

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

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Mustafa Ceyhun NEMUTLU**

İstanbul, 2017

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

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

**Mustafa Ceyhun NEMUTLU**

Öğrenci No

140778045

Danışman:

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İstanbul, 2017

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Performans Değerlendirme ve Performans Değerlendirme Yöntemleri**” bu başlıklı çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her bölümde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.02.05.2017

**Mustafa Ceyhun NEMUTLU**



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

02/05/2017

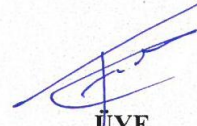
Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 140778045 numaralı *Mustafa Ceyhun NEMUTLU'nun* "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Performans Değerlendirme Ve Performans Değerlendirme Yöntemleri*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.04.2017 tarih ve 2017/14 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (6..9) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu oybirliği ile Kabul/Red veya Düzeltme~~ kararı verilmiştir.

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



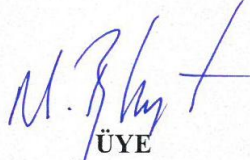
DANIŞMAN

Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Talat FİRLAR  
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Murat BOZKURT  
(Marmara Üniversitesi)

**Adı ve Soyadı** : Mustafa Ceyhun NEMUTLU  
**Danışmanı** : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN  
**Türü ve Tarihi** : Yüksek Lisans/ Tez 2017  
**Alanı** : İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim  
**Anahtar Kelimeler** : Performans, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Geliştirme

## ÖZ

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Organizasyonlardaki yönetim anlayışlarında en önemli sermaye insan gücü ve zekasıdır. Yönetim mekanizmalarında insan faktöründen en etkili ve en verimli şekilde yararlanılması için performans değerlendirme sistemi devreye girmektedir. Performans değerlendirme, personelin istenen düzeyde üretkenliğini sağlamada ve firmanın toplumdaki işlevini sorunsuz yerine getirmede vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Çalışmada, tarihci metot ve literatörlerin inceleme tekniğıle gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirme kriterleri iyi seçilmiş, iyi planlanmış ve ehil kişiler tarafından yapılan bir performans değerlendirmenin sonuçları personel seçimi, ücret, kariyer, eğitim gibi bir çok alanda kayda değer işlevlere sahiptir. Personel değerlendirme sisteminin süreci, olumlu ve olumsuz özellikleri, amaçları, kullanım araçlarındandır. Öyle ki, insan kaynakları yönetiminin her bir fonksiyonu üzerinde liderliğin doğrudan etkileri bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu iki husus iç içe geçen özellikleri taşımaktadır.

**Name and Surname : Mustafa Ceyhun NEMUTLU**  
**Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN**  
**Degree and Date : Master/Dissertation 2016**  
**Scope : Human Resources and Organizational Change**  
**Key Words : Performance , Performance Evaluation, Human Resources, Human Resources Management , Career Development**

## **ABSTRACT**

### **PERFORMANCE EVALUATION AND PERFORMANCE EVALUATION METHODS**

Labor force and human intelligence are the most crucial funds for management mentality of organizations. Being used the performance evaluation system for taking advantage of human factors most efficiently on management mechanism. Performance evaluation is extremely important for employees' reproductivity and companies' functionality. This study shows us the techniques of historical methods and literatures.

If performance evaluation is well-selected, well-planned and prepared by true person in terms of evaluation criteria will affect significant results of personnel selection, salary, career and education. The process, positive or negative features and purposes of staff evaluation system belongs to its usage instruments. So much so that you have direct influence over your leadership of human resources. Hence, these two aspects bear intertwined characteristics.

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
<b>ÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PERFORMANS DEĞERLENDİRME

<b>1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Performans Kavramı.....	3
1.2. Performans Değerlendirme Kavramı.....	4
<b>2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL</b> .....	<b>6</b>
<b>GELİŞİMİ ve AMAÇLARI</b> .....	<b>6</b>
<b>3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI</b> .....	<b>9</b>
3.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi .....	10
3.2. Kariyer Geliştirme Sistemi .....	10
3.3. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme.....	11
3.4. Ücret-Maaş Yönetimi .....	11
3.5. Stratejik Planlama.....	13
3.6. İş Tasarımı Uygulamaları .....	13
3.7. İşgören Davranışlarının Analizi .....	14
3.8. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma .....	15
<b>4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI ve</b> .....	<b>16</b>
<b>DEZAVANTAJLARI</b> .....	<b>16</b>
4.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları.....	16
4.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları .....	18
<b>5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE OLMASI</b> .....	<b>19</b>
<b>GEREKEN ÖZELLİKLER</b> .....	<b>19</b>
<b>6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ETKİNLİĞİNİ</b> .....	<b>20</b>
<b>ETKİLEYEN FAKTÖRLER</b> .....	<b>20</b>
6.1. Çalışan Memnuniyeti.....	20

6.2. Çalışan Düşünceleri.....	21
6.3. Çalışanların İşletmeye Güveni .....	22
6.4. Katılımcılık.....	23
6.5. Geribildirim (Feedback) .....	23
6.6. Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması .....	25
6.7. İnsan Kaynakları Skorkartı.....	25
<b>7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....</b>	<b>26</b>
7.1. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması.....	26
7.2. Değerlendirme Standartlarının Saptanması.....	27
7.3. Değerlendirme Yönteminin Tespiti.....	28
7.4. Değerlendirmecilerin Saptanması .....	29
7.5. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti .....	30
7.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi.....	30
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ</b>	
<b>1. KİŞİLERARASI KARŞILAŞTIRMALARA DAYALI YÖNTEMLER.....</b>	<b>31</b>
1.1. Alternatif Sıralama Yöntemi .....	31
1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....	32
1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....	33
<b>2. ORTAK PERFORMANS KRİTER ve STANDARTLARINA DAYALI .....</b>	<b>34</b>
<b>YÖNTEMLER .....</b>	<b>34</b>
2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi.....	35
2.2. Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi .....	37
2.3. Kontrol işaretleme Listesi Yöntemi.....	39
2.4. Zorunlu Tercih Yöntemi.....	40
2.5. Davranısal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS).....	41
<b>3. BİREYSEL PERFORMANS STANDARTLARINA DAYALI .....</b>	<b>44</b>
<b>YÖNTEMLER .....</b>	<b>44</b>
3.1. Kompozisyon Yöntemi.....	44
3.2. Doğrudan İndeks Yöntemi .....	44
3.3. Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi .....	45
3.4. Çalışma Standartları Yöntemi .....	46
<b>4. DİĞER PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ .....</b>	<b>47</b>
4.1. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi .....	47



4.1.1. Veri Seçimi.....	47
4.1.2. Veri Toplama Süreci.....	49
4.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirmesiyle Değerlendirilen Yeterlilikler .....	50
4.1.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları .....	52
4.1.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Dezavantajları.....	53
4.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi.....	54
4.3. Kendini Geliştirme Düzeyi.....	55
4.4. Özdeğerlendirme Yöntemi .....	56
4.5. Alan Araştırması Yöntemi.....	56
4.6. Yerinde inceleme ve Gözlem Yöntemi .....	56
4.7. Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi.....	57
<b>SONUÇ .....</b>	<b>58</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>60</b>

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo</b>	<b>Sayfa No.</b>
<b>Tablo 1. Çalışan, Yönetici ve Örgüt Açısından Performans .....</b>	<b>8</b>
<b>Değerlendirmenin Amaçları .....</b>	<b>8</b>
<b>Tablo 2. Alternatif Sıralama Yöntemine Dair Örnek Bir Form .....</b>	<b>32</b>
<b>Tablo 3: Adam Adama Kıyaslama Yöntemi .....</b>	<b>33</b>
<b>Tablo 4: Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Beşli Skala .....</b>	<b>34</b>
<b>Tablo 5. Grafik Değerlendirme Ölçekleri .....</b>	<b>36</b>
<b>Tablo 6. Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi.....</b>	<b>38</b>
<b>Tablo 7. Tipik Bir Kontrol Listesi Örneği .....</b>	<b>39</b>
<b>Tablo 8. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği .....</b>	<b>43</b>

## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**BAÜ** : Bahçeşehir Üniversitesi  
**DEÜ** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**İ.k.** : İnsan Kaynakları  
**PD** : Performans Değerlendirme  
**s.** : Sayfa Sayısı  
**SBE** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**SDÜ** : Süleyman Demirel Üniversitesi  
**ss.** : Sayfa Sayıları  
**vd** : ve diğerleri  
**YDT** : Yayımlanmamış Doktora Tezi  
**YTÜ** : Yıldız Teknik Üniversitesi  
**YYLT** : Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

## GİRİŞ

- **Çalışma Konusunun Seçimi:** Yirminci yüzyılın önemli bir bölümünde işletmelerde personel yönetimi anlayışı hakim olmuş ve insan kaynağı, işletmeler için ikinci planda yer almıştır. Teknolojide yaşanan gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte işletmelerin aynı sistemlere sahip olmasının mümkün olması, insan kaynağının örgüt için, en önemli değer olduğu anlaşılmıştır. Bu da insan kaynakları yönetiminin işletmeler için olmazsa olmaz bir hale gelmesini sağlamıştır.

- **Çalışmanın Amacı:** Günümüzde insan kaynakları yönetiminin anlam ve tarihi gelişimini, ilkelerini, fonksiyonlarını ve gerekliliğini anlatmakta olup ayrıca performans değerlendirme kavramını, iyi bir performans değerlendirme için gereken özelliklerin neler olduğunu, yaklaşımlarını performans değerlendirme kavramının anlaşılır bir şekilde dile getirilmesini hedeflemektedir.

- **Çalışmanın Önemi:** Günümüzde insan kaynaklarının ve insan kaynaklarında performans değerlendirmenin önemli bir role sahip olduğunu anlamak mümkündür. Performans değerlendirmenin insan kaynakları üzerinde etkisi büyüktür.

- **Çalışma Planı :** Çalışma planında birinci bölümde performans değerlendirme konusu üzerinde durulmuştur. Performans ve performans değerlendirme sisteminin tanımı yapıldıktan sonra performans değerlendirme sisteminin; önemi, amacı, faydaları, yöntemleri ve performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek hatalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde, performans değerlendirme yöntemleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

- **Kullanılan Metot ve Teknikler:** Konuya ilişkin detaylı literatür taraması yapılmıştır. Bu bağlamda yüksek lisans ve doktora çalışmaları başta olmak üzere uluslararası camiada da yer edinmiş bilimsel makalelerin geniş bir taraması yapılmış ve elde edilen veriler kapsamlı bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır.

- **Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlılıklar:** Çalışma sırasında önemli bir zorluk ile karşılaşılmemiştir. Çalışmanın sınırlılığını kullarılan kaynakların doğru ve güncel bilgiler olduğunun varsayılması oluşturmaktadır. Çalışma yöntemi olarak anket, vd. bilimsel araştırma yöntemlerinin kullanılmamış oluşu çalışmanın diğer sınırlılığını teşkil etmektedir.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## PREFORMANS DEĞERLENDİRME

### 1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ

#### 1.1.Performans Kavramı

Performans kelimesinin Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamı şudur; “Başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi olarak açıklanmıştır.”<sup>1</sup>İşletmelerin karşılaştığı en büyük problemlerin başında çalışanların işlerinin ne kadar oranda yaptıkları olmuştur. Belli bir süre içerisinde çalışanın verilen görevi ne kadar zamanda ve ne ölçüde yaptığıyla alakalı durumu ortaya koyan performans kavramı önemini arttırmaya devam etmektedir.<sup>2</sup>

Performans kavramı ile gerek çalışma hayatında gerekse yaşantımızın diğer evrelerinde daima karşılaşılır. “Performansın ölçülmesi ve karşılaştırılması için belirlenmiş kriterler oluşturulmadığı zaman performans karmaşık bir kavram halini alır. Ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılabilmesi için bu kavramın tanımlanması gerekir. Literatürde bu kavramla ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır.”<sup>3</sup>Performansa farklı bir açıdan bakacak olursak çalışan kişi verilen vazifeyi ne oranda yaptığı ve yapılaş şekliyle hedeflere ulaşma noktasında ortaya çıkan orandır.<sup>4</sup> “Bir başka tanım ile performans, bir görevin veya bir işin yerine getirilme seviyesidir.Belirlenen koşullara göre ya da bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirip elde ettiği sonuçlardır.”<sup>5</sup>

<sup>1</sup>.....;[http://tdk.gov.tr/?option=com\\_karsilik&view=karsilik&kategori1=abecesel&kelime2=P](http://tdk.gov.tr/?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=abecesel&kelime2=P), “performans” , (26.06.2016)

<sup>2</sup>F. M. Dündar, 360° Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi (BAÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi (YYLT), İstanbul, 2013, s.8

<sup>3</sup> A. T. Savaş, Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü, İstanbul, 2005, s.1.

<sup>4</sup>A. Doğan, Performans Değerleme Sisteminde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi (YTÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2004, s.3

<sup>5</sup>E. Aktaş, Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi (DEÜ), SBE, YYLT, İzmir, 2010, s.4

Başka bir tanıma göre ise Performans, bir işgören kendisine verilen daha önceden belirlenmiş süre içerisinde ulaştığı neticeler toplamıdır. Bu neticeler doğrultusunda istenen performansa sahip çalışanın kim olduğu da ortaya çıkmış olur.<sup>6</sup>

## 1.2. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme (PD) insan kaynakları (İK) yönetiminde karşılaşılan en önemli fonksiyona sahip terimlerden birisidir. Buradan hareketle kişilerin ne kadar aktif olduğu ve hayattaki başarı düzeylerinin ne düzeyde olduğu sonuçların ulaşılabilir. Ancak bu başarı düzeyini belirlemek oldukça zor ve sancılı bir süreçtir. Bu şekilde külfetli ve zahmetli olmasının başlıca sebebi söz konusu olanın bir insan olduğu gerçeğidir.<sup>7</sup> PD, organizasyonda çalışanın bağlı olduğu kişi tarafından önceden tanımlanmış ve belirlenmiş olan bazı verilerle işgören performansını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucu değerlendiriciye yol göstermektedir<sup>8</sup>

PD, İK için yol göstericidir. PD, birekin bir konudaki becerisini ve başarısını ölçmek için yapılmaktadır. Biraz güç bir iştir. Bunun sebebi, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise, performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır.<sup>9</sup>

Örgütlerde PD tamamen nesnel kriterlere dayalı şekilde yürütülmelidir. Özellikle çalışanların fikrinin de alınarak belirlenen nesnel kriterler sistemin geçerliliğini, kabul edilirliliğini artırır ve sisteme olan itirazları minimuma indirir. Öznel yargılara dayandırılan değerlendirmeler, personel ve yönetim arasında olumlu

---

<sup>6</sup>G. İ. Cin, 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi SBE, YYLT, Balıkesir 2010, s.7

<sup>7</sup>İ. Bakan - H. Kelleroğlu, “Performans Değerlendirme:Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi (SDÜ) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt (C.)5 Sayı (S.) 1,İsparta 2003, s.103

<sup>8</sup>T. Çalık, Performans Yönetimi:Tanımlar-Kavramlar-İlkeler, Ankara, 2003, s.47.

<sup>9</sup>F. N. Kalenderoğlu, 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 2007, s.4

ilişkilerin geliştirilmesini önlemektedir. O halde, bir işletmede performans değerlendirmeden söz edebilmek için önce işlerin tanımlanmış olması ve bu işlerin gerçekleşme derecesinin göstergesi olan standartların bulunması gerekmektedir. Bu standartlara ulaşma bireylerin başarısı olarak düşünülürken, standartların altında kalma da başarısızlığını gösterecektir. Bu yapılmadığı veya öznel yaklaşımlarla yapıldığı her takdirde örgütsel adaletten söz etmek mümkün olmayacaktır.<sup>10</sup>

PD işyerinde çalıştığı işin ne olursa olsun bireylerin çalışmalarında elde ettikleri işle alakalı etkinlikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizliklerini gözden geçirmelerine yardımcı olur.<sup>11</sup>PD çalışmaları çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili özelliklerini değerlendirmek için planlanmıştır. Yöneticilerin temel ilkelerinde biri çalışanların performanslarını değerlendirmek olduğu için kendilerine baz aldıkları merkez nokta çalışanların daha sonraki çalışmalarında performansını daha etkili olup olmayacağını ve nasıl verimli hale geleceğini ortaya koymaktır.<sup>12</sup>

Başarım değerlendirmesi yapmanın iki gayesi bulunmaktadır. Bu gayelerden birincisi, iş başarımının nasıl olduğu hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu bilgi yönetsel hükümler alınırken gerekli olacaktır. Başarım değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilere göre, eğitim, ikramiyeler, ücret araştırma, disiplin terfiler, kariyer planlaması ve başka yönetsel kararlar belirlenir. Bir toplumun idare ekibi, başarım değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarında olduğu gibi performans değerlendirmesinde de ayrımcılık yapılmaması açısından yasal standartlara dayanmaktadır.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup>Dündar, s.7

<sup>11</sup>Kalenderoğlu, s.5

<sup>12</sup>D. Kara, Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İstanbul, 2010, ss.87-89

<sup>13</sup> M. Kaplan, Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi SBE, YYLT, Ankara, 2007 s.61



## 2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ ve AMAÇLARI

İşletmelerde işgören kişilerin performans düzeylerini şekilsel olarak ortaya koyan ilk çalışmalar 19. yy.da Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) devlet binalarında uygulanmaya başlanmıştır. 1813 yılında ABD'ye bağlı savaş departmanında, erkek çalışanların iş değerlendirmelerinin yapılacağını bildirilmesiyle biçimsel olarak PD'nin başladığı kabul edilmektedir. 19.yy sonlarında, PD uygulamalarında artış görülmektedir. Örneğin, ABD Federal Sivil Servisi'nin, devlet memurluğu atamalarında, verimli çalışmaların kıyaslanması olarak bilinen başarıya göre atama ve terfi sistemini (merit ratings) uyguladığı bilinmektedir.<sup>14</sup>

İlk yapısal performans denetleme sistemi, Frederick Taylor ve yardımcıları tarafından 1.Dünya Savaşından önce kurulmuştur. 1920 yılında ilk uygulama Amerikan Ordusu büro personelinin değerlendirilmesinde gerçekleştirilmiş, izleyen yıllarda İngiltere'de bazı fabrikalarda uygulanmıştır. Başarı değerlendirme önce Amerika sonra İngiltere'de 1950 ve 1960'lı yıllarda basit yapıda bir performans değerlendirme uygulamasıyla başlamıştır. 1970 yılında sonuç odaklı performans değerlendirme sistemi ortaya çıkmıştır. "Performans Yönetimi" terminolojisi bu yıl ilk defa kullanılmış olup, 1980 yılından itibaren de sistem uygulamaya başlanmıştır.<sup>15</sup>

Türkiye'de performans yönetimi uygulamalarının bir bölümünün Osmanlı İmparatorluğu dönemine uzandığını söyleyebiliriz. Mimar Sinan Süleymaniye camininin yapımı sırasında çalışacak ustalarına işe almada,istihdam etmede ücret anlamında, başarılı olan çalışanların hediyelerle teşvik edilmesi ve kademelerinin yükseltilmesi bu sisteme güzel bir misal olacaktır. Cumhuriyet dönemindeki ilk uygulamanın Türk Silahlı Kuvvetlerinde görüldüğünü, kamuda ise Türk Hava Yolları, Ereğli Demir Çelik'te bulunduğunu görüyoruz. Ülkemizde 1980 yılı sonrası ağırlıkla

---

<sup>14</sup>S. Gök, 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006, s. 41

<sup>15</sup>Ü. Öztürk, Organizasyonlarda Performans Yönetimi , İstanbul, 2008, s.11

performans değerleme üzerine yoğunlaşılmasıyla son yıllarda performans ve sonuçlarının kullanımını da içeren başarılı örneklere rastlandığını söyleyebilir.<sup>16</sup>

Özellikle 4857 Sayılı İş Kanununda beraber çalışanların iş sözleşmelerindeki yenilenmenin performans değerlendirme sonuçlarına göre oluşturulması hukuki bir belge niteliği olmaya başlamış ve 2003 yılı ile resmîyet kazanmıştır.<sup>17</sup>PD 'nin temel amacı, işçilerin yapmaları gereken işi yakından tanınması, iş yapabilmek için gerekli bilgi yetenek ve deneyim sağlanabilmesi, iş gelişiminin sağlanması, işçilerin ve böylece örgütsel stratejilerinin yerine getirilmesine yardımcı olabilmesi olarak kendini göstermektedir.<sup>18</sup>

PD 'nin genel olarak iki amacının olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan birincisi; çalışanlara yönelik amaçları; doğrudan çalışanları ilgilendiren ücret, terfi, eğitim ve işten çıkarma gibi kişisel kazanımlarla ilgili uygulamalardır. İkincisi ise; yöneticilere yönelik amaçlar; çalışanlarla ilgili yönetsel kararların alınmasında ihtiyaç duyulacak bilgilerin toplanması ve karşılaştırmaların yapılarak kararların dayandırılacağı objektif ölçütlerin elde edilmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanlar hakkında karar verirken önyargısız ve tarafsız olmalarını sağlayabilmektir.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup>Öztürk, s.11

<sup>17</sup>C. Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi, İstanbul, 1998, s.2

<sup>18</sup>C. Özmercan, Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama,Karabük Üniversitesi SBE, YYLT, Zonguldak, 2016, s.12

<sup>19</sup>S. Kayapalı,Örgütsel Adalet Algısının PerformansDeęerlendirme isteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi, Atatürk Üniversitesi, SBE ,YYLT, Erzurum, 2012, s.7

Çalışan, yönetici ve örgüt açısından performans değerlendirme uygulamasının amaçları Tablo 1.'de gösterilmiştir:

**Tablo 1.Çalışan, Yönetici ve Örgüt Açısından Performans Değerlendirmenin Amaçları**

<b>Çalışan İçin</b>
• Takviye /destek aracı olarak görev yapmak.(övgü,ücret artışı)
• Kariyer basamaklarında veri sağlamak. (terfi,sorumluluk arttırma)
• İş hedeflerine ulaşmak hakkında bilgi vermek.
• Performansı geliştirmek için geri besleme kaynağını oluşturmak.
<b>Yönetici İçin</b>
• Personel hakkında karar verebilmek için temel kaynak sağlamak.(terfi,işten çıkartma,v.b.)
• Çalışanların amaçlarını başarma düzeylerini değerlendirmek.
• Çalışanlara olumlu geribildirim sağlamak.
• Astların birbirlerinden etkilemelerini sağlamak.
<b>Organizasyon İçin</b>
• Bireysel ve iş birimlerinin verimliliğini değerlendirmek.
• personel seçme ve yerleştirme metotlarını onaylamak.
• Çalışanların takdir edilmesi ve motivasyonunu arttırmak.
• Personel eğitimi ihtiyaçları için bilgi sağlamak.
Organizasyonel müdahalelerin etkilerini değerlendirmek.(eğitim programları,sistem değişiklikleri,v.b.)

**Kaynak:** R. E. Riggio, Introduction to Industrial / Organizational Psychology, Fourth Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003, s.125

Etkili bir şekilde uygulanmaya çalışılan ve planı iyi yapılmış bir performans değerlendirme sürecinde amaçlara ana hatlarıyla şöyledir:

- “Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek,Çalışan ve yaptığı işle ilgili doğru ve güvenilir bilgiye çabuk ve kolay ulaşabilmek,
- İyileştirme için fikirler üretebilmek ve yeni fırsatlar ortaya çıkarmak,
- Çalışanların iş tatminlerini ve verimlilik arttırmak,
- Beklentiler konusundaki endişeleri ve belirsizlikleri azaltmak,
- İyi performansı daha da geliştirmek ve pekiştirmek,

- Ödül standartlarını ve ücretlendirmeleri doğru uygulamak ve başarılı olmayı bu sayede teşvik etmek,
- Kötü performansı belirleyip bunun ortaya çıkış nedenlerinin bulmak ve başarılı olamayan işgörenin kendini özelleştirme imkanı sunmak,
- Çalışanların yaptıkları vazifelere daha iyi konsantrasyon sağlamaları ve hedefe odaklanmayı arttırmalarını sağlamak,
- Çalışanın eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak,
- İşletmenin yönetimi ile ilgili konularda becerilerin geliştirilmesini sağlamak,
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve takım çalışmasını arttırmak,
- Çalışan ile yöneticiler arasındaki varsa iletişim problemlerinin önüne geçmek.<sup>20</sup>

PD 'nin bir başka amacı da işgörenin güdülenmesini sağlamaktır. Gerçekten PD çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar. Yöneticiler de bu isteklerde daha becerikli ve başarılı işgören yetiştirilmesi için hangi güdüleme araçlarından yararlanabileceklerini öğrenmiş olurlar.<sup>21</sup>

### **3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN KULLANIM ALANLARI**

PD 'nin kullanıldığı alanları incelemenin kolay olması ve okuyucuya daha yararlı olması açısından belli başlı bazı kategorilere ayrılabilir. Bu kategoriler aşağıda başlıklar halinde verilmiştir.

---

<sup>20</sup>İ. Barutçugil, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.182,

<sup>21</sup>Ö. Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998. s.163

### 3.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Başarılı personel nitelikli personeldir ve personelde görülen potansiyel nitelikler eğitimle ortaya çıkabilir. Personelin potansiyel niteliklerinin eğitimle ortaya çıkarılması, işletme amacına ulaşmada personelin etkin ve verimli kullanılmasını birlikte getirecektir.<sup>22</sup>PD faaliyetlerinin önemli işlevleri arasında işgörenlerin eğitim ve gelişimi ile eğitim planlarının değerlendirilmesi yer almaktadır.<sup>23</sup>

PD ile çalışanların ihtiyaç duyacağı eğitim faaliyetlerini planlayarak hangi konularda kendilerini geliştirme faaliyetleri uygulanacağı ile alakalı kabataslak bir fikir verir ve geliştirme ihtiyacının ne olduğu daha özel bir saptamayla belirlenir. Sonuç olarak işgörenler kendilerinde ortaya çıkan yetersizlikleri yok etmeye yarayan eğitim faaliyetinin ne olduğu konusunda genel bir kanıya varır.<sup>24</sup>

### 3.2. Kariyer Geliştirme Sistemi

PD işletmelerde yönetici pozisyonunda olan kişilerin bünyesinde çalışan işgörenlerin örgüt için ne kadar değerli olduğunu anlamaya yardımcı olur. PD o güne kadar ortaya koyduğu performansı gören yönetici çalışanın bundan sonraki hedeflere de ne kadar varılacağı noktasında bir tahmin etme imkanı sunar.İşte burada bahsedilen nokta kariyer geliştirmenin çıkış noktası olur.<sup>25</sup>

PD 'den çıkan sonuçlara bakılarak bir çalışanın iş hayatındaki başarıları, yönetici ve diğer çalışanlarla olan ilişkileri hakkında çeşitli veriler sunar ve ayrıca ileride elde edilecek başarıları da geliştirme amacına sahiptir. Bu hem işletme, hem

---

<sup>22</sup>S.Altun, Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Polis Meslek Yüksekokullarında Bir Uygulama, Beykent Üniversitesi , SBE , YYLT, İstanbul, 2007, s.9

<sup>23</sup>H.R. Woods, Human Resources Management,USA, 1997, s.194

<sup>24</sup>A. A. Küçük, Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2005, s.24.

<sup>25</sup>O. A.Durmaz, İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimlerive Mühendisliği Enstitüsü, YYLT, İstanbul ,2005, s.12

de işgören için gereklidir. Bu yönüyle de performans, sonuçları açısından da ele alınmalıdır.<sup>26</sup>

### 3.3. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme

Kurumlarda uygulanmakta olan PD sistemi ile iş dizaynı uygulamaları arasında önemli bir etkileşim bulunmaktadır. Bu bağlamda, performans değerlendirme verilerinin iş dizaynı ile ilgili uygulamaları, şekillendirdiğini söylemek mümkündür. Özellikle iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme aktivitelerinde bu veriler, doğru kararların alınmasında ve bu aktivitelerin etkinliğinin sağlanmasında önemli roller üstlenmektedir.<sup>27</sup>

PD ile elde edilen veriler sayesinde bir pozisyonda başarısız ve mutsuz olabilecek bir personelin başka bir mevkiye yönlendirilmesi mümkün olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu tarz sorunların olduğu bir işletmede bazı çalışanların istenen performansa sahip olmaları aksi takdirde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Bir işletmede çalışan işgörenin daha başka bir görevde mutlu ve başarılı olması bu yolla sağlanabilir ya da aynı görevde devam eden bir çalışanın işleri genişletilebilir ve başarı oranı arttırabilir. Rotasyon sonucu çalışanlar ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler bu uygulamaların daha yerinde ve aktif olarak ilerlemeye yol açtığı vurgusu yapılabilir.<sup>28</sup>

### 3.4. Ücret-Maaş Yönetimi

Genel olarak işletmelerde çalışanların bir üst basamaklarına terfi mekanizmalarında performans değerlendirme sonuçları önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu mekanizmanın daha verimli bir şekilde kullanılması için

---

<sup>26</sup>P. Karahasanoğlu, Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi, Marmara Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2007, s.28

<sup>27</sup> K. Kaymaz, Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği, Bursa, 2009, s.129

<sup>28</sup> İ. Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2012, s.339

performans ile taltif arasındaki bağı çalışanlar tarafından bilinmesi sürece yarar sağlar. Bu ise elde edilen sonuçların çalışan aldığı ücretlere yansıtılması şeklinde olur.<sup>29</sup> Burada dikkat edilmesi gereken unsurlar, çalışan maaş ilişkisinin performansa göre oluşmaması gerektiğidir. Burada asıl hedef çalışan başarısını daha da katlandırarak ve yüreklendirerek arttırılmasını sağlamak bir diğer deyişle başarıya odaklamak olmalıdır. Bunun için performansı istenen düzeyde olmayan çalışanların ücretlerine normal düzeyde bir iyileştirme yapılması performansı daha iyi olan ve verimli çalışan işgörenin ise maaşında iyileştirme beklenenin daha üstünde olması tercih edilmelidir.<sup>30</sup>

Performansa göre ücret ödenmesine olumlu bakan görüşler, bu yöntemi şu noktalarda başarılı görmekteirler:

- “Kişileri çalışmaya özendirmede en iyi yol, çalışanlara daha fazla para vermektir.
- Bu yöntem iyi ücretle performansı ilişkilendirerek, örgütlerde performansa dayalı bir kültürün geliştirilmesine yardımcı olabilir.
- Bu yöntem ve kişileri çalışmaya isteklendirme programları, örgüt içi beklentileri tanımlar, bunların sınırlarını çizer ve bu durum örgütsel bağlılığı artırır.
- Bu uğraşlar ile daha başarılı personelin işletmede devam etmesi sağlanabilir. Düşük performansa sahip olan personelin işten ayrılması konusunda kendisine bir bildiriye bulunulabilir.
- Performansa dayalı ücret çabaları, rekabete ve yarışmaya yönelik uygulamaların birer parçası olacağı için, işgücü baskısı ve personel beklentileri açısından da gereklidir.
- Kişilere, kuruma katkılarına göre ücret verilmesi, adil bir ücret sisteminin gereğidir.”<sup>31</sup>

<sup>29</sup>İ. Bakan- H. Kelleroğlu, s.78

<sup>30</sup>B. Nizam, Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği Uludağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Bursa, 2005, ss.83-84.

<sup>31</sup>N. Tortop- B. Aykaç-H.Yayman, İnsan Kaynakları Yönetimi Ankara, 2012, ss.260-261

### 3.5. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletme bünyesinde karar verme noktasındaki kişilerin, karar alırken kullandıkları ya da kullanmayı planladıkları bilginin hızlıca bilgiye dönüştürülüp o bilgiden yararlanılmasıdır. İşletmenin gelecekteki değişmelere ve gelişmelere, insan kaynakları ve birçok yönetim fonksiyonu açısından hazırlıklı olması gerekmektedir. PD ile işten nasıl daha verimli sonuçlar elde edilebileceği konusunda veriler alınabilmektedir bu sayede örgütlerde işe alınacak işgörenin; mevcut ve gelecekteki işler için taşımaları gereken özellikler daha rahat saptanmakta ve iş gören seçimi stratejik olarak planlanabilmektedir. Stratejik planlama, işletmelerdeki yönetim sisteminin tamamlayıcı bir unsurdur.<sup>32</sup>

Bazı işletmeler biçimsel performans değerlendirme sistemi oluşturmaktadırlar. Bunun temel nedeni; tepe yönetim tarafından ortaya konan hedeflerin, o hedefleri gerçekleştirecek yönetici ve astlara aktarılmasıdır. Bu hedefler belirlendikten sonra, hedeflere ulaşmak için fonksiyonel dağılımların gerçekleşmesidir. Örgütlerde işletmenin kendi adına planladığı organizasyon stratejik planını bireyler kendi planları şeklinde bir forma dönüştürmesiyle genel amaçlara yapılan katkı daha yerinde olacak ve daha çok katkı sağlanacaktır.<sup>33</sup>

### 3.6. İş Tasarımı Uygulamaları

İşletme bünyesinde hayata geçirilmeye çalışılan performans değerlendirme çalışmalarıyla kişilerin buldukları birimde başarılı veya başarısız ya da mutlu veya mutsuz oldukları kolaylıkla belirlenebilir. Bu çalışanların işletmeye kazandırılması kapsamında; kişilere uygulanacak iş zenginleştirme, iş genişletme veya iş rotasyonu çalışmaları ile daha verimli çalıştıkları işlere yerleştirilmeleri mümkün olmaktadır. Ortaya çıkarılan bu değişikliklerle çalışanların işletmeye olan artıları ve verimleri en üst düzeye çıkarılması sağlanabilmektedir.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Cin, s.38

<sup>33</sup> Kara, s.37

<sup>34</sup>M.Ünal, E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi, Kocaeli Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Yüksek lisans Projesi İzmit,2007, s.41



İşgenişletme tanım olarak, çalışanın sadece bir işte değil birkaç işte uzmanlaşmasını amaçlayan bir yaklaşımdır. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler kapsamında iş geliştirme yapılabilir ve işin monotonluğundan kurtulmada çalışana yardımcı olunabilir. Ayrıca; işin kapsamını genişletme, iş rotasyonu, transferler, terfiler, geriletici hareketler ve diğer örgütlerle iş anlaşmaları gibi yöntemlerle kişi geliştirilebilir.<sup>35</sup>

### 3.7. İşgören Davranışlarının Analizi

PD sisteminin kullanıldığı yerlerden birisi de işgörenlerin kendi iş davranışlarının sonuçlarını analiz etmeleri ve bu şekilde bir değerlendirmeye tabi tutulmalarıdır. Elde edilen verilere bakılarak çalışanlar arasında karşılaştırma yapmak mümkün olacak ve hangi davranışın ne yönde geliştirilmesi gerektiğine karar verilecektir. Bu kararlar çalışanların maaşlarının düzeltilmesi noktasında yardımcı olur. Ayrıca istenmeyen davranışa engel olunarak bireysel performansa katkı sağlar.

PD sonucunda gerçekleştirilen bu çalışmalar işgörene dönük çalışmalardır. Tüm bu işlemlerde amaç çalışanların örgütle olan uyumunu daha etkin ve kalıcı bir şekilde sokmaktır. Ayrıca çalışanların işletmelerdeki özelliklerine yeni yetenekler kazandırarak çalışma verimlerini arttırmaları ve daha üstün davranışlara yol açmasını sağlamaktır. Yöneticiler de çalışanlarını bu noktada takip etmeli, gelişen davranışların pekişmesini sağlamalı ve değerlendirmelerini buna göre yapmalıdır.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup>M.Marangoz-L.Biber, İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma, İstanbul, 2007, s.244

<sup>36</sup>İ. Erdoğan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul ,1991,ss.156-157

### 3.8. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma

PD ile elde edilen veriler sözleşme yenilemede veya işten çıkarma kararlarında da kullanılmaktadır. Yani performansı istenen düzeyde ya da daha fazla olanların işletmede devam etmesi, istenen düzeyden daha aşağıda performans gösteren işgörenlerin ise işletmede devam etmemesi gibi kararlar bu sürezin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus düşük performans gösteren çalışanların hemen çıkarma kararı verilmesi yerine etkin ve bireye özgü bir eğitim modeliyle onun daha yararlı bir hale getirilmesi yerinde bir karar olacaktır.<sup>37</sup>

Çalışanların organizasyonda çıkarılmaları verilecek en son karar olmalıdır. Yönetici pozisyonunda bulunan kişiler bu noktaya geldiklerinde çalışanların evvelki iş planlarını ve performans düzeylerini gözden geçirmelidir. Eğer bu eyleme başvurmak zorunda kalırsa çalışana nedenlerini tatmin edici bilgi ve belgelerle sunmalıdır. Ayrıca işgörene kendisini ifade etme fırsatı verilmeli ve gereken rahatlık ve uygulamanın insancıl düzeyde olması ona hissettirilmelidir. Herkes tarafından takdir edilecek bir husus vardır ki o da hiç şüphesiz bu durumun işgören açısından kolay bir durum olmadığıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı işten çıkarmanın nedeni olarak çalışanın kişiliği üzerinde değil düşük olan performans düzeyi olan ve istenmeyen başarısızlığın nedeni üzerinde durulmalı ve buna odaklanılmalıdır.<sup>38</sup>

PD sistemi her konuda işgören ve yöneticilerin kendilerini değerlendirdikleri ve işletmenin verimini arttıran bir rehber niteliğindedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli unsur PD sonuçlarının çalışanlar ile paylaşıldığı sürece anlam kazandığıdır. Açık bir şekilde sonuçların çalışanlarla paylaşılan PD sisteminde mutlaka olumlu dönüşler olacak.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup>Fındıkçı, s.339

<sup>38</sup>Barutçugil, s.119

<sup>39</sup>Durmaz, s.13-14

#### 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AVANTAJLARI ve DEZAVANTAJLARI

İşgörenlerin başarı düzeylerinin ne olduğu konusunda bilgi almaya ihtiyaçları vardır. Performans değerlendirme sisteminin hem kurum için önemli bir gereklilik olduğu hem de çalışanlar için kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaç olduğu gerçeği yadsınamaz. Zira kurum hem kendi içinde amaçlara ulaşma noktasında hem de çalışanlar düzeyinde motivasyonu artırma noktasında başarısızlıkları görmeli ve buna göre hareket etmelidir.<sup>40</sup> Ancak PD 'nin bazı ana zorlukları ve dezavantajları da yok değildir. Bunlar kişisel açıdan ve süreç açısından olmak üzere iki grupta incelenebilir. İlk olarak kişisel açıdan incelemek gerekirse, duygusallık işin içine girebilir, nesneliği bozar. Terslik yaşanırsailşkileri bozacağından insanlar her yönden değerlendirmedenve bunu aktarmaktan kaçabilir.<sup>41</sup> Kişisel açıdan sonra süreç açısından analiz etmek gerekirse, işletme politikaları ve yordamları performans değerlendirme sonuçlarını engelleyebilir. Örneğin, ücret artırımı veya ikramiye uygun gördüğümüzkişilere işletme bütçe yetmediğinden ödeme yapamıyor olabilir.<sup>42</sup>

Burada bazı örneklerden yola çıkarak PD 'nin bazı olumlu ve olumsuz özelliklere sahip olduğu görülebilmektedir. Performans değerlendirmenin avantajları ve dezavantajları aşağıdaki başlıklar altında daha yakından irdelenecektir.

##### 4.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

PD'nin organizasyona ve çalışanlara yönelik birçok avantajı vardır. Bu avantajlar çalışanların istek ve ihtiyaçlarını, onların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli bir katkısı vardır. Aynı zamanda organizasyonunda performansının iyileştirilmesine yöneliktir.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> .....;http:// www.bof.bartın.edu.tr/journal/kongre/cilt1\_02.pdf (02.02.2016)

<sup>41</sup>M. Şimşek- M. Nursoy, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme, İstanbul, 2001, s.36

<sup>42</sup>D. Decenzo-A. Robbins, Personnel Human Resource Management, USA. 1998, s.80

<sup>43</sup>A.D.Canman, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, 1993, s. 231

Dr. İlhami Fındıkçı'ya göre performans değerlendirmenin gereği ve yararları basit ve sade bir biçimde aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir:

- ✓ “Çalışanlar için psikolojik, örgüt için etkin bir verim almak için ihtiyaçtır.
- ✓ PD kişinin kendi başarıları hakkında bilgi verir.
- ✓ İşletmelerin çalışanlarını daha iyi tanımasını sağlar.
- ✓ Organizasyon içerisindeki ast-üst ilişki düzeyini iyileştirir.
- ✓ İşgörenler kendilerinin tanıyarak eksik yönlerinin neler olduğunu öğrenir ve bunları gidermeye başlar.
- ✓ Örgütler için gerekli olan eğitim ihtiyacını belirler ve eğitim programının düzenlenmesine katkı sağlar.
- ✓ İşgörenlerin hedeflerine ne ölçüde ulaştıkları gözlemlenmiş olur.
- ✓ PD sonuçları ile organizasyonda yer alan çalışanların verimliliği ve işten çıkacak olan personelin tespiti yapılır.
- ✓ İnsan gücünün daha aktif bir biçimde kullanılmasını sağlayan verilere ulaşır.
- ✓ PD sonuçları ile kişiler kendilerine yeni hedefler, yeni yol haritaları belirler.
- ✓ PD, her çalışan tek tek kendi performansı için iyileştirmeye gitmesi ile işletmenin de performans düzeyinin arttırılmasında önemli bir kilit taşı olacaktır.
- ✓ Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Bu sayede kişilere yönelik maddi motivasyonlar için önemli bilgiler elde edilir.”<sup>44</sup>

Bu bağlamla çalışanlar PD'nin yararlarından faydalanır ve hedeflerine ulaştıkları zaman çalışanlar kendilerini daha aktif ve daha verimli olduğunu göreceklerdir

---

<sup>44</sup>Dündar, ss.34-35

## 4.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

PD 'nin birçok yararının yanında bazı olumsuzlukları ele karşılaşılmaktadır. Örneğin, PD ve ödüllendirme hile yapmayı teşvik edebilir. Kamu kurumları sistem standartları gereği çıktılarını yükseltebilir. Fakat bu yükselme profesyonel açıdan ne negatif ne de pozitif önemli bir etkisi vardır. Bu sayılarla oynamaya yönlendirir. Bununla beraber PD iç bürokrasiyi artırır, yenilikleri bloke edebilir. Ayrıca performans değerlendirme sistem sorumluluğunu öldürmektedir. Bu mekanizma organizasyonlar arasında olabilir. Yapılan bir araştırmada okullar arasındaki performans yüzünden rekabet edilmesi, bulunan ve yapılan en iyi uygulamaların paylaşılmamasına neden olmaktadır.<sup>45</sup>

PD 'nin bazı zorlukları ve oluşturabileceği aksaklıkları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- ✓ “Adil bir şekilde değerlendirilmediğinden düşünün çalışanların motivasyonu bozulmakta ve özellikle eleştiriyi kabul etmeyen çalışanlar söz konusu olduğunda günlük çalışma ilişkileri zarar görmektedir.
- ✓ İşgörenler planı iyi yapılmamış bir performans değerlendirme sistemi ile ilgili istenmeyen deneyimler yaşadıysa yapılacak her değerlendirme işlemine önyargı ile bakması muhtemeldir.
- ✓ Değerlendirmeyi yapan kişiler genel olarak düşük puanlar vermeyi tercih etmediğinden bu durum sistemin güvenilirliğini sorgulamaya neden olmakta ve bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır.
- ✓ Değerlendirmeyi etkileyen taraflı yaklaşımlar olabilmekte ve bu durum yanıltıcı ve yanlış bilgilere yol açabilmektedir.
- ✓ Değerlendirme programları zaman kaybına neden olabilmekte ve yüksek maliyetler oluşmaktadır.”<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> H.Brujin, Performance Measurement in The Public Sector: Strategies to Cope with The Risk of Performance Measurement,2002, s. 578

<sup>46</sup>E. Gavcar- Z. A. Bulut - K. Engin, Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları, İstanbul, 2006, ss. 31-32

Çalışanların motivasyonunu engelleyici davranışlar çalışma performansını ve iş verimliliği önemli ölçüde etkileyeceği gibi bu durum güvenilirliği düşürüp sorgulatmaya neden olur.

## **5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

PD sistemi, bir örgütte performansın planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Başarılı bir PD süreci, çalışanı yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda çalışanın gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir. Başarılı bir PD için bazı koşulların yerine getirilmesi gerekiyor. Bunlar şöyledir:

- “Değerlendirme sistemi organizasyonun etkinliğini arttırmaya yönelik olmalıdır.
- Sistem geniş bir yelpazeyi barındırmalıdır. Performansın katkılarının eğitimi, kariyer hedeflerinin gerçekleşmesini sağlayacak verileri içermelidir.
- Sistem açık ve anlaşılır olmalıdır..
- Sistem, imkanlar dahilinde revize edilebilecek verileri içermelidir.
- Sistemin İstenilen sonuca ulaşabilmesi için yönetim ve insan ilişkileri alanındaki yetenek, tutumlara ilişkin olarak çalışan ve yöneticilerin eğitimi için bazı verileri içermelidir.
- Değerlendirme sistemi, değerlendirenlerle personel arasında programlı, açık ve yapıcı değerlendirme görüşmeleri için hükümleri içermelidir.
- Sistem, imkânlar elverdiğince gözden geçirilmeye ilişkin hükümleri içermelidir.
- Değerlendirme sistemi, etkili olabilmesi için gerekli yönetim ve insan ilişkileri alanındaki bilgi, beceri ve tutumlara ilişkin olarak personel ve eylemci yöneticilerin eğitimi içinde hükümleri içermelidir.

- Sistemde, çalışanlar genelde çalıştırmanın kendilerinden neler beklediğini, performanslarının nasıl değerlendirileceğini, ileriye yönelik nasıl bir ilerleme kaydedeceklerini açık olarak bilmek ister. Sistem bu bilgileri sorunsuz sağlamalıdır.<sup>47</sup>

Bütün bunların yanında, bir değerlendirme sistemi mutlaka geçerli, güvenilir ve pratik olmalıdır. Değerlendirme neticesi sonucunda elde edilen verilerin, kişilerin gerçek performanslarını yansıttığı konusunda kuşku duyulmamalıdır. Tesadüfi sonuçlar sistem tarafından asla kabul edilemez. Buyüzden izlenen yol mutlaka açık ve kesin bir biçimde önceden tanımlanmalıdır. Sistem, değerlendirmenin güvenilirliği için gerekli zorlayıcı önlemleri almaktadır. Pratiklik konusunda da süreç mümkün olduğunca sadeleştirilmeli ve kolay algılanabilir hâle getirilmelidir. Değerlendirme sırasında zamanın da etkili kullanımı şarttır.<sup>48</sup>

## **6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ETKİNLİĞİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

### **6.1. Çalışan Memnuniyeti**

Bir işletmede çalışanlarının duygu durumlarının iyileştirilmesi ve işgörenlerin yaptıkları vazifeyi severek yapmaları çok önemlidir. İşyerinden verim alabilmek, kaliteli müşteri hizmetleri her zaman için işyeri tatminliğini sağlamış çalışanlar ile mümkündür. Bu yüzden ki eğer bir kurum müşteri memnuniyeti elde etmek istiyorsa bu çalışanların memnun bir olması ön koşuluyla gerçekleşir. çalışanların tatminlik düzeylerini gösteren bazı ölçekler şu şekilde sıralanmıştır:

- “Yıl içerisinde organizasyondan ayrılan çalışam oranı,
- İşgörenlerin verimliliği,
- İşgörenler üzerinden elde edilen kar,
- İşgörenlerin devansızlık oranı ve mesai saati uyumu.”<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup>Canman, s.11

<sup>48</sup> Kalenderoğlu, ss. 9-10

<sup>49</sup>İ. Kavrakoğlu, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996, ss. 62-63

## 6.2. Çalışan Düşünceleri

Etkili bir performans değerlendirme için çalışanların düşüncelerine yer verilmeli, onların fikirleri sisteme dahil edilmelidir. Çalışan düşünceleri, işgörenlerin tutumlarını PD sisteminden bekledikleri ve ortaya çıkan sonuçları içine alan bir perspektife sahiptir.

Çalışanların tutum ve davranışları derken bu durum hem değerlendirme işlemini yapan kişinin hem de değerlendirilen kişinin tutumları kastedilir. Çalışanların davranışlarının çözümlenmesinde kişilerin tutumları ölçülürken şu dikkate alınır. Örneğin bir kurumda bir birimin yöneticisinin tutumu, çalışanların onlara yaklaşmama, uzak kalmasına bakılarak değerlendirilebilir.<sup>50</sup> Çalışanlara farklı davranan bir yöneticinin yaptığı PD adaletli olmaktan uzak olur ve sonuçları olumsuz yönde etkiler. Bu şekilde çalışanlar bundan rahatsız olacak ve PD sistemine karşı önyargılı olacaktır. Bu yüzden çalışanlar ile yönetici arasında sağlıklı bir değerlendirme yapılamayacaktır.

Değerlendirme sisteminde çalışanların fikirleri de önemlidir. Bir kurumda beklentilerin karşılandığı takdirde daha fazla verim alındığı mümkün olacaktır. Yapılan incelemeler sonucunda çalışanların beklentileri istenen düzeyde karşılanamamakta olduğu görülmüştür.<sup>51</sup> Performans değerlendirme sisteminin yapısı gereği yönetici tutumları sonucunda değerlendirme sistemin etkili olması düşünülemez. Performans değerlendirme sisteminin faaliyete geçirilmeden önce çalışanlar ile beklentileri arasındaki uyum kontrol edilmelidir. İşletmeler sadece olumsuz yönlerin üzerine odaklanırsa bazı sorunlarla karşılaşabilir ve bunların çalışanlara aktarılmasıyla verim düşebilir. Bu doğrultuda işgörenlerden bir kısmı karşı çıkacaktır. Bu nedenlerden dolayı çoğu organizasyonda PD sistemi işlevini yitirmiştir.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup>E. Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004, s.180

<sup>51</sup>E. Soltani - R. Gennard-T. Williais, "ATQM Approach to HR Performance Evaluatio Criteria," European Management Journal, 2003, s.323

<sup>52</sup>İ. Kavrakoğlu, ss.60-62



### 6.3. Çalışanların İşletmeye Güveni

Güven, kişiler arası ilişkilerde birçok sosyolog açısından önemli bir kriterdir. Güven, işbirliği içerisinde faaliyet gösteren yapılarda iş görmeyi kolaylaştıran önemli bir kavramdır. Örgütsel yapı, formel rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güvenve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim insanları güven ilişkilerini işletmeler içerisinde iki açıdan ele almıştır. Bunlardan biri, güven işletmeler içerisinde dayanışmanın etkili bir biçimde işlemesine yol açan önemli bir faktör olması, bir diğer açı ise; güven organizasyonlarda bazı yol haritalarının görülmesine katkı sağlamaktadır. Bu etkinlikler işgörenlerin organizasyona duyduğu güvenin artması veya azalması ile ilişkilidir.<sup>53</sup>

Bir işletme, çalışanlarını sürece dahil ederek sorumluluk bölgelerinin genişlemesine katkı sağlar, tek taraflı düşünceden kurtulup her açıdan bakmayı öğretir. Bu şekilde yenilikçi, motivasyonu yüksek, psikolojik açıdan doygun çalışanlar ile örgütsel verimlilik ve başarı düzeyi artarak kalıcı hale gelmiş olur.<sup>54</sup>Buradaki açıklamalardan hareketle bir organizasyonun performans değerlendirme sisteminin temellerini atarken çalışanlarına ve yöneticilerine iş ve işlemlerin adaletli ve güven veren bir şekilde işleyeceğine dair tatminkar bir açıklamada bulunmaları gerekmektedir.

Bu şekilde bir yol haritası izlemeyen işletmelerin uyguladıkları performans değerlendirmenin etkin bir şekilde işe yaraması söz konusu değildir. Ayrıca PD istikrar da önemlidir. Alınan kararlar ve değişiklikler yerine getirilmediği takdirde çalışanlarda güven sorunu teşkil edecektir.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup>B. Sitkin- D. Stickel, The Dynamics of Distrust in an Era of Quality, In (Eds,R. M. Kramer, & T. R. Tyler) , Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research Thousand Oaks, 1996, ss.196-197

<sup>54</sup> M. Halis - G. S. Gökgöz - Ö. Yaşar, Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, İstanbul, 2007, s.188

<sup>55</sup>N. Demircan- A. Ceylan, Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, İstanbul, 2003, s.141

#### 6.4. Katılımcılık

Modern yönetici prensiplere sahip organizasyonlarda temel taşlardan biri olan katılımcılık kavramı, karar vermelerde, sürecin ortalarında uygulama esnasında beraber denetim ve değerlendirme yaparak işgören düşüncelerini de katarak hareket etme anlamına gelir. Bazı bilim insanları katılım kavramının performans değerlendirmenin işe yararlılığını arttırarak işletme için önemli olduğunu savunur. Katılım kavramı ne kadar etkin kullanılırsa performans değerlendirme sisteminin sonuçlarının duyarlılığı ve çalışanlar tarafından kabulü o kadar kolay olacaktır. Katılımın örgüt ve çalışanlar açısından; olaylarabütüncül bakabilme, sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdirmesi,örgütle bütünleşme gibi faydaları olduğu söylenebilir. Büyük işletmeler için katılım kavramı karar verme mekanizmasının en önemli bölümlerinden birini oluşturur. Son yapılan araştırmalar yöneticiler bu kavramı sıklıkla kullanmaktadır. ABD'de 204 özel ve kamu işletmelerinde yöneticiler katılımcılık kavramına olumlu baktıkları sonucuna varılmıştır.<sup>56</sup>

#### 6.5. Geribildirim (Feedback)

Geribildirim kavramı, insanların bir konu hakkında performansları ile ilgili bilgi sahibi olmalarıdır. Bu şekilde hem kendi davranışları hem de performanslarıyla ilgili özdeğerlendirmeler yapma fırsatı yakalarlar. Geribildirim vermek iseçalışanlara, iş beklentileri doğrultusunda performansları hakkında bilgi vermektir.<sup>57</sup>Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici geribildirimde bulunmak isterse çalışanlara kendilerini değerli hissetme duygusunu vermiş olur. Çalışanın “Bana karşı kayıtsız değil, ben gereклиyim...” düşüncesi içinde olması başlı başına motive edici bir faktördür.Bir çalışanın kendi hakkında birçok duygu durumundan aldığı cevaptır. Geribildirim alıcı ve gönderici arasındaki ters yönlü bir akışa sahiptir. Geribildirim insanların uygulamada, süreç esnasında veya sonunda verdiği tepkilerin tümüdür.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup>Kavrakoğlu, ss. 84-85

<sup>57</sup>M. London, “Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement,” Lawrence Erlbaum Associates, USA,2002, s.13

<sup>58</sup>O. J. Harris,Giving Feedback, Harvard Busuiness School Publishing Corporation, USA, 2006, s.18

Geri bildirimün düzgün ve sağlıklı bir şekilde yapılması bireyim motivasyonunu arttır. Geleceğelişkin daha doğru kararlar almasına yardımcı olur. İnsanlar hayatları boyunca yaptıkları davranışların sonucunda etkiye karşı bir tepki almak isterler, bu hayat için çok önemlidir. En tecrübeli yönetici pozisyonundaki kişiler bile geribildirim almadıkları süreç içerisinde performanslarıyla alakalı herhangi bir tepki almadıkları düşünürler ve istekli olmaları beklenemez. Örgütsel anlamda geribildirim mekanizması kurulabilirse bu durumda işletme için bazı noktalarda çeşitli yararlar ortaya çıkar. Geribildirimde sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralanmaktadır:

- “Geribildirim etkili olması için spesifik olmalıdır. Detaylı cümleler içermelidir.
- Samimi ve dürüstçe yardım sağlama amacı güder.
- Onaylanmış ve talep edilen geribildirimler daha başarılı olur.
- Yapılacak geribildirimde izin alınmalıdır. Örneğin "sakıncası yoksa yaptığınız sunum hakkında bilgi vermek istiyorum" gibi.
- Bilgi ve gözlemlerin paylaşması amacına sahiptir.
- Zamanlaması iyi olmalıdır.
- "Neden" sorusu sorulmamalıdır, bu motivasyonun düşmesine yol açan bir kelimedir.”<sup>59</sup>

Geribildirimlerde diğer çalışanlara sorular sorarak durumuıy anlayıp anlamadıkları test edilmelidir. Etkili ve iyi planlanmış geri bildirimler çalışanların performansları hakkında bilgi verir.

Son yıllarda geribildirim önemi giderek artan bir kavram haline gelmiştir. Geribildirim sayesinde çalışanların performansları hakkında doğru ve güvenilir bilgiye ulaşma söz konusudur. İşletmeler geribildirim sistemine geçmeden önce personelin algılama açısından çalışılan yerin kültür ve yapısına kadar iyi incelenmeli ve daha sonra karar verilmelidir.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup>S. Yumuşak, Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Tespitine Yönelik Alan Araştırması, İstanbul, 2008, ss.49-50

<sup>60</sup>H. R. Öncü, Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Anadolu Üniversitesi SBE, YYLT, Eskişehir, 2002, s.79

## 6.6. Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması

Çalışanların gerçek kişilik özelliklerini, sahip oldukları asıl yetenek ve niteliklerini ortaya çıkarmak adına işe uyum sağlama yapılan işten duyulan tatmin ve verim almak için çok önemlidir. Yapılan işte kalitesiz sonuçlar elde etmek, moral ve motivasyon düşüklüğü, yönetici ve diğer çalışanlarla olan anlaşmazlıklar, isteksizlik gibi faktörler çalışanın yapılan işe ve organizasyona adaptasyon göstermediğinin bariz belirtileridir. Eğer personel organizasyon verimliliği için yeterli donanıma sahip değilse organizasyon için bir masraf oluşturur.<sup>61</sup>

Personel ile işletme arasında uyum olabilmesi için psiko-teknik yöntem oldukça önemlidir. Psiko-teknik, çalışanların yaptıkları mesleklere uyumunu sağlayan ve sahip oldukları potansiyelleri gün yüzüne çıkaran ölçümler bütünüdür. Bu ölçümler ile kişilerin ruhsal dayanama güçleri, sabırları, zeka yapısı, yaratıcılıkları ve problem çözüm yetenekleri, davranışsal ve fiziki güç yeterlilikleri gibi önemli etkenlerin analizleri yapılır.<sup>62</sup> Bu etkenlerin ele alındığı titiz bir işe yerleştirme eylemi sonucunda çalışanın yaptığı işi sevmesi ve işe uyum sağlaması daha etkili ve daha hızlı olacaktır. Çalışan ile işletme arasında uyumun olduğu bir organizasyonda personele uygulanacak PD sistemi daha doğru sonuçlar vereceğinden sistemin daha etkili işlemesi mümkün olacaktır.

## 6.7. İnsan Kaynakları Skorkartı

İnsan kaynakları skor kartı ismi ilk olarak Robert Kaplan ve David Norton tarafından ileri sürülmüş ve dünyada sıklıkla kullanılan özel bir insan kaynakları uygulaması olmuştur.<sup>63</sup> Yöneticilerin ve performans değerlendirmeyi yapan kişilerin bugüne kadar kullandıkları teknikler çalışanların gerçek performans ölçümlerine ulaşmada yetersiz kaldığı bilinen bir gerçektir. Yöneticilerin istedikleri, şirketin hedeflerini direk ilgilendiren konuların toplamını, birbirine olan etkilerini,

---

<sup>61</sup>E. Eren, s.321

<sup>62</sup>H. Akyıldız - M. Kayalaroğlu, İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analizi İle Boyutlandırılması, Uludağ Üniversitesi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , C.22, S.2, Bursa,2003, s.81

<sup>63</sup>E.D.Eskici, İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Uygulama, İstanbul Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2002, s.100

çalışanların istenen hedeflere neler kattıklarını, şirketin hangi noktada olduğunu ve personelin bu süreçteki aktif katkısını irdeleyerek tüm bunları küresel bir bakışla görmektedir.<sup>64</sup>İ.K. Skorkart, performans değerlendirmesini çok boyutlu bir şekilde incelenmesini sağlayarak sistemin ne kadar doğru ve güvenilir sonuçlar verdiğini test etmekte, aynı zamanda performans değerlendirme sisteminin etkisini işletme içerisinde daha kalıcı hale getirilmesini sağlamaktadır.

## 7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

### 7.1. Değerlendirme Kriterlerinin Saptanması

PD sisteminde elde edilen verilerin güvenilir ve geçerli olması açısından, performans değerlendirmede uygulanacak kriterlerinin doğru seçilmesi çok önemlidir. PD kriterlerinde şu özelliklerin bulunması gerekir.

- ✓ “Bir performans standardı birey ve kurum amacına uygun olmak zorundadır.
- ✓ Sabit ve güvenilir olmalıdır. Bu da bir zaman içerisinde farklı durumlarda farklı değerlendirmeler arasında olan uyumu içermektedir.
- ✓ İyi ve kötü performans ayırt edilebilmelidir. Eğer çalışanların tümü, iyi performansa sahiplerse, o zaman ayırım yapmaya gerek yoktur. Fakat eğer iyi, orta, zayıf ve kötü performansa sahip olanlar varsa, o zaman değerlendirme kriterlerine göre ayırım yapılmalıdır.
- ✓ Kriterler gerçekçi olmalıdır. Performans kriterinin, ölçen ve ölçülen için bir anlamı olmalıdır. Eğer kriterin yararlı bir fonksiyonu yoksa ne ölçen ne de ölçülen için bir anlamı vardır.”<sup>65</sup>

Performans belirli bir standart içerisinde olmalıdır. Organizasyonların hedef ve amaçlarını kapsmalıdır. Kriterlerin gerçekçi ve yararlı olması önemlidir

<sup>64</sup> R.S. Kaplan - R. S. Norton - D. P. Norton, Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996, ss.8-12

<sup>65</sup> U. A. Türkel, İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul, 1998, s.51

PD sistemlerinde kullanılan kriterler üç grupta ele alınabilirler:

-**Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler:** Genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, ikna yeteneği vb.

-**Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsar. Bu kriterlere örnek verecek olursak; iş için gerekli bilgi-beceri düzeyi vb.

-**Hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler:** Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Kişilik ile ilgili kriterleri gözlemek ve objektif bir biçimde değerlendirmek zordur. Kişinin yarattığı sonuçlara ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise kriterler daha somut gözlenebilir.”<sup>66</sup>

## 7.2. Değerlendirme Standartlarının Saptanması

“Performans Standardı”, belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması beklenen başarı ve etkinlik düzeyini gösteren ölçütedir.<sup>67</sup> Performans standartları personel değerlendirme sisteminin temelidir.

Performans standartları hem ast hem de amiri için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “Neyin yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekmektedir?”. Buda kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi sorunun cevabını ise sağlıklı performans değerlendirme vermeye çalışır.

Performans standartları niceleyici ve niteleyici olmak üzere işlerin iki yönünü içerir. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, daktilo edilen sayfa sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısını içeren standartlar niceleyici

---

<sup>66</sup>Uyargil, s.51

<sup>67</sup>S. Sezen, Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara, 1998, s.204.

standartlar için, yapılan işin kalitesi ve verileri analiz etme konusunda belirlenen ölçüler niteleyici standartlara verilecek örneklerdir.<sup>68</sup>

Performans standartlarından beklenildiği gibi yararlanılabilmesi için standartların bazı özelliklere sahip olması gerekir. Genellikle iş analizi sonucu iş tanımlarında yer verilen başarı standartları, öncelikle bireyin durumuna ve örgütsel amaçlarına uygun olmalıdır. Ayrıca standartlar, istikrarlı ve güvenilir olmalıdır. Bu durum farklı değerlendirmelerin oluşmasının önüne geçer. Son olarak; performans standartları, iyi çalışanları ve az çalışanları veya yeterli olanları ve yetersiz olanları ayırmaya olanak vermelidir.<sup>69</sup>

Standartların başarılı olabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir:

- ✓ “Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklenildiğini tam olarak bilmelidir.
- ✓ Ölçülebilirlik: Performans ölçümünde kullanılacak standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zor veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.
- ✓ Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde, bunun farkına varan işletmeler bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir.”<sup>70</sup>

Bu standart geliştirmeye olanak vermiyorsa en kolay standart olan bireyin başka bir bireyle karşılaştırılmasına başvurulur. Böyle bir davranış performans değerlendirme de kişileri sıralama ve derecelendirme yönteminin esasını oluşturur.<sup>71</sup>

### 7.3. Değerlendirme Yönteminin Tespiti

<sup>68</sup>Uyargil, s.29

<sup>69</sup>N. Özcan, Örgütlerde Başarı Değerlendirme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Uygulamalarının Analizi, Atatürk Üniversitesi ,SBE,YDT, Erzurum, 1992, ss. 92-93.

<sup>70</sup>U. Uyarlar, Sağlıkta Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi,SBE, YYLT,Kütahya 2010, ss.57-58

<sup>71</sup> Erdoğan, ss.172

Organizasyonlar PD yaparken birçok değerlendirme yöntemi arasından en uygun olanını saptayarak yaparlar.PD yönteminin tespiti, performans kriterleri belirlendikten sonra yapılmalıdır.PD yöntemleri sürekli bir değişim ve yenilik içerisindedir.<sup>72</sup>

#### 7.4. Değerlendirmecilerin Saptanması

PD sisteminde değerlendirilecek bazı veriler sonucunda hangi teknikler ile ele alınacağını belirler:Değerlendirmeden yaralanacak olan bireyler aşağıdaki gibi gruplanır.<sup>73</sup>

- ✓ “İşgörenin Bağlı Olduğu En Yakın Üst veya Amir: En yaygın olan uygulamaşeklidir. Amirin, değerlendirilmesi yapılacak olan kişiye yakın olması ve onun iyi izleyebilme imkanına sahip olması gibi nedenlerden dolayı bu yöntemçok tercih edilmektedir. Ancak, bu süreç amirin kişisel ilişkilerin ve öznelöğelerin etkisi altında kalabileceği noktada sakıncalar taşımaktadır.
- ✓ Diğer çalışanlar ve asstlar tarafından yapılan değerlendirme: İşgörenlerin kendidüzeylerinde olan veya yakın ilişkide buldukları iş arkadaşları ve astlarıtarafından yapılan değerlendirmeler, pek az etkinlikte kullanılmaktadır.Fakat çalışma arkadaşları veya yönetici değerlendirilmesinde sorun,değerlendirmelerin örgüte göre değil,değerlendirilmesi için yararlı olacak başarı esaslarına göre yapılmasıdır.Bu tip değerlendirmelerden başarılı bir sonuç elde edilebilmesi için birbirlerini değerlendirecek bireylerin karşılıklı iletişim içerisinde bulunmaları gerekir.”<sup>74</sup>
- ✓ “İşgörenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri: Buna göre astların veyöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri söz konusudur. Bu,

<sup>72</sup>T.Akçakanat, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, SDÜ, SBE,YYLT,Isparta ,2009, s.18

<sup>73</sup>Y. Demir, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta için Karşılaştırmalı Bir Model, Selçuk Üniversitesi, SBE, YDT,Konya, 2006 s.74

<sup>74</sup>A. C. Acar- C. Uyargil- İ. Atay ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998, s. 276



kişisel planlama yapmayı özendirir. Ancak kendi kendini değerlendirme, duyarlı bir performans değerlendirmesi programı çerçevesinde kullanılmaz.”<sup>75</sup>

- ✓ “Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme: Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerlendirme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlendirmeye katılırlar.”<sup>76</sup>

#### 7.5. Değerlendirme Periyotlarının Tespiti

Değerlendirme genellikle belirli bir zaman aralığında yapılmalıdır. Ya da minimum düzeyde yılda bir kere yapılması organizasyonun başarısına katkı sağlayacaktır.

#### 7.6. Yönetici ve Çalışanlara Bilgi Verilmesi

Değerlendirmecilere, kullanılacak PD yöntemi ile ilişki açıklamalarda bulunarak kriterler, standartlar, faktörler hakkında bilgi verilmeli, işlemin nasıl gerçekleştirileceği ve değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı konusunda yol gösterilmelidir. Bunun yanısıra değerlendirme yapan kişiler değerlendirme esnasında çalışanlarla etkili ve güven temeline dayalı iletişim kurma konusunda da eğitilmelidir. Ayrıca süreç içerisinde, yöneticiler ve çalışanlar bütün bu aşamalarla ilişkin bilgilendirilmelidir. Bu çerçevede elde edilen performans verilerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılmasıyla süreç sona ermektedir.<sup>77</sup>

<sup>75</sup> M. Palmer-T. Winters, İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, İstanbul, 2003. s.54

<sup>76</sup> W. F. Cascio, Managing Human Resources, New York, 1992, s.265

<sup>77</sup> D. Gürüz -E. Gürel, Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme, Ankara, 2006, ss. 230-231

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

“PD yöntemini kurumlarda uygularken en uygun kriter ve yöntemi belirlemek kadar çalışanlar arasında eşit ve dengeli bir şekilde değerlendirme yapmakta önemlidir.Bu yöntem çalışanların özelliklerinin belirlenmesine başarılı olacak alanların ortaya çıkmasında etkilidir.Değerlendirici bu aşamada kesinlikle objektif olmalıdır. Bu koşullara uygun bir değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir.”<sup>78</sup> Organizasyonlarda bireylerin Performans düzeylerini saptayabilmek için pek çok yöntem başvurulmaktadır.Bunlar Klasik ve Çağdaş yöntemler olarak adlandırılmaktadır.<sup>79</sup>

#### 1. KİŞİLERARASI KARŞILAŞTIRMALARA DAYALI YÖNTEMLER

Organizasyon çalışanlarının birbirleriyle karşılaştırmalarına yönelik olan bu yöntem kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımlar adı verilir. Bu yaklaşımda alternatif sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri tercih edilmektedir.Bu yöntemlerle terfi alabilecek performanstaki çalışanlar ve iş için en uygun adaylar kimlerdi sorularının cevaplarını yanıtlayabilmek için başarı durumuna göre sıralanır.<sup>80</sup>

##### 1.1.Alternatif Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde öncelikle işletmede değerlendirilecek personellerin isimleri rastgele bir kağıdın sol tarafına yazılır.Daha sonra listede en iyi olduğu düşünülen çalışan başka bir listenin en başına, en kötü olduğu değerlendirilen çalışan ise listenin en sonuna yerleştirilir.Kalan çalışanlar içinde en iyi ve en kötü olduğu düşünülen personel aynı şekilde diğer listenin en iyi ikinci ve en kötü ikinci sırasına yerleştirilir. Bu işlem ilk listede ki bütün personel diğer listeye yerleştirilene kadar sürer.

<sup>78</sup>Z.Sabuncuoğlu, Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi,Bursa, 2008, s.199.

<sup>79</sup>Ü. Dicle, Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi-Türkiye Uygulaması, Ankara, 1982 , s.41

<sup>80</sup>Akçakanat,s.23

“Aşağıda tablo 2.'de metoda ilişkin bir örnek bulunuyor.

**Tablo 2. Alternatif Sıralama Yöntemine Dair Örnek Bir Form**

Personel İsimleri	Değerlendirme Sonucu
Ahmet Doğruer	1. Başarılı
Veli Kara	2. Başarılı
Timuçin Kaya	3. Başarılı
Kemal Karlı	4. Başarılı
Emre Eren	5. Başarılı
Hande Güner	5. Başarısız
Hızver Yıldız	4. Başarısız
Fikret Akatürk	3. Başarısız
Fatih Kaymaz	2. Başarısız
Mehmet Çlebi	1. Başarısız

**Kaynak:** C.Aldemir,- A. Ataol-G. Budak, İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, 2009 s.309

Bu yöntem çalışan sayısı 20 altında olan işletmelerde kullanılabilir. Başarılı ile başarısızı tespit etmek amaçlıdır. Bu tekniğin dezavantajı ise listenin ortasında yer alan çalışanın sıralamasını belirlemek zordur .Bir diğer negatiflik ise çalışan sayısının tek olduğu durumlardır. Tüm çalışanlar sıralandıktan sonra listenin ortasında yer alan çalışanı yerleştirememesidir.<sup>81</sup>

### 1.2. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

Bu yöntemin büyük avantajı vardır. Çünkü hem maddi anlamda hem ekonomik hemde zaman tasarrufu sağlayan bir yöntemdir. Yöntemin özünde çalışanların ikişerli alınarak eşleştirilmesi tekniği vardır.<sup>82</sup> Böylelikle her çalışanın kendi grubunda yer alan diğer arkadaşıyla karşılaştırılması da gerçekleştirilmiş olmaktadır.

İlgili yöntemde değerlendirilecek olan organizasyon çalışanlarının isimleri sıralanarak sol tarafa doğru yazılır. Listenin üst kısmına sıralı bir şekilde

<sup>81</sup> Akçakanat, ss 23-24

<sup>82</sup> D. Bingöl, Personel Yönetimi, İstanbul, 1996, s.228

değerlendirme kriterleri yazılır. Çalışanlar bu şekilde birbirleriyle kıyaslanır.Kıyaslamalarda ilk çalışan diğer çalışana oranla daha fazla üretiyorsa “+” ile değerlendirilir.Bu işaret performansın yüksek olduğuna işaret eder.Ve en yüksek verimin alındığı çalışan belirlenir.<sup>83</sup>

**Tablo 3: Adam Adama Kıyaslama Yöntemi**

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

**Kaynak:** Z.Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi,Bursa,2000, s.172

### 1.3. Zorunlu Dağılım Yöntemi

“Bu metotta değerlendirici çalışanları belli bir plan doğrultusunda sıralar.Bu metot organizasyonda yer alan çalışanların arkadaşları tarafından kullanılır ve yöneticiler tarafından kullanılmaz.”<sup>84</sup>PD sistemindeki hedef belirleyici yerler ve kişilerin arasındaki oranın ve farklılıklarını daha titiz bir biçimde saptanmasını sağlamaktadır. Bu değişiklikleri ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendirme yapan kişilere bazı kısıtlama getirmektedir. Bu yöntemin temel varsayımı, örgütlerde bireyin karesel özelliklerinde olduğu gibi performans düzeyi de normal bir duruş gerektirmektedir.. Bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü şekilde aşağıdaki Tablo 4.'teki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır.<sup>85</sup>

<sup>83</sup> Akçakanat,ss.23-25

<sup>84</sup>Barutçugil , s.439

<sup>85</sup> Uygul, s.39

**Tablo 4: Zorunlu Dağılım Yönteminde Kullanılan Beşli Skala**

Çok Başarılı	Başarılı	Orta	Başarısız	Az Başarılı
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

**Kaynak:** C.Uyargil,İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi,İstanbul, 1998, s.39

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu bir durumda, değerlendirici 15 kişiyi en yüksek, 25 kişiyi yüksek, 35 kişiyi orta, 15 kişiyi düşük ve kalan 10 kişiyi de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, değerlendirici, grubun % 40'ının performans beklentisini karşıladığına, % 30'unun yüksek düzeyde olmasına ve % 30'unun da PD'nin düşük seviye olduğu belirlenmiştir.

Bu yöntemin önemli bir problemi normal dağılım eğrisinin az sayıda çalışan grubuna uygulanamamasıdır. Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında bu yöntemden faydalanmak sakıncalı bir neticeye neden olabilmektedir. Başarı sıralamasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralama sonucuna bağlı kalınarak belirlenecek ücret artışları da adil bir sonuç yansıtmamaktadır.

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri, kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle, değerlendirme sonuçlarının değerlendirilebildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde sadece bu yöntemlerin kullanılması uygun değildir.<sup>86</sup>

## **2. ORTAK PERFORMANS KRİTER ve STANDARTLARINA DAYALI YÖNTEMLER**

Yukarıda ele aldığımız sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme, bireylerin birbirleri ile karşılaştırmaları neticesinde gerçekleştirilirken, bu bölümde ele alınacak olan yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden

<sup>86</sup>F. Tahiroğlu, Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları, İstanbul, 2003, ss.180-181

bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınıp çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar, bazen de belirli iş / işgören grupları için ortak olarak baz alınmıştır.<sup>87</sup>

## 2.1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi

“Grafik değerlendirme ölçekleri yöntemi, çalışanları bazı standartlar üzerinden ya da işin niteliği açısından değerlendiren bir yöntemdir. Bu yöntemde önceleri, kişilik özellikleri (arkadaşlık ve işbirliği gibi) üzerine odaklanılmakta iken; yakın zamanda iş davranışları üzerine odaklanılmaya başlanmıştır.”<sup>88</sup>

“Tablo 5.'de görüldüğü üzere; bu metotda ölçek; ölçüm birimine göre oluşturulan 5 veri yer almaktadır. Bu veriler aşağıdaki gibidir:

- En yeterli
- Yetersiz
- Normal
- İyi
- En iyi”<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup>S.A. Eryalçın, Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Eleştirel Gözden Geçirilmesi ve En Uygun Yöntemin Tespiti İçin AHP-TOPSİS Uygulaması, Marmara Üniversitesi, SBE YYLT, İstanbul, 2014, s.11

<sup>88</sup>Ö. Güler, Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması Ve Bir Örnek Olay Çalışması, DEÜ, SBE, YYLT, İzmir, 2012, ss.25-26

<sup>89</sup>A. P. Grobler- W. Surette - C. R. Michael, vd. Human Resource Management in South Africa, 2006, s.270

**Tablo 5.Grafik Değerlendirme Ölçekleri**

<b>Ad-Soyad</b>						
<b>Mevcut iş</b>	<b>Departman</b>					
<b>Performans Alanı</b>	<b>X ile işaretleyiniz</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Yorumlar</b>
<b>Değişimi Kabul</b>						
<b>Sorumluluk Kabulü</b>						
<b>İşe devam</b>						
<b>Davranış</b>						
<b>Doğruluk</b>						
<b>İşbirliği</b>						
<b>Güvenirlik</b>						
<b>Stres altında etkinlik</b>						
<b>İnsiyatif</b>						
<b>İş bilgisi</b>						
<b>Liderlik</b>						
<b>Planlama</b>						
<b>Çalışma kalitesi</b>						
	<b>Kabul</b>	<b>Red</b>				
<b>Çalışanın İmzası</b>						<b>Tarih</b>
<b>Yöneticinin İmzası</b>						<b>Tarih</b>

**Kaynak :** A. P. Grobler - W. Surette - C. R. Michael, vd. Human Resource Management  
in South Africa, 2006, s.270

Çalışan, Tabloda belirtilen standartlar/nitelikler temel alınarak 5 seçim noktası ile değerlendirilir. Örneğin; bu standartlar/nitelikler arasından değerlendirmeyi yapan kişiyi, çalışanın iş bilgisi niteliğini yetersiz buluyorsa grafik değerlendirme ölçeği üzerinde iş bilgisi niteliğini 2 (yetersiz) olarak işaretleyecektir.

Grafik değerlendirme ölçekleri geliştirilirken; ilk önce iş analizi veya kritik olay yöntemi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenir, daha sonra bu boyutlar kendi içinde derecelendirilir.

Bu dereceler sayılar ya da harflerle ifade edilebilir ve bu derecelere verilen sayısal ağırlıklar ile çalışanın performans durumu sayısal olarak hesaplanabilir.<sup>90</sup>

## 2.2.Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi

Bu yöntemde, kaydı tutulan olaylar; değerlendirilen personelin işteki davranışlarıyla ilgili hem istenen hem de istenmeyen durumları ortaya çıkarmaktadır.<sup>91</sup>Daha açık bir ifadeyle; kritik olay yöntemi üç adımı içermektedir. İlk olarak, kritik olaylar meydana geldiğinde performans kaydı tamamlanır. Bunun ardından değerlendirme periyodu için bu kayıtlar özetlenir. Son olarak ise, çalışanla birlikte performans değerlendirme görüşmesi gerçekleştirilir.<sup>92</sup>

Çalışana ilişkin elde edilen kritik boyutlar; çalışanla ilgili hangi davranışların arzu edilebilir olduğunu ve hangi davranışların geliştirilmeye ihtiyacı olduğunu gösteren zengin bir veri seti sunmaktadır.<sup>93</sup> Bununla birlikte; kritik olaylar yönteminin bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Hangi durumların kritik olay teşkil ettiği tüm yöneticiler tarafından aynı şekilde tanımlanamamaktadır ve kritik olayların kayıt altına alınması zaman alıcıdır. Bir diğer dezavantajı ise, yöneticilerin aşırı sert bir şekilde sonuçlanan değerlendirmelerde olumlu olaylardan daha çok olumsuz olayları kaydetme eğilimine sahip olmaları<sup>94</sup> ve astların davranışlarının izlendiğini ve kaydedildiğini bilmelerinin onları olumsuz etkilemesidir.<sup>95</sup> Tablo 6.'da kritik olaylar yöntemi için bir örnek gösterilmektedir.<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup>H. Can - A. Akgun - S. Kavuncubası, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, İstanbul, 1995, ss.160-190

<sup>91</sup>L. L. Byars - Leslie W. Rue. Human Resource Management, Boston, 2003. s.255

<sup>92</sup>D. L. Kirkpatrick, Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching, 2006, s.52

<sup>93</sup>A. D.David - P. R.Stephen. Human Resource Management, , 2002, s.274

<sup>94</sup>R.. Sims, Organizational Success Through Effective Human Resources Management, 2002, s.205

<sup>95</sup>M. Ş. Şimşek - H. S. Öge, Stratejik Ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları  
Ankara, 2007, s.299

<sup>96</sup>Palmer, , s.49



## Tablo 6.Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi

**Açıklama:** Elamanın başarısını kendi kelimeleri ile değerlendirin. Başarılı veya başarısız gördüğümüz performans alanlarını yazıp ve açık örnekler verin.

### İŞ GÖREVLERİ

#### 1- Etkinlik

- Belirlenen işleri yapmada en iyi dercede
- Vazifelerini az noksanlıkla yerine getiriyor.
- Vazifelerini farkettiğini anlıyor.
- Kendi vazifesini örgütteki diğer vazifelerle karşılıklı ilişkisini anlıyor.

**Olay:**

#### 2- İş Bilgisi

- İşle ilgili luzumlu bilgilere sahip.
- Gerekli olan kaynaklara sahip.
- Kendi alanındaki güncel olayardan haberdar
- Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor.

**Olay:**

### İNSAN İLİŞKİLERİ

#### 1-İletişim

- Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor.
- Yazılı ve sözlü iletişimi iyi.
- Örgütsel konularda becerikli.
- Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor.
- Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor.

**Olay:**

#### 2-Başkalarıyla ilişkiler

- Başka çalışanlara karşı saygılı.
- Diplomatça davranıyor.
- Örgüt içi ilişkilerin önemiyetinin farkında.
- Birlikte çalışmayı seviyor.

**Olay:**

**Kaynak :**M.Palmer - T. W. Kenneth, İnsan Kaynakları, Çev. D. Şahin  
İstanbul, 1993,s.93

### 2.3. Kontrol İşaretleme Listesi Yöntemi

Bu metotta değerleyici; işgörenin başarısını değerlendirmekten çok, onların hal ve hareketleri hakkında yorum yapar.<sup>97</sup> Başka bir deyişle değerleyici, çalışan performansını değerlendirmemekte; yöneticiye çalışanların performansını tanımlayan bazı belirli ifadelerin listesi verilmektedir. Daha sonra yöneticinin bu ifadeleri değerlendirmesi ve her duruma ait çalışan davranışının olumlu ya da olumsuz olup olmadığını göstermek için işaret koyması beklenmektedir. Tipik bir kontrol listesi örneği Tablo 7.'de gösterilmektedir.<sup>98</sup>

**Tablo 7. Tipik Bir Kontrol Listesi Örneği**

Çalışanın Adı:	Numara:
Ünvanı:	Departman:
Kontrol Listesi:	Dvranış:
1 . Çalışan,düzenli olarak işe devam ediyor mu?	Evet/Hayır
2 . Çalışan,iş arkadaşlarına hoş bir şekilde davrabıyor mu?	Evet/Hayır
3 . Çalışan,iş arkadaşlarına karşı yardım sever mi?	Evet/Hayır
4. Çalışan,yöneticisinin talimatlarını her zaman takip ediyor mu?	Evet/Hayır
5 . Çalışan,her zaman standartları karşılıyor mu?	Evet/Hayır

**Kaynak :**A. Misra - L. Khurana,Themetabolicsyndrome in South Asians: epidemiology, determinants, andprevention. Metabolic Syndromeand Related Disorders, 2009,s.117

<sup>97</sup> N. Tortop, Personel Yönetimi, Ankara, 1992, s.109

<sup>98</sup> M. Işık, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, Sütçü İmam Üniversitesi SBE, YYLT, Kahramanmaraş, 2012,s.42

Örnekte görüldüğü üzere; çalışanın düzenli olarak işe devam edip etmediği, iş arkadaşlarına hoş bir şekilde davranıp davranmadığı, yardımsever olup olmadığı gibi çalışanların performansını tanımlayan çeşitli ifadeler yöneticiye verilecektir.

Yönetici bu ifadeleri değerlendirerek çalışanın davranışlarını yorumlayacaktır. Kontrol listesi tamamlandıktan sonra, insan kaynakları departmanına gönderilir. Kontrol listesindeki çeşitli sorular ya eşit ağırlığa sahip olurlar ya da daha önemli sorulara daha fazla ağırlık verilebilir. Daha sonra, insan kaynakları departmanı, çalışanın performans sonuçlarını veren toplam skorları hesaplar.<sup>99</sup>“Kişilerin yargılarını bir kenara bırakarak, gözlemlenen birey davranışları önemli olmalıdır. Bu şekilde hata en aza iner. Dolayısıyla, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir.”<sup>100</sup>

Kontrol listesi yönteminin uygulanması kolay olmakla birlikte, dezavantajları da bulunmaktadır. Grafik değerlendirme ölçeklerinde olduğu gibi, ifadelerin anlamı değerlendiriciye göre farklılaşabilir. Diğer bir problem ise kontrol listelerinin hazırlanmasının zor olması ve her iş kategorisinin farklı sorular setini gerektirmesidir.<sup>101</sup>

#### 2.4. Zorunlu Tercih Yöntemi

Zorunlu seçim yönteminde, iş performansını tanımlayan bir takım ifadeler (genellikle dört ifade seti) değerlendiriciye sunulur. Sunulan dört ifade setinin her birinde ifadelerden ikisi olumlu, diğer ikisi ise olumsuz ifade olarak yer almaktadır. Bununla birlikte; olumlu ifadelerden yalnızca biri performans skoruna eklenir ve olumsuz ifadelerden yalnızca biri skordan eksiltilir.

Zorunlu seçim yöntemi, kontrol listesinin değişik bir türüdür; fakat bu yöntemde değerlendirici, ifadeler arasında seçim yapmak durumundadır ve değerlendiricinin işi, hangi ifadenin değerlendirilen bireye en çok (ya da bazı durumlarda en az) uyduğunu belirlemektir. Örneğin; değerlendiriciye aşağıdaki gibi iki ifade verilebilir;

---

<sup>99</sup>M. S. Murugan, Management Principles And Practices, 2004, s. 275.

<sup>100</sup>Can vd, ss. 179-180

<sup>101</sup>Sims vd, ss.207-208

- İşgören, çok çalışkandır,
- İşgören, astlarına açık bir şekilde bilgiler verir.

Bu ifadelerin her ikisi de olumludur; fakat değerleyiciden, bu iki ifade arasından astının davranışını en çok tanımlayan bir ifadeyi seçmesi istenir. Bunun yapılmasının nedeni ise değerlendirmede öznellikten kaçınmaktır. Bu ifadelerden her biri bir değer taçımakta ve genellikle bu değerler, değerleyici tarafından bilinmemektedir. Değerleyicinin seçimini yapmasının ardından, son değerlendirme insan kaynakları bölümü tarafından yapılmaktadır.<sup>102</sup>

Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanlar yalnızca bu cümleleri hazırlayan uzmanlar tarafından bilinmektedir ve böylece, yöneticilerin peşin yargılarının etkisi ve önceden öngördükleri belli bir puana erişme çabaları engellenmiş olmaktadır. İlgili yöntem pratik ve düşük maliyetlidir. Yöntemin dezavantajı katılımcılara sorulan soruların bazılarının doğrudan işin yapılması ile ilgili olmamasından kaynaklı olarak işgörenleri yanıtlamasıdır.<sup>103</sup>

## 2.5. Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)

“Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası olarak da adlandırılır. Bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir.”<sup>104</sup>

“Davranışsal değerlendirme ölçeği, başarı değerlendirmesi sonuçlarının astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına olanak tanıyan bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır.

---

<sup>102</sup> Güler, s.31

<sup>103</sup> M. Özyörük, Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi, SBE, YYLT, Konya 2009, s.77

<sup>104</sup> E. Ergün, 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye ve Marmaris Örneği), Muğla Üniversitesi, SBE, YYLT, Muğla 2008, s.49

Davranışsal değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde ilk asama, kritik olay yönteminin uygulanmasıdır. Kritik olay yöntemi ile personel ve üstünden iş başarısı ile ilgili veriler toplandıktan sonra bu veriler genel sınıflar veya iş başarısı boyutları biçiminde gruplandırılır. Yönetmelik yeterlilik, kişiler arası ilişkiler, tipik iş başarısının boyutlarına örnek olarak verilebilir. Her boyut personeli değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü aşamada kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde toplanır. Dördüncü aşamada, kritik olaylarda tanımlanan davranışları 7 yada 10 aralıkla derecelendirilir. Son aşamada da Tablo 5’de örneği verilen davranışsal değerlendirme ölçeği geliştirilir.”<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup>Can vd, s.187

**Tablo 8.Davranışsal Değerlendirme Ölçeği**

İŞ İLİŞKİLERİ	
Çalışma ekibi ve başka personel ile bağları son derece iyidir.	1
	2
Çalışma ekibi ve başka personel ile ilişkileri en yüksek seviyededir.	
Çalışma ekibi ve başka personel ile işin gerektirdiği değerde işbirliği olmaktadır.	3
	4
Bireyin başka kişilerle ilişkileri ortalama Seviyededir.	
Çalışma ekibi ve başka kısım personeli ile ilişkilerinde türlü problemler bulunmamaktadır.	5
	6
Başka şahıslarla iletişim kurma ve sürdürmede başarısızdır.	
Başka kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7

**Kaynak :** H. Can - A. Akgun - S. Kavuncubası, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi,İstanbul,1995, s.187

Bu yöntemin diğer metotlara göre, daha az oranda hataların olması,açık ve anlaşılır olması,görülür verilerin olması ve bunların birbirilerinden farklı olması çalışanın daha iyi sonuçlar elde etmesini sağlar.Bu yöntemin daha az hatalı sonuçlar verdiği saptanmıştır.Yöntemin bazı sakıncalarıda bulunmaktadır.Değerlendirme ölçeinin geliştirilmesi için çok zaman ve çok fazla emeğin harcanması gerekiyor<sup>106</sup>

<sup>106</sup> Can vd,ss.187-188

### 3. BİREYSEL PERFORMANS STANDARTLARINA DAYALI YÖNTEMLER

#### 3.1.Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde kısaca ve en yalın şekliyle, değerleyiciden çalışanın nitelikleri ve yetenekleriyle üstün ve zayıf tarafları hakkında bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Değerlendirici bir form ya da şekle bağlı değildir. Değerlendirme çalışanın serbestçe anlatılmasına dayanır ve hazırlanan rapor bir tür kanaat raporu niteliğindedir.<sup>107</sup>

Yazılacak kompozisyonların değerlendirilen çalışanın işe ilişkin güçlü ve zayıf yönlerini gösterir nitelikte olması gerekir.<sup>108</sup> Bu yöntemle yapılan değerlendirmelerin içeriği ve uzunluğu değerlendirme yapan kişiye göre değişebilmektedir. Örgüt içi görev değişikliği yapılmadan önce, doğru karar vermek amacıyla diğer yöntemlerle birlikte kullanılan bir yöntemdir.<sup>109</sup>

Kompozisyon yönteminde değerlendirmeye alınacak kişinin iyi,kötü,yetenekli ve zayıf yönleri hakkında bir kompozisyon hazırlanması istenir.Personel alımı ile ilgili durumlarda adayın daha önce çalıştığı işverenle yada iş arkadaşlarından bir değerlendirme kompozisyonuna yer verilir.<sup>110</sup>

#### 3.2.Doğrudan İndeks Yöntemi

Bu metotda PD yönetici tarafından ya da yönetici ve astı tarafından yapılmaktadır.<sup>111</sup>Burada yöneticinin başarısı,altında yer alan çalışanın verimliliği ile orantılıdır. Çalışan yönetici yokken de aynı performansı sergiliyorsa başarılıdır. Personel verimliliği iki şekilde incelenir.Nitelik ölçütleri,müşteri şikayeti,hatalı ürünler gibi ölçütlerdir.Nicelik ölçütleri ise belli bir zaman diliminde üretilen ürün miktarı,hizmet edilen müşteri sayısıdır.<sup>112</sup> Bu verilere göre belirlenen amaçlara

---

<sup>107</sup> Tortop, 2012, s.135

<sup>108</sup> Barutçugil,s.190

<sup>109</sup> Işık, s.42

<sup>110</sup>W. Oberg ,Make Performance Appraisal Relevant, Harvard Business Review, 1972 , s. 61,

<sup>111</sup> Uyargil, s.51

<sup>112</sup> Can vd,s.188

gelmedeki performans seviyeleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini vermektedir<sup>113</sup>

### 3.3.Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi

Bu metot başarıyı amaç ve sonuçlarına göre kişisel niteliklerini gerçekleştirme dercesine bakarak değerlendirmektedir..<sup>114</sup> Bu metotta şirketin kesişen amaçlarla ilgili bir çalışma sistemi ile başlayarak tekrar bu sisteme dönen bir süreçtir. Burada dikkat edilmesi gereken işgörenin üstü tarafından belirlenen kriterler içerisinde işgörenin kendi amaçlarını ve hedeflerini belirler. İşgören amaçlarını ve hedeflerini açık ve net bir şekilde ifade etmemelidir. Bu aşamada üstünden yardım alarak son şeklini verir. Bu metot satış ve pazarlama şirketlerinde tercih sebebidir. İşgören rakamsal verilerle hedefine ulaşır ve bu şekilde değerlendirilir.

İlgili metotun başarılı olabilmesi bazı nedenlere dayanmaktadır. Bunlar; Hedefler rakamsal verilere dayanmalı ve ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Hedeflerin açık ve anlaşılabilir olması önemlidir. Belirlenen hedeflere ulaşılması için bir zaman zarfı bulunmalıdır.

Bu metot ağırlıklı olarak profesyonel yöneticileri değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu metottan etkili bir şekilde sonuç almak için belirli kriterler başlıca aşağıdaki gibidir.<sup>115</sup>

- ✓ “Başarılı bir şekilde iş tanımı tam olarak yapılmalıdır,
- ✓ Hedeflere ulaşmak için planlar geliştirilmelidir,
- ✓ Planların uygulanmasında çalışanlar rahat ve serbest bırakılmalı,
- ✓ Gerçekleşen hedefler ölçülebilmelidir,
- ✓ Yeni hedefler gelecek için belirlenmelidir.”<sup>116</sup>

Yapılan işlerin pahlı bir şekilde yapılması istenilen hedeflere ulaşılması açısından daha iyi ilerlemesini sağlar.

---

<sup>113</sup> Barutçugil, s.189

<sup>114</sup>H . Timur, Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, İstanbul, 1983, s.15

<sup>115</sup>Bingöl, s.236

<sup>116</sup>Barutçugil, s.188



Bu değerlendirme yönteminin yararları şunlardır.

- ✓ “Bu yöntem amaçlara ulaşılması üzerine yoğunlaştığından, personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur,
- ✓ Bu yöntem, her personeli tek başına değerlendirir,”<sup>117</sup>

Yöntemin dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar şunlardır:

- ✓ “Çalışanların amaçları birbiriyle ilişkilidir. Bu durum çalışanların performanslarını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir,
- ✓ Bu yöntem, yöneticilerin zamanlarının büyük bir kısmını almaktadır.”<sup>118</sup>

#### 3.4.Çalışma Standartları Yöntemi

Organizasyonlarda performans amaçları çalışanlar tarafından belirlenmesi yerine, standartlar organizasyon tarafından belirlenir. Yöntemin etkinliği, standartların şeffaf ve dengeli olmasına bağlıdır.<sup>119</sup>

İlgili metot, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışan bireyler için uygulanır. Metot, çalışanların üretim düzeylerinin belirlenmesini ve çalışanların belirlenen bu standartlara göre değerlendirilmesini ifade etmektedir.

---

<sup>117</sup>Palmer, s.50

<sup>118</sup>Palmer, ss 50-52

<sup>119</sup>Oberg, s.66

## 4. DİĞER PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

### 4.1.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

Belirli bir görevi olan çalışanı değerlendirirken, bununla ilişkili herkesi değerlendirme kapsamına alan ve bu kapsamda her yönden gelen geri bildirimleri dikkate alan 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi, çok sayıda ve farklı kaynaktan veri toplanmasına olanak sağlamaktadır.

360 derece PD, temel olarak gelişimi teşvik eden bir sistem olduğu için birincil kullanım amacı da, organizasyonel gelişimin sağlanması ve değişimin hızlandırılmasıdır.<sup>120</sup> Genel olarak, çalışanların PD'nin yapılması, çalışanlara kapsamlı ve objektif geri bildirim verilmesi, çalışanların kritik başarı faktörlerine odaklanmasının sağlanması, yöneticilerin etkinliğinin ölçülmesi, çalışanların güçlü ve gelişmeye açık ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi, kimlerin hangi alanda eğitim ihtiyacı olduğunun tespit edilmesi, mevcut eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin ölçülmesi, takım çalışmasının güçlendirilmesi, iletişimin etkinliğinin artırılması ve değişim ihtiyacının belirlenmesi ve buna yönelik uygulamalara hız kazandırılması bu sistemin amaçları arasında özetlenebilir.<sup>121</sup>

#### 4.1.1. Veri Seçimi

360 derece performans değerlendirme sisteminin belirli bir kurum için bağlamı, yukarıda anlatılan 10 adımlı modelin ilk aşamasında belirlenir. Geri bildirim sisteminin amacı ne olursa olsun, bağlam belirleme/veri seçimi adımı, en önemli adımdır.

---

<sup>120</sup>W. D. Bracken - M. A. Dalto - R. A. Jako - C. D. McCauley - V. A. Pollman, Should 360-Degree feedback Be Used Only For Developmental Purposes?, North Carolina: 1997, s.7

<sup>121</sup>A. A. İllez - M. Güner, Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. Tekstil ve Konfeksiyon, İstanbul, 2006, ss.325-327.

Kurum, daha etkili liderlere dönüştürmek amacıyla yöneticilerinin yönetim becerileri ve davranışlarını geliştirmeyi amaçlıyor olabilir ya da mevcut performans değerlendirme sisteminin adilliğinden memnun olmayabilir ve başka bir sürece geçmek istiyor olabilir. Uygulamanın bağlamı, yani kurumun gereksinimleri ve 360 derece performans değerlendirmesiyle bunların nasıl karşılanacağı netleştikten sonra uygulama ekibi bu uygulamanın lojistiği üzerine düşünmek durumundadır.

Uygulama ekibi, hangi 360 derece aracının kullanılacağına karar vermelidir. Üç tür araç vardır:

1- “Kullanıma hazır” geri bildirim araçları: Bunlar genel beceriler ve yeterlilikleri ölçer.

2- Kurum dışında bir grup tarafından geliştirilen araçlar: Bunlar, kurumlardaki belirli gruplara ve bunların genel değerlendirme gereksinimlerine odaklanan ve danışmanlık şirketleri tarafından özel olarak tasarlanmış araçlardır.

3- Şirket içinde geliştirilmiş 360 derece değerlendirme araçları: Bunlar doğrudan kurum içindeki belirli gruplar ve pozisyonlarla ilişkilidir.<sup>122</sup>

Üç aracın da, kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır ve araç tasarımı, değerlendirmenin sonuçlarını etkileyebilir. Maliyet, bu kararı verirken çok önemli bir faktördür ve hazır araçlar genelde en ucuz seçenektir; bunu danışmanlık şirketlerinin sağladığı özel tasarlanmış araçlar takip eder. Şirket içinde tasarlanmış bir aracın daha az maliyetli olacağı düşünülse de, böyle bir aracı geliştirme ve tasarlanmanın uzmanlık ve zaman gerektiren doğası nedeniyle dolaylı maliyetler, bu aracın en pahalı seçenek olmasına neden olur.<sup>123</sup>

Değerlendirme ve geri bildirim konusunda katılımcıların eğitilmesi, bireylerin 360 derece performans değerlendirme sürecine hazırlanması açısından çok önemlidir. Çalışanlara, bu değerlendirmelerin nasıl kullanılacağı açık bir şekilde anlatılmalı ve geri bildirim değerlendirmesinden sorumlu kişiler, sık karşılaşılan puanlandırma

<sup>122</sup>J. W. Fleenor - J. M. Prince, Using 360-degree Feedback in Organizations: An Annotated Bibliography. Greensboro, 1997, s. 56

<sup>123</sup>M. S. Hirsch, 360 degree of evaluation, Working Woman Magazine (August), 1994, ss. 20-21.

hataları konusunda eğitilmelidir.<sup>124</sup> Ayrıca, çalışanlara bu puanlandırmalardan sorumlu tutulup tutulmayacaklarını bildirmek de çok önemlidir ve puanlandırılanların gizliliklerinin korunacağı konusunda güvence vermek, temel bir husustur.

Birçok durumda puanlandırılacak kişi de, puanlandırılanlarla beraber eğitime dahil edilmelidir. Geri bildirimün çalışanın geliştirilmesi için kullanılacağı durumlarda, söz konusu çalışan geri bildirimini nasıl algılaması ve kullanması gerektiği konusunda eğitilmelidir.<sup>125</sup>

Bu sistem, performans değerlendirmesi için kullanılıyorsa, çalışanlar değerlendirme sonuçlarının terfi ve ödül politikalarıyla ilişkili olarak nasıl kullanılacağı hakkında bilgilendirilmelidir. Durum ne olursa olsun, çalışanların birçok yönden gelen geri bildirimleri kavraması genel olarak güçtür ve değerlendirmeler çalışanlar için beklenmedik olabilir. Özellikle, çalışanın güçlü yön olarak düşündüğü bir özelliğin, iş arkadaşları tarafından geliştirilmesi gereken bir alan olarak değerlendirilmesi, durumu kavramayı ve bu tespite uygun hareket etmeyi güçleştirecektir. 360 derece performans değerlendirmelerine özgü olarak yöneticilerin astlarından değerlendirme alması ise, çok daha güçtür.<sup>126</sup>

#### 4.1.2. Veri Toplama Süreci

Bağlam belirlemeyi içeren tasarım sürecinin ve temel olarak veri toplama sürecinden oluşan idare sürecinin, bu sürecin sonucu üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Her bir öge için ölçekli sorulardan oluşan anketler, en yaygın olarak kullanılan 360 Derece Geri Bildirim araçlarından biridir, ancak bunlarda açık uçlu sorular da bulunmaktadır.<sup>127</sup>

Veri toplama ortamı, süreç başlamadan önce seçilmelidir. Bu, kimlerin değerlendirileceğini içermektedir ve gelişmeye yönelik geri bildirimler, yüksek performanslı çalışanlar ve gereken etkili becerilere henüz sahip olmayan çalışanlar

---

<sup>124</sup> W.Shaver, How to build and use a 360 degree feedback system, Info-Line (August), 1995, s.16

<sup>125</sup> K. R. Murphy - J. N. Cleveland, Understanding performance appraisal: Organizational and goal-based perspectives, Thousand Oaks, California, 1995, s.12

<sup>126</sup> Fleenor vd, s.25

<sup>127</sup> Fleenor vd, s.57

için toplanabilir. Günümüzdeki yaygın uygulama, kurumdaki tüm kademelerdeki çalışanların dahil edilmesidir.

Kimlerin değerlendirmeye tabi tutulacağına karar verdikten sonra, değerlendirenlerin kim olacağı tespit edilmelidir. Geri bildirimlerin maksimum düzeyde etkili olması için tüm değerlendirenlerin çalışanın etki bölgesi içinde ve performansını ve davranışlarını gözlemleyebileceği bir pozisyonda olması gerekir.<sup>128</sup>Değerlendiren grubu ne kadar büyükse, değerlendirme de elbette daha güvenilir olacaktır; ancak bu zor ve zaman alan bir seçenektir. Ayrıca, sonuçların bireysel olarak sunulmasını ve birleştirilerek tek bir ortalama puan olarak verilmemesini sağlamak çok önemlidir.<sup>129</sup>

#### 4.1.3. 360 Derece Performans Değerlendirmesiyle Değerlendirilen Yeterlilikler

Yapılan işin başarı oranını etkileyen ve 360 Derece Geri Bildirim sistemiyle daha geniş açılardan değerlendirilebilecek olan yedi özellik tanımlanmıştır.<sup>130</sup>Bu yeterlilikler, aşağıdaki bölümlerde 360 Derece Geri Bildirim sistemiyle ilişkisi açısından kısaca gözden geçirilecektir.

Denton'a göre liderlik tanımı, 360 derece performans değerlendirmeleri, bireylerin etkinliği ve performansına dair geniş bir bakış açısı sağlayabilmeleri dolayısıyla en etkili liderlik değerlendirme araçlarıdır.”<sup>131</sup>Bu aracın, özellikle yöneticilerini geliştirme çalışmaları yapan şirketler için çok yönlü faydaları vardır.

360 Derece Geri Bildirim sistemi, yöneticileri tanımlanan gereksinimlerine uygun eğitim programlarına ve ilişkilere yönlendirmek amacıyla doğru veriler sağlar. Ayrıca, yanlılığı azaltır ve mümkün olan en nesnel geri bildirimini sağlar. 360 derece

---

<sup>128</sup> Fleenor vd.,s.58

<sup>129</sup>J. W. Smither - A. J. Wohlers - M. London, A field study of reactions to normative versus individualized upward feedback, 1995, s.61

<sup>130</sup>Kara,ss.87-88

<sup>131</sup>W. E. Denton, Developing employee skills to match company needs, Credit World, 1994, ss.19-20

performans değerlendirme sistemi için tasarlanmış bazı araçlar ayrıca, belirli bir pozisyon veya belirli bir kurum için gereken değerler ve becerileri de sağlar.<sup>132</sup>

Görevi Yönetme: Zaman zaman bu bölümde listelenen diğer yeterliliklerde tartışılan becerileri gerektirebilen çok boyutlu bir performans göstergesi ve yeterliliktir. Bu çalışmanın odak noktası, 360 derece performans değerlendirme sisteminin yöneticilerin performansı üzerindeki etkisi olduğu ve bu sistemin en önemli yönlerinden biri astların değerlendirmelerinin dikkate alınması olduğu için, bu bölümde insan yönetimi ele alınacaktır.

Çalışanlar, tamamlanması gereken herhangi bir proje veya görevin en önemli başarı faktörüdür ve bu nedenle, insan yönetimi bir yöneticinin en önemli yeterliliklerinden biridir. Bir yöneticinin, ekibinin verimliliği ve rutinleri üzerinde çok güçlü bir etkisi vardır. Sorumluluk ve otorite açısından hassas bir noktada olan yönetici, astları için bir çalışma gününün tüm yönlerini “yönetebiliyor” olmalıdır

Bir yöneticinin yönetme yeterliliğini belirleyen en önemli faktörlerden biri, benzersiz davranış şeklidir. Davranış şekli, çalışanların sizden kaçmasına veya güvendikleri ve kolay ulaşılabilen ve iletişim kurulabilen bir çalışma arkadaşı olarak algılayarak size yardımcı olmasına neden olabilir.

Çalışanlar, uzun vadeli ilerlemelerle daha fazla ilgileniyor olsa da iyi bir yönetici uzun vadeli ilerleme elde etmek için kısa vadeli ilerlemelerden geçmek zorunda olduğu konusunda çalışanları ikna etmelidir.<sup>133</sup>Personeli Yetiştirme ve Geliştirme: Çalışanlara koçluk ve mentorluk yapmak, günümüzde bir liderin en önemli yeterlilikleri listesinde en üst sıraya yükselmiştir; yöneticiler birkaç yıldır birçok şirkette bu görevlere atanmaktadır. Personelin becerilerini eğitme ve geliştirmekle ilişkili yönetim becerileri, aşağıda tartışılacaktır.

---

<sup>132</sup> Fleenor vd, s.11

<sup>133</sup>G. M. Blair, The Human Factor, “ IEE Engineering Management Journal ,” C.5, S.5,USA, 1992, s. 25

Etkili bir şekilde dinlemek, iyi bir mentor ve koç olan yöneticilerin temel bir özelliğidir. Eğitimin yanı sıra, iş hayatı boyunca da karşıdakini dinlemek, temel yönetim becerilerinden biridir. Bir koç, kendi fikirlerini kontrol altında tutarken karşı tarafı tam konsantrasyonla nasıl dinlemesi gerektiğini öğrenmelidir. Biri konuşurken, beden dilini ve dil dışı işaretleri okuma yeteneği de etkili bir dinleyici olmaya yardımcı olan önemli bir özelliktir.

Koçlar, personeli yapıcı şekilde meydan okuyarak eğitebilmelidir. Kendini geri tutma ve ilişkiyi bozma arasında hassas bir denge vardır ve dikkatli olunması gerekir. Koçluk, bir kişinin kendisini geliştirmesine yardımcı olmak olsa da, etkili olması için güzel bir sohbetten öte, usturlu olmalıdır.

Yöneticilerin personeli eğitmesinin başka bir yolu, belirli bir görevi başarma sorumluluğunu yüklemek ve hesap sorulabilirlik atamaktır. Kendilerini adadıkları ve verilen sorumluluk ilerlemelerini sağladığı için, hesap sorulabilirlik konumuna atanarak sorumluluk verilen bir çalışanın bir hedefe ulaşma şansının %95 olduğu bildirilmektedir.

#### 4.1.4. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Avantajları

Bu yöntemin artı yönleri organizasyon çalışanı hakkında detaylı bir bilgiye sahip olmasını sağlar. Bu da organizasyon sahiplerini daha geniş açıdan bakmasını sağlamaktadır. Yöntem ile değerlendirme güvenilirdir. Geri bildirim tüm organizasyon çalışanı katıldığı için kişiler hakkında doğru verilere ulaşmasını sağlar.

Bu yöntemde müşteri geri bildirimide önemli bir yer tutar. Bu da daha iyi bir hizmet anlayışının gelişmesini sağlar. Organizasyon çalışanları Bu yöntemle üstlerini değerlendirme fırsatı yakaladığı için alınan geri bildirimlerle üstlerin kendini geliştirmesini sağlar. Aşağıda yer alan kriterler verimi düşük olan organizasyon çalışanları için önemlidir. “Organizasyonda hangi performans türünü kullanılacağını belirler geri bildirimler doğrultusunda -

-“Kurum için hangi performans türünün önemli olduğunu netleştirir,

-Geri bildirimler doğrultusunda olumsuz dönüşler yapılan yöneticinin değişmesini sağlar,

- Organizasyonun hedefi,stratejisi ve performansının boyutları arasındaki noktanın belirlenmesini sağlar.”<sup>134</sup>

İlgili metot olumlu ve olumsuz geri dönüşler doğrultusunda organizasyon çalışanlarını kendini geliştirmesine katkıda bulunur.

#### 4.1.5. 360 Derece Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Amacına uygun kullanıldığında çok faydalı olabilecek, ancak kötü kullanıldığında tehlikeli olabilecek keskin bir bıçak gibi, 360 derece sistemi de terfi ve ücret gibi daha ciddi amaçlar için kullanıldığı durumlarda zararlı olabilir. Karşılıklı fayda için karşılıklı iyi değerlendirme vermek konusunda çalışanlar arasında anlaşmalara yol açabilir; bunlar, işbirliğinin iyi bir özellik olmadığı alanlardır. Maaşları ve konumları üzerindeki olası ciddi sonuçları nedeniyle çalışanlar yanlış bilgiler verebilir.

Ayrıca, diğer PD sistemlerinde de sorun olan ölçek problemi bulunmaktadır. Beş puanlı bir ölçekte bazı değerlendirenler beş puanı mükemmel çalışanlar için saklar ve çok nadir kullanırken, diğer değerlendirilenler beş puanı kolaylıkla verebilir ve ölçeğe dair bu öznel algı hatalı sonuçlara yol açar. Grote "daha fazla çalış", "daha az çalış" veya "bu şekilde devam" gibi ifadelerden oluşan daha basit bir ölçek önermiştir; bu, formu doldururken daha az zaman alacak, yorumlanması daha kolay ve daha güvenilir olacaktır. Bu olası tuzaklara dikkat göstermek, sistemin başarılı veya başarısız olmasını belirleyebilir. <sup>135</sup>

---

<sup>134</sup>Simpson, s.186

<sup>135</sup>D. Grote, The Complete Guide to Performance Appraisal, New York, 1996, ss.157-158



#### 4.2.Değerlendirme Merkezleri Yöntemi

Bu metot organizasyon çalışanlarının ileriki kariyeri hakkında bilgi verir.İlgili metotda bir çok olay ortaya konur ve bunlar ile ilgili çalışanlar değerlendirme yapar.Bunların doğrultusunda bir sıralama ile sonuçlara ulaşılması istenir.<sup>136</sup>

Değerlendirme merkezleri yönteminin ana kullanım amacı, üst düzey pozisyonlar için çalışanların belirlenmesi ve seçilmesidir. Aynı zamanda, çalışan gelişimine odaklanan bir yönetim sisteminin parçası olarak da kullanılabilir.<sup>137</sup>Değerlendirme merkezlerindeki çeşitli sınavlar ve uygulamalar özellikle çalışanın bilgilerini tazelemesi ve kendini geliştirmesi açısından önemlidir. Ayrıca, potansiyel üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, kuruluş içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin yönetici ve uzman kadrolara yönlendirilmesi ve kişilerin gelişimlerinin sağlanmasında önemli bir rol oynayarak ileriye yönelik hedefler koymada da önemli bir yere sahiptir.<sup>138</sup>

Değerlendirme merkezleri yönteminde çeşitli teknikler kullanılmaktadır. En çok kullanılan üç teknik; in-basket (bekleyen işler) egzersizi, lidersiz grup tartışmaları ve işletme/yönetim oyunları yöntemleridir.

In-basket (bekleyen işler) egzersizi yöntemi; bir sorunu canlandırmak için kullanılır. Katılımcılara, acil çözüm gerektiren bazı problem ya da durumları tanımlayan çeşitli dokümanlar dağıtılır. Böylece çalışanlar, zaman baskısı altında karar almaya ve aynı zamanda ortaya konulan sorunlardan hangisine öncelik verileceğini kararlaştırmaya zorlanır.<sup>139</sup> Lidersiz grup tartışmasında ise, verilen bir süre içinde bireylerden belirlenen bir konuyu tartışmaları istenir. Örneğin; katılımcılardan her birinden, bir adayın terfi için sahip olması gereken özellikler hakkında beş dakika süre ile bir sunum yapmaları ve çeşitli katılımcılarla birlikte bir grup tartışmasında kendi adayını savunmaları istenebilir. Katılımcılar, satış kabiliyetleri, sözlü iletişim becerileri, kendine güven, enerji düzeyi, agresiflik ve

---

<sup>136</sup>Can vd,s.87

<sup>137</sup> R. W. Mondy - M. N. Robert, Human Resource Management,New Jersey, 2002, s.294

<sup>138</sup>F . Özmen - İ. T. Üzmez, Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci, 2007, ss.14-15

<sup>139</sup> G. Bohlander- S. Snell, Managing Human Resources, South Western: Cengage Learning, USA, 2010, s.204

strese dayanma gibi konular üzerinden değerlendirilebilirler. İşletme oyunları da değerlendirme merkezi yönteminin kullandığı ve örgütsel durumların canlandırıldığı diğer bir tekniktir. Yönetim oyunları olarak da adlandırılan işletme oyunları, bireylerden belirlenmiş rolleri oynamaları, karar almaları ve bu kararların sonuçlarını ele almalarının istendiği canlandırılmış durumlardır.<sup>140</sup>

Bu üç yöntem, yönetsel seçimde yararlıdır ve genellikle değerlendirme merkezi yönteminde birlikte kullanılırlar. Adaylar bu uygulamalardan geçerken, eğitilmiş bir değerlendirici takımı, adayların performanslarını değerlendirir. Programın sona ermesinden sonra, değerlendiriciler, adaylarla ilgili müzakerede bulunurlar ve adaylar hakkındaki değerlendirmelerini birleştirerek yazılı değerlendirmeleri hazırlarlar.<sup>141</sup>

#### 4.3.Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirme düzeyi, bilgilerin tazelenmesine yönelik yapılan bir çalışmadır.Yeniliklere açık olabilmek hem kurumları hem de bireyleri ayakta tutmaktadır.Kendini geliştirmek organizasyonda , kariyer yolunda, yükselmede bireyler arasında çok önemli farklılıklara neden olmaktadır.Çalışanların gelişimine katkı sağlayacak olan çabaları PD için kullanılabilir.Bu çabalar seminer,kurs v.b sayılırlar. Bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması diğer yöntemlerle desteklenmesi faydalı olacaktır. Hemen her sektörde kişisel gelişimin önemi ve gereği söz konusu olduğundan bu yöntem birçok sektörde kullanılabilir.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> S. E. Jackson - S. S. Randall - W. Steve, Managing Human Resources South- Western: Cengage , 2009, s.249

<sup>141</sup> Sims, s.157

<sup>142</sup> E. Örucü - M. A. Köseoğlu, İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme, Ankara, 2003, ss.51-52

#### 4.4. Özdeğerlendirme Yöntemi

Bu metotta organizasyon çalışanları kendi performanslarını değerlendirir.Çalışanlar bu metotta samimi ve şeffaftırlar.Kendilerine özeleştirir yaparlar.İşgören kendini değerlendirirken çok farklı noktada değerlendirme yapabilir.Sonuç olarak iletişim açık bir şekilde yapılır.<sup>143</sup>

#### 4.5.Alan Araştırması Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirme ekip halinde yapılır.Zaman kaybına neden olan bir metottur.Burada görevki kişiler ekibin başında yer alır ve yol gösterici olurlar.Değerlendiriciler organizasyon çalışanı için hazırlanan formatta yer alan bilgilerin gözden geçirilmesi ile herkesin aynı verileri doğru biçimde anlayıp anlamadığı konusunda uyarıda bulunurlar.<sup>144</sup>

#### 4.6.Yerinde inceleme ve Gözlem Yöntemi

Bu metotta İ.k temsilcisi, organizasyon çalışanlarının çalışmaları hakkında bilgi edinebilmek için değerlendirmeye tabii tutulacak olan çalışanın yöneticisinden detaylı sorular sorarak bilgi edinip ve detaylı bir rapor hazırlar.<sup>145</sup>Bu değerlendirme raporunu hazırladıktan sonra,hazırlanan rapor çalışanın amiri tarafından onaylanmaktadır.

---

<sup>143</sup>Palmer, ss.52-53

<sup>144</sup>Canman, s.173

<sup>145</sup>Bingöl, s.235

#### 4.7.Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi

Son yıllarda organizasyonlar takım bazlı değerlendirme yapmaktadırlar.Fakat takım bazlı değerlendirmenin bazı negatif yanları vardır. Birçok etken takımın başarısını etkiler burada önemli olan kişilerin ve takımın ayrı ayrı performansları dikkate alınarak yapılmalıdır. Bu performanslar değerlendirilirken seçilen değerlendirmelerin bir bölümü yapılan işin niteliği ile ilgilidir.Bir bölümde davranışsal etkenlerdir.<sup>146</sup>

---

<sup>146</sup> Sabuncuoğlu, s. 180

## SONUÇ

Genel olarak insan kaynakları yönetiminin özede ise performans yönetiminin amacı işgörenlerin hedeflerinin birlikte belirlenmesi, sorumluluk alabilme ve sorun çözebilme yeteneklerini geliştirme, motivasyon aracı, ileriye dönük gelişim ve kariyer planlarının oluşturulması olduğundan performans bilgisinin sadece bir kaynaktan değil işgörenin etkileşimde bulunduğu bütün çevrelerden performans bilgisinin gelmesi esasının uygulanması gerekmektedir.

İnsanoğlunun varoluşundan günümüze değin kaynaklarını optimum kullanımı yaşamın her kesiminde en önemli sorun olmuştur ve olmaya devam etmektedir.Yönetim anlayışında da durum böyledir. Performans yönetimi bu noktada devreye girenve organizasyonların birincil derecede önemli kaynağı olarak kabul edilen entelektüel sermayenin, yani insanın en etkin ve verimli şekilde yönetimini sağlayan bir sistemdir.

Önceleri sadece zaruri bir idari fonksiyonun tamamlanması olarak görülen ve yöneticilerin subjektif tutumlarıyla gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri, etkili kullanımının organizasyonlar üzerinde yarattığı olumlu farklılıkların anlaşılmasıyla,zamanla firmaların en önemli yönetsel süreçlerinden biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

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

PD, İnsan kaynakları için önemli bilgiler sağlayan bir süreçten oluşmaktadır.Çalışanların değerlendirilmesinde onların istek, ihtiyaçlarının iyi ve kötü yönlerinin kısaca başarı ve kişilik oranlarının değerlendirilmesi için PD den yararlanır.Bu yararlanma ile hem çalışanlar hem de kurumun gelişimine katkıda bulunulur.PD nin başarılı olabilmesi için kriterlerin düzgün ve doğru olarak seçilmesi değerlendirmede bulunacak bireyin yeterli donanıma sahip olması önemlidir.

Bir organizasyonu yüksek performanslı, etkin ve verimli yapabilmek için performans değerlendirme, anahtar bir işlev görmektedir. Performans değerlendirme personel seçimine, eğitime, ücret ve kariyere vb. girdi sağlamaktadır. Yine, hem idari karar alınmasında hem de çalışanların motivasyonunu artırmada kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde asıl sorumluluk işletme yönetimine aittir. Öncelikle; yönetim, performans değerlendirme sisteminin önemine ve işletmeye fayda sağlayacağına inanmalı ve bu işi ciddiye almalıdır. Performans değerlendirmeden önce etkili bir performans değerlendirme planı yapılmalı, işletme için uygulanacak en uygun performans değerlendirme yöntemi/yöntemleri seçilmeli, performans kriterleri ve standartları belirlenmelidir. Performans değerlendirme süreci bu konuda uzman yöneticive personel ile sürekli çalışan ve yöneticinin işbirliği ile gerçekleştirilmelidir.

Performans değerlendirme sonuçları yönetim tarafından değerlendirildikten sonra gerekli tedbirler alınmalı ve performans geliştirme çalışmalarında bulunulmalıdır. Eğer yönetim, bu işleri ciddiyetle gerçekleştirmezse performans değerlendirme işletme için zaman kaybindan ve ekstra bürokratik işlemlerden öteye gitmeyecektir.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. C.- Uyargil, C.- Atay İ.,ve Diğlerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 1998
- Akçakanat, T., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama,SDÜ,SBE,YYLT,Isparta, 2009
- Aktaş, E., Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi, DEÜ ,SBE, YYLT, İzmir 2010
- Akyıldız, H. - Kayalaroğlu, M., “ İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analizi İle Boyutlandırılması,” Uludağ Üniversitesi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , C.22, S.2, Bursa, 2003, s.81
- Bakan, İ.- Kelleroğlu,H., “Performans Değerlendirme:Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması,”(SDÜ) İktisadive İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt (C.)5 ,(S.) 1,Isparta ,2003, s.103
- Barutçugil, İ., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Byars ,L. L. - Leslie W. R., Human Resource Management,Boston, 2003
- Biçer, E., İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Bir Örnek Uygulama, İstanbul Aydın Üniversitesi,SBE, YYLT,İstanbul, 2014
- Biçer, T., Doruk Performans: Güçlü İnsan, Güçlü Şirket, İstanbul,1997
- Bingöl, D., Personel Yönetimi,İstanbul, 1996,
- Bohlander, G.- Snell,S., Managing Human Resources, South Western: Cengage Learning, USA, 2010
- Bracken,W. D.- Dalto, M. A.- Jako, R. A.- McCauley, C. D.- Pollman,V. A. , Should 360-Degree feedback Be Used Only For Developmental Purposes?, North Carolina, 1997

- Brujin, H., Performance Measurement in The Public Sector: Strategies to Cope with The Risk of Performance Measurement, 2002
- Can, H.- Akgun, A.- Kavuncubası, S., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, İstanbul, 1995
- Canman ,A. D., Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Ankara, 1993
- Cascio,W. F., Managing Human Resources, New York, 1992
- Cin, G. İ., 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi ile İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algısı Arasındaki İlişkilerin Analizi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi (SBE), Yayınlanmamış (YYLT), Balıkesir 2010
- Çalık, T., Performans Yönetimi:Tanımlar-Kavramlar-İlkeler,Ankara, 2003
- David , A. D.- Stephen, P. R., Human Resource Management, 2002
- Decenzo, D.- Robbins, A., Personnel Human Resource Management, USA. 1998
- Demir, Y., Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.S. için Karşılaştırmalı Bir Model, Selçuk Üniversitesi SBE ,YYDT,Konya,2006
- Demircan,N.- Ceylan, A., Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, YYLT,Manisa,2003
- Denton,W,E., Developing employee skills to match company needs, Credit World, 1994
- Dicle, Ü., Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, Ankara, 1982,
- Doğan, A., Performans Değerleme Sisteminde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama, YTÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 2004



- Durmaz, O. A., İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Sistemleri ve Jandarmaya Uygulanabilirliğinin Değerlendirilmesi, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Enstitüsü, YYLT, İstanbul, 2005
- Dündar, F. M., 360° Performans Değerlendirme Sistemi Ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, Bahçeşehir Üniversitesi, SBE, YYLT, 2013
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri, İstanbul Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 1991
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2004
- Ergün, E., 4 Ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye ve Marmaris Örneği), Muğla Üniversitesi SBE, YYLT, Muğla, 2008
- Eryalçın, S. A., Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Eleştirel Gözden Geçirilmesi ve En Uygun Yöntemin Tespiti İçin AHP-TOPSIS Uygulaması, Marmara Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2014
- Eskici, E. D., İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Uygulama, İstanbul Üniversitesi SBE, YYLT, İstanbul, 2002
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Fleenor, J.W.- Prince, J. M., Using 360-degree Feedback in Organizations: An Annotated Bibliography. Greensboro, 1997
- Gavcar, E.- Bulut, Z.A.- Engin, K., Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları, İstanbul, 2006
- Gök, S., 21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2006
- Grobler, A. P.- Surette, W.- Michael, C. R., vd. Human Resource Management in South Africa, 2006

- Grote, D., The Complete Guide to Performance Appraisal, New York,1996, ss.157-158
- Güler, Ö., Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılması Ve Bir Örnek Olay Çalışması, DEÜ,SBE, YYLT,İzmir, 2012
- Gürüz, D.- Gürel, E., Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Ankara, 2006
- Halis, M.- Gökgöz G.S.- Yaşar, Ö., Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama, İstanbul, 2007
- Harris, O. J., Giving Feedback, Harvard Busuiness School Publishing Corporation, U.S.A, 2006
- Hirsch, M. S., 360 degree of evaluation, Working Woman Magazine (August), 1994  
.....;[http://tdk.gov.tr/?option=com\\_karsilik&view=karsilik&kategori1=abecesel&keli me2=P](http://tdk.gov.tr/?option=com_karsilik&view=karsilik&kategori1=abecesel&keli me2=P) “performans” , (26.06.2016)
- .....;[http://www.bof.bartın.edu.tr/journal/kongre/cilt1\\_02.pdf](http://www.bof.bartın.edu.tr/journal/kongre/cilt1_02.pdf) Erisim Tarihi : 02.09.2016
- Işık, M., İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, Sütçü İmam Üniversitesi SBE, YYLT, Kahramanmaraş,2012
- İllez, A. A.- Güner, M., Personel Performans Değerlendirme ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. Tekstil ve Konfeksiyon,İstanbul, 2006
- Kalenderoğlu, F. N., 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir İşletmedeki İnceleme, Anadolu Üniversitesi, SBE,YYLT, Eskişehir,2007
- Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama, Atılım Üniversitesi ,SBE, YYLT,Ankara, 2007

- Kaplan, R. S.- Norton, R. S.- Norton, D. P., Translating Strategy into Action:The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, 1996
- Kara, D., Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.İstanbul, 2010
- Karahasanoğlu, P., Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi, Marmara Üniversitesi ,SBE, YYLT, İstanbul, 2007
- Kavrakoğlu, İ., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul,1996
- Kayapalı, S., Örgütsel Adalet Algısının Performans Değerlendirme Sisteminden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisi, , Atatürk Üniversitesi, SBE, YYLT,Erzurum, 2012
- Kaymaz, K., Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği,Bursa, 2009
- Küçük, A. A., Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma,İstanbul Üniversitesi, ,SBE, YYLT ,İstanbul,2005
- London, M.,“Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement,” Lawrence Erlbaum Associates, 2002
- Marangoz, M.- Biber, L., İşletmelerin Pazar Performansı ile İnsan Kaynakları Uygulamaları Arasındaki İlişkinin Araştırılmasına Yönelik Bir Çalışma,İstanbul, 2007
- Mondy, R. W. - Robert, M. N., Human Resource Management ,New Jersey, 2002
- Murphy, K. R.- Cleveland, J. N., Understanding performance appraisal: Social, Organizational and goal-based perspectives, Thousand Oaks, California,1995
- Murugan, M.S., Management Principles And Practices, 2004

- Nizam, B., Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği, Uludağ Üniversitesi, SBE, YYLT, Bursa, 2005
- Oberg, W., Make Performance Appraisal Relevant, Harvard Business Review, 1972
- Öncü, H. R., Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi, Anadolu Üniversitesi SBE, YYLT, Eskişehir, 2002
- Örücü, E.- Köseoğlu, M. A., İşletmelerde İş Gören Performansını Değerlendirme, Ankara, 2003
- Özcan, N., Örgütlerde Başarı Değerlendirme ve Türk Bankacılık Sektöründe Geleneksel ve Çağdaş Değerlendirme Uygulamalarının Analizi, Atatürk Üniversitesi, SBE, YYDT, Erzurum, 1992
- Özmen, F.-Üzmez, İ. T., Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci, İstanbul 2007
- Özmercan, C., Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Sürdürülebilir Performans: Milli Eğitimde Bir Uygulama, Karabük üniversitesi SBE, YYLT, Zonguldak, 2016,
- Öztürk, Ü., Organizasyonlarda Performans Yönetimi, İstanbul, 2008
- Özyörük, M., Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi SBE, YYLT, Konya, 2009
- Palmer, M.- Winters, T., İnsan Kaynakları, (Çev.D.Şahin), İstanbul, 2003
- Pehlivan, B., İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, İstanbul, 2008
- Ronald, S., Organizational Success Through Effective Human Resources Management, 2002
- Sabuncuoğlu, Z., Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2008

- Savaş, A. T., Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü, İstanbul, 2005
- Sezen, S., Kamu Yönetimi Sözlüğü, Türkiye ,Ankara, 1998
- Shaver, W., How to build and use a 360 degree feedback system, Info-Line (August), 1995
- Smither, J. W. - Wohlers, A . J . - London, M., A field study of reactions to normative versus individualized upward feedback,1995
- Soltani, E.- Gennard, R. - Williais, T. , “A TQM Approach to HR Performance Evaluatio Criteria,” European Management Journal, 2003
- Susan E. - Jackson, S.- Schuler,R.- Werner S.,Managing Human South-Western: Cengage Learning, 2009
- Şimşek, M. Ş.- Öge, H .S., Stratejik Ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 2007
- Şimşek, M.- Nursoy, M., Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerleme, İstanbul, 2001
- Tahiroğlu, F., Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları,İstanbul, 2003
- Timur, H., Personel Basarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği, İstanbul,1983
- Tortop, N.- Aykaç, B.-Yayman, H.- Özer, M . A., İnsan Kaynakları Yönetimi ,Ankara, 2012
- Tortop, N., Personel Yönetimi, Ankara, 1992
- Türkel, U. A., İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi, İstanbul, 1998
- Uyargil, C., İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul, 1998
- Uyarlar, U., Sağlıkta Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları ve Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi,SBE,YYLT, Kütahya, 2010

Ünal, M., E-Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Bir Örnek Olay İncelemesi,  
Kocaeli Üniversitesi,SBE,Yayınlanmamış Yüksek lisans Projesi,İzmit, 2007

Yumuşak, S., Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin  
Tespitine Yönelik Alan Araştırması, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları,  
İstanbul, 2008

Woods, H. R., Human Resources Management,USA, 1997

Yüksel, Ö., İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, 1998



## ÖZGEÇMİŞ

12 temmuz 1987 tarihi, Elazığ ili Merkez ilçesi doğumluyum.Eğitim hayatımı İstanbul'da tamamladım.İstanbul Kültür Üniveristesi İşletme bölümünden 2012 yılında mezun oldum.4 yıldır özel bir şirket bünyesinde çalışmaktayım.

**Mustafa Ceyhun NEMUTLU**

