektir. (Kılıç S. , 2011, s. 53)

Performans değerlendirme sisteminden sağlanan verilerle çalışanın performansı şu boyutlarda olumlu şekilde etkilenmektedir: (Kaymaz, 2009 127-128)

- ✓ Çalışanların teknik ve davranışsal gelişimi için öğrenme güdüsü yaratmaktadır,
- ✓ Kişi/pozisyon eşleşmesinin doğru yapılmasını sağlamakta, kişinin ilgili pozisyonda yüksek motivasyon ve huzur içinde çalışmasına fırsat tanınmaktadır,

- ✓ Çalışanın, kendi yetenekleri ile uyumlu pozisyonlarda çalıştırılması üretkenliği arttırmaktadır,
- ✓ Kurum içinde mutlu çalışan kişinin, örgüte bağlılık duyguları gelişmekte ve yaptığı işi sürekli geliştirmeye çalışmaktadır,
- ✓ Terfi eden çalışan için daha yüksek ücret ve daha geniş yetki-sorumluluk alanı motivasyonu arttırmaktadır,
- ✓ Terfi, çalışanın sosyal statüsünü değiştirmekte, toplum içinde ücret ve mevki yükselmesine bağlı olarak saygınlığını arttırmaktadır. Sosyal yaşamındaki bu olumlu hareketlenmeler çalışanın işine olumlu şekilde yansımaktadır.
- Performans Değerlendirme Sisteminin İş Dizaynı Uygulamaları Üzerinde Kullanılması

İş dizaynı organizasyonlarda yöneticilerin yönetsel kararları almasında çok önemli bir noktaya sahiptir. Yöneticiler için iş kültürü ve organizasyon yapısını değiştirmek zor bir durum iken, iş dizaynı üzerinde yapmak istedikleri değişiklikler daha kolay gerçekleşmektedir. Ayrıca yöneticiler iş dizaynından faydalanarak astlarının işlerini yetkilerine göre uyarlamada daha rahat olabilirler. İş dizaynı organizasyonun tüm amaçlarıyla ilişkilendirilebilir. İş dizaynı organizasyonun verimliliği, çalışanın moralli olması, yenilikçilik ve mali hedeflerin gerçekleştirilebilmesini hedeflemektedir. Ve bu sonuçlara nasıl ulaşacağı hakkında bilgi verir. (Uysal, 2014, s. 14-15)

İş dizaynı organizasyonlarda çalışanın motivasyonunun ve iş farklılaşmasını engellemeyi hedefler bunu gerçekleştirmek için iş zenginleştirmesi, iş genişlemesi gibi yöntemleri kullanmaktadır. Çalışanın çalışma ortamına belirli aralıklarla uzaklaşması gerekir böylelikle çalışan tükenmişlik duygusundan uzaklaşması ve rahatlama sağlanmış olacaktır. Özellikle sınırları belli işlerde işin doğasına ve içeriğine bağlı olarak çalışanlar monotonluğa ve strese kolayca kapılabilmektedirler. Bu durum çalışan üzerinde iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde performans sonuçları düşük bulunan personelin rotasyon, iş

zenginleştirilmesi ve iş genişletilmesi uygulamalara tabi tutulması organizasyona fayda sağlayacaktır. (Kaymaz, 2009, s. 131) Performans değerlendirme sonuçlarıyla bir arada kullanıldığı takdirde iş dizaynı organizasyonun uzun vadede çalışan memnuniyetini ve çalışan verimliliğini arttırmada büyük artı kazanacağı görülecektir.



## İKİNCİ BÖLÜM

### PERSONEL VERİMLİLİĞİ

#### 1.VERİMLİLİK KAVRAMI ve TANIMI

Verimlilik eldeki kaynakların kullanılarak maksimum çıktının ortaya Konması olarak tanımlanabilir. Toplumlar için verimlilik olmazsa olmaz konulardan biri haline gelmiştir. Ülkenin kalkınması, Milli gelirin arttırılması, ülke refahının geliştirilmesi gibi konular direkt olarak verimlilik kavramıyla ilişkilendirilmekte ve bağlanmaktadır. Verimlilik kavramını ülke ekonomisi anlamında baktığımızda ülkenin verimliliğinin artmasıyla toplum için dünya piyasasına girme şansı elde edilmiş olacaktır. Çalışanlar açısından verimlilik değerlendirildiğinde verimlilik gelir dağılımının gerçekleştirilmesi noktasında önem kazanmaktadır. (Avder, 2002, s. 106-107) Yani verimliliğin artması ülkedeki kalitenin arttırılmasına bağlıdır kalite ve verimlilik arasında ise sıkı sıkıya bir bağ bulunmaktadır. Günümüz şartlarında rekabetin giderek arttığı, ticarete ve çalışma hayatında sınırların kalktığı dünyada verimlilik çok önemli hale gelmiştir. Özellikle verimlilikte insan gücünün kullanımı çok değerlidir. Verimliliğin arttırılması için sürekli olarak gelişmek gerekmektedir. Verimlilik neden artmalı sorusunun cevabı açıktır verimliliğin arttığı toplumda organizasyonların rekabet gücü artar rekabet gücü artan organizasyonlar yeni istihdam sahaları doğurur ve dolayısıyla geril de bir artış olur bütün bunlar çalışan performansı ve verimliliğini de olumlu yönde etkiler. Bu bağlamda organizasyonların sürekli olarak insan gücünün ve kalitesinin de standartlarının arttırılması ve maksimum verimin elde edilmesi için insan performansının artırılmasına çaba harcanması gerekmektedir.

Verimliliği belirli bir çıktının elde edilebilmesi için tüm kaynakların etkin bir biçimde kullanılması olarak tanımlamak mümkündür. (Işık U. , 2009, s. 97) Yapılacak iş önceden belirlenmeli ve işin yapılışında gerekecek standartlar çizilmelidir. Personelin çalışma alanının düzenlenmesi bedenen ve ruhen rahat bir çalışma ortamının yaratılmasıyla personelin ortaya koyacağı performans artacak dolayısıyla verimlilikte artacaktır. Çalışanı bir makinaymış gibi değerlendirerek daha çok çalışmasının istenmesi adeta ruhsuz bir varlıkmış gibi görülerek çalıştırılması, çalışanın verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu şekilde bir makinaymış gibi



görülen çalışanın performansı düşecek yalnız kendi performansını düşmesiyle kalmayacak etrafını da olumsuz yönde etkileyecektir. (Şenocak, 2015, s. 66-67)

Japon verimlilik merkezi tarafından verimlilik şu hususları içermektedir. (Bostancıoğlu, 2014, s. 10-11)

- Verimlilik, gelişmeci bir düşünce ya da var olan her şeyde, özellikle insanda sürekli gelişimi hedefleyen bir düşüncedir.
- “Bugün dünden iyi, yarın bugünden daha iyi olmalıdır” fikrini savunan bir inançtır.
- Ekonomik ve sosyal yaşamın sürekli değişen koşullara uyumlandırılmasıdır.
- Yeni teknik ve yöntemleri uygulama çabasıdır.
- İnsanın gelişmesini savunmaktır.

Verimlilik kavramı şu hususları içermemelidir. (Bostancıoğlu, 2014, s. 11)

- Çalışanları canlarından bezdirerek onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
- Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir.
- Karlılığın bir göstergesi değildir.
- Verimlilik üretim faktörlerinin tümünün koordinasyonunun neticeye artı değer olarak yansımaları olarak ifade edildiğinde, çalışanların da bu faktörlerden yalnızca biri olduğu söylenebilir. Fakat bu faktörlerin çıktıya dönüşmesini sağlayacak olan dönüştürücü güç çalışanın verimliliği olmaktadır.

### **1.1.İşletmeler Açısından Çalışan Verimliliğinin Önemi**

Organizasyonlarda mal ve hizmetlerin ortaya konmasında en önemli faktör olarak karşımıza insan faktörü çıkmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde görülüyor

ki organizasyonlar için en değerli varlık insandır. Organizasyonların bugün ve ileride ulaşmak isteyecekleri tüm hedefleri gerçekleştirebilmeleri için organizasyonların iş gücü verimliliğini en üst düzeyde sağlamaları gerekmektedir. Organizasyona ait hedefler insana ait çabaların sonucuyla gerçekleşmektedir. Organizasyonların ne derece etkin ve verimli olacakları ise çalışanlarının verimliliği ile doğru orantılıdır. (Yumuşak, 2008, s. 241-242)

Organizasyonlara rekabetlerinde üstünlük ve ayırt ediciliği sağlayan teknoloji ve stratejiyi kullanmalarının yanında çalışanlarını yönetme kabiliyet ve becerileri gelmektedir. Organizasyon kendi alanında çok ileride olabilir ancak üretilen ekipmanları kullanmak için yetişmiş iş gücü gereksinimi olacaktır. Günümüz şartlarında iş gücü eğitime önem veren organizasyonların büyük bir rekabet üstünlüğü sağladığı görülmektedir. Rekabet ortamının hızla arttığı günümüz dünyasında artan teknolojiyle birlikte yeniliklere ayak uydurma bilmek gerekmektedir. Organizasyonların hızlı bir şekilde değişen teknolojiye ve şartlara ayak uydurma bilmeleri gerekmektedir. Organizasyonların gelişen teknoloji ve şartlara ayak uydurma bilmeleri için ise bu teknoloji ve bilgiyi üretip kullanabilecek beceriye sahip iş gücüne ihtiyaçları vardır. (Yumuşak, 2008, s. 241-242)

Yönetim açısından Verimliliğin Faydaları; (Özsoy, 2012, s. 50)

- Daha iyi bir organizasyon ve bölümün daha disiplinli kontrolünü sağlar,
- Daha etkin bir planlama ve kaynak tahsisi sağlar,
- Etkili bir denetim için temel oluşturur,
- İş birikimlerinin ve fazla mesainin elimine edilmesine ve daha yoğun bir iş akışının yaratılmasına yardımcı olur,
- İş programlarını geliştirir.

Verimliliğin çalışanlar açısından faydaları; (Özsoy, 2012, s. 50)

- Karar üretme işlemlerine katılma olanağı sağlar,
- Başarıları için gurur duymalarını sağlar,

- İşlerinin genişlemesini, zenginleşmesini ve tatminini sağlar,
- Organizasyon hedef ve amaçlarına ulaşmaya yönelik çabalarının ödüllendirilmesini sağlar.

## **1.2.Çalışan Verimliliğini Etkileyen Faktörler**

Çalışan Verimliliğini etkileyen birçok faktör vardır. Bunlardan bir kısmı çalışanın kendisine bağlı olan faktörler ve bir kısmı da çalışan faktörü dışında kalan faktörlerdir. Çalışan verimliliğini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz; yönetimin rolü, güdüleme, katılım, eğitim, iş örgütleme, çalışma koşulları ve çalışanın kişilik özellikleri olarak sıralayabiliriz. (Yıldız S. , 2008, s. 57)

### **1.2.1.Personel Motivasyonu**

Bir organizasyonun faaliyet alanı ve işi fark emeksizin organizasyon yöneticilerinin motivasyon konusuyla yakından ilgilenmeleri gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki motivasyon kavramı direkt olarak performans kavramıyla ilişkilidir. Yöneticiler çalışanlarının hareket ve eğilimlerini izler ve bu davranışları yorumlar ve çalışanın performansını arttırmak için gerekli hamleleri yapar. Böylece hem çalışanın hem de işletmenin hedeflerine ulaşması sağlanmış olur. Yöneticilerin çalışanları organizasyona ait hedeflere yönlendirebilmesi ise kuşkusuz motivasyon ile sağlanacaktır. Yüksek motivasyonlu çalışanların organizasyonları hedeflerine götürmesi daha kolay olacaktır. (Yumuşak, 2008, s. 246)

Organizasyonlarda motivasyon seviyesi çalışma hayatının iyileştirilmesi, iş tatminin sağlanması ve iş doyumunun sağlanmasıyla çalışanın maddi ve manevi beklentilerinin organizasyon beklentileriyle örtüşerek karşılanmasıyla onları motive edecek yöntemin belirlenmesiyle sağlanmış olacaktır. (Turan, 2016, s. 49-50)

Çalışanlar yaptıkları iş ya da işi ortamının durumuna göre daha verimli olurlar. Bu nedenle organizasyonlar çalışanlarının yalnızca ekonomik beklentilerini değil, aynı zamanda psikolojik ihtiyaçlarını da karşılamalıdır. Çalışanlarını tanıyan yöneticiler onların farklı yapılaraya sahip olduğunu bildiği için her çalışanı için farklı motivasyon araçları kullanması gerektiğini bilir ve her çalışanın kişiliğine uygun motivasyon aracının tercih edilmesini sağlar. (Yumuşak, 2008, s. 246-247)

### 1.2.2. Personel Eğitimi

Eğitimi bir uyum süreci olarak görmek yanlış olmayacaktır. Organizasyonlar personel seçimini nasıl yaparlarsa yapsınlar çalışanların işlerine uyum sağlamaları oldukça zordur. Eğitim işte tam olarak bu noktada eksiklikleri gidermenin yollarından biridir. Dünyanın değişim hızı ve teknolojideki gelişim hızı işletmelerin ve çalışanlarının bu değişime ayak uydurmasını zorlaştırmaktadır. İşte bu noktada eğitimi önemli hale getirmektedir. (Gümüştaş, 2007, s. 8)

Personel eğitimine önem vermeyen organizasyonlarda çalışanların başarısının sağlanmasının mümkün olamayacağı bilinmesi gerekmektedir. Organizasyonlar personellerini işe alırken çok dikkatli ve titiz davranırlar ancak ilerleyen dönemlerde gerek teknolojik gelişmelerle gerekse personelin motivasyonunun düşmesi gibi nedenlerden dolayı organizasyonların belirli aralıklarla personeline eğitim vermesi gerekir. (Çağıl, 2007, s. 10)

Eğitimin personele sağladığı yararalar; (Çağıl, 2007, s. 12-13)

- Sorumluluk alma, tanınma ve terfi gibi güdüleyici değişkenleri kullanıma hazır hale getirir.
- Karar verme ve sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- Kendine güven ve başarıma duygusunu geliştirir.
- İletişim yeteneğini ve önderlik bilgisini arttırır.
- İş tatminini yükseltir.
- Kişisel amaçların gerçekleştirilmesini sağlar.
- Kişisel gereksinimlerin tatmin edilmesini sağlar.
- Kariyer gelişimine yardımcı olur.
- Dinlenme, kavrama ve yazma yeteneğini yükseltir.
- Yeni Sorumluluklar alma korkusunu giderir.

### **1.2.3.Organizasyonel Uygulamalar**

Çalışan verimliliğini etkileyen faktörlerden biride organizasyonel uygulamalardır. Organizasyonel uygulamalara örnek vermek gerekirse takım çalışması esnek çalışma zamanı, kar paylaşımı gibi örnekler verilebilir. Organizasyonlar takım halinde yapılan çalışmaların bireysel olarak yapılan çalışmalara göre daha yüksek verimlilik ortaya koyduğu görülmüştür. Takım çalışmasıyla çalışanlar arasında güven tesis edilirse çalışan verimliliği de buna orantılı olarak artacaktır. (Yıldız S. , 2008, s. 60)

### **1.2.4.Yönetimin Rolü**

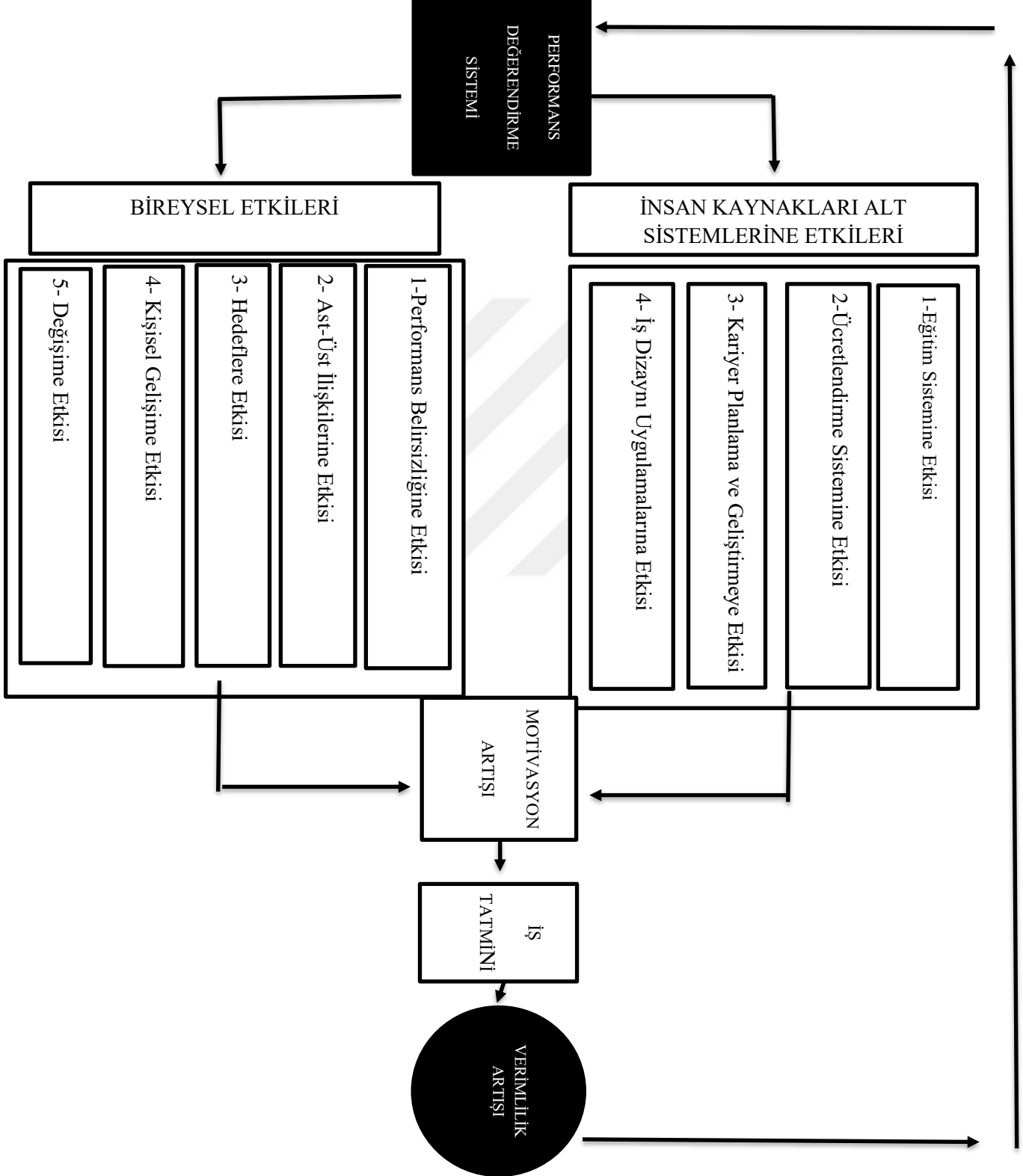
Yönetimin çalışanın verimliliği üzerindeki etkisi çok büyüktür. Yöneticiler çalışanların işlerini planlar, onları görevlendirir ve denetleyen konumundadır. Bu durumun bir sonucu olarak yönetici çalışanın özelliklerini göz önünde bulundurarak verimliliğini artırmaya çalışmalıdır. Çalışanın bilgi ve becerilerini göz önünde bulundurmeyen yöneticiler çalışanın verimliliğinin düşmesine sebep olacaktır. Yönetimin dürüst ve açık sözlü olması çalışanların aidiyet duygusunu ve kendilerine olan güvenlerini arttıracaktır. Bunun bir sonucu olarak çalışan verimliliği de artacaktır. (Yıldız S. , 2008, s. 57-58)

### **1.3.İnsan Kaynakları Açısından Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisi**

Çalışanın belirli bir zaman aralığında ortaya koymuş olduğu performans doğrudan ya da dolaylı olarak birçok faktörün etkisi altında bulunmaktadır. Çalışanın içerisinde bulunduğu iş çevresi ya da sosyal çevresi çalışanın performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Performans değerlendirme sistemi de performansın belirlenmesinde etkili bir konumda bulunmaktadır. Ve sistem olarak çalışan verimliliği üzerindeki etkisi ölçmek çok zordur. Bu noktada performans değerlendirmede geri bildirim performans ve verimlilik üzerindeki olumlu etkisi görülmektedir. Performans değerlendirmede geri bildirim iki boyutlu bir etkiye sahiptir. İlk boyut insan kaynakları alt sistemlerini kapsamaktadır. Bunlar eğitim, ücretlendirme, kariyer planlama ve iş dizaynıdır. İkinci boyut ise performans

değerlendirmenin kişi üzerindeki etkileri üzerinde durmaktadır. Tablo 5’te bu durum görülmektedir. (Kaymaz, 2009, s. 88-89)

**Tablo 5: Geribildirim Sisteminin İkili Boyutlu Etki Modeli**



**Kaynak:** (Kaymaz, Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği Performansta Geribildirim, 2009, s. 90)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN BİR PARÇASI OLARAK PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN PERSONEL VERİMLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

#### 1. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Araştırmada anket yöntemi uygulanmış olup, anketler çalışanlarla yani katılımcılarla karşılıklı olarak yapılmıştır. Anketler bizzat araştırmacı tarafından yapılmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak personel verimliliğinin üzerindeki etkisinin incelenmesi konulu incelemede kullanılan anket Murat ERDOĞAN'a ait akademik çalışmadan alınmıştır. Anketi değiştirmeyecek ilgili düzenlemeler yapıldıktan sonra çalışmada kullanılan anketle performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisi incelenmek istenmiştir.

Anket iki bölümden meydana gelmektedir ilk bölümde katılımcıyı tanıtan bilgiler ikinci bölümde ise performans sistemini tanıtan bilgilere yer verilmektedir. İkinci bölüm 36 şar adet iki farklı soru setinden meydana gelmektedir.

#### 2.ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen bilgi ve bulgular;

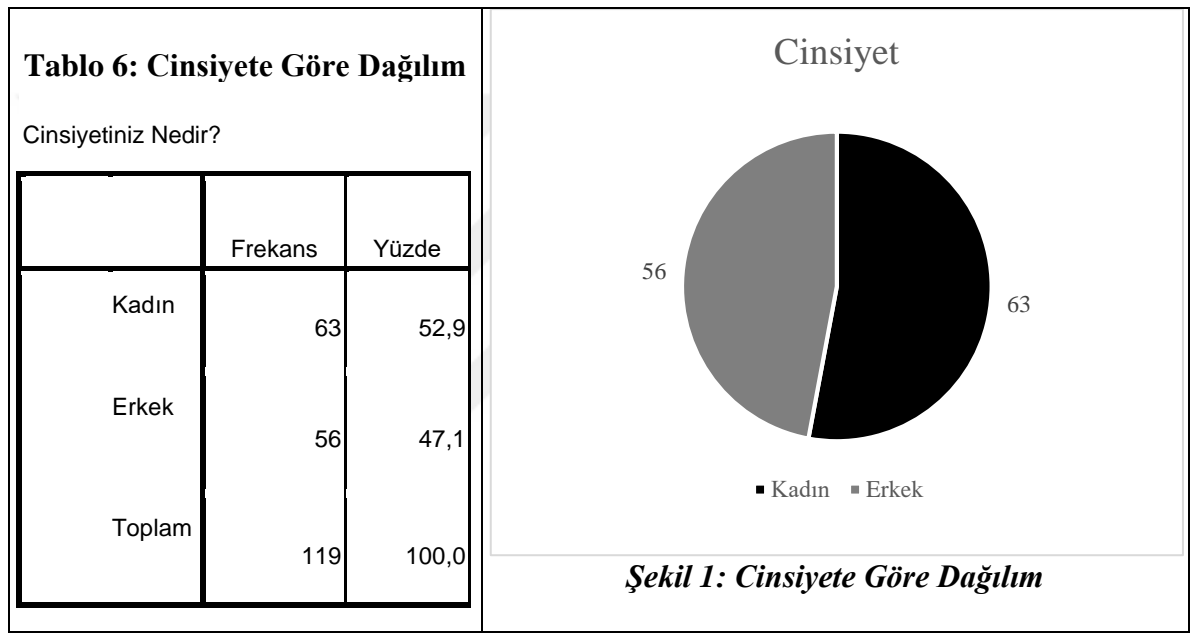
- Çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler
- Uygulanan performans yönetimi hakkında bilgiler
- Performans değerlendirme sistemi hakkında çalışanların düşüncelerine ilişkin bilgi ve bulgular
- İştiraklerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışan verimliliği üzerindeki etkisinin incelenmesine ilişkin bilgi ve bulgular

## 2.1.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Bu bölümde personellere ilişkin demografik özellikler frekans ve yüzdeler halinde verilmiştir.

### 2.1.1.Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

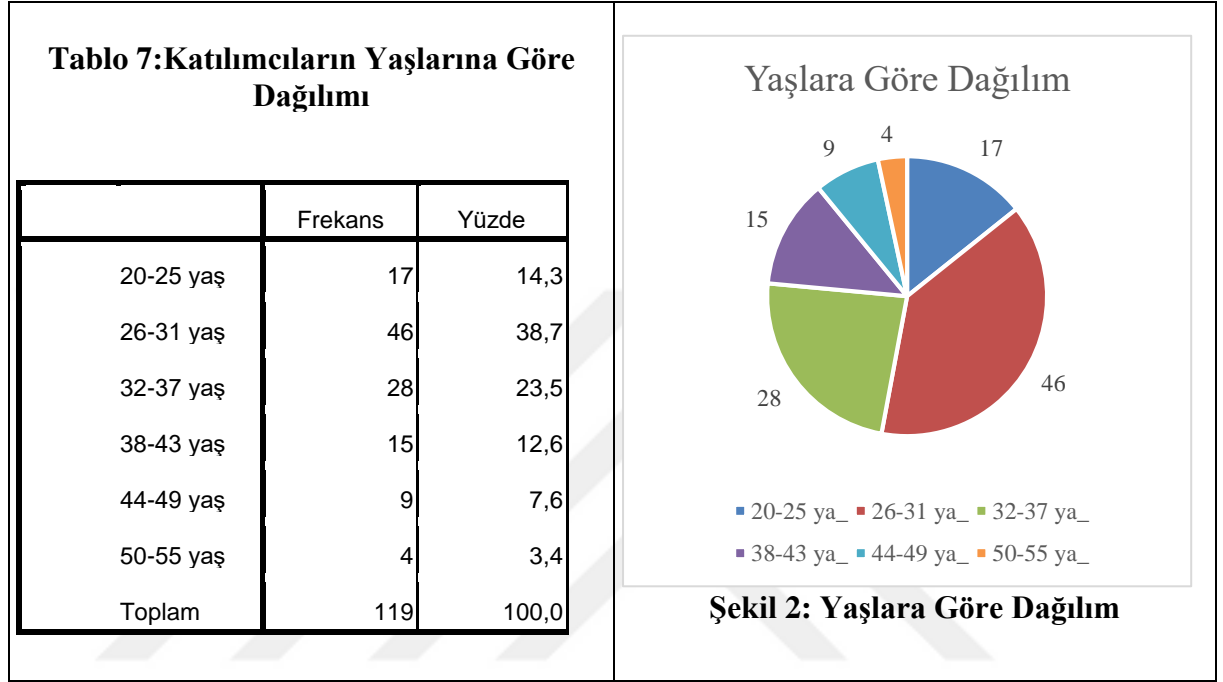
Araştırmaya katılanların %52,9'u yani 63 kişi kadın, %47,1'i erkektir. Katılımcıların cinsiyetlerine ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.





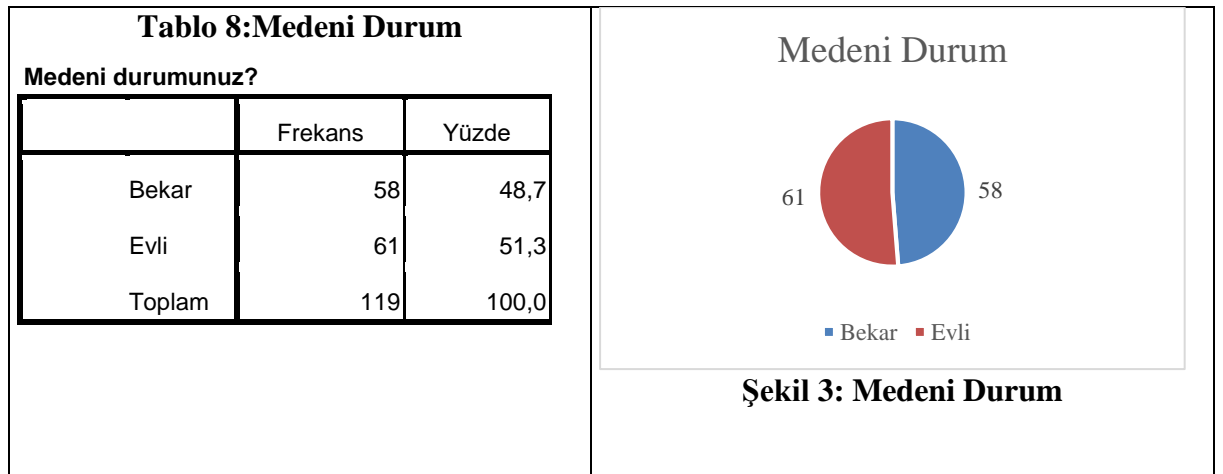
### 2.1.2.Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan çalışanların %14,3'ü 20-25 yaş arasında, %38,7'si 26-31 yaş arasında, %23,5'i 32-37 yaş arasında, %12,6'sı 38-43 yaş arasında, %7,6'sı 44-49 yaş arasında, %3,4'ü ise 50-55 yaş arasındadır.



### 2.1.3.Katılımcıların Medeni Durumu

Katılımcıların %48,7'si Bekar, %51,3'ü evlidir.



#### 2.1.4.Katılımcıların Eğitim Durumu

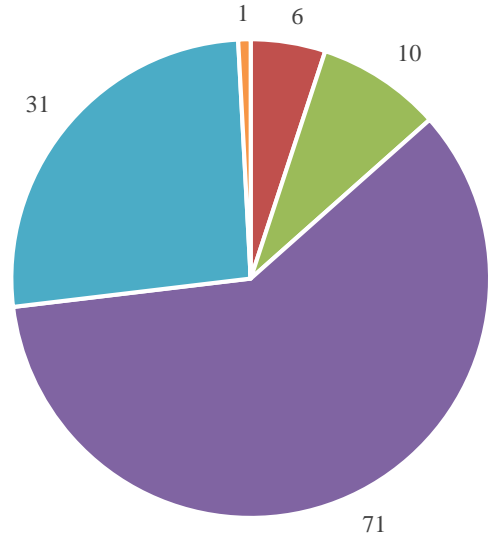
Katılımcıların %5'i Lise mezunu, %8,4'ü Yüksek okul mezunu, %59,7'si Lisans mezunu, %26,1'i Yüksek lisans mezunu, 1 kişide doktora mezunudur.

**Tablo 9: Eğitim Durumu**

Eğitim Durumunuz nedir?

	Frekans	Yüzde
Lise	6	5,0
Yüksek Okul	10	8,4
Lisans	71	59,7
Lisans Üstü	31	26,1
Doktora	1,8	
Toplam	119	100,0

**Eğitim Durumu**



- Eğitim Durumunuz
- Lise
- Yüksek Okul
- Lisans
- Lisans Üstü

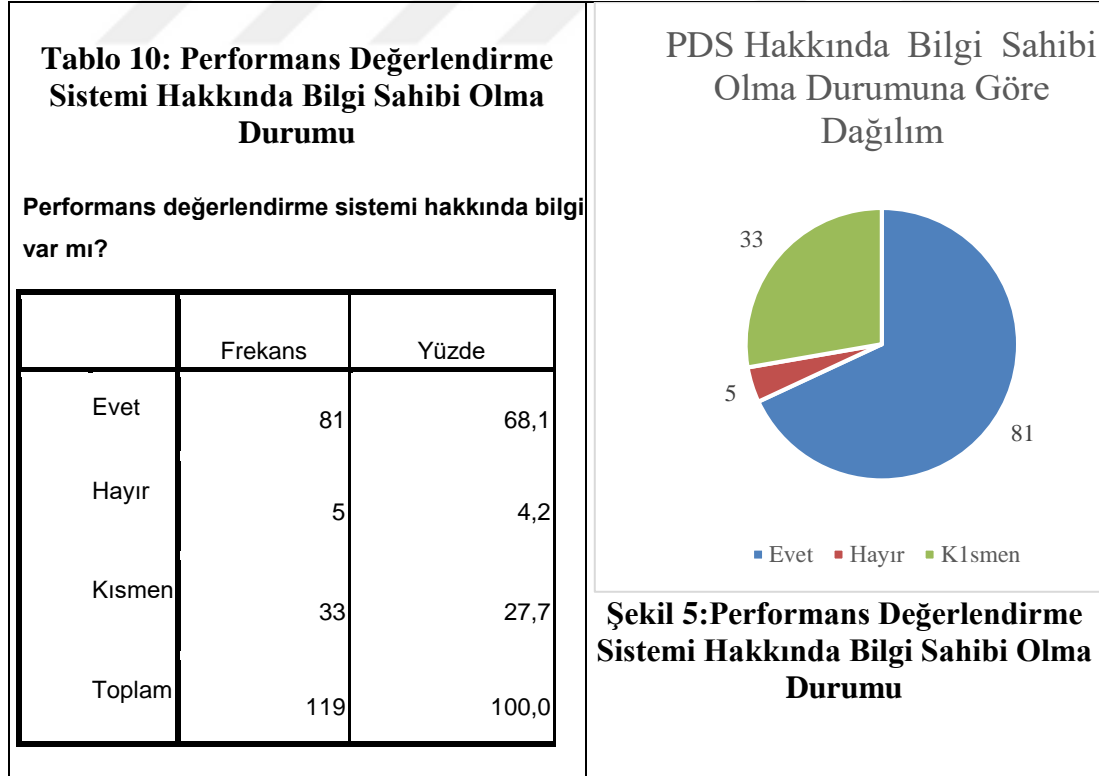
**Şekil 4: Eğitim Durumu**

### 3.ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME HAKKINDA BİLGİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde uygulanan performans sistemi hakkında çalışanların bilgi sahibi olup olmadıkları ve uygulanan performans değerlendirme sistemiyle ilgili diğer bilgilere yer verilecektir.

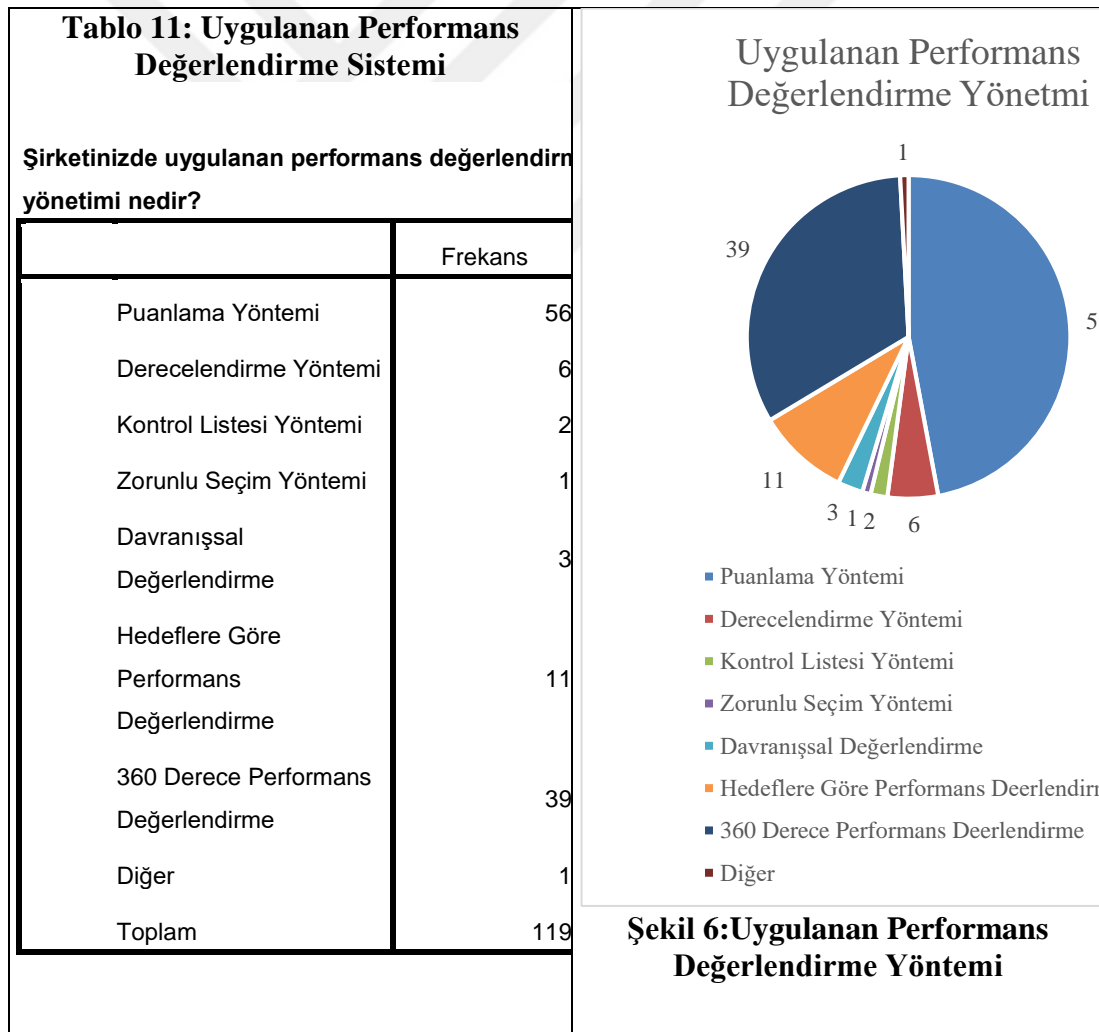
#### 3.1.Çalışanların Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Bilgi Sahibi Olma Durumu

Araştırmaya Katılan Personellerin %68,1'i kurumlarında uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olduklarını, araştırmaya katılan personellerin %4,2 si uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmadıklarını, araştırmaya katılan personellerin %27,7 de uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında kısmen bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Tablo 10 ve Şekil 5 de personellerin performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olma durumları gösterilmiştir.



### 3.1.1.Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi

Araştırmanın yapıldığı ortak yönetime sahip iştiraklerde personellerin %47,1'i puanlama yöntemi, %5'i Derecelendirme Yöntemi, %1,7'si Kontrol liste yöntemi, %2,5'i Davranışsal değerlendirme, %9,2'si Hedeflere göre performans değerlendirme, %32,8'i ise 360 derece performans değerlendirme, 1 kişi zorunlu seçim yöntemi, 1 kişide diğer demıştır. Anket sonucunda ortaya çıkan bu bulgular incelendiğinde çalışanların kafa karışıklıkları ortaya çıkmaktadır. Şirklerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi 360 derece performans değerlendirme olmasına karşın çalışanlar doğru cevabı vermekte güçlük çekmişlerdir. Bunun sebebi ise ilgili şirketlerde sık sık değişen performans değerlendirme uygulamaları ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara yansımıyor oluşudur.



### 3.1.2.İştiraklerde Performans Değerlendirme Yapan Kişiler

Katılımcıların %26,70'i performans değerlendirmenin ilk amir tarafından, %21,80'i İlk amir ile birlikte ikinci amir tarafından, %51,50'si Çalışma arkadaşları tarafından performans değerlendirme yapılmaktadır demiştir. Görülmüştür ki ilgili iştiraklerde performans değerlendirme çalışma arkadaşları, birim müdürü ve ilgili genel müdür yardımcısının değerlendirmesiyle yapılmaktadır. Aslında ilgili iştiraklerde 360 derece performans değerlendirme uygulanmaya çalışılmakta ve tüm çalışanların değerlendirmeye katılmaları sağlanmaktadır. Anacak çalışanlarda meydana gelen kafa karışıklığı ve performans değerlendirme sisteminin çalışanlara değil sadece üst yönetime aktarılmış olması çalışanların değerlendiricilerin tamamının kim olduğunu anlamlarını güçleştirmiştir.

**Tablo 12: Performans Değerlendirmeyi Yapan Kişiler**

	Performans Değerlendirme Yapan Kişiler	
	Frekans	Yüzde
İlk amir	54	26,70%
İlk amir ile birlikte ikinci amir	44	21,80%
Çalışma Arkadaşları	104	51,50%

**Performans Değerlendirme Kim Tarafından Yapılır**



**Şekil 7: Performans Değerlendirmeyi Kim Yapar**

### 3.1.3.İştiraklerde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Hangi Aralıklarla Yapılmaktadır

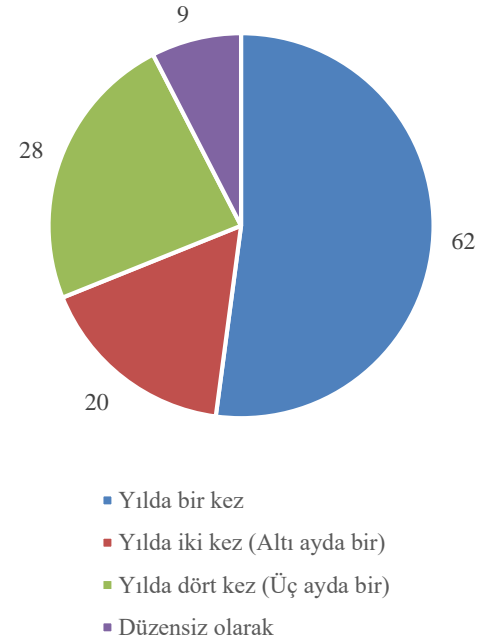
Katılımcıların %52,1'i performans değerlendirmenin yılda bir kez, %16,8'i yılda iki kez (altı ayda bir), %23,5'i yılda dört kez (Üç ayda bir), %7,6'sı performans değerlendirmenin düzensiz olarak yapıldığını belirtmiştir. İlgili iştiraklerde performans değerlendirme son 3 yıllık süreç dikkate alındığında düzensiz olarak yapılmaktadır. Ancak çalışanların çoğu anketlerde yılda bir kez olarak yapıldığını düşünmüşlerdir. Bunun sebebi olarak performans değerlendirme sonucunda yılda bir kere ücret almalarının sonucu olarak yapmış oldukları bir yorum olduğu ortadadır.

**Tablo 13:Performans Değerlendirme Periyotları**

Performans değerlendirme hangi periyotlarla yapılır?

	Frequency	Percent
Yılda bir kez	62	52,1
Yılda iki kez (Altı ayda bir)	20	16,8
Yılda dört kez (Üç ayda bir)	28	23,5
Düzensiz olarak	9	7,6
Total	119	100,0

Performans Değerlendirme Periyotları



**Şekil 8:Performans Değerlendirme Periyotları**

### 3.1.4.Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Amaçları Nelerdir

Katılımcıların %16'sı performans değerlendirme sisteminin amacının Terfi, ücret artışları, eğitim, nakil, işten çıkarma gibi konularda personel ile ilgili kararları

almak, %18,20'si Çalışanların başarı durumlarını belirlemek, %12'si Çalışanların başarı durumları hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak, %7,30'u Personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak, %9,90'ı Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, %5,90'ı Çalışanların motivasyon, verimlilik ve iş tatminlerini artırmak, %2,10'u Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak, %9,20'si Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak, %4,70'i Başarıyı özendirmek, %3,30'u Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek, %3,10'u Yönetim becerilerini geliştirmek, %3,50'si İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını bütünleştirmek, %3,30'u İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek, %1,40'ı diğer demıştır. Ayrıntılı olarak tablo 14 ve şekil 9' da durum özetlenmiştir.

**Tablo 14: Performans Değerlendirmenin Amaçları**

	Frekans	Yüzde
Terfi, ücret artışları, eğitim, nakil, işten çıkarma gibi konularda personel ile ilgili kararları almak	68	16,00%
Çalışanların başarı durumlarını belirlemek	77	18,20%
Çalışanların başarı durumları hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak,	51	12,00%
Personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak,	31	7,30%
Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak,	42	9,90%
Çalışanların motivasyon, verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.	25	5,90%
Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak	9	2,10%
Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak	39	9,20%
Başarıyı özendirmek	20	4,70%
Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek	14	3,30%
Yönetim becerilerini geliştirmek.	13	3,10%
İşletmenin amaç ve ihtiyaçları ile çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını bütünleştirmek	15	3,50%
İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek	14	3,30%
Diğer	6	1,40%

**Performans Değerlendirmenin Amaçları**



**Şekil 9: Performans Değerlendirmenin Amaçları**

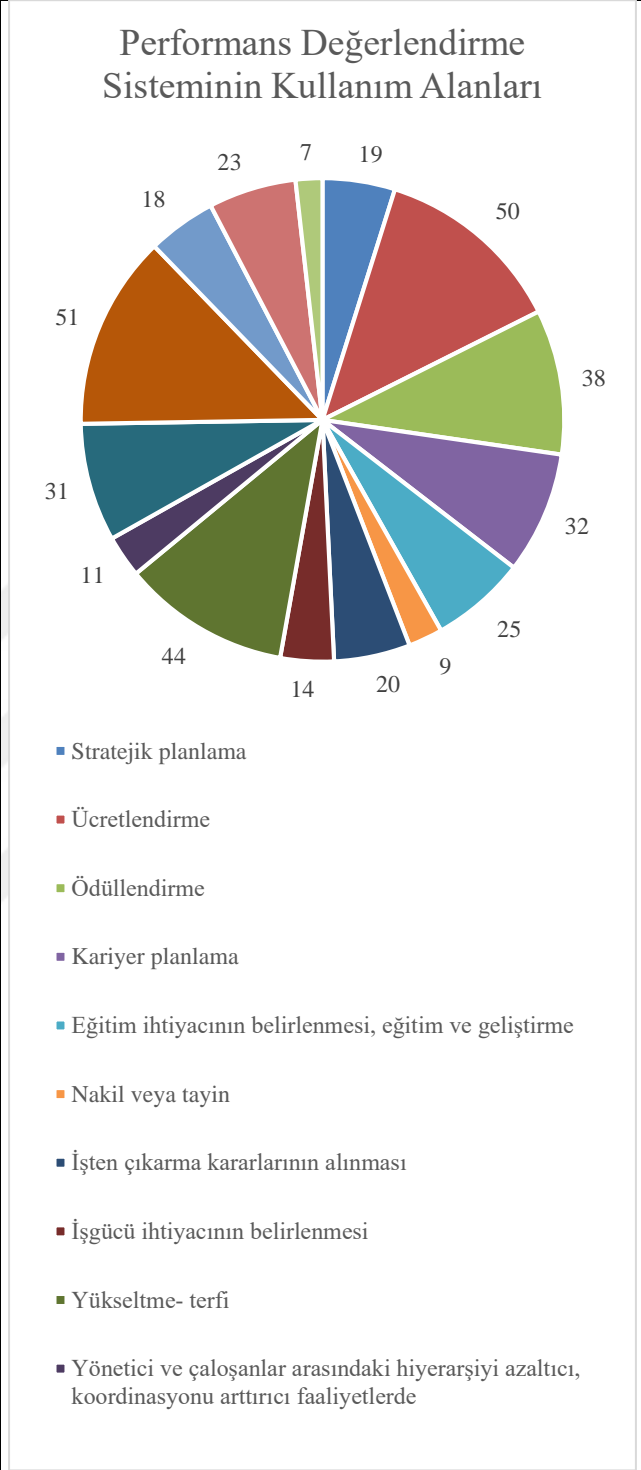


### 3.1.5.Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Katılımcıların %4,84'ü Performans değerlendirme sisteminin Stratejik planlamada, %12,76'sı Ücretlendirmede, %9,69'u Ödüllendirmede, %8,16'sı Kariyer planlama, %6,37'si Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme, %2,29'u Nakil veya tayin, %5,10'u İşten çıkarma kararlarının alınması, %3,57'si İşgücü ihtiyacının belirlenmesi, %11,22'si Yükseltme- terfi, %2,80'i Yönetici ve çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetlerde, %7,90'ı Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalarda, %13,01'i Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinde, %4,59'u Personelin kişisel gelişimini sağlamada, %5,86'sı Motivasyonu arttırmada, %1,78'i ise diğer alanlarda kullanılmaktadır demiştir. Tablo 15 ve Şekil 10'da durum özetlenmiştir.

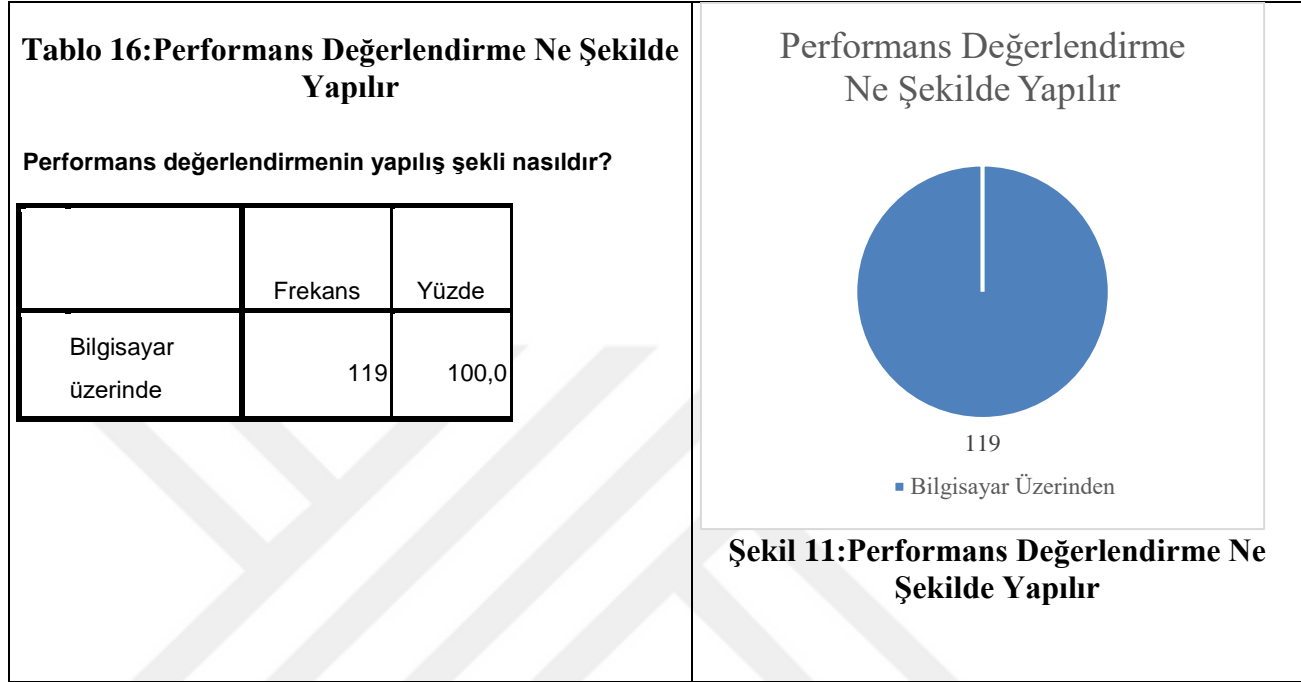
Çalışanlar anketin bu bölümünde sorulan soruya aslında şirketleri için bir temenni olarak bakmaktadırlar. Anket sonuçlarında da görüleceği üzere güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, yükselme- terfi, ücret artışı ve ödüllendirme aracı olası gerektiği cevresin de personeller toplanmıştır. Ancak kişisel gelişimin sağlanması ve kariyer planlamasının yapılması noktasında performans değerlendirmenin kullanılmadığını belirtmişlerdir. Bu durum iki noktayı önemli hale getirmektedir. Personeller gelecek planlamasını buldukları kurum içerisinde yapamamakta ve dolayısıyla bir arayış içindedirler. Personeller kişisel gelişimleri ve kariyerleri üzerinde etkisi olamayan bir performans değerlendirme sonucunda kuruma olan bağlılık ve aidiyetlerini kaybetmektedirler. Tüm bunların sonucu olarak çalışanlarda bir verim azalması meydana gelecektir.

<b>Tablo 15: Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları</b>		
	Frekans	Yüzde
Stratejik planlama	19	4,847
Ücretlendirme	50	12,76
Ödüllendirme	38	9,694
Kariyer planlama	32	8,163
Eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme	25	6,378
Nakil veya tayin	9	2,296
İşten çıkarma kararlarının alınması	20	5,102
İşgücü ihtiyacının belirlenmesi	14	3,571
Yükseltme- terfi	44	11,22
Yönetici ve çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetlerde	11	2,806
Çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalarda	31	7,908
Personelin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinde	51	13,01
Personelin kişisel gelişimini sağlamada	18	4,592
Motivasyonu arttırmada	23	5,867
Diğer	7	1,786



### 3.1.6. Performans Değerlendirme Sistemi Ne Şekilde Uygulanır

119 katılımcının tamamı bu soruyu Bilgisayar üzerinden yapılmaktadır olarak bildirmiştir.



### 3.1.7. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmede yapılan hatalarla ilgili katılımcıların %15,98'i Yüksek puan verme eğilimi, %11,86'sı Düşük puan verme eğilimi, %9,20'si Ortalama puan verme eğilimi, %17,28'i En son davranışların etkisinde kalma, %15,98'i Adam kayırma- torpil, %9,20'si Baskı altında olma, %7,74'ü Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği, %7,02'si Fazla hoşgörü, %2,90'ı Katılık, %2,42'si Diğer hatalar demiştir. Durum Tablo 17 ve Şekil 12'de özetlenmiştir.

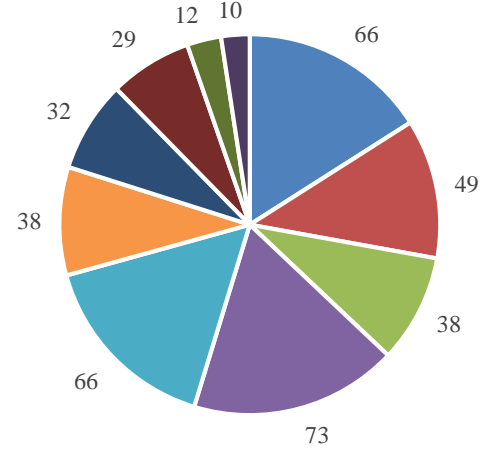
İlgili iştiraklerde tablo17 ve şekil 12 de görüldüğü üzere performans değerlendirmede yapılan en büyük hataların başında Yüksek puan verme eğilimi ve düşük puan verme eğilimi olduğu gözükmemektedir. Anket verilerine paralel olarak çalışanlarla anket görüşmeleri sırasında edinilen izlenimde bu doğrultudadır.

Çalışanlar zaten performans diye bir şeyin olmadığını değerlendirmelerin sevilen personele ya da karşılıklı gönlünü hoş tutma üzerinden puanlamayla yapıldığını düşünmektedirler. Özellikle çalışanların birçoğu eğer amir ya da arkadaşlarıyla performans değerlendirme döneminde tartışmış ya da herhangi bir sebepten araları açılmışsa geçmişte ne yaptıklarını bakılmaksızın son durum üzerinden aralarındaki ilişki ne durumdaysa buna göre puanlandıklarını belirtişlerdir. Anket verileri de bu durumu destekler niteliktedir.

Çalışanların üzerinde durdukları bir diğer husus ise birim içerisinde amirlerinin ya da yöneticilerinin ne yaparlarsa yapsınlar bazı personellerini el üstünde tutarak değerlendirmelerinde onlara karşı daha gönlü bol davrandıkları durumudur anket verilerinde de bu durumu destekler niteliktedir.

**Tablo 17:Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar**

Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar	Frekans	Yüzde
Yüksek puan verme eğilimi	66	15,98
Düşük puan verme eğilimi	49	11,86
Ortalama puan verme eğilimi	38	9,201
En son davranışların etkisinde kalma	73	17,68
Adam kayırma- torpil	66	15,98
Baskı altında olma	38	9,201
Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği	32	7,748
Fazla hoşgörü	29	7,022
Katılık	12	2,906
Diğer	10	2,421



- Yüksek puan verme eğilimi
- Düşük puan verme eğilimi
- Ortalama puan verme eğilimi
- En son davranışların etkisinde kalma
- Adam kayırma- torpil
- Baskı altında olma
- Başarı standartlarının yetersiz olması ve belirsiz olması
- Fazla hoşgörü
- Katılık
- Diğer

**Şekil 12:Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar**

### 3.1.8.Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Sebepleri

Katılımcılar performans değerlendirmede yapılan hataların sebeplerini şu şekilde sıralamışlardır; %13,12'si Ulaşılması istenen sonuçların iyi belirlenmemesi, %11,39'u işin başarı standardının belirli olmaması, %4,70'i İşin düzenli veya programlı olamayışı, %15,59'u Değerlemede sübjektif davranma, %8,91'i Cinsiyet, yaş, role vb. göre ayırıcı davranma, %8,91'i İş anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak, %3,46'sı Değerlendirme Formalarının Hatalı Kullanılması, %12,38'i Bireysel eğilimin etkisi altında kalma, %5,69'u Değerlendirme sisteminin şirket ve işe göre değişmemesi, %3,96'sı Değerlendirme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması, %6,18'i Değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi, %4,70'i İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerle kabul görülmemesi, %0,99'u Diğer sebepler demidir. İlgili durum tablo 18 de gösterilmiştir.

Çalışanlar yapmış oldukları işlerin performans standartlarının tam olarak belirlenmemesinden ve kendilerine bu durumun aktarılmamasının performans değerlendirme yapılırken hataya sebep olacak bir durum olarak değerlendirmişlerdir. İlgili işirakte performans değerlendirme sistemi olarak 360 derece performans değerlendirme uygulansa da hedeflerin belirlenmesi konusunda birim çalışanları dışarıda bırakılmakta ve sadece insan kayanları yöneticileri ile ilgili birim yöneticileri arası da hedefler belirlenmektedir. Çalışanlarda haklı olarak yapmış oldukları işlerin performans standartları ve ulaşılacak istene sonuçların ne olduğu hakkında bilgi sahibi olamamalarının performanslarını olumsuz yönde etkileyeceğini ve bu durumun performans değerlendirme için bir hata olduğunun üzerinde durmuşlardır.

**Tablo 18:Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Sebepleri**

Performans Değerlendirmede Yapılan Hataların Sebepleri	Frekans	Yüzde
Ulaşılmaması istenen sonuçların iyi belirlenmemesi	53	13,12
İşin başarı standardının belirli olmaması	46	11,39
İşin düzenli veya programlı olamayışı	19	4,703
Değerlemede sübjektif davranma	63	15,59
Cinsiyet, yaş, role vb. göre ayırıcı davranma	36	8,911
İşi anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak	36	8,911
Değerlendirme Formalarının Hatalı Kullanılması	14	3,465
Bireysel eğilimin etkisi altında kalma	50	12,38
Değerlendirme sisteminin şirket ve işe göre değişmemesi	23	5,693
Değerlendirme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması	16	3,96
Değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi	25	6,188
İnsan gücü kaynaklarının bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerle kabul görülmemesi	19	4,703
Diğer	4	0,99

### 3.2.İştiraklerde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemi Hakkında Personelin Görüşleri

İştiraklerde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili olarak katılımcıların görüşlerinin istendiği, ölçekte yer alan 36 soruya katılımcılardan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” (Kesinlikle Katılıyorum=1, Katılıyorum=2, Kararsızım=3, Katılmıyorum=4 Kesinlikle Katılmıyorum=5) seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiş ve ölçekten elde edilen verilerle tablo 18’deki verilere ulaşılmıştır. 36 soruluk ölçeğimizin güvenilirlik oranı ise ,756 dır.

Tablo 19’ de görülmektedir ki en yüksek orana sahip ölçek sorusu (3,85) İki ya da daha çok sayıda olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilir sorusudur. Bu soruya yanıt veren katılımcıların %64,6’sı bu duruma katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu soruyu takip eden diğer yüksek oranlı ölçek sorusu ise (3,81) Performans değerlendirme gereksizdir-zaman ve para kaybıdır sorusudur bu soruya

cevap veren katılımcıların %63'ü performans değerlendirmenin gereksiz olmadığını düşünmektedirler. Bu soruya cevap veren katılımcıların %23,5'i ise kararsız kalmışlardır. Yüksek oranları sorulardan dikkat çeken bir diğer soru ise (3,69) Çalışanlar gösterdikleri performanslarına göre terfi eder sorusudur bu soruyu cevaplayan katılımcıların %63,9'u ölçek sorusuna katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %21,8'i ise bu ölçek sorusuna kararsız oldukları şeklinde cevap vermişlerdir. Katılımcılar Performans değerlendirme süresince ikili arkadaşlıklar ve dostluklar göz ardı edilir ölçek sorusuna ise (3,67) %61,4 oranında katılmadıklarını belirtmişler %19,3'lük kısım ise bu soru karşısında kararsız kaldığını belirtmiştir. Tabloyu kısaca okumak gerekirse iştirak çalışanların performans değerlendirme sistemin önemli olduğunu ancak doğru ve objektif bir şekilde uygulanmadığını düşünmektedirler.

Çalışanların %75'i performans değerlendirmenin katılımı sağlamadığını düşünmektedir. Bu durum ilgili iştiraklerde yapılan performans değerlendirme 360 derece performans değerlendirme olmasına rağmen çalışanlar tarafından demokratik ve çalışanların katılabildiği bir sistem olarak görülmediği göstermektedir. Yine çalışanların %73'ü performans değerlendirme sonuçlarının kendilerine açıklanmadığını söylemektedir bu da göstermektedir ki performans değerlendirme sonuçlarının paylaşılması noktasında ilgili iştiraklerde şeffaf davranılmamaktadır. Yani çalışanlarla performans değerlendirme arasında bilgi akışı gerçekleşmesi noktasında sıkıntılar yaşanmaktadır.



<b>Tablo 19: Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Görüşler</b>												
Şirketinizde uygulanan Performans Değerlendirme sistemine ilişkin ifadeler;	Kesinlikle Katılıyorum (1)		Katılıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılmıyorum (4)		Kesinlikle Katılmıyorum (5)		Ortalama	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde		
1. Performans değerlendirmeye büyük önem verilir.	7	5,9	33	27,7	29	24,4	41	34,5	9	7,6	3,08	
2. Performans değerlendirme katılımcı/demokratik yönetim tarzını öngörür	4	3,4	46	38,7	30	25,2	31	26,1	8	6,7	2,91	
3. Performans değerlendirme sürecine çalışanların ve yöneticilerin katılımı sağlanır	29	24,4	68	57,1	7	5,9	8	6,7	4	3,4	1,99	
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)	9	7,6	29	24,4	29	24,4	34	28,6	18	15,1	3,07	
5. Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilir.	28	23,5	59	49,6	14	11,8	11	9,2	7	5,9	2,23	
6. Çalışanlar, kendilerine geribildirim sağlandığında, performanslarını geliştirme ve sürdürme üzerine olan önerileri kabul etmeye yönlendirilirler.	10	8,4	30	25,2	26	21,8	32	26,9	18	15,1	3,13	
7. Değerleme Sonuçlarıyla ilgili olarak amirim ile görüş birliği içinde olurum	9	7,6	38	31,9	30	25,2	29	24,4	13	10,9	2,89	
8. Geliştirmem gereken konularda amirim destek verir.	21	17,6	40	33,6	25	21,0	26	21,8	7	5,9	2,61	
9. Değerlendirme Sonuçları ile ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görebilirim	8	6,7	26	21,8	40	33,6	28	23,5	17	14,3	3,14	

10. Çalışanlar, kariyer süreçlerine ilişkin olarak bilgilendirilirler	7	5,9	40	33,6	25	21	28	23,5	19	16	3,09
11. Performans değerlendirme formu basittir ve değerlendirici seçenekler arası farkları kolay anlayabilir. (Uygulanabildir.)	12	10,1	52	43,7	27	22,7	22	18,5	6	5	2,58
12. Performans değerlendirme formu çalışanlar arası farklılıkları belirleyebilir	11	9,2	36	30,3	25	21	33	27,7	14	11,8	3,01
13. Değerlendirme sonuçları etkin kullanılır	6	5	20	16,8	35	29,4	41	34,5	16	13,4	3,36
14. Performans değerlendirme sistemi farklı kaynaklardan elde edilen çıktılara dayanır.	0	0	21	17,6	47	39,5	39	32,8	11	9,2	3,32
15. Performans değerlendirme sistemi, davranış, süreç ve standartların bir arada değerlendirildiği bir sistemdir.	9	7,6	49	41,2	29	24,4	21	17,6	11	9,2	2,75
16. Performans değerlendirme sistemi çıktının kalitesini değerlendirir	5	4,2	28	23,5	42	35,3	35	29,4	7	5,9	3,11
17. Performans değerlendirme sistemi çıktının miktarını değerlendirir	3	2,5	28	23,5	47	39,5	34	28,6	6	5	3,07
18. Çalışanlar gösterdikleri performanslarına göre terfi ederler	3	2,5	14	11,8	26	21,8	41	34,5	35	29,4	3,69
19. Performans değerlendirme sonuçları güvenilir, gerçekçi, yansız ve objektiftir	4	3,4	19	16	33	27,7	34	28,6	28	23,5	3,5
20. Performans değerlendirme süresince ikili arkadaşlıklar ve dostluklar göz ardı edilir	5	4,2	17	14,3	23	19,3	42	35,3	31	26,1	3,67
21. Performans değerlendirme ile çalışanın bireysel ve sosyal özellikleri (yaş, cinsiyet, siyasal, eğilim, din, ırk vb) değil, yaptığı iş değerlendirilir.	15	12,6	33	27,7	30	25,2	27	22,7	14	11,8	2,89
22. Performansım yüksek olsa da düşük ödül verilir	15	12,6	15	12,6	33	27,7	35	29,4	18	15,1	3,26
23. Yöneticiler, performans değerlendirme sürecindeki planlama, analiz etme, standartların	11	9,2	34	28,6	36	30,3	35	29,4	3	2,5	2,88

belirlenmesi ve iletişi konularında yetersizdir.												
24. Performans değerlendirme amacı anlaşılammaktadır.	20	16,8	39	32,8	31	26,1	24	20,2	5	4,2	2,63	
25. Değerlendirmenin objektifliğine, adil olamamasına ilişkin kuşku duyulmaktadır.	20	16,8	43	36,1	27	22,7	24	20,2	3	2,5	2,56	
26. Çalışanlar başarılı olmaları durumunda yöneticilerin kendilerinden daha yüksek performans bekleyeceğini düşünür.	8	6,7	29	24,4	37	31,1	35	29,4	10	8,4	3,08	
27. Değerlendirmenin amaçları, çalışanlarda tedirginlik yaratır.	13	10,9	30	25,2	41	34,5	31	26,1	2	1,7	2,82	
28. İki ya da daha çok sayıda olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilir.	4	3,4	9	7,6	27	22,7	46	38,7	32	26,9	3,85	
29. Performans değerlemeden sorumlu veya yetkili kişiler; astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek ve kendi astlarını diğer bölümdekine oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek gibi nedenlerle olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedir.	11	9,2	37	31,1	39	32,8	23	19,3	9	7,6	2,84	
30. Belirli bir alanda başarısız olan personel diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilir	4	3,4	20	16,8	31	26,1	49	41,2	15	12,6	3,47	
31. Performans değerlendirmede yakın geçmişteki olayların etkisi olur.	18	15,1	56	47,1	20	16,8	20	16,8	5	4,2	2,53	
32. Performans değerlendirme gereksizdir-zaman ve para kaybıdır	5	4,2	9	7,6	28	23,5	38	31,9	37	31,1	3,81	
33. Değerlendirme sonuçları gerçeği yansıtmaz	13	10,9	36	30,3	33	27,7	28	23,5	9	7,6	2,8	
34. Değerlendirme sonrasında hiçbir şey değişmez	19	16	30	25,2	32	26,9	31	26,1	7	5,9	2,8	
35. Performans değerlendirme bir baskı aracıdır- cezalandırıcıdır.	5	4,2	11	9,2	24	20,2	47	39,5	32	26,9	3,82	
36. Ödüllandirme aracıdır	6	5	31	26,1	39	32,8	27	22,7	16	13,4	3,04	

### **3.3.Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisine Yönelik Bilgi ve Bulgular**

İştiraklerde uygulanan performans değerlendirme sistemi personel üzerindeki etkisi ile ilgili olarak katılımcıların görüşlerinin istendiği, ölçekte yer alan 36 soruya katılımcılardan “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” (Kesinlikle Katılıyorum=1, Katılıyorum=2, Kararsızım=3, Katılmıyorum=4 Kesinlikle Katılmıyorum=5) seçeneklerinden birini seçmeleri istenmiş ve ölçekten elde edilen verilerle tablo 19’deki verilere ulaşılmıştır. 36 soruluk ölçeğimizin güvenilirlik oranı ise ,972 dir.

Tabloda 20’de görüleceği üzere en yüksek ortalamaya sahip ölçek sorusu (3,61) Olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilmesinde sorusudur katılımcıların %54,7’si performans değerlendirmenin kötü performans sergileyen bireyler üzerinde bir yaptırımını olmadığını belirtecek şekilde bu soruya katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu soruya cevap veren katılımcıların %30,3’ü ise soru karşısında kararsız kaldıklarını belirtmişlerdir. Ortalaması yüksek olan bir diğer soru ise (3,33) Bölümler arasında etkin bir iş birliğinin oluşmasında sorusudur. Bu soruya cevap veren katılımcıların %47’si katılmadıklarını belirterek performans değerlendirme sonuçlarının iş birliği üzerinde bir etkisi olmadığını altını çizmişlerdir soruyu cevaplayan katılımcıların %31,9’u ise bu soru karşısında kararsız kalmışlardır. Bu soruları takip eden yüksek ortalamaya (3,25) sahip bir diğer ölçek sorusu ise Ödüllerin adalet ilkesine göre verilmesinde sorusudur katılımcıların %44,5’i performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılmasında etkili olarak kullanılmadığını düşünerek katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yine aynı soruyu cevaplayan katılımcıların %29,4’ü ise kararsız kaldıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların %54,7’si performans değerlendirme sonuçlarının etkin olarak kullanılmadığını belirtmektedirler. Bu durum performans değerlendirmenin sadece göstermelik olarak yapılan, performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi ya da başarıların ödüllendirilmesi noktasında eksiklik çekildiğini göstermektedir.

**Tablo 20: Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisi**

Şirketinizde uygulanan Performans Değerlendirme sistemine ilişkin ifadeler;	Kesinlikle Katılıyorum (1)		Katılıyorum (2)		Kararsızım (3)		Katılmıyorum (4)		Kesinlikle Katılmıyorum (5)		Ortalama
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	
1. Terfi ve ücret artışı üzerinde	6	5	29	24,4	33	27,7	34	28,6	16	13,4	3,22
2. Ödül ve cezaların belirlenmesinde	5	4,2	40	33,6	35	29,4	26	21,8	12	10,1	3,02
3. Motivasyonun artmasında	7	5,9	36	30,3	26	21,8	38	31,9	11	9,2	3,07
4. Çalışma hevesim ve isteğim üzerinde	8	6,7	39	32,8	21	17,6	37	31,1	13	10,9	3,04
5. Sonucunda verilen geri besleme gelişmem üzerinde	4	3,4	46	38,7	20	16,8	38	31,9	9	7,6	3
6. Yönetici ve diğer çalışanlar arasındaki iletişim üzerinde	2	1,7	42	35,3	29	24,4	37	31,1	8	6,7	3,06
7. Kariyer hedeflerimin belirlenmesinde	5	4,2	34	28,6	24	20,2	47	39,5	8	6,7	3,14
8. İşlerimin örgütsel başarıya nasıl bağlandığını anlamam konusunda	4	3,4	27	22,7	33	27,7	44	37	10	8,4	3,25
9. Olumsuz performans gösteren kişilerin işine son verilmesinde	1	0,8	16	13,4	36	30,3	41	34,5	24	20,2	3,61
10. Çalışanların birbirlerine karşı davranışları üzerinde	3	2,5	42	35,3	36	30,3	25	21	12	10,1	3
11. İşe devamlılık konusunda	3	2,5	33	27,7	30	25,2	38	31,9	13	10,9	3,2
12. Kuruma bağlılığın sağlanabilmesinde	9	7,6	32	26,9	36	30,3	31	26,1	10	8,4	3
13. Kurumum hakkında ki duygu ve düşüncelerimin şekillenmesinde	10	8,4	43	36,1	23	19,3	32	26,9	10	8,4	2,89
14. Amirime karşı tutum ve davranışlarımda	4	3,4	40	33,6	26	21,8	36	30,3	11	9,2	3,08
15. Şirkette kendimi saygın ve itibarlı hissetmem konusunda	5	4,2	34	28,6	31	26,1	36	30,3	12	10,1	3,12
16. Şirkete güven duymamda	8	6,7	34	28,6	30	25,2	31	26,1	15	12,6	3,08

17. Neyin başarı ve iyi performans olduunu anlamam konusunda	7	5,9	39	32,8	28	23,5	34	28,6	9	7,6	2,98
18. Adalet anlayışının nasıl algılandığı konusunda	13	10,9	39	32,8	25	21	29	24,4	12	10,1	2,91
19. Bölümler arasında çatışmanın çıkmasında	2	1,7	24	20,2	36	30,3	45	37,8	11	9,2	3,33
20. Bölümler arasında etkin bir iş birliğinin oluşmasında	2	1,7	22	18,5	38	31,9	45	37,8	11	9,2	3,33
21. İşlerin yapılış biçimlerinin sıkı bir şekilde denetlenmesinde	5	4,2	28	23,5	36	30,3	40	33,6	9	7,6	3,17
22. Çalışanların iş yapma biçimlerinin değişmesinde	5	4,2	39	32,8	25	21	41	34,5	8	6,7	3,06
23. Yaptığım işin üstlerim tarafından takdir edilmesinde	7	5,9	42	35,3	25	21	36	30,3	8	6,7	2,93
24. İşle ilgili önerilerimin yönetim tarafından dikkate alınmasında	5	4,2	30	25,2	33	27,7	41	34,5	9	7,6	3,15
25. Ödüllerin adalet ilkesine göre verilmesinde	5	4,2	25	21	35	29,4	42	35,3	11	9,2	3,25
26. Performansımı geliştirme isteğim üzerinde	7	5,9	37	31,3	24	20,2	43	36,1	7	5,9	3,03
27. Kendimi geliştirme isteğim üzerinde	8	6,7	46	38,7	20	16,8	38	31,9	6	5	2,88
28. İşimi sürekli daha iyiye götürme konusunda	8	6,7	38	31,9	24	20,2	41	34,5	7	5,9	2,96
29. Bireysel hedeflerimi sürekli gözden geçirmem konusunda	6	5	41	34,5	28	23,5	35	29,4	7	5,9	2,96
30. Şirketin uzun dönemli planlarını, geleceğe yönelik hedeflerini anlamamda	9	7,6	31	26,1	32	26,9	37	31,1	9	7,6	3,06
31. Hedeflere ulaşamama nedenlerini anlamada	4	3,4	26	21,8	39	32,8	41	34,5	8	6,7	3,18
32. İşimi şevkle yapmamda	4	4,3	43	36,1	22	18,5	41	34,5	7	5,9	3,02
33. İşimi ne kadar iyi yaptığımı anlamamda	8	6,7	44	37	26	21,8	34	28,6	6	5	2,84
34. Çalışanla çalışmayan arasında bir farkın olduğunu anlamamda	8	6,7	32	26,9	23	19,3	43	36,1	12	10,1	3,12
35. Yeni fikirler geliştirmemde	5	4,2	36	30,3	36	30,3	31	26,1	10	8,4	3,04
36. Müşteriye sunduğum hizmetin şirketin başarısı için önemli olduğunu anlamamda	11	9,2	35	29,4	27	22,7	32	26,9	13	10,9	3,01

## SONUÇ

Bir bankanın ortak yönetime sahip iki iştirakinde performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisine yönelik araştırmada bankanın İstanbul'da bulunan ortak yönetime sahip bu iki iştirakinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışmaya toplam 119 kişi katılmıştır.

Araştırmada çalışanlara uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında görüşlerinin neler olduğu ve performans değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisinin neler olduğu sorularına cevap aranmış olup, araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlar şöyledir;

Çalışanların çoğunluğu şirketlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %27,7'si tam olarak bilgi sahibi olmadıklarını %4,2'lik kısmı ise performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu ise performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtse de bu durum gerçeği yansıtan bir durum değildir. Sürekli olarak değişime ve rotasyona uğrayan performans sistemi hakkında çalışanlar tam olarak bilgi sahibi değillerdir ya eskisi hakkında bilgileri var ya da kafaları karıştığından uygulanan performans değerlendirme sistemini tam olarak anlayamamışlardır.

İlgili banka iştiraklerinde performans değerlendirme sistemi kısa süreli değişimlere uğramış ve performans değerlendirme süreci çeşitli sebeplerle kesintilere uğratılmıştır. Ortak yönetime sahip bu iki iştirakte mevcut olarak uygulanan performans değerlendirme sistemi 360 derece performans değerlendirme sistemidir. Çalışanlar şirketlerinde uygulanan performans değerlendirme sistemi 360 derece performans değerlendirme sistemiyken çalışanların çoğu ankette yer alan şirketinizde uygulanan performans değerlendirme sistemi nedir sorusunu çalışanların %32,8'i doğru cevaplama bilmiştir. İştirakte uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından bilinmemesinin iki ana nedeni bulunmaktadır. Kurum içerisinde kısa süreli ve sık sık değişen performans değerlendirme sistemi ve sistemde meydana gelen değişikliklerden sonra personelin tam olarak, etkin ve verimli bir şekilde

bilgilendirilmiyor oluşudur. Bu durum çalışanların üzerinde motivasyon ve buna bağlı olarak verimliliği azaltacak etki bırakmakta ve sisteme olan inançlarını belirgin bir şekilde azaltmaktadır.

Sürekli olarak performans değerlendirmede meydana gelen değişiklikler ve değerlendirmelerden elde edilen sonuçların etkin olarak kullanılmıyor oluşu performans değerlendirmenin amacına hizmet etmediği izlenimini çalışanlar arasında yaygın bir kanı haline gelmiştir. Düzensiz olarak yapılan değerlendirmeler sanki düzenli ve sistemliymiş gibi çalışanlara aktarılmaya çalışılmaktadır ancak çalışanlar gelen bildirimlerle (e-mail vb.) değerlendirme yapmakta ve değerlendirmeleri yaparken çalışanların isteksiz davrandıkları gözlemlenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve bilgilere bakıldığında çalışanların ankette yer alan performans değerlendirme hangi periyotlarla yapılır sorusuna farklı cevaplar verdikleri görülmüştür. Anketin gerçekleştirildiği dönemde ilgili iştiraklerde üç ayda bir değerlendirme yapılmaya başlanmış ve ilk değerlendirme anketlerden önce yapılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin personellere sadece mail yoluyla anlatılması ve sunumların yalnızca üst yönetime yapılıyor oluşu ayrıca gün içerisinde personellerin iş yoğunluğu sebebiyle ilgili maillere gerekli özeni gösterememeleri de performans değerlendirmeyi operasyonel bir süreç ya da iş yoğunluğu yaratan bir hale dönüştürmektedir. Yine ortadadır ki ilgili iştiraklerde performans değerlendirmenin personellere aktarılması noktasında ve sık sık performans değerlendirmede yapılan değişiklikler sebebiyle ortaya çıkan aksaklığın sonucunda çalışanlar performans değerlendirme periyotlarını anlayamamıştır.

İlgili iştiraklerde performans değerlendirme bilgisayar üzerinden değerlendirme yoluyla yapılmaktadır.

Performans değerlendirmenin kullanım amaçları ise; performans değerlendirme sisteminin amacının Terfi, ücret artışları, eğitim, nakil, işten çıkarma gibi konularda personel ile ilgili kararları almak, çalışanların başarı durumlarını belirlemek, çalışanların başarı durumları hakkında bilgi vermek, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündükleri ve neler beklediklerini bilmelerine olanak sağlamak, personele kendisini geliştirme ve yetiştirme olanağı sağlamak, Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, çalışanların motivasyon,



verimlilik ve iş tatminlerini artırmak, Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak, ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak, başarıyı özendirme, çalışanın eğitim gereksinimleri belirlemek, yönetim becerilerini geliştirmek, işletmenin amaç ve ihtiyaçları ile çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını bütünleştirmek, işletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek, diğer sebepler denmiştir ve performans değerlendirmenin kullanım amaçlarının bunlar olması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak ilgili iştiraklerde performans değerlendirme sonuçları yalnızca ücretle ilişkili bir durum olarak kullanılmaktadır. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi işlevsiz bir durumda kalmakta ve personeller değerlendirmelerini maddi kaygılarıyla paralel olarak ve ona şunu vermeliyim ki o da bana bunu vermeli bakış açısıyla yapmaktadır. Bu durumun sonucu olarak çalışanlar gerçeği yansıtmayan puanlamalar yapmaktadır.

Uygulanan performans değerlendirme sisteminin kullanım alanları; performans değerlendirme sisteminin Stratejik planlamada, ücretlendirmede, ödüllendirmede, kariyer planlama, eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitim ve geliştirme, nakil veya tayin, işten çıkarma kararlarının alınması, işgücü ihtiyacının belirlenmesi, yükseltme- terfi, yönetici ve çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu artırıcı faaliyetlerde, çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalarda, personelin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesinde, personelin kişisel gelişimini sağlamada, motivasyonu arttırmada, diğer alanlarda kullanılmamaktadır cevapları verilmiştir ancak ilgili iştiraklerde performans değerlendirme yalnızca çalışanlara prim kazandıracak ücretle ilişkili bir durum olarak iştiraklerde yer almaktadır.

Uygulanan Performans değerlendirmede yapılan hatalar; yüksek puan verme eğilimi, düşük puan verme eğilimi, ortalama puan verme eğilimi, en son davranışların etkisinde kalma, adam kayırma- torpil, baskı altında olma, başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği, fazla hoşgörü, katılık, ve diğer hatalar demıştır. Çalışanlar arasında en yağın düşünce ilgili iştiraklerde adam kayırma ve son davranışların performans değerlendirmeyi etkilediği yönündedir. Özellikle çalışanlar aralarında anlaşmazlık olan çalışanlara performans değerlendirmede düşük puan vermekte ve

bazı çalışanlar yöneticilerinin gözüne gire bilmek ya da çeşitli sebeplerle gerçeği yansıtmasa da yöneticilerine yüksek puan verme eğilimindedirler.

Uygulanan performans değerlendirme sisteminde yapılan hataların sebebi ise; ulaşılması istenen sonuçların iyi belirlenmemesi, işin başarı standardının belirli olmaması, İşin düzenli veya programlı olamayışı, değerlemede sübjektif davranma, cinsiyet, yaş, role vb. göre ayırıcı davranma, işi anlamak, kişiyi değerlendirmek için hatalı gözlem yapmak, değerlendirme formalarının hatalı kullanılması, bireysel eğilimin etkisi altında kalma, değerlendirme sisteminin şirket ve işe göre değişmemesi, değerlendirme sisteminin işletmenin yapısı ve büyüklüğüne uygun olmaması, değerlendirme sisteminin destekten uzak olması ve ilgililerce benimsenmemesi, insan gücü kaynaklarının bulgu ve kararlarının diğer yöneticilerle kabul görülmemesi, ve diğer sebepler demidir. İlgili iştiraklerde en büyük sorun çalışanların son davranışların etkisinde kalarak değerlendirme yapıyor oluşu ve yöneticilerine karşı gerçeği yansıtmayan puanlamalar yapmalarıdır. Çalışanların değerlendirilirken hatalı gözlem yapılıyor oluşu iş bölümündeki adaletsizlik ve hedef ve sonuçların iyi belirlenmemiş oluşu performans değerlendirme yapılırken hatalı değerlendirmelerin ortaya çıkmasında iştirakler için en büyük sebeplerin başında gelmektedir.

Çalışanların çoğunluğu ilgili iştiraklerde uygulan performans değerlendirme önem verilmediğini düşünmektedir. İlgili iştiraklerdeki uygulamada performans değerlendirmeye gereken önemin verilmediğini göstermektedir. İştiraklerde 360 derece performans değerlendirme sistemi uygulanmasına rağmen demokratik ve katılımcı bir duruma gelinebilmiştir. Değerlendirme döneminlerinden önce çalışanlardan beklenenlerin tam olarak çizilmemesi beklentilerin çalışanlara tam olarak aktarılmaması çalışanların çalışma istek ve arzularını azaltmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları çalışanların kendilerini geliştirmeleri için gerekli yönlendirmelerin yapılmasında kullanılmamakta ve elde edilen sonuçlar çalışanlar tarafından tam olarak kendilerini yansıtmadığını düşündürmektedir. Performans değerlendirmenin bir sonucu olarak çalışanlar performans sistemi ve ödül arasından ilişkiyi tam olarak görememektedirler. Özellikle çalışanların gelecek planları noktasında kariyerleri göz önüne alındığında kariyer süreçli çok önemli noktadır. Ancak ilgili iştiraklerde çalışanlar kariyer süreçleri hakkında

bilgilendirilmesinde eksik davranılmaktadır. Performans değerlendirme yapılırken son davranışların, arkadaşlık ilişkilerinin ve üst yönetici arasındaki bağların önemsenerek yapıldığı, performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı noktasında etkin davranılmaması çalışanların performans değerlendirmeye karşı olan güvenlerini azaltmıştır. Performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücretle ilişkili oluşu, çalışanların performans değerlendirme sonucunda gereken önemi zaten görmeyeceği, ilgili şirketlerde adam kayırma ve torpil olduğu ve terfi almayacağı düşüncesi çalışanların iş yaşamındaki verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Kısacası ilgili şirketlerde performans değerlendirme sistemi tarafsız objektif ve yansız görülmemektedir.

İlgili şirketlerin çalışanları tarafından performans değerlendirme gereksiz ya da bir baskı aracı olarak görülmemekte aksine gerekli bir durum olarak görülmektedir. Sadece performans değerlendirme sisteminin daha gerçekçi ve daha somut olarak kullanıldığı tarafsız ve yansız olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Çalışanların istek temenni ve arzuları da bu yöndedir. İlgili iştirakte performans değerlendirme daha gerçekçi, adam kayırma olmadan, üstün astı, astın üstü statülerden bağımsız olarak değerlendirdiği ve yapılan iş ve potansiyele bakılarak gerekli aksiyonların alındığı bir sisteme aç oldukları görülmektedir ilgili iştirakler performans değerlendirmede gerekli girişimleri yapmaları halinde personel verimliliği ve şirket başarısında büyük bir artış olacağı çalışanların davranış ve performans değerlendirmeye bakışlarından anlaşılmaktadır. Ancak ilgili iştirakler performans değerlendirmeye bu şekilde devam etmesi halinde personellerin şirkete olan güvenleri, işe olan istek ve arzuları azalacak dolayısıyla bireyin verimi düşecek ve şirketinde verimliliği ve karlılığı azalacaktır.

Tüm bunların bir sonucu olarak görülmüştür ki performans değerlendirme sistemi personel verimliliği üzerinde doğrudan ve büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanın işine duyduğu istek arzu ve devamlılığının artmasında, yaptığı işi ve performansını arttırmasında direkt olarak etkilidir kötü uygulanan bir performans değerlendirme sistemi ise personelin isteksiz işten kaçan ve mesai saatinin bitimini bekleyen insanlar haline gelmesine sebep olmaktadır. Şirketlerin geleceğinin ve ömrünün insan gücünü verimli bir şekilde kullanmasına bağlı olduğu düşünüldüğünde personel verimliliği

çok önemli noktadadır. Personelin verimliliğinin gelişen ve sürekli değişen günümüz şartlarında arttırılması çok önemlidir. Bunun içindir ki personelin performansının doğru bir şekilde ölçülmesi değerlendirilmesi ve gerekli hamlelerin yapılarak personellerin kendilerini geliştirmeleri sağlanarak verimlilikleri arttırılmalıdır. Bu yüzden performans değerlendirme ve personel verimliliği arasında sıkı sıkıya bir ilişki söz konusudur. Etkin bir performans değerlendirme sistemiyle personel verimliliğinde yükselmeyi sağlayan şirketler hem şirketlerinin hem de personellerinin verimliliğinin artmalarını sağlamış olacaklardır. Temel olarak burada şu söylene bilir insanı geliştir ki şirketin gelişsin ve yaşasın. İnsan gelişen ve değişen dünyada bu kadar önemliken onu göz ardı etmekte kötü bir seçim olacaktır bu yüzden şirketler performansı en yüksek ve şirketlerine en büyük gelişimi sağlayacak en verimli performansa sahip personelleri seçtikten sonra onları geliştirmeleri gereklidir. Sadece bu da yetmez en önemlisi personellerin performanslarının doğru ve hakkaniyetli olarak ölçmek ve çalışanın hakkını çalışana teslim etmekten geçer. Böylelikle personelin işine bağlılığını ve personelin verimliliğini arttırmış oluruz. Tüm bunlar dikkate alındığında performans değerlendirmenin personel verimliliği üzerindeki direkt ve önemli bir etkisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akpınar, B. (2005). 360 Derece Perforans Değerlendirme Sistemi ve Yetkinlik Hedef Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akpınar, R. (2013). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Uygulamasının Çözümlemesi: İzmir Büyükşehir Belediyesi ve İzmir İl Özel İdaresi Örnekleri. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Arslan, A. E. (2012). 360 Derece Performans Değerlendirmenin Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2008). Stratejik Planlama Kavramı ve Reklam Ajanslarında Kullanımı: Türkiye'deki Reklam Ajanslarında Çalışan Stratejik Planlama Uzmanları ve Stratejik Planlamanın Uygulanışı Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avder, E. (2002, Mayıs). Türkiyede Ücretleme Konusundaki Değişikliklerin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babadallı, H. M. (2006). Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barlı, Ö. (1997). Değişim Mühendisliği(Business Process Reengineering) Felsefesine Dayalı Bir Performans Yönetim Sisteminin Sorgulanması ve Orta Ölçekli Bir Mobilya Fabrikasında Uygulanabilirliğinin Tartışılması. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Barutçugil, İ. (2015). Performans Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başat, H. T. (2010). Performans Prizması. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bayır, D. (2007). Kütüphane ve Bilgi Merkezlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Performans Değerlendirme Sistemleri ve Koç Üniversitesi Kütüphanesi Örneği. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biçer, E. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bostancıoğlu, A. İ. (2014). İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kağıthane İlçesi Lise ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, A. (2009). Bankacılık Sektöründe Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Performans Değerlendirmenin Yeri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cin, G. İ. (2010). 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi İle İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çağıl, E. (2007). İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik İle İlişkisi ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, D. (2006). Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çoşkun, A. (2007). Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Demir, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, A. (2004). Kültürel Farklılıkların Performans Değerlendirme Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilek, B. İ. (2009). Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilsiz, F. Y. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, M. (2007). Konaklama İşletmelerinde İç Kontrol Sisteminin Değerlendirilmesi ve İşletme Performansı İlişkisi: Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersoy, S. (2007). Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Faraş, M. Z. (2014). Performans Değerlendirmenin Sosyal Sermaye Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fidan, O. (2016). Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslaması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gönenç, H. (2008). Strateji Odaklı Performans Yönetimi Sistemi ve Stratejilerin Uygulanmasında Yeni Bir Yaklaşım: Balanced Scorecard ve Bir Uygulama Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, Ö. (2012). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması ve Bir Örnek Olay Çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gümüştaş, M. (2007). Personel Eğitimi Etkinliğinin İncelenmesi: Küçükçekmece Belediyesi' nde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güneş, N. (2004). Bankacılıkta İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harvard Business School Press Pocket Mentor. (2014). Performans Değerlendirmesi. İstanbul: Optimist.
- Işık, M. (2012, Mart). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, S. (2006). Performans Değerlendirmenin Ücret Yönetimi İle İlişkisi ve Uygulamaya Dair Bir Örnek. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.
- Işık, U. (2009). TS-EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Çalışan Verimliliği ve Kurumsal Performans Üzerine Etkisi: Eskişehir Sağlık Müdürlüğü Uygulaması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.



- Kahraman, Y. (2009). Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği. (Yayımlanmamış Yüksek Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalenderoğlu, F. N. (2007, Mart). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kara, D. (2008). Performans Değerlendirme Yönetimi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Karadeniz, U. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karahasanoğlu, P. (2007). Performans Değerlendirmenin Ücret Yönetimindeki Önemi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kayapalı, S. (2012). Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaymaz, K. (2009). Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği Performansta Geribildirim. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Kılıç, E. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinin Önemi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, S. (2011). Performans Değerlendirme Sisteminin Kariyer Planlamasıyla İlişkinin Analizi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kocabay, U. (2010). İşletmelerde Performans Değerlendirme, Geri Bildirim, Kariyer Planlama ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koç, Ö. (2011). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küp, H. F. (2011). Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Memik, B. F. (2017). Personel Performans Değerlendirme Süreci İçin Bulanık Ortamda Bütünleşik Bir Model Önerisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Mutlu, A. (2012). 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi: Malatya İl Emniyet Müdürlüğü Trafik Tescil ve Pasaport Şubesi'nde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Nemutlu, M. C. (2017). Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örencik, İ. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Kütahya Orta Öğretim Kurumlarında Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, N. (2012). 360 Derece Performans Öz Değerlendirme Sisteminin Çalışan Verimliliği İle İlişkisi -Bir Uygulama-. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Öztürk, U. C. (2014). 360 Derece ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemlerinin Türk Kültürü Beklentileri Ekseninde Melezlenmesi: 3-D Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Turizm İşletmesinde Uygulama. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevim, P. (2008). Hedef ve Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetim Sistemi ve İçki Sektöründe Vaka Çalışması.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sungur, A. T. (2016). Örgütlerde Performans Değerlendirme: Jandarma Genel Komutanlığı Performans Değerlendirme Sistemi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şardan, H. S. (2012). Çimento Sanayi'nde Ücret Yönetimi; Mukayeseli Bir Analiz. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenocak, M. (2015). Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzlarının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, B. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin E-Performans Değerlendirme Sisteminde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Şimşek, B. (2016). 360 Derece Performans Değerlendirmeye İlişkin Çalışan Tutumlarının Belirlenmesi: Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tan, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, M. (2016). Yeni Kariyer Yaklaşımları Doğrultusunda Kariyer Planlamasının Çalışan Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Konu İle İlgili Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Yaşar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil, C. (2013). Performans Yönetim Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi. İstanbul: Beta Yayınları..
- Uyargil, C. (2015). "Performans Değerlendirme". C. Uyargil ve diğerleri, "İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uysal, B. (2014). Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Çerçevesinde İş Dizaynı ve İş Özelliklerinin Proaktif İş Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, B. (2017). İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ufuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vergili, N. (2008). Performans Yönetim Sistemi ve ABC Şirketinin Performans Yönetim Sisteminin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Kadir Has Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, A. B. (2015). Kariyer Geliştirme ve Kariyer Planlamanın Kişilerin İş Tatmini Üzerine Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yalçın, H. (2006). Performans Değerlendirme ve Ücretler. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazılıtaş, A. (2011). Türk Polis Teşkilatında Performans Değerlendirme: Polis Merkezlerinde Çalışan Personele Yönelik Bir Model Oluşturma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yege, P. (2007). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, S. (2008). Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, Y. (2008). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücrete Yansıtılması ve Uygulamadan Bir Örnek. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yumuşak, S. (2008). "İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta, C.13, S.3

## **EK: Performans Değerlendirme Sisteminin Personel Verimliliği Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Anket Formu**

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Performans Değerlendirme Sistemlerinin alışan verimliliği üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Yıldırım Tuğrul Güçlü tarafından yapılan Yüksek Lisans Tez alışmasında Kullanılacaktır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır Birinci bölümde tanıtıcı bilgilere ilişkin sorular ikinci bölümde ise şu anda şirketinizde uygulanan **Performans Değerlendirme Sistemi** ile ilgili olabilecek çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin kesinlikle doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan anketteki her bir sorunun (hiçbiri 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.

**Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ**

## 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. Şirketinizde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında bilginiz var mı?  
 Evet  Hayır  Kısmen
6. Şirketinizde 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. Şirketinizde 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. Şirketinizde uygulanan performans değerlendirme sisteminin amaçları ve kullanım alanları nelerdir ( Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz ) ?

<b>Amaçları</b>	<b>Kullanım alanları</b>
<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 belediklerini 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. Şirketinizde uygulanan performans değerlendirmenin yapılış 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 Şirketin 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: ŞİRKETİNİZDE UYGULANAN PERFORMANS DEĞERLENDİRME HAKKINDA

Şirketinizde,	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Şirketinizde uygulanan performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerinizi aşağıda verilen ifadelerden sizce en uygun olanına (X) işaretleyerek belirtmenizi rica ederiz.					
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 anlaşılammamaktadır.					
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					

<p>Aşağıda Şirketinizde uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin çalışanların verimliliği 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.</p> <p><b>Performans Yönetim Sistemi- Performans değerlendirme Sistemi,</b></p>	Çok Etkilidir	Etkilidir	Kararsızım	Etkilemez	Hiç Etkilemez
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. Şirkette kendimi saygın ve itibarlı hissetmem konusunda					
16. Şirkete 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 iş birliğinin 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. Şirketin 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 Şirketin başarısı için önemli olduğunu anlamamda					

## ÖZGEÇMİŞ

19 Ocak 1992 tarihi, İstanbul İli Eminönü İlçesi doğumluyum. İlk orta ve liseyi yine aynı ilde tamamladıktan sonra, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünü 2016 yılında tamamladım. 2016 yılında özel bir şirketin insan kaynakları biriminde çalışmaya başladım ve halen görevimi sürdürmekteyim. 2016 yılında Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim programında Yüksek Lisansa eğitimime başladım.

Yıldırım Tuğrul GÜÇLÜ