

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**MALİ MÜŞAVİRLER ODASINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Nalan BODUROĞLU**

İSTANBUL, 2013

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

**MALİ MÜŞAVİRLER ODASINDA PERFORMANS
DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Nalan BODUROĞLU
Öğrenci No:
110703007

Danışman:
Yrd. Doç. Dr Vedat Zeki YENEN

İSTANBUL, 2013

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak “Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 13/09/2013

Aday: Nalan BODUROĞLU

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

13.9.2013

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *İşletme* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 110703007 numaralı **Nalan BODUROĞLU'nun** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerine Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 20.08.2013 tarih ve 2013/25 sayılı toplantısında seçilen ve Ayazağa Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (45) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile ~~Kabul/Red veya Dürzeltme~~ kararı verilmiştir.

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

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. VEDAT ZEKİ YEENEN



ÜYE
PROF.DR. SEMRA BİRGÜN



ÜYE
YRD. DOÇ. DR. SITKI SÖNMEZER



Adı ve Soyadı :Nalan BODUROĞLU
Danışmanı :Yrd. Doç. Dr. Vedat Zeki YENEN
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans Tezi, 2013
Alanı : İşletme
Anahtar Kelimeler : Performans, Performans Değerlendirme, Performans
Değerlendirme Yöntemleri

ÖZ

MALİ MÜŞAVİRLER ODASINDA PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu araştırma, mali müşavirler odasında uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar üzerindeki etkilerini; performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik çalışan algılarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu 2013 yılı Mayıs ayında İstanbul Mali Müşavirler Odasında çalışan 86 kişiye uygulanmıştır; Elde edilen anket verileri bilgisayar ortamında SPSS 17.0 istatistik paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde istatistiklerinden, performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere ilişkin algılarının belirlenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özelliklerine göre performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere ilişkin algılarının farklılaşma durumunun incelenmesinde ise t testi, tek yönlü anova ve Scheffe testinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonucunda; Mali müşavirler odasında çalışanların performans değerlendirme sisteminin en önemli gördükleri çıktıların; kurumun ilerlemesine katkıda bulunması ve motivasyonu yükseltmesi olduğu, performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlerin başında ise; uygun olmayan ölçme araçlarının kullanılması ve çalışanları değerlendiren müdürlerin çalışanların

performansı hakkında geri bildirim vermekteki isteksizliği olduğu belirlenmiştir. Araştırmada ayrıca çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre, performanslarının ve performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme yönteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik çalışanların algılarında farklılaşmalar olduğu da saptanmıştır.

Name and Surname : Nalan BODUROĞLU
Supervisor : Assist. Prof.Doc. Vedat Zeki YENEN
Degree and Date : Master, 2013
Major : Operating
Key Words : Performance, PerformanceEvaluation,
Performance Evaluation Methods

ABSTRACT

METHODS AND EMPLOYEES ON THE EFFECT OF CERTIFIED PUBLIC CHAMBER OF FINANCIAL PERFORMANCE EVALUATION

This research on the effects of financial advisers working in the method of performance evaluation, performance evaluation system that reduces the effectiveness of the reasons for outcomes and performance evaluation system for the purpose of determining employee perceptions realized.

In May of 2013, prepared in accordance with the purpose questionnaire was administered to 86 working İstanbul Chamber of Public Accountants. The data obtained from the questionnaires were analyzed by SPSS 17.0 statistical software package. Descriptive statistics of frequency and percentage of participants in determining the properties, performance evaluation system that reduces the effectiveness of outcomes and performance evaluation system for the mean and standard deviation statistics have been used to determine the perceptions of causes According to the descriptive characteristics of the participants and the performance evaluation system for performance evaluation system that reduces the effectiveness outcomes perceptions of causes, the study of the differentiation status of the t test, one-way ANOVA and Scheffe test was utilized.

The result of research in the employee performance evaluation system for financial advisers deem the most important outcomes of the organization and contribute to the advancement and motivation to be an upgrade,At the beginning of the causes that reduce the effectiveness of the performance evaluation system, the

appropriate use of measuring instruments and non-vermedeki reluctance of evaluators determined that the employees feedback on their performance. The study also compared the descriptive characteristics of employees, performance appraisal system performance and reduce the effectiveness of outcomes and performance evaluation system for the employees' perceptions of the reasons for the differences were also determined.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x

GİRİŞ 1

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI 3

1.1. Performans ve Performans Değerlendirme

1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

1.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

1.4. Performans Değerlendirmenin Yararları.....

1.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları.....

1.5.1. Çalışan Davranışlarının Analizi.....

1.5.2. Stratejik Planlama

1.5.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....

1.5.4. Ücret Yönetimi.....

1.5.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

1.5.6. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma.....

1.5.7. Terfi Olanakları.....

1.6. Performans Değerlendirme Süreci

1.6.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

1.6.2. Performans Standartları

1.6.3. Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi.....

1.6.4. Değerlendiricilerin Eğitilmesi.....

1.6.5. Geri Bildirim.....

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 23

2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

2.1.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

2.1.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

3. YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırmanın Amacı.....	41
3.2. İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası'nda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi.....	41
3.2.1. Değerlendirme Dönemi ve Yöntem.....	41
3.2.2. Performans Değerlendirme Verilerinin Toplanması.....	42
3.3. Araştırmanın Modeli.....	44
3.4. Evren ve Örneklem.....	45
3.5. Veri Toplama Araçları.....	45
3.6. Verilerin Analizi.....	46
4. BULGULAR.....	47
4.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular.....	47
4.2. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarına İlişkin Bulgular.....	48
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
KAYNAKÇA.....	66
EKLER.....	71
Ek-1: Anket Formu.....	71
Ek-2: İSMMM0 Performans Değerlendirme Formu.....	74

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Ölçek Değerlendirme Kriterleri	46
Tablo 2. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı	47
Tablo 3. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algıları İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	49
Tablo 4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları	53
Tablo 5. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Ortalaması	55
Tablo 6. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Mesleki Deneyimlere Göre Ortalamaları	56
Tablo 7. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları	57
Tablo 8. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları	58
Tablo 9. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	58
Tablo 10. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Medeni Durum Göre Ortalamaları	59
Tablo 11. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanları Arasındaki İlişki	60
Tablo 12. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algının Performans Puanı Üzerine Etkisi	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşletme İçi ve işletme Dışı Geribildirim Ağı	21
Şekil 2. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Ortalaması	56

GİRİŞ

Performans bireysel anlamda çalışanın, çalıştığı kuruma yaptığı katkıyı ifade eder. Tüm çalışanların bireysel olarak yaptığı katkılar ise kurumun performansını ortaya koyar. Diğer bir ifade ile bir kurumun başarısı çıktılarına yansır, belirlenen bir periyot sonunda o kurumun gerçekleştirmeye çalıştığı amacı veya üstlendiği görevlerini yerine getirme başarısı kurumun performansını gösterir.

Çalışanların kuruma ne ölçüde katkıda bulduklarının belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi anlamını taşımaktadır. Belirlenen amaçlara ne düzeyde ulaşıldığını belirleyebilmek için farklı performans değerlendirme yöntemlerinden faydalanılabilmektedir. Yapılan performans değerlendirilmesi sonucunda çalışanlar başarılı ve başarısız olarak nitelendirilmekte, yapılmadığı takdirde başarılı başarısız çalışan eşit şekilde değerlendirilerek, adaletsizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durumun hem kurumun, hem de çalışanların verimliliğine olumsuz yansımaları olacaktır. Bunun içindir ki çalışanların performansları, doğru belirlenen yöntem ve kriterlerle değerlendirilmeli ve değerlendirme sonuçları çalışanlarca paylaşılarak, performansları düşük bulunan çalışanların performanslarını artıracak uygulamalara yön verilmelidir.

Bu bilgiler doğrultusunda bu araştırmanın amacı; mali müşavirler odasında uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar üzerindeki etkilerini; başarımlı değerlendirme usullerinin çıktılarına yönelik ve başarımlı değerlendirme yönteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik çalışanların algılarının belirlenmesi ile ortaya koymaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmada öncelikle performans ve performans değerlendirme kavramları açıklanmış, performans değerlendirmenin önemi, amaçları ve faydalarından bahsedilerek, performans değerlendirmenin kullanım alanlarına ve performans değerlendirme sürecine yer verilmiştir. Araştırmanın takip eden bölümünde performans değerlendirme yöntemleri klasik ve çağdaş yöntemler olmak üzere ayrıntılı şekilde açıklanmıştır.

Araştırmada buraya kadar açıklanan bilgileri daha spesifik hale getirmek için İstanbul Mali Müşavirler Odası çalışanları üzerinde bir uygulama yapılmış, yapılan uygulamanın yöntemi hakkında bilgiler verilerek, elde edilen bulgular tablolar aracılığıyla sunulmuştur.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI

1.1. Performans ve Performans Değerlendirme

Performans, Türkçe'ye "edim" olarak çevrilmiş yabancı kökenli bir sözcüktür. Günlük konuşma ve yazı dilinde "edim"den daha çok "performans" kelimesi kullanılmaktadır. Başarım, insan kaynakları yönetimi dalında çok kullanılan, fakat içeriği ve sınırları yeterince ifade edilmemiş bir olgudur. Performans tanımının kesin yapılamamasının sebebi olarak yapılan tanımların her biri farklı bir kısmı dışarı bırakacağından ileri gelmektedir. Farklı ilerleyen işlere göre, farklı anlamlar alabilir. Aynı zamanda, çok kapsamlıdır ve başarıma tesir eden faktörler çeşitlidir. Bununla birlikte, performans, insan kaynakları yönetimi açısından kişinin birliği ile örgüt amaçlarının etkileşimi sonucu olarak tanımlanabilmektedir (Çakmak ve Ocaklı 2006, s.214).

Helvacı (2002, s.54) performans kavramını, belirlenen sürede üretilen mal veya hizmet ölçüsü olarak ifade edilmekte işlevine göre "etkinlik", "verim", "çıkıtı" konseptiyle, ayrıca kişinin kabiliyeti ve güdüleme arasındaki etkileşimin bir neticesidir.

Performansın Türkçe karşılığı "iş başarımı", yani hangi iş olursa olsun gösterilen başarı derecesini olarak ifade edilmektedir (Bilgin 2007, s.54).

Performans; misyon ve stratejilere göre farklılık gösterebilen, firma stratejisine uygun belirlenen hedefler doğrultusunda kullanılan kaynakların ölçülmesi, belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, hedefli bir faaliyetin verimliliği, etkinliği, kalitesi, müşteri memnuniyeti, esnekliği, yeniliği, kârlılığı gibi unsurların arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlanabilmektedir (Ağca ve Tuncer 2006, s.175-176). Performans değerlendirme bireysel ya da grup çalışmalarına ilişkin güçlü ve güçsüz yönlerin belirlenmesidir (Casico 1998, s.74).

Performans değerlendirmesi, personelle yöneticilerin birlikte amaçlar saptaması, iletişimde bulunması, çabaların birleştirilmesi ve alınan sonuçların değerlendirilmesidir (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.210).

Performans değerlendirmesi, bir yönetici ya da yöneticilerin, geçmişte belirlenmiş yasaya mukayese ve lme usulüyle, bireylerin çalıştığı kurumda yaptığı işlerle ilgili performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer 1993, s.9).

Performans değerlendirme, çalışanların faaliyetlerini arttırmak maksadıyla kişinin elde ettiği ya da etmeye çalıştığı başarıları kişilerin asıl prosesleri içeren örgütsel bir yöntemdir. Kişinin yaptığı işi, bir grubun ya da örgütün o işle istenen hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir ifadeyle, gayeye varma aşamasının belirlenmesi maksadıyla yapılan değerlendirmeler, performans değerlendirmenin temelini oluşturmaktadır (Ertuğrul 2006, s.156).

Performans değerlendirme işyerinde çalıştığın işin ne olursa olsun bireylerin çalışmalarında elde ettikleri işle alakalı etkinlikleri, yeterlilikleri, fazlalıkları, yetersizliklerini gözden geçirmelerine yardımcı olur. Kurumun çalışanlarını ve çalışanların kendilerini gözden geçirmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne lde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. (Ertuğrul ve Karakaşoğlu 2005, s.2).

Performans değerlendirme 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. (Kara 2010, s.88).

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. (Kaplan 2007, s.61).

1.2. Performans Değerlendirmenin Önemi

Her örgütün önemli yapı taşı iyi yetiştirilmiş bir personeldir. Nitekim bir örgüt ile çalışanları arasında bir uyumsuzluk ya da anlaşmazlık olursa, bu örgütün etkinliklerinin azalacağı, çalışanlarının faaliyetlerinin verimsiz hale geleceği kesindir. Bundan dolayı personeli iyileştirmeye, çalıştığı örgüt ile uyumlu ve verimli hale gelmesine yönelik bir çalışma olan performans değerlendirme çalışması yapılır. Bu bakımdan performans değerlendirmenin ne ölçüde önemli bir çalışma olduğunu anlamak zor değildir. Türkel'e (1998, s.50) göre performans değerlendirilmesi bir işletmede çalışanların verimliliğini artırma ve ödüllendirme, yönetici yetiştirme, yükseltme ve isten işe aktarma kararlarında esaslar belirleme bakımından büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların çalıştıkları kurumun stratejik amaçları altında birleşmesini sağlayan bir süreç boyunca performans değerlendirme; hem çalışanlar hem de kurum açısından hayati öneme sahiptir (Dessler 2005, s.312)

Performans değerlendirmesi çalışanı odak noktası olarak seçmektedir. Organizasyonlar da performans değerlendirme insan unsuruyla başlar ve onunla ilgili olan sistemlerle birlikte insanla sona erer. Çalışanlar çalıştıkları ortamdaki diğer bireylerle uyumsuz ise örgütün yapısını anında bozabileceğine etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, çalışanın örgütle uyumunu arttırmaya yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan çok önemli bir çalışmadır.

Performans değerlendirmesi, çoğu işletmelerde yönetim ve örgütün asıl yapısını oluşturmaz. İşletmelerde makine, malı ve binaları değerlendirmek insanı değerlendirmekten çok daha kolaydır çünkü insanlar karmaşık yapıya sahiptirler. Performans ögesi işletmelerin yönetim ve örgüt yapısının aslını oluşturuyorsa örgüt değerlendirmesini doğru yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır (Bilecen 2007, s. 5).

Richard (1996, s.10) performans değerlendirmenin taşıdığı önemler hakkında şunları dile getirmiştir:

- Yapılan isin gelişmesine yardım etmek,
- Personelin terfi kararlarında endişe yaratmamak,
- Bir örgütte çalışanların aralarındaki ilişkilerin iyileşmesine katkıda bulunmak,
- İşten aktarma (transfer) kararlarında önemli rol oynamak,
- Personelin yetiştirimi ve eğitimi için istenen gerekli gereksinimlerin belirlenmesine katkıda bulunmaktır.

1.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Birçok örgüt ve kurum terfi ve ödüller, ücret artışı, gelişim ve eğitim, atamalar, tazminat, danışmanlık, maaş kararları ve geri besleme gibi farklı amaçlar için performans değerlendirmesini kullanılmaktadır.

Başarım değerlendirmesi yapılmasının iki temel gayesi bulunmaktadır. Bu gayelerden ilki, iş performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu bilgi yönetsel kararlar (ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi vb.) aşamasında gerekli olmaktadır. İkinci gayesi ise çalışanların iş tanımında ve analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır (Palmer ve Winter 1993, s.66). Bu geri bildirim bireylere olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği zaman çok yararlı olur (Helvacı 2002, s.159).

Performans değerlendirme, bireyi kendi çalışması hakkında bilgilendirmektir. Bu doğrultuda performans değerlendirmenin amacı çalışanları, iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve nasıl düzeltilebileceği konusunda bilgi sağlama yolu ile verim düşüklüğüne ve iş doyumsuzluğuna çözüm bulmaktır (Spinks ve diğerleri 1999, s.96).

Performans değerlendirmesindeki diğer bir amaç ise, çalışanı bütün çalışması ve davranışlarıyla ele almak ve performanslarını çeşitli hediyelerle taçlandırmak, eksikliklerini gidermesine olanak hazırlamak olmakla birlikte, örgütteki çalışanları büyükten küçüğe sıralamak yerine, kurum amaçlarını çalışanların ön plana çıkarması ve kurum amaçlarının bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi, askeri seviyede

yerine getirilmesinin sağlanması ve bütün çalışanların huzurlu olduğu canlı çalışma ortamının sürekliliğinin sağlanmasıdır. (Sabuncuoğlu 2000, s.160).

Performans değerlendirmelerinin bir amacı olmalıdır ki performans derinlemesine incelenebilsin, performans araçlarının etkinliği bağımsız olarak değerlendirilebilsin.

Performans değerlendirmesinin temel amacı; çalışanların kendi başarılarını geliştirmek ve böylece örgütte başarının artmasını sağlamak, çalışanların başarısının standart ölçülerle hak ettiği biçimde ölçülmesi ve çalışanlara bilgi verilmesidir. (Uyargil 2008, s.3).

1.4. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme çalışanların işyerlerinde hedeflenen amaçlara yönelik bireysel katkılarını belirler. Performans değerlendirmesinde çalışanlara yöneticiler tarafından verilen geri bildirimlerle bireysel katkılarının artırılması hedeflenir. İşyerlerindeki bireylerin ve örgütsel etkinliğin artırılmasında performans çok önemli bir yere sahiptir olumlu ve olumsuz yanları avantaj ve dezavantajlarıyla iyi analiz edilmelidir. (Akgemci 2001, s.165-184). Bugün kurumlarda çok önemli olan başarıyı değerlendirmenin; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve örgüt açısından yararları aşağıda maddeler halinde verilmiştir

Performans değerlendirmenin değerlendiren (yönetici) açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Canman 1993, s.6):

- Çalışanın ve topluluğun iyileştirilmesi,
- Çalışanlar arasında mesajların iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Çalışanların hangi alanlarda iyi ya da kötü olduğunun belirlenmesi,
- Gizil sorunların gün yüzüne çıkarılması,
- Kişilerin eğitim ile ilgili ihtiyaçlarını belirleyerek gelişme gereksinimlerini ortaya koyması,
- Saklı gücün ortaya konması,

- Hizmet birimi-örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması,
- Yetki devrini arttıran alanların bulunması ve öğrenilmesi,
- Düzeltici önlemler için fırsat yaratması,
- İş doyumunu arttırmaya yönelik bilgiler toplama,
- Çalışanların tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik pozisyonlarını ön plana çıkaracak becerileri kazanmak.

Performans değerlendirmesi, bilgi merkezinin süreçlerine ve örgütsel davranışlara yönelik kurumsal düzeyde uygulandığı gibi, bireysel düzeyde çalışanların davranışlarının, yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi için de kullanılmaktadır. Performans değerlendirmesinin çalışanlara yararları şu şekilde özetlenebilir (Çakmak ve Ocaklı 2006, s.223-224):

- Çalışana, çalıştığı bilgi merkezinin diğerleriyle nasıl ilişki içinde olduğunu görmesini sağlar.
- Çalışanın sağlanan ve etkili olarak verilmekte olan hizmetin önemini, alanını ve kapsamını tanımlamasına yardımcı olur.
- Üstlerinin çalışanın performansı hakkındaki düşüncelerini bilmesini ve “fark edilme, tanınma” ihtiyacının karşılanmasını,
- Çalışanların sorumluluk almalarını,

Performans değerlendirmenin organizasyon açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Canman 1993, s.6):

- Hedeflerin ne denli başarılı olduğunu göstererek kalite hedeflerinin gerçekleşme sürecinin takip edilmesini sağlaması,
- Sürekli gelişim sürecinin gözlemlenebilmesi ve denetlenmesi,
- Yönetimin performansları düzenli olarak gözden geçirebilmesi için birey, takım ve işletme birimi performanslarının ölçülerek sayısal veriler elde edilmesi,
- Çalışanların başarımlarının iyileştirilmesi,
- Bölümlerin başarımlarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın arttırılması,

- Randımanın arttırılması,
- Yapılan işin kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi,
- Organizasyondaki eğitim gereksiniminin daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması,
- Eğitim aktivitelerinin değerlendirilmesi yeteneğinin arttırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı ve daha doğru olarak değerlendirilmesi,
- Bölümlerin gizilin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneği,
- Ücret çeşitliliklerini planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha kabiliyetli hale gelmesi,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi,
- Performans değerlendirme çalışmaları, çalışanlar hakkında alınacak yönetsel kararlara yardımcı olarak, bireyin en iyi ve verimli biçimde örgütün hangi basamağında ve nasıl çalıştırılacağı konusunda da veri sağlayabilir. Böylece bireyi, örgüt içerisinde kendisine uygun olmayacak yerlerde çalıştırmak, ona vafına uygun olmayan görevler vermek, performans değerlendirmeden yararlanılarak önlenabilir.

1.5. Performans Değerlendirmenin Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin kullanım alanlarını, çalışan davranışlarının analizi, stratejik planlama, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ücret yönetimi, rotasyon, iş genişletme ve iş zenginleştirme ve sözleşme yenileme ya da işten çıkarma olmak üzere yedi başlık halinde incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

1.5.1. Çalışan Davranışlarının Analizi

Performans değerlendirme sisteminin en önemli amaçlarından birisinin çalışanın iş davranışının sonuçlarının belirlenmesidir. Buna göre, elde edilen bulgular dahilinde çalışanların birbirleri ile karşılaştırılmaları mümkün olmakta, çalışanların

hangi yönde geliştirilmeleri gerektiğine karar verilmesi kolaylaşmaktadır. Bunun sonuçları da, çalışanın ücretlendirilmesi ve benzeri kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Böylece istenmeyen davranışların düzeltilmesi için de önlem almak kolaylaşmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda gerçekleştirilen bu çalışmalar çalışana dönük çalışmalardır. Burada amaç, çalışanın örgüte ve yaptığı işe uyumunu sağlamaktır. Bununla beraber, çalışanlar örgüt içerisinde çalışmaya başladıktan sonra yeni özellikler ve yetenekler kazanmakta, performanslarını artıracak özel davranışlar geliştirmektedir. Yöneticiler de çalışandaki bu gelişmeleri zamanında görmeli ve değerlendirmelidir (Aktaş 2010, s.26).

1.5.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama ; kurum da bulunun topluluğun ne yaptığı ve neyi, neden yaptığına şekil veren ve bunu yapmak için harita gösteren önemli karar ve eylemleri ortaya çıkarmak için oluşturulmuş bir çaba olarak ifade edilmekte, bir kurumda ki toplulukların gün içerisinde ki çalışmalarına olanak sağlayan bir araç olup örgütün arzulanan gelecek durumu ile ilişkilendirmek için örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirir. (Gürer 2006, s.91). Stratejik planlama kurumlar için önemli olan, gelecek yönelimlerinin uzun dönemli olarak kabul edilmesidir. (Porter 2003, s.10).

Stratejik planlama; örgütün vizyon oluşturma misyon ve değerlerden yola çıkarak, oluşturulan bu vizyona uygun ulaşılabilir stratejik yaklaşım olarak da ifade eylem planlarıyla ölçmek amacıyla göstergeler geliştirmek amaç ve hedefler belirleme periyodik olarak iyileştirme izleme başarıyı gözden geçirme sürecini ifade eden katılımcı açık ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Arslan 2009, s.392).

Performans değerlendirme sistemi ile stratejik planlama bütünleştirilirken; ilk olarak örgütler için ortak değerleri, temel amaç, strateji ve uzun vadeli hedefleri kapsayan örgütün stratejik planı oluşturulmalıdır. İkinci adımda; stratejik planlama doğrultusunda örgütün o sene içerisinde hangi alanlarda başarılı olduğu ve o yıl ki iş planları belirlenmeli ve örgütsel amaçlar oluşturulmalı ve bunlarla örgütün yıllık bütçesi ilişkilendirilmelidir. Üçüncü aşamada ise kurumsal seviyedeki bu hedefler,

bölüm ve çalışan düzeyine indirgenmelidir. Yöntem geliştirilirken bir yandan da önemli iş ve yöntem proseslerine de bakılmalı, kritik ve alt proseslerin başarımları göstergeleriyle örgütsel hedefler, bölüm ve çalışma hedefleri arasındaki bağ kurulmalıdır. Kurumun gelecek hedefleri ve stratejisi ilişkilendirilen bir performans değerlendirme sistemi, örgütlerde oluşacak etkin bir iletişim ile kurumun bütün bölümlerine dağıldığında başarı hedefine ulaşılmış olacaktır (Aktaş 2010, s.26- 27).

1.5.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının ileriki zamanlarda kurumda ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, yöntem sayesinde çalışanın hangi alanda eğitim alması ve gelişmesi gerektiğine dair önerilerini belirtir. Çalışanların eğitimi sağlayarak kuruma olan katkılarını arttırmaya çalışır.(Kaynak ve diğerleri 1998, s.207).

1.5.4. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının en yaygın olarak kullanıldığı alan ücret yönetimidir. Çalışanları motive etmede birinci faktör ücrettir. Organizasyonlar çalışanların performanslarına göre ücret sistemini belirlerler, ancak bu düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesi anlamına gelmez. Performans değerlendirme sisteminin sadece başarılı olanları tespit etmek ve onları ödüllendirmek için ya da sadece başarısızları belirleme ve onları cezalandırma için kullanılırsa çalışanların motivasyonlarını azaltır ve çalışanların performans değerlendirme sistemine olumsuz bakmalarına neden olur. Önemli olan, çalışanların gelişimine yardımcı olmak, onlara rehberlik etmek ve başarıya ulaşmaktır (Fındıkçı 2006, s.338).

1.5.5. Rotasyon, İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, iş yerinde çalışanların kendini daha iyi göstereceği, çalışmalarında başarı sağlayacağı, çalışanlara daha fazla sorumluluk kazandıracığı yapılan işlerin daha çekici anlamlı hale gelmesini sağlamasıdır. Kurum içinde kendilerini daha yetenekli bulan bireylerin işleri zenginleştirilebilir onlara daha fazla sorumluluk yüklenebilir. (Pehlivan 2008, s.57). Örneğin, ücretlendirme ve özlük ilişkileri uzmanına, ücret araştırması yapma sorumluluğunun verilmesi sonucunda iş zenginleştirme yoluna gidilerek; uzmanın araştırma, analiz ve raporlama konusundaki becerileri de geliştirilmiş olmaktadır (Bayraktaroğlu 2003, s.257). İş zenginleştirme, çalışanların görevlerini çeşitlendirerek, çalışanların bilgi edinmelerini, performansları hakkında doğrudan geribildirim almalarını, iş yöntem ve çizelgeleri üzerinde denetim kurmalarını, iletişim kaynaklarına dolaysız ulaşabilmelerini ve sonuçlardan sorumlu tutulmalarını sağlayarak işin doğasını değiştirmektedir (Palmer 1993, s. 82).

Performans değerlendirme sistemi sonucunda çıkan veriler, personel eğer bulunduğu pozisyonda başarılı değilse onu başka alanlara yönlendirerek başarılı olmasını sağlamaktadır. Örneğin; çalışanlar her performans değerlendirme döneminde hep aynı sorunlardan bahsediyor olabilir. Bu çalışanların sorunlarını değerlendirip sonuçlara göre kazanılması istenen personelin iş değişikliğine olanak vermesi sağlanacaktır. Bu sayede aynı işyerinde değişik görevler verilerek çalışanın başarılı olması sağlanabilmektedir. Performans değerlendirme sayesinde çalışanların kurum içindeki örgüt hakkında ne düşündükleri ya da memnun mu değil mi, rahatsızlıkları var mı, kurumun belirlediği hedefe ulaşip ulaşmadığı gibi konular performans değerlendirme sisteminin sonuçları ışığında ortaya konulmaktadır. Rotasyona benzer durumda kapasite bakımından kendilerini çalıştıkları işte yetersiz bulan çalışanların işleri zenginleştirilebilmekte veya çalıştıkları alanda işlerin kapsamı genişletilerek bu çalışanlara daha fazla yetki verilmektedir.(Fındıkçı 2006, s.341- 342).

1.5.6. Sözleşme Yenileme ya da İşten Çıkarma

Sözleşme yenileme veya işten çıkarma da performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı önemli bir alandır. Performans notu yüksek olan çalışanlar tek karar olmamakla birlikte yaptıkları işlere devam etmeleri ya da düşük not olan çalışanlarında işlerinde çalışmaması normal olarak değerlendirmelidir. Ancak burada Performans değerlendirme sonuçlarına dayanarak işten çıkarma sakıncalı olur. Performans değerlendirme sonuçları bu gibi önemli kararlarda birçok veriden biri olarak dikkate alınmalıdır (Ferecov 2011, s.90).

Çalışanın işine son vermek en son adım olmalıdır. Yönetici bu aşamaya geldiğinde, performansı geliştirmek için daha önceki çabaları yeniden gözden geçirmelidir. Başvurmak zorunda kaldığı bu eylemin belirgin nedenlerini çalışana açıklayabilmeli ve belgeler sunabilmelidir. Bunun yanı sıra çalışana konuşma şansı verilmelidir. İletişime izin vererek duygusal rahatlama ve uygulamanın insancıl bir düzeyde kalması sağlanmalıdır. Çünkü böyle bir durum çalışan açısından kolay olmayacaktır. Yönetici, bu aşamada çalışanı önyargısız olarak dinlemeye istekli olmalıdır. İşten çıkarmanın nedenleriyle ilgili görüşmede çalışanın kendisi üzerine değil, çalışanın kabul edilemez olan performansı üzerinde odaklanmak gerekmektedir (Barutçugil 2004, s.119).

1.5.7. Terfi Olanakları

Çalışanlar işe yeni başladıklarında yaptıkları işlerle üst kademeye kendilerini ispatlamak zorundadırlar. Birimler arasında terfi işi kolay olmaz. Bundan dolayı çalışanlar, işlerde başarılı olduklarında üst kademeye çıkmayı talep ederler. (Günbayı 2000, s.6).

Personelin şu anda bulunduğu görevden daha üst kademedeki ve daha yetkili bir göreve daha fazla ücretle geçirildiği, daha az denetlendiği bir işe geçirilmesi durumunda terfi işlemi gerçekleşir. Tüm bunların sağlanması personelin istek ve beklentilerini karşılmasını, örgüte olan bağlılığının artmasını ve gösterdiği performansın yükselmesini sağlamaktır. İşletme içerisinde çok çalıştığı halde sürekli aynı pozisyonda kalan ve hiçbir ilerleme kaydedemeyen bir personelin iş doyumunu ve

işletmeye olan bağlılığı azalmakta ve çok kısa bir süre içerisinde bu personel başka bir işletmeye geçmektedir. İşletmenin st yönetiminde yer alan yöneticiler, nitelikli, yetenekli ve bilgili insanların uygun mevkilere yükselmesini sağlamaktan sorumludur (Bingöl 2006, s.440).

Terfi edemeyen personelin, ilerleme amacı engellenmiş olduğundan iş doyumuna ulaşamaması sonucu ortaya çıkabileceği gibi, personelin gereksiz bir terfi ile bu terfi gereklerini yapamama nedeniyle, yeni görevle başa çıkma konusunda yetersiz olma sonucu da ortaya çıkabilir. Bu durumda kişinin kendini terfi ettiği ise yetersiz hissetmesi sonucu iş doyumsuzluğu yaşaması olasıdır.

1.6. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci oluşturmak ve oluşturulan sistemi işletmek oldukça güçtür. Bu noktada, işletmenin kendisine uygun sistemleri seçmek ve yönetmek konusunda uzman olmayı gerektirmektedir. Performans değerlendirme sürecini oluşturmak amacıyla n çalışmaların yapılması gerekmektedir. Performans değerlendirme sürecinin başlangıç noktasını amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır. Bir değerlendirme sisteminin sonuçları her zaman beklenen hedefe hizmet cevap vermeyebilir. Bu nedenle, değerlendirme hangi amaçla kullanılacaksa, konuya ilişkin hususi hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, bu hedeflere ulaşılabilir vasıfta olması da gerekmektedir (Szen 2007, s.14).

1.6.1. Performans Değerlendirme Kriterleri

Hazırlık aşamasında, iş ve görevlerin tanımlanmasının ardından lmlenecek kriterler belirlenir. Performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi, değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliğinde etkili olacaktır. Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu 2005, s.187);

- İşlerin uygunluk ve sorumluluklara göre kriterler seçilmelidir.
- İşyerinde ast, st için değişik kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da göz önüne alınmalıdır.

- Çalışanların davranışlarının yanı sıra iş verimi kriter seçiminde önemli rol oynar.
- Kriterler şeffaf ve herkes tarafından anlaşılması gerekir.

Genel hatlarıyla değerlendirmeye temel olan kriterler; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ve çalışanın ilişki ve davranışları olmak üzere dört grupta toplanabilmektedir. Bu temel kriterler de kendi içlerinde alt kriterlere ayrılmakta ve bu alt kriterler işin yapısına bağlı olarak değişik sayılarda olabilmektedir. Örneğin bireyin özellikleri; iş birliği, güvenilirlik, çalışkanlık, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş gibi alt kriterlere ayrılabilir. Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek faktörlerin nitelik ve niceliği; planlama, organizasyon, liderlik, sorumluluk alma, güdüleme, bilgi toplama ve bilgiyi değerlendirme, bilgi verme, yönetici yetiştirme, koçluk gibi değişik boyutlarda olacaktır (Barutçugil 2004, s.184).

1.6.2. Performans Standartları

Performans değerlendirme sisteminde, kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirmektedir. Bu karşılaştırmalar yolu ile başarı derecesini belirlemek mümkün olmaktadır. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır. Performans standartları, hem çalışan hem de yönetici için yararlı olacak iki tür bilgi içermektedir. Bunlardan birincisi "neyin yapılması gerektiği", ikincisi ise "nasıl yapılması gerektiğidir" (Aktaş 2010, s.35).

Çalışanların başarılı olduğunu tespit etmeye yarayan standartlar vardır. Örnek olarak verecek olursak satış temsilcilerinden 2 kişiyi alalım birincisi 300 parça satış yapsın ikincisi ise 400 parçalık satış yapsın 400 parçalık satış yapan bu standartlar ışığında üstün performans olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde bireylerin daha önceki işlerdeki başarıları ile ilgili kayıtlar, zaman etütleri, iş örneklemeleri standartların belirlenmesinde yararlanılan kaynaklardır. Standartların başarı ile tamamlanmasını içeren özellikler şöyledir. (Ferecov 2011, s.93);

- **Spesifiklik:** Kurumdaki çalışanlar amirinin ondan nasıl bir performans beklediğini bilmelidir.
- **Ölçülebilirlik:** Performans değerlendirilmeleri sayısal olarak yapılmalıdır bu şekilde kolay olmaktadır. Değerlendirmede nicel yapılamıyorsa ya da zor ise o zaman da nicel olmayan değerler kullanılır.
- **Gerçeklik:** Kurumdaki standartlar çok yüksekte ise çalışanlar tarafından ulaşılamıyorsa bu çabadan vazgeçeceklerdir.

Çalışanlar işyerindeki standartların güvenilir olması için belirtilen amaçlara ulaşılmasında çalışmalara katılmalıdırlar. Çalışanlar standartların saplanmasına katkı sağladıkları takdirde güven artacağı için daha çok çaba sarf edeceklerdir. Bu şekilde çalışan işletmeler, standartlar astlarla açık bir şekilde görüşülerek karar bağlandıktan sonra hazırlanan formlara yönetici ve alt düzey çalışan imza atarlar. Bir bakıma alt düzey çalışan imzalanan formla kendini hedefe kilitler ve taahhüt altına alınır. (İstanbul Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü, 2012, s.13).

1.6.3. Değerlendirmenin Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi

Performans değerlendirme sistemlerinde, değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve insan kaynakları politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenmektedir. Bu nedenle, her işletmenin sektörüne, yapısına ve büyüklüğüne uygun değerlendirme yöntemini seçmesi ve uygulaması gerekir (Tural 2007, s.35).

İşletmelerde, çalışanların performansları farklı kişiler tarafından değerlendirilebilmektedir. Bunlar; ilk amirin değerlendirmesi, kişisel değerlendirme (özdeğerlendirme), iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme, astların değerlendirmesi ve değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılmasıdır. Aşağıda bunlara yer verilmektedir.

İlk Amirin Değerlendirmesi: Günümüzde en uygun değerlendirme şekli, çalışanın ilk amiri tarafından yapılan değerlendirme işlemidir. Bu değerlendirme yaklaşımı, ilk amirin değerlendirme yapılacak çalışana çok iyi tanınması sebebiyle çok doğru ve

güvenilir olmaktır. Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim çoğu zaman da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk amiri gözlemleyebilmektedir (Uyargil 2008, s.248).

Çalışanın bir üst amiri, çalışanın gelişim sürecini en iyi bilen kişidir. Ancak işletmede yeterince geribildirim verilmiyor ise, çalışan performansı hakkında bilgi sahibi olunamamakta ve cezalandırma durumunda çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiler bozulabilmektedir. Bu doğrultuda işletmede objektif bir değerlendirme yapılmaması gibi bir sorun ortaya çıkabilmektedir. Yöneticinin, kendisine bağlı çalışanlar ile çok yakın ilişki içerisinde olması ve bunu değerlendirme faaliyetlerine yansıtması durumunda da, yanlı ve subjektif bir değerlendirme yapması söz konusu olabilmektedir (İplik 2004, s.31).

Kişisel Değerlendirme (Özdeğerlendirme): Çalışanın kendi kendini değerlendirmesi yaklaşımı, günümüzde giderek daha fazla yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu yaklaşımın amacı, çalışanın kendi performansı hakkında ne düşündüğünü öğrenmek ve çalışanı teşvik eden unsurları ortaya çıkarmaktır (Palmer 1993, s.54).

Performans değerlendirmesinin kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, ast ve üst birlikte çalışarak hedefleri birlikte belirlemektedirler. Bu yöntemde dönem sonunda hedeflere ulaşabilme derecesi değerlendirilmektedir. Bu durumda değerlendirme yapılırken astında bu çalışmada olması beklenir. Birçok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğunu belirtmektedir (Uyargil 2008, s.250).

İş Arkadaşları Tarafından Yapılan Değerlendirme: Bu yaklaşımda çalışan ile ilgili, aynı seviyede olan iş arkadaşlarından bilgi alınması söz konusu olmaktadır. Yönetici, her zaman çalışanı gözlemleyemediği için iş arkadaşları bu konuda önemli bir bilgi kaynağı olabilmektedir. Ayrıca, kişinin iş arkadaşlarının, işin gereklerini ve

iş için gerekli olan becerileri bilmeleri nedeniyle çalışanın performansını değerlendirmeleri oldukça kolay olmaktadır (Tural 2007, s.37).

Bu yöntem belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde olan çalışanın birbirlerini değerlendirmesi esasına dayanan bir yöntemdir. Bu yöntemin esası; değerlendirilecek kişi ile birlikte çalışanların, doğru gözlem ve bilgiye sahip olacağına duyulan inançtır. Eş düzeyli çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerinin olmayacağı ve dolayısıyla daha objektif sonuçlara ulaşılabileceği görüşüne dayanır (Fındıkçı 2006, s.309). Değerlendirme yapan kişilerin önyargılarından kurtulmak ve peş peşe yapılan değerlendirmeler arasında tutarlılığı sağlamak amacıyla bu yöntem benimsenebilir.

Astların Değerlendirmesi: İşletmelerde performans değerlendirmesinde başvurulan çalışılan grubu da astlardır. Bu yöntemde astların üstleri değerlendirmesi istenmektedir. Bu yöntemin amacını Barutçugil (2004, s.431) üstlerin yöneticilik kabiliyetlerinin değerlendirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Bu yolla yapılan değerlendirmeler, yöneticilerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlar. Astlar tarafından yapılan değerlendirmenin başarısı, astların başarı değerlendirilmesi konusunda eğitilmesine ve üstlerin kendilerini astların önerilerinin yararlı olabileceğine inandırmalarına bağlıdır

Performans değerlendirmenin astlar tarafından yapılması çok sık karşılaşılan bir değerlendirme şekli değildir. Çünkü yöneticiler, çalışanlar tarafından değerlendirilmek konusunda isteksizdirler. Ayrıca bu durum yöneticinin çalışanlar üzerinde otorite kurmasını da zorlaştırmaktadır. Çalışanlar değerlendirme konusunda yeterli eğitimi aldıkları sürece, yöneticileri ile iletişim kurma fırsatı yakalamakta, kendilerine gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlama becerilerine göre yöneticilerini değerlendirebilmektedirler (Aktaş 2010, s.41).

Değerlendirmenin müşteriler tarafından yapılması: İşletmenin derecesinin belirlenmesinde müşterini kurum hakkındaki görüşleri çok önemlidir. Bundan dolayı bazı işletmeler hem çalışanların hakkında hem de işletme performansı ile ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğunu öne sürmektedirler. Kurum hayatının değişmez parçasını oluşturan müşterileri memnuniyeti çok önemli olduğu için

müşterilerle devamlı iç içe olan çalışanların özellikle davranışları ve tutumları dikkate alınmalıdır. (Bingöl 2006, s.289).

Değerleme bilgisi toplamakta yararlanılacak diğer bir kesim ise müşterilerdir. Bazı organizasyonlar çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlemelerinden yararlanmaktadırlar. Müşterilerden, daha çok hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda geçerli ve güvenilir bilgiler elde edilebilmektedir (Can 2010, s.26).

1.6.4. Değerlendiricilerin Eğitilmesi

Performans değerlendirmesinde sistemin eksiksiz yürütülmesi için değerlendirmeden sorumlu müdür ve değerlendirilen personelin eğitimi, sistemin eksiksiz çalışması için oldukça önemlidir. Sistemi uygulayanların gerek kurum hakkında gerekli bilgiye sahip olması ve gerekse sistemi uygulama bakımından performans değerlendirme bilgisine hakim olması gerekmektedir. (Kavuzlu 2007, s.14).

Performans değerlendirme sürecinin bu aşamasında değerlemeyi yapacakların yetiştirilmesine ağırlık verilmektedir. Değerlendirmeyi yapacak olanlara kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılmakta, kullanılan kavramlar açıklanmakta, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilmektedir. Bu amaçla değerlendireni eğitici toplantılar düzenlenmektedir. Bu toplantılarda özellikle değerlendirilenlere, değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilmektedir (Aktaş 2010, s.37).

Yapılan değerlemenin bir yandan çalışanın denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığıının belirtilmesi büyük önem taşımaktadır. Değerlendirenlerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilmektedir. Değerlendirilecek çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılmaktadır. Bu aşama sistemin kendisi kadar önem taşımaktadır. Çünkü adil ve düzgün bir şekilde

değerlendirme yapamayan bir değerlendiren, sistemin bundan zarar görmesine neden olacaktır. Değerlendirenler, örgüt içerisinde performans değerlendirme sistemin çalışmasını sağladıkları ve bir bakıma bu sistemi temsil ettikleri için iyi bir şekilde eğitilmeleri, görevlerini sistem doğrultusunda ve önyargılardan uzak yapmaları büyük önem taşımaktadır (Aktaş 2010, s.37-38).

1.6.5. Geri Bildirim

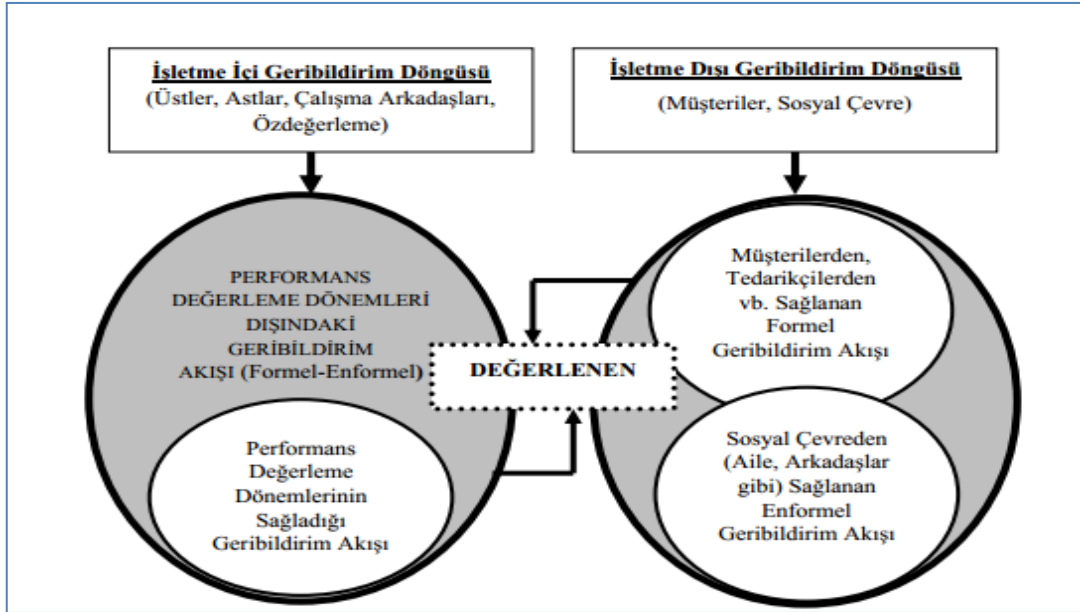
Değerlendirenlerin karşılaştıkları en zor görevlerden biri de, çalışana değerlendirmenin sonuçlarının doğru ve kesin olarak açıklanmasıdır. Performansın değerlendirilmesi duygusal bedeli yüksek olan bir faaliyettir (Decenzo ve Robbins, 2002, s.273). Performans geribildirimi; çalışanlara, iletilen performanslarını değiştirebilmeleri için fırsat sağlayan bilgiler niteliğindedir. Çalışanlar, beklenen performans standartlarını karşılayıp karşılamadıklarına dair geribildirimi almadıkları takdirde performans problemleri ortaya çıkabilir. Çalışan kendisinden ne yapması beklendiğini biliyor fakat performansının standartlara ne kadar yakın olduğunu bilmiyorsa, etkin ve etkin olmayan performansa ilişkin belirli ve ayrıntılı geribildirim verilmesine ihtiyaç duyar (Noe 1999, s.73).

Geribildirim, çalışanların hedeflerini ne kadar iyi başardıklarını bilmelerine yardımcı olur. Başarımın doyurucu olduğu varsayılırsa, bu, kişilerin özgüvenlerini ve başarı duygularını arttırır. Başarım geribildirimi hem daha iyi başarımlara ve motivasyona, hem de daha özverili bir çalışma tutumuna vesile olur.

Yürüme, konuşma, yazma, araba kullanma ya da bilgisayar kullanma geribildirim olmadan öğrenmemiz mümkün değildir. Geribildirim aslında varoluşun bir parçasıdır. Yani geribildirim öğrenmenin temelini oluşturur. Kişiler geribildirimi genelde 'bilgi' ve 'veri' anlamında kullanırlar. Eğer 'bilgi' ve 'veri' size hangi davranışın değişeceğini soylamıyorsa, bu geribildirim değildir.

Performans geribildirimi kavramını tanımlarken literatürdeki temel bir ayırımı en başta doğru yapmak gerekmektedir. Bir örgütte geribildirim ağı iki kaynaktan beslenmektedir. İlki, belirli aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının sağladığı geribildirim bilgisi, ikincisi ise belirli

aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmaları dışında edinilen tüm formel ve enformel geribildirim bilgisidir. Geribildirim denince, çoğunlukla akla ilk olarak belirli aralıklarla uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının “açık görüşme” aşamasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımı gelmektedir. performans geribildirim bilgisinin sadece belirli aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecine özgü olmadığı, bu dönemler dışında gerçekleştirilen her türlü formel ve enformel geribildirim döngüsünün de son derece önemli bir bilgi kaynağı olduğu belirtilmektedir. Oransal açıdan bakıldığında, belirli aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmaları dışında oluşan geribildirim akış yoğunluğunun, performans değerlendirme sistemi vasıtasıyla ortaya çıkan geribildirim yoğunluğundan bir hayli yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme sistemi dışındaki geribildirim olgusunun özellikle üzerinde durulmalı ve yaygınlaşması sağlanmalıdır. Bu durumu Şekil 1’de görmek mümkündür (Kaymaz 2007, s.143- 144).



Şekil 1. İşletme İçi ve İşletme Dışı Geribildirim Ağı

Kaynak: Kaymaz 2007, s.144

Şekil 1’de görüldüğü gibi belirli aralıklarla gerçekleştirilen performans değerlendirme çalışmalarının içerdiği geribildirim süreci ile performans değerlendirme dönemleri dışında gerçekleştirilen formel ve enformel geribildirim

döngüsü birbirini tamamlamakla birlikte, bazı noktalarda birbirinden ayrı özellikler göstermektedir (Kaymaz 2007, s.145).

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme faaliyetlerinin hedeflerini karşılamak için birçok usul bulunmaktadır. Kurum içerisindeki performans değerlendiriciler hedeflere uygun yöntem ya da yöntemleri kullanarak performans değerlendirme yöntemlerini yapmaktadırlar. (Bayram 2006, s.51).

İşyerinde her çalışanın düzeyleri farklı olduğu için onların performanslarını belirlemek için çeşitli sistemler bulunmaktadır. Bu sistemler kurumun amaçlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Çeşitli kullanılan yöntemlerden bir tanesi klasik yöntemdir. Uygulamada karşılaşılan sorunları çözmek için veya şeffaf değerlendirmeler için ortaya çıkarılmış modern yöntem kullanılır. Yöntemlerin hepsinin de artıları ve eksileri bulunmaktadır. Örgütler, hedeflerine göre seçim yaparak, çalışanlarının niteliklerine göre hangisi kurum yapısına daha uygun ise o yöntemi ya da birkaç yöntemi birlikte kullanarak performans değerlendirmesini en sağlıklı şekilde yapmaya çalışmaktadırlar. (MEB, 2006, s.7).

Gerek kurumlar gerekse yöneticiler amaçlarına en çok hangi performans değerlendirme yöntemi uyuyor ise onu geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bir kurumun özellikleri, o işletmenin kendisine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa, böyle bir yaklaşımın vakit geçtikçe öznelliğe doğru gidildiği görüldüğünde, değerlendirmenin biçimsel değerlere göre yapılmasına, kurum tarafından evrensel yöntemlerin kullanılmasına gerek duyulmaktadır. Ancak, kurumlarda performans değerlendirme sistemleri kurum içindeki çalışanların doyumsuzluk; çalışma isteğinin azalmasına, personel devrine, çalışanlar arasında eşitsizlik duygusuna neden olmaktadır. Çalışanın değerlendirme yöntemleri hakkında görüşlerini bildirmesi sistemin hem psikometrik hem de güvenilirliği kadar önemlidir. Çalışanların motivasyonlarının yükselmesi tatmin ve verimliliklerinin artması örgütsel kararlar gibi etkenler üzerinde etkili olması yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır. Kurumun amaçları her şeyin başında gelmektedir bundan

dolayı çalışanlar performans değerlendirmesinden tatmin edilmezse, motive edilmezse çalışanlar başarısız olacağından, performans değerlendirmesi çalışanların ihtiyaçlarını karşılamalı ki kurum hedeflerine, ulaşabilsin. (Miller 2001, s.322, Akt: Kara 2009, s.55).

Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilirken şu hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını etkileyecektir (Bakan ve Kelleroğlu 2003, s.113).

- Her yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi,
- Kullanılacak yöntemin örgütün yapısına ve personel politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak yöntemin değerleyen ve değerlendirilen personel tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi,

Bu hususlar dikkate alınmadan rastgele seçilerek kullanılacak bir yöntemden rasyonel bir sonuç elde edilemeyecektir.

Performans değerlendirmenin ne zaman, kim tarafından ve hangi ölçütler dikkate alınarak değerlendirileceğine karar verildikten sonraki aşamada uygun değerlendirme yönteminin seçilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme yöntemleri farklı kaynaklarda farklı başlıklarda ele alınmakla birlikte, yöntemlerde veya uygulanış biçimlerinde farklılık söz konusu değildir.

Her örgütün kendine en uygun olan değerlendirme yöntemini seçmesi, farklı adlarla anılsa da, o örgütün yönetim anlayışına uygun bir yöntemin belirlenmesi ile mümkün olacaktır. Örgütteki sorunların boyutları ve yönetim anlayışına göre performans değerlendirme yöntemi seçiminin üzerinde durulması gerekmektedir. Küçük bir örgüt için iyi sonuç veren bir değerlendirme yöntemi, gelişmiş ve büyük bir örgüt için aynı derecede olumlu sonuçlar vermeyebilecektir (Tınaz 1999, s.392).

Literatürde performans değerlendirme yöntemleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Burada klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında

incelenmektedir. Klasik yöntemler adından da anlaşılacağı gibi günümüze kadar geçerliliğini sürdüren uygulamalardır, modern yöntemler ise klasik yöntemler uygulanırken ortaya çıkan sorunlar karşısında geliştirilen daha modern tekniklerdir.

2.1.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bu performans yönteminde kurumun başarımını değerlendirmek için “karlılık” ve “büyüme” gibi sayısal veriler kullanılmaktadır. Kurum içerisinde kar oranı yüksek ve satışlarda bir önceki dönemlere göre yüksekse çoğu zaman sorun algılanmaz. Bu gösterge performans değerlendirme sonuçlarının en önemli engellerinden biri olarak günümüzde yer almaktadır (Akyüz ve diğerleri 2011, s.75).

Klasik performans değerlendirme yöntemlerini, sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafik derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi ve kontrol listesi yöntemi olmak üzere beş başlık altında incelenebilir. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Sıralama Yöntemi: Kurumlardaki çalışanların performans değerlendirmesi için en çok kullanılan basit ve eski bir yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu sistemde değerlendirilecek kişilerin adları, gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Değerlendirme sırasının elde edilmesi için kâğıdın üst tarafında yer alan ve düşük değere sahip çalışanın ismini kâğıdın sağ en altına yazılır ve değerlendiren yönetici diğer tarafta kalan kişilerin adlarını hangi değeri taşıyorsa ona göre bu iki isim arasına yerleştirilmesiyle elde edilir(Helvacı 2002, s.162).

Sıralama yöntemi yöneticiler çalışanlarını gösterdikleri çalışma performanslarına göre sıraladığın da uygulama sıralama yönteminin de değiştiği görülür. Örnek olarak verecek olursak basit sıralama yöntemine göre yöneticiler çalışanlarını gösterdikleri performansa göre sıralarlar. İkili karşılaştırma sisteminde basit sıralamaya nazaran daha şeffaf sayılacak ikili karşılaştırma yönteminde her personel diğer bir personelin performansı ile karşılaştırılır. Yöneticiler tarafından daha önceden belirlenen çiftlerin karşılaştırılması yapılır ve kâğıt üzerinde yanlarına konulan işaret hangisinin daha fazlaysa en üste en az olan en altta olacak şekilde

sıralama yapılır. Kurumda çalışan fazla ise performans değerlendirme yöntemi çok zaman alıcı olmaktadır.

Günümüzde basit ya da ikili, çalışanları karşılaştırma da kullanılan yöntem az kullanılmaktadır. Yöntemlerin az kullanılmasının başında çalışanın kuruma ne gibi katkılarda bulunduğu, başarı durumu örgütte saygın bir kişi olması gibi tek bir genel ölçüt kullanılarak karşılaştırma yapılmasıdır. Çalışanların buldukları görevleri dikkate alınmadan yapılan sıralama yönteminde birbirinden farklı pozisyonda bulunan çalışanlar arasında yapılan karşılaştırmada “pozisyondan etkilenme” hatasına sebep olacaktır. Sayısal olarak değerlendirme yapılamayan sıralama sisteminde çalışanların yüksek performansı da anlaşılammaktadır (Hündür 2006).

Zorunlu Dağılım Yöntemi: Zorunlu dağılım yöntemi (Forced Distribution Method), değerlendirici, astlarını beşli bir skalaya (en yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) göre, farklı başarı düzeylerine yerleştirmek zorundadır (Mercaoğlu 2012, s.45).

Zorunlu dağılım yönteminin temeli çalışanların karşılaştırma yöntemine dayanmaktadır, yöneticilerin çalışanları değerlendirirken ele aldıkları öznel hükümlerle değerlendirme verilerinin gruplandırmasının ardından çıkabilecek tutarsızlıkları engellemek için geliştirilmiştir. Her defasında tekrar eden beşeri hadiselerin normal dağılım özelliği göstermelerine rağmen, değerlendirme yapan yöneticiler, bireyleri gruplandırma işlemini oluşturdukları ölçeğin en üst ya da ortasında gruplandırmaktadırlar. Bahsedilen eğilimleri önlemek maksadıyla performans değerlendirmelerinin daha önceden kararlaştırılmış normal sıklık dağılımına uyan bir biçime göre dağıtılmasını istemektedir (Bingöl 2006, s.341).

Bu yöntem, kurumdaki çalışanların başarılarını ve davranışlarını karşılaştırmasından çok genel bir takım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Kurumlarda çok sayıda çalışan varsa bu yöntem kurumdaki bütün çalışanlara özellikli değerlendirme sonuçları yerine, çalışanlar arasındaki karşılaştırma numara ile belirlenmektedir. Bu dağılıma bakıldığında yüzdelik dilimlerden hangisi daha ağırsa işletmeye ait değerlendirme yapılır (Gürüz ve Yaylacı 2007, s.228-229).

Zorunlu dağılım yönteminin olumu olduğu kadar olumsuz yanları da bulunmaktadır. Olumlu yanları; çalışanların bütün yönleriyle değerlendirmesi, basit ve kolay bir yöntem olmasından dolayı yöneticilerin çalışanları korumasında ve kayırmasına engel olmasına olanak tanır. Olumsuz yanları; Kurumlarda az çalışan olduğu zaman bu sistemin uygulanmaması, kurumda çalışan örgütlerin hepsinin başarılı olması durumunda dahi %10'luk kısmın başarısız olarak sınıflanmaya zorlanmasıdır. (Helvacı 2002, s.163).

Zorunlu dağılım yönteminin ucuz olması, sayısal verilere dayanması performans değerlendirmesini kolaylaştırması zorunlu seçim yönteminin avantajları arasında sayılırken, Kurumda ki bireylerin değerlendirmelerine olanak tanıyacak seçenek yoksa bile seçenek işaretlenmeye zorlaması da zorunlu dağılım yönteminin dezavantajları arasında sayılmaktadır (Eraslan ve Algün 2005, s.97).

Grafik Derecelendirme Yöntemi: Değerlendirme yöntemi üç aşamada gerçekleştirilir. Kurumda ki çalışanların işle ilgili davranışları, kişinin nasıl bir kişilikte olduğu ve işleri yaptıktan sonra nasıl sonuçlar elde ettiğidir. Kişiler in performansları değerlendirirken ne kadar çalıştığı, nasıl çalıştığı güvenilebilir mi işte yeterlimi ve işte devamlılığı var mıdır, işleri yaparken eksiksiz ve titiz midir ve çalışma arkadaşlarıyla uyumlu mudur cevapları dikkate alan bu yöntem, rakamlarla ifade edilmesi ve yazılı olmasından dolayı kullanışlı bir yöntemdir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir (Barutçugil 2004, s.435). Bu yöntemle; çalışana yaptığı işin niteliği ve miktarı bir işten diğerine değişen, çoğu kez çalışanın kendine güvenilebilirliği ve başkalarıyla işbirliği yapma gibi özelliklerini içeren çeşitli unsurlar açısından değer biçilmesi amaçlanmaktadır. Grafik ölçekte yer alan ölçekler “üstün başarılı” “başarılı” “iyi” “orta” “yetersiz” gibi sıfatlarla gösterilmektedir. (Poole 2001, s.599).

Grafik derecelendirme yöntemi, çeşitli pozisyonlarda çalışan personelin tek başlarına elde ettiklerini başarılarını değerlendirmeye yönelik kullanılan yöntemdir. Kurumlarda daha az çalışan için yani daha küçük işletmelerde kullanılması uygundur. İşyerlerinde personel hangi yöneticiye bağlıysa o yönetici tarafından belirlenen bir dönemde çalışanın şahsiyetiyle, yaptığı işte başarısı ve bu kriterlerden

elde edilen verilerin değerlendirildiği sayısal verilere dayalı bir yöntemdir (Eraslan ve Algün 2005, s.96).

Bu sistemde çalışanları değerlendirecek yöneticiye her bir çalışan için ayrı, ayrı form verilir ve personelin durumuna göre doldurulması istenir. Yöneticilerin dolduracakları formlarda çalışanlarda bulunması gereken özellikler ve bu özelliklerin karşısında çalışanların çeşitli basamaklarını gösteren aşamalar verilmiştir.

Bu yöntem kurumlarda çok kullanılmasına karşın geçerliği güvenilirliği düşük, yöneticilerin daha çok hata yapmasına sebep olan bir sistemdir. Fakat sayısal verilere dayanması düzenlenmesi kolay olması ve çalışanların hükümlerinin tatbik edilmesi için kurumlarda kullanılması daha da yaygınlaşmaktadır (Hündür 2006).

Kritik Olay Yöntemi: Kritik olay yöntemi, II. Dünya Savaşı sırasında ABD Hava Kuvvetleri'nde görev alan havacıların başarı ve başarısızlıklarına neden olan olayların gözlemlerinden ve uygulamalardan esinlenerek geliştirilmiştir (Draft 1997, s.48).

Bu sistemde değerlendirmeyi yapan yönetici personelin işleri yaparken olumlu ve olumsuz yönlerinin tespit edilmesini sağlar. Çalışanların tespit edilen bu davranışları kritik olay olarak adlandırılır. İşyerindeki çalışanların başarı ve başarısızlık tespitine yardımcı olmaktadır. Bu yöntem hazırlanırken büyük zaman almaktadır. Fakat kurumdaki değerlendirilen personelin eksik ve zayıf olan yönlerinin daha basit ortaya çıkarılması değerlendirme yapan yöneticilere güveni ve geribildirim sağlanmasına yardımcı olur (Bulut 2004).

Kritik olay sistemi, çalışanların süre gelen çalışmalarının değerlendirmesi yerine personelin en üst seviyede yaptığı olumlu ya da olumsuz yönlerinin açığa çıkması ve bu değerlendirmelerin sadece kritik veya ilginç olayların ele alınarak yapılmasına, dayanmaktadır (Ferecov 2011, s.111).

Kritik olaylar (critical incidents) sisteminde çalışanların kurum içinde gösterdikleri olumlu ve olumsuz yanları değerlendirme yapan yönetici tarafından defterlere yazılarak saklanabilir. Örnek olarak verecek olursak herhangi bir sebepten işe haber vermeden gelmeyen personelin durumu bu deftere yazılarak

saklanmaktadır. Kritik olaylar belgelerinde bulunan personel verileri topluca değerlendirilerek sayısal veriler şeklinde değerlendiricilere bilgi verilir (Hündür 2006).

Bu sistemde kritik olayların geçmiş zamanda belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir. Kritik olay sisteminde kurumda çalışan personelin değerlendirmesinde herhangi bir zamanda çalışan davranışları işle ilgili tutumlarının gözlenmesi olduğu için değerlendirmenin daha şeffaf yapılmasını sağlar; değerlendirmelerde olumsuz görülen yönler personele aktarılır ve böylece personel iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Personel bu tutumdan rahatsız olarak devamlı gözlendiğini düşünebilir. Bu sistemle çalışanlar arasındaki değerlendirme farklılıkları ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu sistemle çalışanın kendi özellikleri değil, bulunduğu kurumdaki çalışması ve hareketleri değerlendirilir (Paksoy, 2006, s.30).

Kontrol Listesi Yöntemi: Kontrol listesi yöntemi, personelin çalışmasını ve tutumlarını belirlemek amacıyla bir dizi sorunun bulunduğu bir liste ölçek olarak kullanılmaktadır. Cevaplar genel olarak evet ve hayır biçiminde istenmektedir. İfadeler işaretlendikten sonra karşılığındaki değerleri toplanarak ortalamaları alınmaktadır. Uygulamada ağırlıklı kontrol listeleri kullanılmaktadır. Bu listelerde tanımların karşılığında bir ağırlık saptanmaktadır. Değerlendirici, çalışanın durumuna uyan tanımları işaretler, daha sonra işaretlenen ağırlıklar toplanarak başarı derecesi bulunmaktadır. Tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse ağırlıklar puanlarla da çarpılarak değerler saptanmaktadır (Tınar 2013, s.64).

Kontrol listesi yöntemi, değerlemeyi yapan üzerindeki mecburiyeti azaltmak için kullanılmakla birlikte, bu yönteme göre değerlendiriciler çalışanların başarılarını değerlendirmekten çok çalışmalarını hakkında bir yorumda bulunmaktadırlar. Kontrol listesi yönteminin uygulanmasında bazı kolaylıklar olduğu gibi sıkıntılar da bulunmaktadır. Yöntemin kurulması ve puanlanması önemli bir sorun olmakla birlikte, uygun bir soru ve tanımsal deneyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını

ve işletmede istatistikçiler ve psikologların istihdam edilmesini gerektirmektedir (Bingöl 2006, s.294).

Kontrol listesi yönteminin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eraslan ve Algün 2005, s.97);

- Kolay ve kullanılması ucuz bir sistemdir,
- Etkinliklerin açıklanması gerektiğinden yönetimin değerlendirme yapma bakımından işaretleme yöntemi kolay yapılmaktadır,
- Kontrol listesi insicamlı netice verir.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları ise aşağıda sıralanmaktadır(Eraslan ve Algün 2005, s.97);

- Halo etkisi görülebilir,
- Değerlendirmede ortaya çıkan ağırlıklı puanlar iyi tayin edilmesi gerekir,
- Birimler aynı olsa bile bazı etkinlikler aynı seviyede olmayabilir.

2.1.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin neden olduğu sorunların çözülmesi gerekliliğinden hareketle günümüzün modern anlamdaki performans yönetimi sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. Ayrıca klasik değerlendirme yöntemleri, değerlendirme sürecinde değerlendirilenin pasif kaldığı ve çoğu zamanda değerlemenin objektif olarak yapılmadığı gibi gerekçelerle çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır (Bayraktaroğlu, Balaban ve Özdemir 2007, s.188-189). Çağdaş değerlendirme yöntemi, çalışan beklentilerini daha çok ön planda tutmaktadır. Yönteme göre, çalışan, organizasyonun bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Gavcar, Bulut ve Engin 2006, s.36).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini, davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yöntemi, 360 derece performans değerlendirme yöntemi ve performans karnesi yöntemi (balanced

scorecard) olmak üzere beş başlık halinde incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi: Zorunlu seçim yöntemi ve derecelendirme sisteminin beraber kullanılmasıyla oluşturulan davranışsal değerlendirme ölçeği sistemi personelin genel yapısını oluşturacak bir seçeneğin işaretlenmesiyle elde edilmektedir (Eraslan ve Algün 2005, s.97).

Bu yöntemle göre belirli bir işi iyi bilen bireyler işin geçerliliğini devam ettirebilmek için kişilerin unsurları tanımlanır ve bu unsurlar için gerekli özel davranışlar sıralanır. Davranışsal değerlendirme ölçeği işle ilgili öğeler için önceden geliştirilen pozitiften negatife performans seviyelerini simgeleyen alternatif yanıt anlatımıyla kişilerin verdikleri yanıtlar karşılaştırılır (Tınar 2013, s.65).

Davranış temelli derecelendirme ölçeğinin grafik değerlendirme ölçeklerinden en önemli farkı; ele alınan her boyutu, değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada boyutlar gösterilen davranışa göre değil, o boyutta beklenen davranışa göre hazırlanmıştır. Bu nedenle bazıları bu ölçeklere “beklenen davranış ölçekleri” adı vermektedir (Ergin 2002, s.145). Bu yöntemin en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü bir ölçek olmasıdır. Grafik değerlendirme ölçeği ile arasındaki fark, her işte kullanılmasının mümkün olmaması ve geliştirilmesi oldukça zaman alıcı ve pahalı bir teknik olmasıdır (Ergin 2002, s.147).

Davranış temeline dayalı ölçekler başlıca iki grupta ele alınır: Davranış beklenti ölçeği ve davranış gözlem ölçeği. Davranış beklenti ölçeği, çalışanın performansı açısından davranış ifadesi ile uygunluğunu ölçmeye dayalıdır. Diğer bir deyişle burada çalışandan beklenen davranışlar esas alınır ve çalışan davranışlarının, ölçekteki ifadelerle uygunluğu değerlendirilir. Davranış gözlem ölçeğinde ise çalışanın gözlenmesine dayalı olarak her bir davranış ifadesini ne sıklıkla uyguladığı değerlendirilir (Schuler ve Jackson 2006, s.430; Akt: Acar 2013, s.42).

Bu yöntem, yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılarla üç aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamada bir iş için ilgili

iş boyutları tanımlanır. Daha sonra, her bir iş boyutu için olabildiğince çok davranış tanımları yazılır. Üçüncü aşamada da kullanılacak derece değerleri ve her bir derece değeri için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliğine varılır. Yöneticilerin ve çalışanların aktif katılımı ile geliştirilmesi nedeniyle bu yöntemin benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca, davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Bütün bunların ötesinde bu yöntem, çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geribildirim imkanı sağlamaktadır. Ancak, yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi bir sorun olarak öne sürülebilir. Farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da bu yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır (Barutçugil 2004, s.437).

Amaçlara Göre Yönetim: Çalışanların kurum içindeki değerlendirmelerinde kullanılabilecek yöntemlerden birisi de amaçlara göre yönetim (Management by Objectives) olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemi geliştiren ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker' dır.Yöntemde,örgütlerin hedef belirleyerek bu hedeflere yönelme dayanmaktadır.Hedeflere göre yönetim çalışanların performanslarını değerlendirmeyi içeren genel bir yönetim felsefesidir .Örgütlerin değerlendiriciler ve bireyler için belirli bir vakitte amaçlar belirler,belirli zaman sonunda amaçlara ne kadar yaklaşmış bulunmaya çalışılır (Hündür 2006).

Amaçlara göre yönetim, hedeflerin belirlenmesiyle başlamaktadır. Burada, yöneticilerle astların birlikte tartışarak amaçları belirlemesi önerilir. Bunun nedeni, yöntemin temel anlayışının yeni bir yönetim anlayışına dayalı çalışma ortamının geliştirilmesidir. Bu çalışma ortamı üst ve astların birlikte hareket ettiği, böylece bireysel ve örgütsel hedeflerin birlikte karşılandığı, örgüt içi koordinasyonun güçlendiği ve sürekli kontrole dayalı etkin bir ortamdır. Amaçlara göre yönetim daha çok denetim ve yönetim düzeyinde çalışanların performansının değerlendirilmesine uygundur (Sarma 2009, s.178; Akt: Acar 2013, s.43- 44).

Amaçlara göre yönetim, değerlendirmeyi yapan yönetici ve çalışanların birlikte tespit ettikleri, gelecekteki belirli bir dönem - altı ay veya bir yıllık süre – içinde ulaşmayı arzuladıkları amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. İdeal duruma göre, bu amaçlar organizasyonun genel

amaçlarına hizmet etmeli ve objektif yöntemlerle ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Bu şekilde her bir çalışanın veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamak mümkün olmaktadır (Erdoğan 1991, s.199).

Bir performans değerlendirme yöntemi olarak amaçlara göre yönetimin temel noktaları şunlardır (Sarma 2009, s.178; Akt: Acar 2013, s.43- 44):

- Üst ve astlar iş ile ilgili olarak temel amaçları, görev ve sorumlulukları birlikte belirlerler.
- Astlar, üstleriyle işbirliği yaparak kendi işleriyle daha kısa vadeli hedefleri belirler.
- Üstler ve astlar performans değerlemesi ile ilgili hedef ve ölçütler konusunda uzlaşır.
- Belirli zamanlarda üstler ve astlar bir araya gelerek amaçlara ne kadar ulaşıldığını değerlendirir. Bu görüşmelerde, gerekirse amaçlar güncellenir ya da yeni amaçlar belirlenir.
- Üstler destekleyici bir roldedir, astların amaçlarına ulaşması için yardım eder, danışmanlık ve koçluk rolünü üstlenir.
- Üstler, astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmasında yardımcı olacak kişileri yönlendirirken, çalışanları yargılama rolü daha azdır.
- Değerlendirme sürecinde kişisel özellikler üzerinde durulmaz, sonuçlara odaklanma söz konusudur.

Görüldüğü gibi, amaçlara göre yönetim sadece bir performans değerlendirme yöntemi değil, farklı bir yönetim anlayışıdır. Bu yöntemde öz motivasyon ve öz denetim süreçleri harekete geçirilir. Farklı işletme işlevlerin birlikte ele alınmasıyla, bütünleşik bir faaliyet planı ve performans değerlemesi imkânı sağlar. Performans yönetiminin de temelinde yatan bir anlayış olarak, bireysel performansın örgütsel performansı desteklemesi, bu yöntemin temelini oluşturduğundan oldukça yararlıdır. Bahsedilen olumlu yönlerine karşın, amaçlara göre yönetimin bazı olumsuzlukları da bulunmaktadır. Bunlar arasında, üst yönetim desteğinin nispeten yetersiz olabilmesi, ulaşılması zor hedeflerin belirlenmesi, kısa vadeli faaliyetlere gereğinden çok

odaklanma ve buna bağlı aşırı dökümantasyon ile çok fazla zaman alıcı olma ihtimali sayılabilir.

Palmer (1993, s.50): amaçlara göre değerlendirme yönteminin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Bu uygulama amaçlara ulaşılması üzerinde odaklaştığından, personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur,
- Bu yöntem, bütün bireyleri aynı şekilde değerlendirmek yerine, her personeli tek başına değerlendirir,
- Yöntem, personelin gelecekteki başarısı üzerine de odaklaşır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

Amaçlara göre değerlendirmenin avantajlarından biri, çalışanın kendisi için hedef koymasını gerektirmesidir. Hedef koymanın, çalışanın performansını geliştirmek suretiyle verimliliği arttırdığı görülmüştür, hatta iş performansında %10 ila %25 oranlarında artış sağlamıştır. Çünkü hedef koyma, çalışanların önemli görevlere yönelik çabalarına odaklanmalarını ve görevlerini tamamlama sorumluluğunu taşımalarını sağlar (Sherman and Bohlander 1992, s.286).

Palmer, (1993, s.52): amaçlara göre değerlendirme yönteminin dezavantajları ise şu şekilde belirtmiştir;

- Elemanların hedefleri birbiriyle ilişkili ve bağımlıdır. Bu durum çalışanların performanslarını tek, tek değerlendirmeyi güçleştirir,
- Yöntemin anlatıma dayanması bir başka olumsuz yönüdür. Yönetici ve çalışanlar arasında yapılacak tartışma yöntemin başlıca dayanağıdır. Böyle olduğu için, amaçlara göre değerlendirme yöntemi kullanıldığında ücret artışı, terfi gibi konularda verilecek kararlar subjektif, değerlendirmelere dayanır,
- Amaçlara göre değerlendirme yöntemi, yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü almaktadır.

Değerlendirme Merkezi Yöntemi: Değerlendirme merkezi yöntemi, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, iş oyunları, tartışma gibi bazı çalışmalardan oluşmaktadır. Çalışanlardan oluşan grup üyeleri etraftan soyutlanabilecekleri ve sınanabilecekleri bir mekânda (bir dağ evi) bir araya getirilerek değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, işletmenin yöneticisi ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler çalışanları değerlendirmektedir (Sabuncuoğlu 2005, s.208).

Değerlendirme merkezi tekniği işletmenin çalışma stilini değiştirmektedir. Çünkü bireylere bu yöntemle işe değişik açılardan yaklaşım öğretilmektedir. Değerlendirme merkezi tekniğinin avantajları aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu 2005, s.208);

- Yöntem yöneticilere çalışanlar hakkında çok bilgi edinmesini sağlamaktadır.
- Yöntem bireylerin çalışma ortamında diyalog kurması ve yaptığı işlerle alakalı stresin engellenmesi, iletişim yeteneklerinin değerlendirmesi için uygun ortam sağlamaktadır.
- İş görenlerin değerlendirme sürecine hazırlanacak zamanlarının olmasının normalde onları olduğundan daha az gergin kılması,
- Değerlendirme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyim olması,
- Yöntemin daha özellikli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olması,
- Daha etkin insan kaynakları yönetimi kullanımını sağlaması,
- Daha etkin iletişim sağlaması,
- Kültürel değişim sağlamasıdır.

Değerlendirme merkezi tekniğinin dezavantajları aşağıda belirtilmektedir (Sabuncuoğlu 2005, s.209):

- Yöntemin uygulanmasının uzun sürmesi, maliyetlerin çok yüksek olması, şirketin özel gayelerine uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,
- Değerlendirme merkezleriyle denenen psikolojik olan özyapı özellikleri 3-4 günlük sürede tam olarak ölçülmemesi,
- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlendirmeleri,

- Yöntemin yönetimce benimseme zorluğu,
- Değerlendirme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecekteki iş performansı ile ilgilenmesidir.

Değerlendirme merkezi yöntemi, işletme içinde çalışanların daha iyi şekilde ve yönde değerlendirilmesini olanaklı hale getirecek bir program ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Böyle bir programın ortaya konulması doğrultusunda atılması gereken ilk adım, halen uygulanmakta olan değerlendirme yöntemlerinin ulaşılmak istenilen amaçlara uydurulabilmesi ile mümkün olarak ortaya çıkmaktadır (Canman 2000, s.180).

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi: Günümüzün en popüler uygulamalarından biri olan bu yaklaşımda çalışan astları, arkadaşları, üst yöneticileri, amiri ve müşterileri gibi çok çeşitli kişiler tarafından değerlendirilir. Böylece çok boyutlu bir resim oluşturulmaya çalışılmaktadır. Değerlendirme verileri yaklaşık 100 yargıdan oluşan bir anket uygulaması ile elde edilir. Yetkinlikleri ölçmeyi amaçlayan bu anketlerde verimlilik, etkinlik, karlılık, giderlerden yararlanma, yaşam kalitesi, yaratıcılık ve davranışsal özellikleri dikkate alan boyutlar oluşturulur. Sonuçlar objektif yaklaşımları içerir ancak pahalı ve vakit alan bir yöntemdir (Tınar 2013, s.65).

360 derece değerlendirme yöntemi kurum içindeki çalışan personelin tutumları ve bu tutumlarının, etrafındakilerden kısım idarecisinden, birlikte çalıştığı kişilerden, üst kademede çalışanlardan, müşterilerden kendisiyle ilgili bilgi toplaması ve çalışanın kendisi için tahmin ettiği performansı ile karşılaştırılmasına dayanan yöntemdir (Yılmaz ve Ünsar 2007, s.49).

360 derece geri bildirim yönteminin hedefi, bütün çalışanların hangi yönlerde daha güçlü hangilerinde daha zayıf olduklarını göstermek ve kendilerini geliştirmeleri gerektiği hakkında sağgörü kazandırmalıdır (Helvacı 2002, s.167).

360 derece performans değerlemesi eskiden beri süregelen performans değerlendirme yöntemlerinin noksanlarını gidermede işyerlerinin son senelerde geçirdiği değişikliklere adapte olmada mühim kazanımlara sahiptir;

- Yöneticinin çalışanı hakkında kendi kendine elde edemeyeceği verilerin değişik bireylerden sağlanması sistemin en çarpıcı özelliklerinden biridir. Yöneticinin çalışanın kişisel özellikleri hakkında daha fazla bilgi sağlanmasını yardımcı olur. Başka bir özellik olarak ta yöneticiler üstündeki kişilerin kendilerini nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- 360 derece sisteminin daha kullanılabilir ve şeffaf olmasının sebebi kişinin çalışma saatleri boyunca ya da mesai bitiminde bütün herkesten elde edilen veriler olmasıdır. Bireylerin çalışma hayatlarını ve kişisel yaşantılarını direkt etkileyecek bir prosese dahil edilmesi değerlendirme sonucunu kabullenmesini kolaylaştırır.
- 360 derece değerlendirme ekip çalışmasında ki bir kişinin performans değerlendirmesinde de önemlidir. Ekip çalışmasında diğer kişilerinde fikirleri alındığı için sistem, kişilerin ekibi ile birlikte değerlendirilir ve böylece kişinin ekip performansına, ekibin çalışma performansına yaptığı katkıyı ortaya koyar.
- Kurumun sürekli yükselen rekabet piyasasında, piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden erken keşfetmesini sağlamanın sebebi, sistemin müşteriler tarafından da performans değerlendirme sürecine katılmasıdır.
- Yöntemin daha etkin kullanılmasının başka bir sebebi de performans değerlendirme işlevinin geri besleme yaptığı kariyer planlaması, eğitim uygun çalışan seçimi gibi insan kaynakları konusunda net bilgiler sağlayabilmesidir.

360 derece başarımlı değerlendirilmesinin avantajları yanında dezavantajları da mevcuttur (Turgut 2002, s.63- 65);

- Performans değerlendirme yapacak yöneticilerin sayısı çok olduğu için değerlendirme yapanlardan kaynaklanan hata sayısında da artış olabilir. Değerlendirme yapan yönetici sayısı az olduğunda hata yapma olasılığı az iken değerlendirme yapan yönetici fazla olduğunda hata oranı yükselir.
- Değerlendirme yapan yöneticinin artması hem parasal bakımdan külfet hem de karışıklığa neden olur. Performans değerlendirmesi neticesinde elde edilen verilerin işlenmesi için geçen zamanda fazladır.

- Diğer kriterlerden bir tanesi de 360 derece sistemini kabullenene kadar geçen vakitte değerlendirme yapılan çalışanların gerçek değerlendirme kriterlerini ortaya koyarlar.
- Örgütlerde yönetim şekli diktatör olarak yapılıyorsa birtakım yöneticiler kendilerini değerlendiren üslerinin kendilerini değerlendirmesini benimsemeyebilirler. Bu özellik aile kuruluşlarında bu sistemin uygulanması için zor olabilir.

Performans Karnesi Yöntemi (Balanced Scorecard): Performans karnesi sistemi parasal değerlendirme ölçüleriyle birlikte uzun zamanda şirket performansına tesir ederek müşterilerin memnuniyetlerini ya da kalite gibi sayısal değerler içermeyen performans değerlerini gözler önüne sermektedir. Performans karnesinde, performans kriterleri birbirleriyle alakalı birçok kapsamdan yararlanarak sınıflandırılır. Performans karnesi sayısal ve sayısal olmayan kriterleri tek bir rapor içerisinde “dengeli” bir şekilde içermektedir. Şirketlerin performansları ölçülürken performans karnesinin bütün kapsamlarındaki performans kriterlerine aynı ölçüde olacak şekilde ağırlık verilmektedir. (Horngren, Datar ve Foster 2003; Akt: Coşkun 2006, s.30).

Kurumların bir çoğu performans karnesini kullanırken dört kapsamdan oluşan özellikleri kullanırken, bazı kurumlar şirket özelliklerini ve yaptıkları işleri baz alarak kendi oluşturdukları kapsam da değişik boyutlar kullanmaktadırlar. Her işletmenin kendine göre özellikleri olduğu için performans karnesine uygun bir yöntem izlemesi gerekmektedir. Performans karnesi, kurumun görünümünü ve uyguladığı yöntemleri harekete geçirmeyi sağlamaktadır. 1980 yılında Fortuna dergisi bir araştırma yapmıştır bu araştırma, aktif olarak uygulanan stratejilerin oranı %10’u geçmemektedir. 1999 yılında Fortuna dergisinin yaptığı araştırma neticesinde ise ortaya çıkan başarısızlıkların yaklaşık %70’inin yanlış stratejiler belirlenmesinden değil stratejilerin uygulanmasından kaynaklandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Performans karnesi sayısal değerlerle birlikte sayısal olmayan değerler kullanılmasından dolayı, kar gayesi olan kurumlarda kullanıldığı gibi kar gayesi olmayan kurumlarda da performans değerlendirme yöntemi olarak kullanılmaktadır. Kâr amacı olmayan kurumlarda performans kapsamları diğer kurumlara göre

farklıdır, bu kurumların performans karnesinde sayısal olmayan değerler olan hisse sahipleri kapsamı ya da toplumsal fayda kapsamı gibi boyutlarda bulunmaktadır Kar amacı gütmeyen kurumlarda performans kapsamı işletme amaçları ile sınırlandırılmıştır. (Kaplan 2003, s.36).

Performans karnesi kapsamının aralarında olan sebep-netice ilişkisine ve bütün işletme kapsamına bakılarak kurum amaçları ile bağlanmasına daha fazla önem verilmiş. Performans karnesi modeli uzun süreler içinde kendi yapısından ayrılarak değişime uğramış yani kısmen değişime uğramıştır. Performans karnesinin başka performans değerlendirme sitemlerinden ayıran en önemli özelliği boyutlarının sebep-netice ilişkisi sonucunda bağlanması, konstrüktif olarak güçlendirilmiştir. Performans karnesinde boyutlar arasında neden-sonuç ilişkisi, “strateji haritası” ile daha açık bir şekilde ortaya konmuştur. Strateji haritası personel ve işletme amaçlarının arasında oluşan bağlantıyı şeffaf şekilde ortaya koymaktadır (Kaplan 2003, s.41).

Horngren, Foster, Datar (2001, s.468- 469) iyi bir performans karnesi yöntemi (Balanced Scorecard) uygulamasının özellikleri ve yararları aşağıda gibi sıralamaktadır (Akt: Yıldırım 2006, s.52- 53).

- Neden-sonuç arasındaki ilişkiler güzel bir şekilde incelendiğine kurumun amaçları ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple Balanced Scorecard’daki ortaya çıkabilecek her kriter neden-sonuç ilişkisinin devamı olmakla birlikte amaçlardan sayısal verilere kadar doğru adımlarla ilerlenmiş bir bağ oluşturmaktadır.
- İşletmenin amaçlarının bütün herkese iletilmesini sağlayan değerler ancak Blanced Scoreard modelinin işletme amaçlarını ölçülebilir ve anlaşılabilir olması koşuluyla sağlanır. Böylece Scorecard, müdürlerin, astların ve kurum içinde çalışan çalışanların kurum açlarını ortaya çıkarmak bakımından yol gösterici olmasını sağlamaktadır. Bu amaçları ortaya çıkarmak maksadıyla bazı işletmeler bölümlerine göre scorecardlar geliştirmiştir.
- Balanced Scorecard yönteminin önemli olmasının sebebi kar amacı güden kurumlarda, sayısal amaçları baz almasından ileri gelmektedir. İşletmelerde

sayısal maksatların ihmal edilmesinin sebep olmasının nedeni astların şirket bünyesinde daha çok kalite ve müşteri memnuniyeti konusuna yönelmelerinden kaynaklanan olumsuz davranışlara sebep olmasıdır. Bir Balanced Scorecard siteminde, daha ileri zamanlarda performans ölçütlerinin ortaya çıkmasını sağlayan programın bir kısmı olarak sayısal verilere dayanmayan ölçütler üzerinde durulmaktadır. Sayısal ve sayısal olmayan ölçütler arasında bağlantıya bakıldığında, sayısal olmayan veriler de zaman geçtikçe geleceğin sayısal performansını etkileyen işaretler olmaktadır.

- Balanced Scorecard'e göre mühim olan birinin tanınması ile kullanılan performans verilerinin miktarını sınırlamaktadır.
- Balanced Scorecard, astların sayısal alanda ve uygulama alanında birlikte başarmayı tasarlayamadığı zaman başka yolları kullanmaya yöneltir. Örnek olarak verecek olursak; daha yeni bir sistemi benimseyen kurumlar için araştırma geliştirme giderlerini azaltarak kısa bir süre içinde sayısal performansı daha yüksek düzeye çıkarmak mümkündür. Balanced Scorecard yönteminin iyi olması için, bu yüksek başarımın araştırma-geliştirme masraflarını azaltmak yani önümüzdeki zamanların sayısal başarımına zarar vermek yoluyla elde edildiğini göstermelidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; mali müşavirler odasında uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar üzerindeki etkilerini; performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve başarımların değerlendirme yönteminin faaliyetini azaltan nedenlere yönelik çalışanların algılarının belirlenmesi ile ortaya koymaktır.

3.2. İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası'nda Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemi

İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası'nda (İSMMMO) performans değerlendirmesi Kalite Yönetim Sisteminin gerektirdiği şekilde kaliteli hizmet verip veremediğini kontrol etmek amacıyla uygulanmaktadır.

Tüm birimlerde çalışanlara performans değerlendirmesi yapılmaktadır. Performans değerlendirmesinden, Oda Başkanı, Oda Sekreteri, Genel İdare Müdürü, İK Sorumlusu, sorumludurlar.

3.2.1. Değerlendirme Dönemi ve Yöntem

İSMMMO Performans Değerlendirmesi dönemi 1-31Aralıktır. Performans Değerlendirmesi'nin sonuçlarıyla birlikte, mutlaka Ocak ayı sonunda tamamlanması gerekmektedir.

Her Ocak ayında bir sonraki dönemin performans değerlendirmesi tarihi belirlenir ve bu tarihte performans değerlendirmesi yapılır. Eğer çalışan, söz konusu dönem içinde istihdam edilmişse, ilgili personelin performans değerlendirmesi yarım dönemlik olarak yapılır.

İSMMMO'da Performans Değerlendirmesi 7 grupta yapılır.

1. Birim Müdürleri

2. Birim Şefleri
3. Bilgi Destek Uzmanları
4. Çağrı Merkezi, Ofis boylar, Depo Görevlisi, Arşiv Görevlisi, Otomasyon
5. Sekreterler
6. Bilgi-İşlem, Basın Yayın (Grafiker), Danışmanlar, İK Sorumlusu
7. İkram Görevlisi, Makam Şöförü.

Her grubu bir üst yöneticisi değerlendirir daha sonra tüm yöneticilerin ortak fikri alınarak performans notu belirlenir.

Yönetici çalışana performans değerlendirmesinin bir kopyasını gerekli tüm imzalamalar yapıldıktan sonra verir. Bunun dışında bu değerlendirme hiç bir şekilde kopyalanamaz ve personel dosyasının dışında herhangi bir yerde dosyalanamaz. Değerlendirmeyi yapan İK sorumlusu değerlendirmenin sonucunu, varsa ekleriyle birlikte “GİZLİDİR” yazılı zarf içinde Genel İdare Müdürü’ne iletir.

İşe yeni alınan bir personele, deneme ve şirkete uyum süresi boyunca, kendisine performans değerlendirmesi uygulanacağı açıklanır ve performans değerlendirme formunun boş kopyası kendisine verilir. Yeni alınan personelin deneme süresi 60 gündür. Bu süre içinde performans değerlendirmesi, işte yeni olması da göz önünde bulundurularak uygulanır.

3.2.2. Performans Değerlendirme Verilerinin Toplanması

Değerlendirme Yöneticisi, personelin performansını belirlenen periyot boyunca düzenli olarak gözler, performans değerlendirme formunu doldurabilmek için gerekli verileri toplar, personel hakkında mutlaka yazılı notlar alır.

Değerlendirme Yöneticisi, değerlendirme dönemi boyunca personelin aldığı eğitimlerin etkinliği konusunda notlar tutar. İlgili bölüm müdürlerinden Personel Eğitim Performans Formları’nı alır ve inceler.

Performans Değerlendirme Formunun Doldurulması

1. Değerlendirme Yöneticisi, performans değerlendirme formunu, üzerindeki talimatlara uyarak eksiksiz ve tarafsız bir şekilde doldurur (Performans Değerlendirme Formu Ek'lerde sunulmuştur). Doldurma işlemi tamamlandıktan sonra diğer yöneticilerle bir araya gelerek ortak bir görüş belirlenir ve ilgili personelin performans notu belirlenir.
2. Değerlendirmeler sona erdikten sonra ilgili form personelin kendisine teslim edilir.
3. İlgili Personel, performans değerlendirmesinden sonra, rapor sonucunu 1 günlük süre içinde gözden geçirir ve yöneticinin kendisi hakkındaki yorumları konusunda varsa yazılı görüşünü hazırlar.
4. Gözetim Değerlendirme Yöneticisi, performans değerlendirmesi görüşmesinde, formdaki hususları ve personelin kendi değerlendirmesini personelle birlikte inceler, yapılan değerlendirmeleri personele açıklar ve personel geliştirme önerilerinde mutabakata varırlar. Formun her sayfasının altındaki kayıt alan bölümünü imzalar.
5. İlgili Personel, değerlendirmeyi yapan yöneticiyle yapılan performans değerlendirmesi görüşmesinin sonunda, değerlendirilen personelin görüşü bölümündeki imza kısmını imzalar.
6. Tüm Değerlendirme Yöneticileri, formların tamamını İK sorumlusuna sunar.
7. İK Sorumlusu, dönem sonunda bütün performans değerlendirmelerinin sonuçları ile ilgili genel değerlendirme raporlarını hazırlarlar ve bunları Oda Yönetimine sunar.
8. Yönetim Temsilcisi, kendisine verilen İSMMMO Genel Personel Performans Değerlendirmesi Raporu'nun Yönetimin Gözden Geçirme Toplantısı'nda değerlendirilmesini sağlar.

9. Oda Sekreteri, Genel İdare Müdürü ve İK Sorumlusu, performans değerlendirmeleri ışığında ve PRS-Gİ-02 Teknik ve Hizmet Kalitesi Eğitimleri Prosedürü uyarınca, ihtiyaç duyulan yıllık teknik eğitim ve hizmet kalitesi eğitimi programı hazırlar.

Performans Değerlendirmesine İtiraz

1. Gözetim Değerlendirme Yöneticileri, personelin performans değerlendirmesi formunu imzalamak istememesi durumunda formun üzerindeki personel onayı bölümüne konuyla ilgili not düşer.
2. Gözetim Değerlendirme Yöneticisi, personelin imzalamadığı performans değerlendirmesini Değerlendirme Yöneticisi ile görüşür.
3. Değerlendirme Yöneticisi, ilgili personelle görüşür, sorunun halledilememesi durumunda konuyu Oda Sekreteri'ne (Oda Sekreteri'nin Gözetim değerlendirme yöneticisi ya da Değerlendirme yöneticisi olması durumunda Oda Başkanı'na) iletir.
4. Oda Sekreteri veya Oda Başkanı, ilgili formu inceler, ilgili personelle görüşür, kendi görüşünü Personel değerlendirmesine ekler.

Performans Değerlendirmelerinin Muhafazası

1. Gözetim Değerlendirme Yöneticisi, değerlendirme görüşmelerinin ve tüm incelemelerin sona ermesinin ardından en geç 1 Mart'ta, performans değerlendirme formu ve varsa eklerinin bir kopyasını ilgili personele, asıllarınıysa Genel İdari İşler Müdürü'ne iletir.
2. Genel İdari İşler Müdürü, performans değerlendirmesini, personelin ulaşamayacağı bir şekilde personel dosyasında saklar, kopyalanmasını önler.

3.3. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma “tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. “Tarama modelleri, geçmiş zaman da veya geçmişten günümüze kadar gelen vaziyeti var olduğu şekilde tasarlamayı hedefleyen araştırma modelidir. Araştırmayı meydana getiren, kişi veya

obje, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları gelişi güzel şekilde değiştirme, tesir etme gayreti gösterilmez” (Karasar, 2009,s.77).

Araştırmada Performans Değerlendirme Sistemine yönelik algının ortaya konulması ve Performans Değerlendirme Sistemine yönelik algı ile performans puanı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırma modeli oluşturulmuştur.

3.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul Mali Müşavirler Odası çalışanları oluşturmaktadır. Odada çalışan sayısının 110 olduğu bilinmektedir. Bu kapsamda çalışanların tamamına yakını olarak 86 kişi üzerinde anket uygulanmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket çalışanların kişisel bilgileri içeren tanımlayıcı sorular ile birlikte Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı ve Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler Mert'in (2011) “Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktı ve Engellerine Yönelik Algıları” başlıklı yaptığı araştırmadan alınmıştır. Mert yaptığı araştırmada her iki ölçek için faktör analizi yapmış ve ölçekleri tek boyutlu bir yapıya sahip olduğunu tespit etmiştir. Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı ölçeğinin güvenilirliğini 0,957 ve Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı ölçeğinin güvenilirliğini 0,819 olarak bulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda ise Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı ölçeğinin güvenilirliğini 0,957 ve Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı ölçeğinin güvenilirliğini 0,921 olarak çok yüksek bulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracına ek olarak Mali müşavirler odası yönetimi tarafından belirlenen performans değerlendirme puanı kullanılmıştır. Performans değerlendirme puanı 2,0 ile 4,0 arasında değişmektedir. Performans puanının artması performansın yüksek olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 1. Ölçek Değerlendirme Kriterleri

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) Anova testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişkiyi Pearson korelasyon, etki ise regresyon analizi ile test edilmiştir.

Elde edilen bulgular %95 güven, aralığın da %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma sorunlarının çözüme kavuşması için, araştırmaya katılan bireylerden ölçekler yöntemiyle toplanan verilerin çözümlene neticesinde çıkan bulgular yer almaktadır. Çıkan bulgulara göre açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Tanımlayıcı Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 2. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	52	60,5
	Erkek	34	39,5
	Toplam	86	100,0
Yaş	20-30 Yaş	14	16,3
	31-40 Yaş	48	55,8
	41-50 Yaş	24	27,9
	Toplam	86	100,0
Medeni Durum	Evlü	54	62,8
	Bekar	32	37,2
	Toplam	86	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	72	83,7
	Lisansüstü	14	16,3
	Toplam	86	100,0
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl	14	16,3
	6-10 Yıl	22	25,6
	11-15 Yıl	28	32,6
	16 Yıl Ve üzeri	22	25,6
	Toplam	86	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 52'si (%60,5) bayan, 34'ü (%39,5) erkek olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar yaş değişkenine göre 14'ü (%16,3) 20-30 yaş, 48'i (%55,8) 31-40 yaş, 24'ü (%27,9) 41-50 yaş olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 54'ü (%62,8) evli, 32'si (%37,2) bekar olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 72'si (%83,7) lisans, 14'ü (%16,3) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar mesleki deneyim değişkenine göre 14'ü (%16,3) 1-5 yıl, 22'si (%25,6) 6-10 yıl, 28'i (%32,6) 11-15 yıl, 22'si (%25,6) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

4.2. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin çıktıklarına yönelik algıları ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları Tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algıları İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Çalışanların, Yöneticilerin Onlardan Beklentilerini Öğrenmelerini Sağlar.	20	23,3	6	7,0	10	11,6	32	37,2	18	20,9	3,260	1,473
Kurumun İlerlemesine Katkıda Bulunur.	8	9,3	14	16,3	6	7,0	30	34,9	28	32,6	3,650	1,335
Eğitime Yönelik Stratejilerin Geliştirilmesini Sağlar.	8	9,3	12	14,0	16	18,6	30	34,9	20	23,3	3,490	1,253
Çalışanların Kendileri Hakkında Bir Şeyler Öğrenmelerini Sağlar.	6	7,0	16	18,6	14	16,3	32	37,2	18	20,9	3,470	1,215
Geleceğe Yönelik Planların Geliştirilmesini Sağlar.	12	14,0	14	16,3	16	18,6	24	27,9	20	23,3	3,300	1,364
Performans Ve Ödül Arasında Bir İlişki Oluşturur.	12	14,0	6	7,0	16	18,6	36	41,9	16	18,6	3,440	1,271
Çalışanların Performans Ve Hedeflerini Birleştirir.	8	9,3	10	11,6	18	20,9	30	34,9	20	23,3	3,510	1,234
Çalışanların Performansını Arttırır.	16	18,6	8	9,3	10	11,6	38	44,2	14	16,3	3,300	1,364
Değerlendirme Sonuçlarını Performansı Geliştirici Bir Geri Bildirime Dönüştürür.	6	7,0	10	11,6	20	23,3	32	37,2	18	20,9	3,530	1,155
Çalışanlara Nasıl Çalıştıklarına Yönelik Bilgi Verir.	10	11,6	12	14,0	12	14,0	38	44,2	14	16,3	3,400	1,249
Motivasyonu Yükseltir.	14	16,3	4	4,7	14	16,3	28	32,6	26	30,2	3,560	1,394
Çalışanlar Arasında Eşitlik Duygusu Oluşturur.	12	14,0	16	18,6	14	16,3	28	32,6	16	18,6	3,230	1,334
Çalışanların İşte Kalma (kumda Çalışma) Süresini Uzatır.	12	14,0	12	14,0	12	14,0	32	37,2	18	20,9	3,370	1,338
Çalışanların Stresini Azaltır.	14	16,3	18	20,9	10	11,6	24	27,9	20	23,3	3,210	1,432

Araştırmaya katılan çalışanların PDS'nin çıktıklarına yönelik algıları ile ilgili ifadelere verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar. ” ifadesine çalışanların, %23,3'ü (n=20) hiç katılmıyorum, %7,0'ı (n=6) katılmıyorum, %11,6'sı (n=10) kararsızım, %37,2'si (n=32) katılıyorum, %20,9'u (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. “çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar. ” ifadesine orta (3,260 ± 1,473) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Kurumun ilerlemesine katkıda bulunur. ” ifadesine çalışanların, %9,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) katılmıyorum, %7,0'ı (n=6) kararsızım, %34,9'u (n=30) katılıyorum, %32,6'sı (n=28) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir çalışanların “kurumun ilerlemesine katkıda bulunur. ” ifadesine yüksek (3,650 ± 1,335) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar. ” ifadesine çalışanların, %9,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %14,0'ı (n=12) katılmıyorum, %18,6'sı (n=16) kararsızım, %34,9'u (n=30) katılıyorum, %23,3'ü (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar. ” ifadesine yüksek (3,490 ± 1,253) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.” ifadesine çalışanların, %7,0'ı (n=6) hiç katılmıyorum, %18,6'sı (n=16) katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) kararsızım, %37,2'si (n=32) katılıyorum, %20,9'u (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.” ifadesine yüksek (3,470 ± 1,215) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.” ifadesine çalışanların, %14,0'ı (n=12) hiç katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) katılmıyorum, %18,6'sı (n=16) kararsızım, %27,9'u (n=24) katılıyorum, %23,3'ü (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.” ifadesine orta (3,300 ± 1,364) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur. ” ifadesine çalışanların, %14,0'ı (n=12) hiç katılmıyorum, %7,0'ı (n=6) katılmıyorum, %18,6'sı (n=16)

kararsızım, %41,9'u (n=36) katılıyorum, %18,6'sı (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.” ifadesine yüksek (3,440 ± 1,271) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.” ifadesine çalışanların, %9,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %11,6'sı (n=10) katılmıyorum, %20,9'u (n=18) kararsızım, %34,9'u (n=30) katılıyorum, %23,3'ü (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.” ifadesine yüksek (3,510 ± 1,234) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanların performansını artırır.” ifadesine çalışanların, %18,6'sı (n=16) hiç katılmıyorum, %9,3'ü (n=8) katılmıyorum, %11,6'sı (n=10) kararsızım, %44,2'si (n=38) katılıyorum, %16,3'ü (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalışanların performansını artırır.” ifadesine orta (3,300 ± 1,364) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Değerlendirme sonuçlarını performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştürür.” ifadesine çalışanların, %7,0'ı (n=6) hiç katılmıyorum, %11,6'sı (n=10) katılmıyorum, %23,3'ü (n=20) kararsızım, %37,2'si (n=32) katılıyorum, %20,9'u (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “değerlendirme sonuçlarını performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştürür.” ifadesine yüksek (3,530 ± 1,155) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Bireylerin nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.” ifadesine bireylerin, %11,6'sı (n=10) hiç katılmıyorum, %14,0'ı (n=12) katılmıyorum, %14,0'ı (n=12) kararsızım, %44,2'si (n=38) katılıyorum, %16,3'ü (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.” ifadesine yüksek (3,400 ± 1,249) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Motivasyonu yükseltir.” ifadesine çalışanların, %16,3'ü (n=14) hiç katılmıyorum, %4,7'si (n=4) katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) kararsızım, %32,6'sı (n=28) katılıyorum, %30,2'si (n=26) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “motivasyonu yükseltir.” ifadesine yüksek (3,560 ± 1,394) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.” ifadesine çalışanların, %14,0'ı (n=12) hiç katılmıyorum, %18,6'sı (n=16) katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) kararsızım,

%32,6'sı (n=28) katılıyorum, %18,6'sı (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.” ifadesine orta ($3,230 \pm 1,334$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanların işte kalma (kumda çalışma) süresini uzatır.” ifadesine çalışanların, %14,0'ı (n=12) hiç katılmıyorum, %14,0'ı (n=12) katılmıyorum, %14,0'ı (n=12) kararsızım, %37,2'si (n=32) katılıyorum, %20,9'u (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalışanların işte kalma (kumda çalışma) süresini uzatır.” ifadesine orta ($3,370 \pm 1,338$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Çalışanların stresini azaltır.” ifadesine çalışanların, %16,3'ü (n=14) hiç katılmıyorum, %20,9'u (n=18) katılmıyorum, %11,6'sı (n=10) kararsızım, %27,9'u (n=24) katılıyorum, %23,3'ü (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “çalışanların stresini azaltır.” ifadesine orta ($3,210 \pm 1,432$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı ile ilgili ifadelerle verdiği cevapların dağılımları Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Tamamen Katlıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Değerlendirme Kriterlerinin Tespit Ve Ölçülmesindeki Yetersizlikler	20	23,3	16	18,6	10	11,6	24	27,9	16	18,6	3,000	1,471
Değerlendirme Sonuçlarındaki Sübjektiflik	8	9,3	18	20,9	16	18,6	32	37,2	12	14,0	3,260	1,210
Çalışanların Değerlendirme Sonuçlarının Etkili Kullanılmayacağına Yönelik Şüpheleri	14	16,3	14	16,3	18	20,9	24	27,9	16	18,6	3,160	1,354
Değerlendiricilerin Çalışanlara Performansları Hakkında Geri Bildirim Vermedeki İsteksizliği	12	14,0	14	16,3	12	14,0	34	39,5	14	16,3	3,280	1,307
Değerlendirmenin Kısa Süreli Hedeflerdeki Başarıya Odaklanması	12	14,0	14	16,3	26	30,2	16	18,6	18	20,9	3,160	1,318
Uygun Olmayan Ölçme Araçlarının Kullanılması	12	14,0	8	9,3	10	11,6	36	41,9	20	23,3	3,510	1,326
Üst Yönetimin Değerlendiricileri (yöneticileri) Yanlış Yönlendirmesi	20	23,3	14	16,3	18	20,9	20	23,3	14	16,3	2,930	1,412
Değerlendirmede Kullanılışlı Olmayan Değerlendirme Formlarının Kullanılması	14	16,3	8	9,3	20	23,3	28	32,6	16	18,6	3,280	1,325
Düşük Performansın Ödüllendirilmesi	14	16,3	12	14,0	20	23,3	18	20,9	22	25,6	3,260	1,407

Araştırmaya katılan çalışanların PDS'nin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı ile ilgili ifadelerle verdiği cevaplar incelendiğinde;

“Değerlendirme kriterlerinin tespit ve ölçülmesindeki yetersizlikler ” ifadesine çalışanların, %23,3'ü (n=20) hiç katılmıyorum, %18,6'sı (n=16) katılmıyorum, %11,6'sı (n=10) kararsızım, %27,9'u (n=24) katılıyorum, %18,6'sı (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “değerlendirme kriterlerinin tespit ve ölçülmesindeki yetersizlikler ” ifadesine orta (3,000 ± 1,471) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Değerlendirme sonuçlarındaki sübjektiflik” ifadesine çalışanların, %9,3'ü (n=8) hiç katılmıyorum, %20,9'u (n=18) katılmıyorum, %18,6'sı (n=16) kararsızım, %37,2'si (n=32) katılıyorum, %14,0'ı (n=12) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “değerlendirme sonuçlarındaki sübjektiflik” ifadesine orta (3,260 ± 1,210) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“çalışanların değerlendirme sonuçlarının etkili kullanılmayacağına yönelik şüpheleri” ifadesine çalışanların, %16,3'ü (n=14) hiç katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) katılmıyorum, %20,9'u (n=18) kararsızım, %27,9'u (n=24) katılıyorum, %18,6'sı (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “çalışanların değerlendirme sonuçlarının etkili kullanılmayacağına yönelik şüpheleri” ifadesine orta (3,160 ± 1,354) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Değerlendiricilerin çalışanlara performansları hakkında geri bildirim vermedeki isteksizliği” ifadesine çalışanların, %14,0'ı (n=12) hiç katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) katılmıyorum, %14,0'ı (n=12) kararsızım, %39,5'i (n=34) katılıyorum, %16,3'ü (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “değerlendiricilerin çalışanlara performansları hakkında geri bildirim vermedeki isteksizliği” ifadesine orta (3,280 ± 1,307) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Değerlendirmenin kısa süreli hedeflerdeki başarıya odaklanması” ifadesine çalışanların, %14,0'ı (n=12) hiç katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) katılmıyorum, %30,2'si (n=26) kararsızım, %18,6'sı (n=16) katılıyorum, %20,9'u (n=18) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. çalışanların “değerlendirmenin kısa süreli hedeflerdeki başarıya odaklanması” ifadesine orta (3,160 ± 1,318) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Uygun olmayan ölçme araçlarının kullanılması ” ifadesine çalışanların, %14,0'ı (n=12) hiç katılmıyorum, %9,3'ü (n=8) katılmıyorum, %11,6'sı (n=10) kararsızım, %41,9'u (n=36) katılıyorum, %23,3'ü (n=20) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “uygun olmayan ölçme araçlarının kullanılması ” ifadesine yüksek (3,510 ± 1,326) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Üst yönetimin değerlendiricileri (yöneticileri) yanlış yönlendirmesi ” ifadesine çalışanların, %23,3'ü (n=20) hiç katılmıyorum, %16,3'ü (n=14) katılmıyorum, %20,9'u (n=18) kararsızım, %23,3'ü (n=20) katılıyorum, %16,3'ü (n=14) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “Üst yönetimin değerlendiricileri (yöneticileri) yanlış yönlendirmesi ” ifadesine orta (2,930 ± 1,412) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

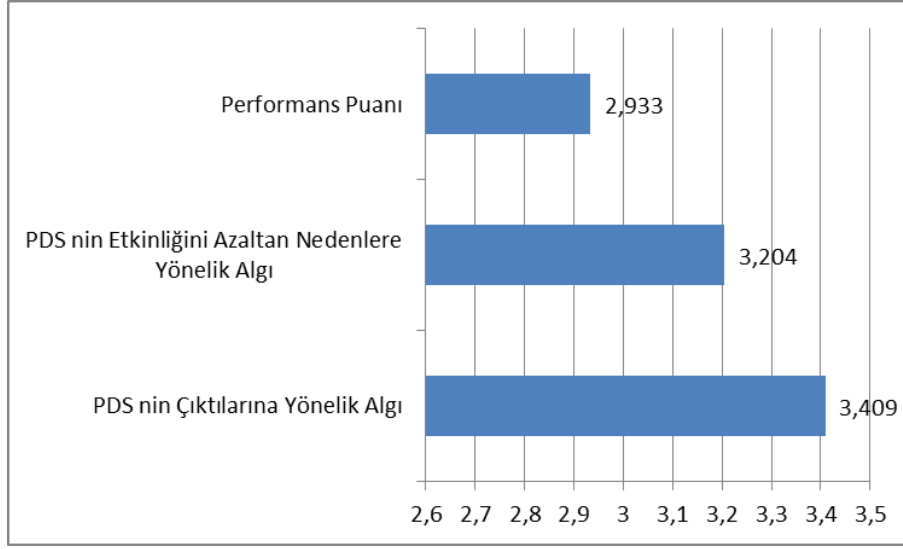
“Değerlendirmede kullanılışlı olmayan değerlendirme formlarının kullanılması” ifadesine çalışanların, %16,3'ü (n=14) hiç katılmıyorum, %9,3'ü (n=8) katılmıyorum, %23,3'ü (n=20) kararsızım, %32,6'sı (n=28) katılıyorum, %18,6'sı (n=16) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “değerlendirmede kullanılışlı olmayan değerlendirme formlarının kullanılması” ifadesine orta (3,280 ± 1,325) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Düşük performansın ödüllendirilmesi” ifadesine çalışanların, %16,3'ü (n=14) hiç katılmıyorum, %14,0'ı (n=12) katılmıyorum, %23,3'ü (n=20) kararsızım, %20,9'u (n=18) katılıyorum, %25,6'sı (n=22) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “düşük performansın ödüllendirilmesi” ifadesine orta (3,260 ± 1,407) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 5. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı	86	3,409	1,055	1,000	4,860
Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	86	3,204	1,057	1,110	5,000
Performans Puanı	86	2,933	0,599	2,000	4,000

Araştırmaya katılan çalışanların “Performans Değerlendirme Sisteminin çıktıklarına yönelik algı” düzeyleri yüksek ($3,409 \pm 1,055$); “Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı” ifadesine orta ($3,204 \pm 1,057$) düzeyde olarak saptanmıştır. Performans Puanı ortalaması $2,933 \pm 0,599$ olarak bulunmuştur.



Şekil 2. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Ortalaması

Tablo 6. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Mesleki Deneyimlere Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktıklarına Yönelik Algı	1-5 Yıl	14	4,061	0,328	2,310	0,082	
	6-10 Yıl	22	3,227	1,062			
	11-15 Yıl	28	3,255	1,048			
	16 Yıl Ve üzeri	22	3,370	1,246			
Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	1-5 Yıl	14	3,238	0,837	1,923	0,132	
	6-10 Yıl	22	2,758	1,043			
	11-15 Yıl	28	3,429	1,147			
	16 Yıl Ve üzeri	22	3,343	1,005			
Performans Puanı	1-5 Yıl	14	3,229	0,450	1,940	0,130	
	6-10 Yıl	22	2,746	0,649			
	11-15 Yıl	28	2,950	0,615			
	16 Yıl Ve üzeri	22	2,909	0,566			

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin çıktıklarına yönelik algı, Başarım Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı, Performans Puanı ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 7. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktıklarına Yönelik Algı	20-30 Yaş	14	3,531	0,860	0,681	0,509	
	31-40 Yaş	48	3,479	1,019			
	41-50 Yaş	24	3,196	1,229			
Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	20-30 Yaş	14	3,048	0,930	3,672	0,030	3 > 2
	31-40 Yaş	48	3,009	1,060			
	41-50 Yaş	24	3,685	1,004			
Performans Puanı	20-30 Yaş	14	2,929	0,559	0,220	0,803	
	31-40 Yaş	48	2,900	0,587			
	41-50 Yaş	24	3,000	0,661			

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,672$; $p=0,030 < 0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 41-50 yaş olanların Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı puanları ($3,685 \pm 1,004$), yaşı 31-40 yaş olanların Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı puanlarından ($3,009 \pm 1,060$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin çıktıklarına yönelik algı, Performans Puanı ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü

varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Tablo 8. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı	Bayan	52	3,385	0,969	-	0,796
	Erkek	34	3,445	1,190	0,260	
Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	Bayan	52	3,338	1,131	1,458	0,149
	Erkek	34	3,000	0,911		
Performans Puanı	Bayan	52	2,969	0,600	0,701	0,485
	Erkek	34	2,877	0,602		

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı, Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı, Performans Puanı ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 9. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı	Lisans	72	3,393	1,105	-	0,695
	Lisansüstü	14	3,490	0,775	0,313	
Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	Lisans	72	3,306	1,030	2,056	0,043
	Lisansüstü	14	2,683	1,077		
Performans Puanı	Lisans	72	2,950	0,582	0,611	0,543
	Lisansüstü	14	2,843	0,695		

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t=2.056$; $p=0.043 < 0,05$). Lisans eğitim durumunda olanların Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı puanları ($x=3,306$), lisansüstü eğitim durumunda olanlardan Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı puanlarından ($x=2,683$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin çıktıklarına yönelik algı, Performans Puanı ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 10. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanlarının Medeni Durum Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktıklarına Yönelik Algı	Evli	54	3,450	1,078	0,467	0,642
	Bekar	32	3,339	1,029		
Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	Evli	54	3,329	1,030	1,434	0,155
	Bekar	32	2,993	1,085		
Performans Puanı	Evli	54	2,982	0,577	0,985	0,328
	Bekar	32	2,850	0,633		

Araştırmaya katılan çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin çıktıklarına yönelik algı, Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı, Performans Puanı ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Tablo 11. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algı ve Performans Puanları Arasındaki İlişki

		Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı	Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	Performans Puanı
Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı	r	1,000		
	p	0,000		
	N	86,000		
Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	r	0,489**	1,000	
	p	0,000	0,000	
	N	86,000	86,000	
Performans Puanı	r	0,646**	0,665**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000
	N	86,000	86,000	86,000

Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı ile Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.489$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı arttıkça Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı artmaktadır.

Performans Puanı ile Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.646$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Performans Puanı arttıkça Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı artmaktadır.

Performans Puanı ile Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.665$; $p=0,000<0.05$). Buna göre Performans Puanı arttıkça Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı artmaktadır.

Tablo 12. Performans Değerlendirme Sistemine Yönelik Algının Performans Puanı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Performans Puanı	Sabit	1,285	7,992	0,000	56,829	0,000	0,568
	Performans Değerlendirme Sisteminin Çıktılarına Yönelik Algı	0,239	5,154	0,000			
	Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenlere Yönelik Algı	0,260	5,615	0,000			

Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı, Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı ile performans puanı arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=56,829$; $p=0,000<0.05$). Performans puanı düzeyinin belirleyicisi olarak Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı, Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,568$). Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin çıktılarına yönelik algı düzeyi performans puanı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,239$). Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı düzeyi performans puanı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,260$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mali müşavirler odasında uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar üzerindeki etkileri; performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik çalışanların algılarının belirlenmesi ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bireylerin kişisel başarımlarını değerlendirmelerine karşın düşüncelerini nasıl etkilediği ve ayrıca, algılamaların hangi parametrelerden etkilendiği de araştırma dahilinde incelenmiştir.

Yapılan çalışmada, bireylerin etkili bir performans değerlendirme sisteminin çıktılarından en mühim olarak gördükleri özelliğin (en yüksek ortalamaya sahip özellik 3,650); “Kurumun İlerlemesine Katkıda Bulunur.” olarak tespit edilmiştir. Bu durum bireylerin performans değerlendirme sistemini, kuruma katkısı olan bir unsur olarak gördüklerini göstermektedir. Diğer taraftan performans değerlendirme sisteminin çıktılarından en önemli olarak gördükleri diğer iki özelliğin, “Motivasyonu Yükseltir.” ve “Değerlendirme Sonuçlarını Performansı Geliştirici Bir Geri Bildirime Dönüştürür.” olduğu belirlenmiştir. Buradan performans değerlendirme sisteminin çalışan motivasyonuna katkı sağladığı gibi, sonuçları da kurumun performansının gelişmesine yardımcı olduğu söylenebilir.

Araştırmada, performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlerin başında uygun olmayan ölçme araçlarının kullanılması ve değerlendiren yöneticilerin bireylerin başarımları hakkında geri bildirim vermedeki isteksizliği gelmektedir. Bu nedenler bize, performans değerlendirme sisteminin yapısından ve bu yöntemin kullanılmasından kaynaklanan en büyük sorunları işaret etmektedir. Değerlendirmede uygun olmayan ölçme araçlarının kullanılması, çalışanların performanslarının doğru ölçülemeyeceğini göstermektedir. Bu durum performans değerlendirme sisteminin amacına hizmet etmeyerek kurumu yanlış yönlendireceği söylenebilir. Diğer taraftan çalışanların yeteri düzeyde performansları hakkında bilgi alamayışı, kendilerini yeteri düzeyde değerlendiremeyerek, emek ve gayret kaybı ortaya çıkabileceği gibi, bireylerin başarımlarına yönelik kurumsal farklılığın düşüklüğü de söz konusu olacaktır.

Araştırmada performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik çalışanların algıları ortalama bazında da ele alınmıştır. Yapılan incelemede performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik çalışanların algılarının yüksek düzeyde, performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarının ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan çalışanların kurumlarında elde edilen verilere göre de performans düzeylerinin orta düzeyde olduğu saptanmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik özeliklerine göre performans ve performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik çalışanların algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Bu doğrultuda ele alınan ilk değişken olan çalışanların yaşlarına göre performans ve performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik algı düzeylerinin farklılaşmadığı, performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı düzeylerinin ise farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre farklı yaşlarda bulunan çalışanların performans düzeyleri ve performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik algıları birbirlerine benzerlik gösterirken, 41-50 yaş aralığındaki çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı düzeyleri daha küçük yaşlardaki çalışanlardan yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre performanslarının, performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile kadın ve erkek çalışanlar benzer düzeyde performans göstermekte ve performans değerlendirme sisteminin çıktılarına ve etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarının benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre performans, performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik algı düzeylerinin farklılaşmadığı, performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı düzeylerinin ise farklılaştığı belirlenmiştir. Buna göre farklı eğitim

durumunda bulunan çalışanların performans düzeyleri ve performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik algıları birbirlerine benzerlik gösterirken, lisans eğitim durumunda olan çalışanların performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algı düzeyleri lisansüstü eğitim durumundaki çalışanlardan daha yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre performanslarının, performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarının farklılaşmadığı belirlenmiştir. Diğer bir ifade ile evli ve bekar, çalışanlar benzer düzeyde performans göstermekte ve performans değerlendirme sisteminin çıktılarına ve etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarının benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada çalışanların performans düzeyleri ile performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algıları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda bu üç değişkenin birbiri ile pozitif yönlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç çalışanların performans düzeyleri ile performans değerlendirme sisteminin çıktılarına yönelik ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarının birlikte hareket ettiğini göstermektedir. Değişkenin birine ait olumlu veya olumsuzluğun diğerlerini de etkileyerek aynı yönde geliştiği söylenebilir.

Araştırmada kişilerin başarımlarını değerlendirme yönteminin çıktılarına yönelik ve başarımlarını değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarından performans düzeylerinin etkilenip etkilenmediği regresyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda; bireylerin performans değerlendirme yönteminin çıktılarına yönelik ve başarımlarını değerlendirme sisteminin etkinliğini azaltan nedenlere yönelik algılarının performans düzeylerini olumlu olarak etkilediği, diğer bir ifade ile artırdığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- Çalışanların performanslarını artırmak için, performanslarını doğru değerlendirmek gerekir. Bunun içinde mali müşavirler odasında

kullanılan performans değerlendirme sisteminin alışanlarında uygun gördüğü bir lme aracılığıyla ve daha anlaşılır bir form kullanılarak yapılması önerilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sonuçları çalışanlarca paylaşılarak, çalışanların kendi eksik yönlerini algılamalarına yardımcı olunmalıdır.

- Araştırma sonucunda araştırmaya ait sınırlılıklar olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma örneklemin sadece İstanbul mali müşavir odası çalışanlarının oluşturması araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini azaltmaktadır. Araştırmanın benzerlerinin diğer illerde bulunan mali müşavirler odası çalışanları üzerinde de gerçekleştirilmesi önerilmektedir.
- Ayrıca, araştırmanın benzerleri kamu ve özel sektör arasındaki farklılıkları da ortaya koyabilmek amacıyla, kamu ve özel sektörden seçilecek örneklemler üzerinde de gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

Acar, D. (2013). *Performans ve Kariyer Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları

Ağca, V. ve Tunçer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri Ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8 (1),173- 193.

Akgemci, T. (2001). Performans Değerlendirmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi (Gazi Kitabevi)*, 1 (1), 165-184.

Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Akyüz, K.C., Gedik, T., Akyüz, İ. ve Balaban, Y. (2011). Organize Sanayi Bölgelerinde Yer Alan İşletmelerinin Performans Değerlendirme Anlayışları (Arsin Örneği), *Orman Fakültesi Ormancılık Dergisi*, 7 (2), 73-81.

Arslan, M.M. (2009). Yükseköğretimde Stratejik Planlama Süreci. *Milli Eğitim*. (183), 391-399.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8 (1), 103- 127.

Barutçugil, İ. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Bayraktaroğlu, S., Balaban, U.Ö. ve Özdemir, Y. (2007). 360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 9 (2), 185- 201.

Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif :360 Derece Geribildirim, *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-65.

Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi, *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

Bilgin, K.U. (2007). Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”. *Sayıştay Dergisi*, (65), 53-87.

Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6.Baskı. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

Bulut, Z.A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler, *Mevzuat Dergisi*, 79, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> (15.04.2013).

Can, Ü. (2010). Çalışan Başarısının Artırılmasında Performans Ölçme Değerlendirme Ve Ödüllendirme Sistemi: Güven Timleri Üzerine Bir İnceleme, *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.

Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.

Casico, F. (1998). *Managing Human Resources, Quality of Work*. New York: Mc Graw Hills,

Coşkun, A. (2006). Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı, *Bankacılar Dergisi*, (56), 28-38.

Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?. Ünak'06: Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Ankara, 12 Ekim.

Decenzo, D.A. ve Robbins, S.P. (2002). *Fundamentals of Human Resource Management*. New Jersey: Wiley Inc.

Dessler, G. (2005). *Human Resource Management*, Harlow,UK: Pearson Education, 10 th.ed.

Draft, R. (1997). *Management*. ABD: The Dryden Press.

Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 20 (1), 95-106.

Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. 7. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu. İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 26-27 Mayıs.

Ertuğrul, İ. (2006). Akademik Performans Değerlendirmede Bulanık Mantık Yaklaşımı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20 (1), 155- 176.

Ferecov, R. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Ve Uygulama*. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.

Fındıkcı, İ. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.

Gavcar, E., Bulut, Z.A. ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği), *Yönetim ve Ekonomi*, 13 (2), 31-45.

Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu Ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.

Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler, *Sayıştay Dergisi*, 63, 91- 105.

Gürüz, D. ve Yaylacı, G.Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı. İstanbul: Mediacat Kitapları.

Helvacı, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (12), 155-169.

Hündür, B. (2006). Performans Değerlendirme Yöntemleri. <http://www.ikademi.com/performans-yonetimi/127-performans-degerlendirme-yontemleri.html> (15.04.2013).

İplik, F.N. (2004). Dört Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde İşgörenin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 195-205.

İstanbul Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü, (2012). İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Performans Değerlendirme Kriterleri, İstanbul.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Atılım Üniversitesi SBE.

Kaplan, N.S. (2003). Balanced Scorecard: Şirket Stratejini Eyleme Dönüştürme. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Kara, D. (2009). Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 53-64.

Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 87-97.

Kavuzlu, F. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme Ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.

Kaymaz, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu Ve Süreci. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 141-178.

Kaynak, T. ve diğ., (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

MEB (2006). *Okulda Performans Yönetimi Modeli*, Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.

Mercanoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 41- 52.

Noe, A.R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi*. Canan Çetin (Ed.). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Paksoy, A. (2006). Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Palmer, M. J. & Winters, K.T. (1993). *İnsan Kaynakları*. Doğan Şahiner (Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.

Palmer, M. J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. Doğan Şahiner (Çev.), İstanbul: Rota Yayınları.

Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi Ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Poole, M. (2001). *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson Learning.

Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, (çev. Gülen Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Richard, D.G. (1996). *The Complete Guide To Performance Appraisal*. New York: Amaco (American Management Association).

Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalı*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayım.

Sherman, A. W. Jr. ve George W. Bohlander. (1992). *Managing Human Resources*. Ohio: College Division South-Western Publishing Co.,

Spinks, N., Wells, B., Meche, M., (1999). Appraising The Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems, *Career Development International*, 4 (2), 94-100.

Süzen, A.Z. (2007). İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri Çerçevesinde Öğretmen Değerlendirmesinde Performans Değerlendirme: Özel Bir İlköğretim Okulundaki Sınıf Öğretmenlerinin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi EBE.

Tınar, M. Y. (2013). *Performans ve Kariyer Yönetimi*, Editörler: H. Zümrüt Tonus ve Deniz Kağncıoğlu, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Tınaz, P. (1999). Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme, Yönetim ve Ekonomi, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 389-406

Tural, M. (2007). Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit Ve Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.

Turgut, H. (2002). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif : 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*. (42), 63-65.

Türkel, A. U. (1998). *İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitap Evi.

Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. 2. Baskı. İstanbul: Yaylacık Matbaası.

Yıldırım, K. (2006). Balanced Scorecard Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yılmaz, F. ve Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 35-57.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri Ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri” başlıklı tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Nalan BODUROĞLU
Beykent Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

Bayan Erkek

Yaş Grubunuz?

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

Evli Bekâr

Eğitim Durumunuz?

Lisans Lisansüstü

Mesleki Deneyiminiz?

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Diğer.....

II. BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN ÇIKTILARI

Lütfen aşağıdaki “Performans Değerleme Sisteminin Çıktıları” ile ilgili ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

S.N.	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Çalışanların, yöneticilerin onlardan beklentilerini öğrenmelerini sağlar.					
2	Kurumun ilerlemesine katkıda bulunur.					
3	Eğitime yönelik stratejilerin geliştirilmesini sağlar.					
4	Çalışanların kendileri hakkında bir şeyler öğrenmelerini sağlar.					
5	Geleceğe yönelik planların geliştirilmesini sağlar.					
6	Performans ve ödül arasında bir ilişki oluşturur.					
7	Çalışanların performans ve hedeflerini birleştirir.					
8	Çalışanların performansını artırır.					
9	Değerlendirme sonuçlarını performansı geliştirici bir geri bildirim dönüştürür.					
10	Çalışanlara nasıl çalıştıklarına yönelik bilgi verir.					
11	Motivasyonu yükseltir.					
12	Çalışanlar arasında eşitlik duygusu oluşturur.					
13	Çalışanların işte kalma (kumda çalışma) süresini uzatır.					
14	Çalışanların stresini azaltır.					

III. BÖLÜM: Performans Değerleme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenler Ölçeği

Lütfen aşağıdaki “Performans Değerleme Sisteminin Etkinliğini Azaltan Nedenler” ile ilgili ifadeleri dikkatlice okuyarak, mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

S.N.	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Değerlendirme kriterlerinin tespit ve ölçülmesindeki yetersizlikler					
2	Değerlendirme sonuçlarındaki sübjektiflik					
3	Çalışanların değerlendirme sonuçlarının etkili kullanılmayacağına yönelik şüpheleri					
4	Değerlendiricilerin çalışanlara performansları hakkında geri bildirim vermedeki isteksizliği					
5	Değerlendirmenin kısa süreli hedeflerdeki başarıya odaklanması					
6	Uygun olmayan ölçme araçlarının kullanılması					
7	Üst yönetimin değerlendiricileri (yöneticileri) yanlış yönlendirmesi					
8	Değerlendirmede kullanışlı olmayan değerlendirme formlarının kullanılması					
9	Düşük performansın ödüllendirilmesi					



FRM-İK-08

(Personel Performans Değerlendirmesi)

İlk Yayın Tarihi:05.01.2009
Revizyon Tarihi:
Revizyon No:00
FRM-İK-08
2/3

Parametre

Değerlendirme

1 2 3 4 5 NA

II. TEMEL YETKİNLİKLER

1. Teknik/Profesyonel Bilgi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Koordinasyon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Detaylara Dikkat Etme (Sözlü/Yazılı)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Donanımı Kullanımı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Sonuca Tam ve Doğru Ulaşabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Doğru Yönlendirme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. İkna Edebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

III.HEDEFLER

1.
2.
3.
4.
5.



FRM-İK-08

Personel Performans Değerlendirmesi

İlk Yayın Tarihi:05.01.2009
Revizyon Tarihi:
Revizyon No:00
FRM-İK-08 3/3

Değerlendirme nümerik sonucu(İlgili personel için doldurulan her bölümdaki 1-5 değerlerinin, değerlendirme yapılan toplam parametre sayısına bölünmesiyle, her bir değer için ayrı ayrı hesaplanır. Nümerik sonuç, performans değerlendirmede ana kriter olarak kullanılmamalıdır. Personelin, önceki dönemlere göre gösterdiği gelişimin daha rahat görülebilmesi amacıyla yardımcı olarak kullanılmalıdır.)

	1	2	3	4	5	NA
Ondalık olarak	-- --'	-- --'	-- --'	-- --'	-- --'	-- --'
Son Dönem Değerlendirme Sonucu	--'	--'	--'	--'	--'	--'

Önceki dönem sonucu
(Ondalık olarak) --' --'

Değerlendiren yöneticinin personel ile ilgili görüşleri

İmzası: Tarih:...../...../.....

Değerlendirilen Personelin Görüşü

İmzası: Tarih:...../...../.....

Kayıt Alan	Kontrol Eden
Adı ve Soyadı :	Adı ve Soyadı :
İmza : Tarih:...../...../.....	İmza : Tarih:...../...../.....

ÖZGEÇMİŞ

26 Mayıs 1983 tarihi, İstanbul İli Bağcılar ilçesi doğumluyum. İlkokulu Bağcılarda, Orta ve Liseyi Bakırköy’de tamamladıktan sonra Beykent Üniversitesi Bilgisayar Teknolojileri ve Programlama Bölümüne kaydoldum bu bölümü 2005 yılında tamamladıktan sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünü 2010 yılında bitirdim ardından, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi İşletme Yönetimi Anabilim dalında İşletme Bölümün’de yüksek lisans eğitimime başladım.

Özel ilgi alanlarım, İşletme Yönetimi, İnsan kaynakları Yönetimi, Pazarlama Yönetimi, Stratejik Yönetimdir.

Yabancı dilim İngilizce olup Evli’yim.

Aday:Nalan BODUROĞLU