

146945

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

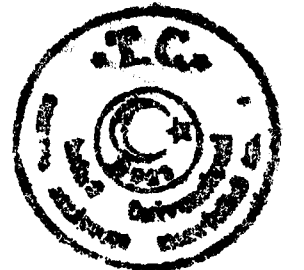
YÖNETİCİ PERFORMANSININ YÖNETİME ETKİSİ VE MALATYA
SÜPERMARKETLERİNDE BİR UYGULAMA

Hazırlayan
PINAR KELEŞ

Danışman
Prof.Dr.Kazım KİRTİŞ

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Ana Bilim Dalı İçin
Öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ Olarak Hazırlanmıştır.

MALATYA-2004



Sosyal Birimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

BAŞKAN

Prof. Dr. A. Kazım KIRIŞI

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE

Doc. Dr. Alit Bulut DUDAN

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ÜYE

Prof. Dr. S. Kemal KARTAL

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim görevlerine ait olduğunu onaylıyorum.

06.04.2005

Prof. Dr. S. Kemal KARTAL



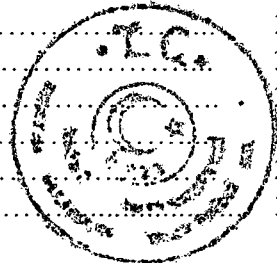
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1. İNSAN KAYNAKLARI.....	1
1.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	1
1.1.3. İnsan İlişkilerinin ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	3
1.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	3
1.2.1. Performans Değerlemenin Tanımı.....	3
1.2.2. Performans Değerlemenin Amacı.....	7
1.2.3. Performans Değerleme Sorumluluğunun Paylaşılması.....	9
1.2.4. Etkili Bir Performans Değerlendirme İçin Yapılması Gerekenler.....	10
1.2.5. Performans Değerlendirmesinde Türkiye ye Uygun Kültürel Yaklaşım.....	12
1.2.5.1. Kültürel Yaklaşım.....	12
1.2.5.2. Kültürel Adaptasyon.....	13
1.2.6. Performans Değerlemede Göz Önünde Bulundurulacak Kimi Özellikler.....	14
1.2.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemenin Gereği Ve Yararları.....	15
1.2.8. Performans Değerlemede Ön Çalışmalar.....	17
1.2.9. Performans Değerlendirme Süreci.....	21
1.2.10. Performans Standart Ve Unsurları.....	23
1.2.10.1. Performansın Sınırları.....	24
1.2.11. Performans Değerlemede Yaşanan Sorunlar.....	25
1.2.11.1. Objektif Olamama.....	25
1.2.11.2. Tek Yönlü Ölçüm.....	26
1.2.11.3. Tarafli Ölçüm.....	26
1.2.11.4. Müsamaha.....	26
1.2.11.5. Standart Ölçüm.....	27
1.2.11.6. Hale Etkisi.....	27
1.2.11.7. Araç Hatası.....	28
1.2.11.8. Ortalama Eğilim.....	28
1.2.11.9. Baskın Özellik.....	28
1.2.11.10. Önyargılar.....	28
1.2.11.11. Performansa Göre Ücret.....	29
1.2.12. Performans Değerleme Yöntemleri.....	29
1.2.12.1. Kişisel Değerlendirme.....	31
1.2.12.2. Kişiler Arası Değerlendirme.....	31
1.2.12.2.1. Sıralama Yöntemi.....	31
1.2.12.2.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....	32
1.2.12.3. Üstlerin Görüşleri.....	32
1.2.12.4. Astların Görüşleri.....	33
1.2.12.5. Eş Düzeylilerin Görüşleri.....	33

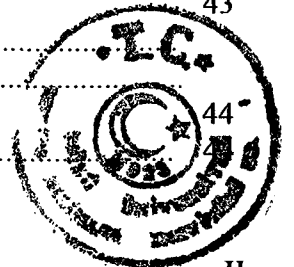


1.2.12.6 Hedeflere Ulaşma Düzeyi.....	34
1.2.12.7 Pazar Payı.....	34
1.2.12.8 Müşteri Raporları Ve Müşteri Memnuniyeti.....	34
1.2.12.9 Kalite Düzeyi.....	35
1.2.12.10 Sınav Ve Benzeri Değerlendirme Sonuçları.....	35
1.2.12.11 Kendini Geliştirme Düzeyi.....	35
1.2.12.12 Sicil Raporları.....	36
1.2.12.13 Karşılıklı Görüşme.....	36
1.2.12.14 Karma Yaklaşımlar.....	37
1.2.12.15 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi.....	37
1.2.12.15.1 Uygulama İçin Öneriler.....	37
1.2.12.15.2 360 Derece Performans Değerleme Sistemleri.....	38
1.2.12.15.2.1 Daha Çok Kaynaktan Yoğun Geribildirim.....	39
1.2.12.15.2.2 Takım Gelişimi.....	39
1.2.12.15.2.3 Kariyer Gelişimi İçin Sorunluluk Alma.....	39
1.2.12.15.2.4 Azalan Ayrımcılık Riski.....	40
1.2.12.15.2.5 İyileşen Müşteri Hizmetleri.....	40
1.2.12.15.2.6 Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme.....	40
1.2.12.15.2.6.1 Süreçlerle İlgili Gerçek Dışı Beklentiler.....	40
1.2.12.15.2.6.2 Tasarım Aşamasındaki Hatalar.....	40
1.2.12.15.2.6.3 Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler.....	41
1.2.12.15.2.6.4 Yetersiz Eğitim Ve Süreç Bilgisi.....	41
1.2.12.15.2.6.5 Eksik Bilgi.....	41
1.2.12.15.2.6.6 Aşırı Kağıt İsrafı Ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yükü.....	41

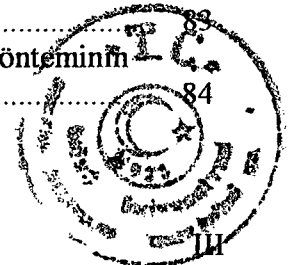
İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİCİ PERFORMANSININ YÖNETİME ETKİSİ VE MALATYA SÜPERMARKETLERİNDE BİR UYGULAMA

2.1.ÇALIŞMANIN AMACI.....	42
2.2.ANAKÜTLE.....	42
2.3.ARAŞTIRMA KONUSUNUN VARSAYIMLARI.....	43
2.4.ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEKNİKLER.....	43
2.5.DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN SAYISAL YÖNTEMİN AÇIKLANMASI.....	43
2.6.ANKET FORMALRININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	
2.6.1.Performans Değerlendirmenin Önemi.....	



2.6.2. Performans Değerlemeye Olan Güvenin Önemi	45
2.6.3. Personele Değerlendirme Sonuçlarının Aktarımının Önemi	46
2.6.4. Sonuçları Personelle Değerlendirmenin Önemi	48
2.6.5. İşletmelerde Yapılması Gerekli Eğitim Çalışmalarının Amacı	50
2.6.6. Performans Değerlemede Kişisel Özelliklerin Önemi	53
2.6.7. Kariyer Planlamada Yapılan Performans Değerlemenin Kullanımı	55
2.6.8. Performans Değerlemelerinin Sıklığı	56
2.6.9. Performans Değerlendirmesini Kimler Yapmalı	59
2.6.10. Değerlendirme Sonuçlarını Kimler Yorumlamalı	60
2.6.11. Değerlendirmede Güvenilirlik	61
2.6.12. Performans Değerlendirmesinde Objektiflik	62
2.6.13. Performans Değerlendirmesinde Geçerlilik	63
2.6.14. Performans Değerlendirmesinde Objektif Olamama	64
2.6.15. Performans Değerlendirme Sırasında Müsamaha	65
2.6.16. Performans Değerlendirmesi Sırasında Tarafli Ölçüm	66
2.6.17. Performans Değerlendirmesi Sırasında Önyargılar	67
2.6.18. Performans Değerlendirmesi Sırasında Hale Etkisi	68
2.6.19. Performans Değerlendirme Sırasında Ortalama Eğilimin Etkisi	69
2.6.20. Performans Değerlendirme Sırasında Performansa Göre Ücret	71
2.6.21. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Hedef Ve Amaçların Yeniden Belirlenmesi	72
2.6.22. Performans Değerlendirmesinin Terfi Alanında Kullanımı	74
2.6.22.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanılması	74
2.6.23. Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Ücret Alanında Kullanımı	76
2.6.24. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Motivasyon Alanında Kullanımı	77
2.6.25. Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Ceza Alanında Kullanımı	79
2.6.26. Performans Değerlendirmesi Sonuçlarının Ödül Alanında Kullanımı	80
2.6.26.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ödül Ve Ceza	80
2.6.27. Performans Değerlendirmesinde Kişisel Değerlendirme Tekniğinin Kullanılması	82
2.6.27.1. Performans Değerleme Yöntemleri	82
2.6.28. Performans Değerlendirmesinde Üstlerin Görüşlerinin Kullanılması	
2.6.29. Performans Değerlendirmesinde Hedeflere Ulaşma Düzeyi Yönteminin Kullanılması	

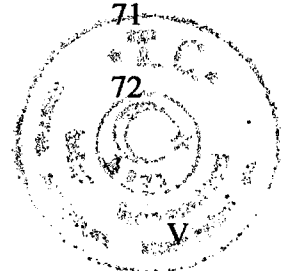


2.6.30. Performans Değerlendirmesinde Sicil Raporlarının Kullanılması.....	85
2.6.31. Performans Değerlendirmesinde Karşılıklı Görüşme Tekniğinin Kullanılması.....	87
2.6.32. Performans Değerlendirmesinde Müşteri Raporlarının Kullanılması.....	88
2.6.33. Performans Değerlendirmesinde Astların Görüşlerinin Kullanılması.....	90
2.6.34. Performans Değerlendirmesinin İşletmeye Kar Olarak Katkısı.....	91
2.6.35. Performans Değerlendirmesinin Personel Motivasyonuna Katkısı.....	92
SONUÇ.....	93
EK1. BAŞARI DEğERLENDİRME FORMU.....	97
EK2. PERFORMANS DEğERLENDİRME ANKET FORMU.....	100
KAYNAKÇA.....	103



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.6.1:Performans Değerlememin Varlığına İlişkin Dağılım	47
Tablo: 2.6.2:Çalışanların, Uygulanan Performans Değerlemeye Olan Güvenleri	48
Tablo 2.6.3 Değerlendirme Sonuçlarının Aktarımı	49
Tablo 2.6.3.1 Yöneticinin Eğitim Düzeyi ile Personele Geribildirim Sağlaması Arasındaki İlişki	50
Tablo 2.6.4 Değerlendirmenin Personelle Birlikte Değerlendirilmesi	51
Tablo 2.6.5 Eğitim Çalışmasına İlişkin Dağılım	53
Tablo 2.6.5.1 Yöneticinin Eğitim Düzeyi ile İşletmede Yapılan Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	55
Tablo 2.6.6 Kişisel Özelliklerin Göz Önüne Alınması	56
Tablo 2.6.6.1 Yöneticinin Çalışma Süresi ile Değerlendirme Yaparken Personelin Kişisel Özelliklerinin Göz önüne Alınması Arasındaki ilişki	57
Tablo 2.6.7 Kariyer Planlamasına İlişkin Dağılım	58
Tablo 2.6.8 Performans Değerlemenin Sıklığına İlişkin Dağılım	60
Tablo 2.6.9 Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılmasına İlişkin Dağılım	62
Tablo 2.6.10 Değerleme Sonuçlarının Kimler Tarafından Yorumlanmasına İlişkin Dağılım	63
Tablo 2.6.11 Güvenilirliğin Önemi İlişkin Dağılım	64
Tablo 2.6.12:Performans Değerlemede Objektiflik	65
Tablo 2.6.13 Geçerliliğin Önemi İlişkin Dağılım	66
Tablo 2.6.14 Objektif Olamama Sorununa İlişkin Dağılım	67
Tablo 2.6.15 Müsamaha Problemine İlişkin Dağılım	68
Tablo 2.6.16 Tarafli Ölçüm Sorununa İlişkin Dağılım	69
Tablo 2.6.17 Önyargıların Değerlendirildiği Verilerin Dağılımı	70
Tablo 2.6.18 Hale Etkisinin Dağılımı	71
Tablo 2.6.19 Ortalama Eğilimin Etkisine İlişkin Dağılım	72



Tablo 2.6.19 1 Yöneticinin Yaşı ile Karşılaştığı Sorunlar Arasındaki İlişki	73
Tablo 2.6.20 Performansa Göre Ücret Dağılımı	74
Tablo 2.6.21 Hedef ve Amaçların Yeniden Belirlemesine İlişkin Dağılım	75
Tablo 2.6.22 Değerlendirmenin Terfi Alanında Kullanımı	77
Tablo 2.6.23 Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Alanında Kullanımı	79
Tablo 2.6.24 Değerlendirme Sonuçlarının Motivasyon Alanında Kullanımı	80
Tablo 2.6.25 Değerlendirme Sonuçlarının Ceza Alanında Kullanımı	82
Tablo 2.6.26 Değerlendirme Sonuçlarının Ödül Alanında Kullanımı	83
Tablo 2.6.27 Kişisel Değerlendirme Tekniğinin Kullanımı	86
Tablo 2.6.28 Üstlerin Görüşlerinin Kullanılmasına İlişkin Veriler	87
Tablo 2.6.29 Hedeflere Ulaşma Düzeyinin Kullanımı	88
Tablo 2.6.30 Sicil Raporlarının Kullanımı	89
Tablo 2.6.31 Karşılıklı Görüşme Tekniğinin Kullanımı	91
Tablo 2.6.32 Müşteri Raporlarına İlişkin Dağılım	92
Tablo 2.6.33 Astların Görüşlerinin Kullanılmasına İlişkin Dağılım	94
Tablo 2.6.34 Değerlendirmenin İşletmeye Kar Olarak Katkısı	95
Tablo 2.6.35 Değerlemenin Personel Motivasyonuna İlişkin Dağılımı	97



GİRİŞ

Personel Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi içinde ki yeri son yıllarda giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Özellikle günümüzde İşletmeler arasında görülen rekabet, hizmet kalitesi, verim işletme deki personele önem verilmesi gerekliliğinin ortaya çıkarmıştır. Özellikle yönetim alanında üretim verimlilik ve kar gibi amaçları vurgulayan anlayışın örgütsel verimliliğin kaynağındaki kişisel performansı görmesi yöneticilerin çabalarını çalışanların performansı ve bu performansın artırılması üzerine yoğunlaştırmıştır.

Sanayileşme çabalarının arttığı günümüz Türkiye'sinde son yıllarda yönetim anlayışındaki değişmelerle birlikte performans değerlendirme çalışmaları da ağırlık kazanmıştır. Performans değerlemenin zorunluluğu iyi nitelikte eleman sağlanması iyi bir şekilde yetiştirilmesi ve şirket için verimli çalışması aşamasında ortaya çıkar.

Performans değerlendirme sistemi çalışanların yönetimine ilişkin yükselme yer ve görev değiştirme, ücret belirleme, kariyer planlaması gibi unsurların yerine getirilmesine olanak sağlamaktadır.

İşletmeler açısından başarı, yeterlilik ve geliştirme kavramlarının tamamını içene alan performans değerlendirme işletmeler için gelişmeyi ve sürekliliği yeniliği hedef olarak ifade eden çalışmalardır.

Performans değerlendirme kriteri olarak sadece kişinin davranışları ve kişilik özelliklerinin değerlendirildiği çalışmalar, daha sonra kişinin işteki verimi davranışları yetenekleri işletmeye katkısı gibi kriterlere dönüşmüştür.

Çalışanların performansının değerlendirilmesi dinamik bir süreç olarak ele alındığında performans değerlendirme; planlama, değerlendirmeye geliştirmeyi amaçlayan örgütsel bir ifade taşır.

Çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm ; Performans değerlendirme adı altında, performans değerlendirmenin çeşitli tanımları, performans değerlendirmenin amacı, standartları, süreci, yöntemleri , performans değerlemede karşılaşılan sorunlar konularını içermektedir.

İkinci Bölüm ise; Malatya ilinde faaliyet gösteren süper marketlerde uygulanan performans değerlendirme araştırmalarının verileri çeşitli testlerle analiz edilmiş ve verilerin sonuçları son bölümde değerlendirilmiştir.

Anketlerin uygulanması analizlerini yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi sırasında işletmelerin performans değerlendirilme çalışmalarına giderek daha önem vermeye başladıkları, yapılan değerlendirmelere dönemselsel rutin bir iş olarak yaklaşılmadığı, personel

performans değerlendirme çalışmalarının verimliliğe ve devamlılığa sağladığı katkının öneminin yöneticiler tarafında yeni yeni işletme anlayışına yerleştirildiği görülmüştür. Sonuç olarak işletmelerin her yıl uğradıkları maddi kayıp ve işgücü israfını artık durdurmayı amaçladıkları görülmektedir.



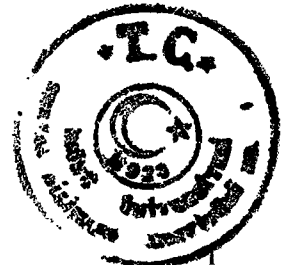
BİRİNCİ BÖLÜM

1. 1. İNSAN KAYNAKLARI

1.1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Personel yönetimi kavramı ile bugünkü insan kaynakları yönetimi kavramı aslında birbirinden farklı olgulardır. Başlangıçta personel yönetiminin iş görenlerin işe devam edip etmedikleri, giriş-çıkış saatleri gibi kayıtları tutmak olduğu düşünülmektedir. Zamanla yönetim-insan ilişkileri değişiklik kazanır ve daha sistematik bir hal alır. Bir çok aşamalardan geçer ve bugünün modern kavramı insan kaynakları yönetimi meydana gelir.

İnsan kaynakları yönetimi, 1800'ü yılların sonunda ayrı bir personel ofisi kurulmasıyla başlar. Bu ofisin oluşum sebebi, hızla büyüyen şirketlerde, şirket personellerinin ilişkilerinin özel bir ofis tarafından yürütülmesi gerekliliği inancına varılmasıdır. 1890 yılında tam anlamıyla bir hukuksal çerçeve bulunmadığından ve henüz sendika kavramı da oluşmadığından şirketler işe alma ve işten çıkarma kararlarını gelişi güzel alırlardı. İş görenler tamamen öznel kriterler içindedirler. Personel yöneticilerine düşen tek görev ise büyük farklılıklara sahip bir işçi havuzundan verimli, maliyeti azaltacak şekilde çalışabilecek iş görenleri seçmeye dayalı bir yöntem geliştirmektir.



İnsan kaynakları yönetiminin tarihini onar yıllık dönemler halinde özetlemeye çalışırsak :

Tablo:1. 1. İnsan kaynakları tarihinin kısaca gösterimi.

DÖNEMLER	TEMEL KRİTER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-10	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-20	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları
1920-30	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler Danışmanlık programları
1930-40	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	İletişim programları
1940-50	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-60	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Süpervizör eğitimleri
1960-70	Katılım İş kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970-80	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-90	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme

Kaynak, <http://www.insankaynaklari.com/makaleler>, (Erişim Tarihi, Haziran 2003)

1.1.3. İNSAN İLİŞKİLERİNİN ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yaklaşımında büyük bir yere sahiptir. Bu yaklaşımın amacı örgüt içi verimliliği geliştirmenin yanında, iş görenlerin ihtiyaçlarının da karşılanmasıdır. Gerçekte bireysel gereksinimleri ve örgütsel hedefleri birbirini tamamlayacak şekilde ilişkilendirilir. Bu da insan kaynakları yaklaşımında başlangıç noktasıdır.

İnsan kaynakları yönetiminde, personel yönetimi ve uygulamalarının psikolojisiyle ilişkilendirilmesi de ayrı bir gelişim sürecini oluşturur. Bu süreç sonucunda insan kaynakları yönetiminde insanlar arası ilişkiler dönemine geçilmiş olur. Bu ilişkilendirme de iş görenlerin etkinliğinin sadece görev, ücret dağılımına bağlı değil, aynı zamanda belli sosyal ve psikolojik ortamlara da bağımlı olarak değiştiğini gözlenir.

İnsan kaynakları yönetimini davranışçılık ve insan ihtiyaçları hiyerarşisi etkiler. Bilimsel bir şekilde insan davranışlarını incelemeye çalışan bilim adamları, modern insan kaynakları yönetiminin parçası olan testleri ve değerlendirme sistemlerini oluştururlar.

Üretim sistemi üzerinde yapılan çalışmalarda iş görenlerin de birer önemli parça olup kolay kolay değiştirilemeyeceği gerçeği ortaya konur. Yapılan araştırmalar sonucu üretken, güçlü bir işgücü elde edebilmek için işverenin tarafından, iş görenlerin kişisel iletişim ve güvenlik gibi istek ve dileklerinin yerine getirilmesi gereklidir. İnsan ilişkileri yaklaşımı çalışanların içinde bulunduğu iş ortamlarının iyileşmesinde önemli bir rol oynamıştır. Çalışan iş ortamının verimlilik ve motivasyona etkisine inanılsa da, çalışanların üretkenliğini arttırabildiğine dair, bu yaklaşımda belli bir sonuç yoktur.

1.2 . PERFORMANS DEĞERLEME

1.2.1. PERFORMANS DEĞERLEMENİN TANIMI

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin önemli bölümlerinden birisidir. Performans değerlendirme, işyerindeki görevine bakılmaksızın iş görenlerin

alışmalarının bir bütün olarak tüm yönleriyle incelenmesidir. Başka bir tanımla; İş görenin işe yapmış olduğu etkinliğin sonucuna da performans değerlendirme denir. ¹

Başarıyı ve etkinliği ölçmek oldukça zordur. Ancak yine de performans değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez alanlarından biridir. ²

Başarı değerlendirme olarak tanımlansa da aslında, performans ve başarı değerlendirme farklı kavramlardır. Performans değerlendirme, direkt ölçme yöntemleriyle ölçülebilir ve prim tutarlarının oluşturulmasında da temel oluşturur. Performans ölçütü olarak genellikle miktar ve zamanlardan oluşan karma oranlar kullanılır. Performansa bağlı ücret sistemlerinde işin yapılmasıyla elde edilen bilgilerin kullanılabilir nitelikli olması gerekir. İş miktarlarının direkt olarak ölçülemediği, çok çeşitli görev dağılımlarının bulunduğu işlerde ise, başarı değerlendirme yaklaşımının kullanılması söz konusu olur. Başarı değerlendirmede kişinin performansı değerlendirilirken, karşılaştırma ve değerlendirme yöntemleri kullanılır. ³

Sözlük anlamı bakımından, bir işin üstesinden gelmek, bir kimsenin üzerine düşen görevi en iyi bir şekilde tamamlaması iken, işlevsel açıdan bakıldığında ise görev ve çalışanla ilgili olup, önceden belirlenen Standartları karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesidir. ⁴

Performans değerlendirme çalışanların işlerine göstermesi gereken hassasiyetle işlerinin ne kadarını başarıyla yerine getirip getirmediğini ortaya çıkarmak için belirli aralıklarla yapılan değerlendirmelerdir. İşletmelerde kişisel başarı kişinin kendisi için belirlenen özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak belirtilebilir. ⁵

Performans değerlendirmesi bir yöneticinin önceden belirlediği standartlarla iş görenlerin işteki başarısının karşılaştırma yoluyla değerlendirmesidir. İşletmede bireysel performans ise, kişinin kendisi için uygun olan özellik ve yeteneklerine uygun olan işi istenilen şekilde gerçekleştirmesidir. ⁶

Kişilerin gerek kendi kendilerini, gerekse kurum tarafından belli aralıklarla

¹ Semra ÇAPÇI, "İşçilik Maliyetlerini Düşürme Teknikleri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1992/2, s. 33

² Richard L. DAFT, **Management**, Fourth Edition .Dryden Press, Orland 1997 s. 14

³ ÇAPÇI, a. g. e. , s. 33

⁴ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Yayınları, No:676, Erzurum, 1990, s. 170

⁵ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İstanbul, 1991, s. 154

⁶ Tanju ÖZBAY, "İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir araştırma". (İ. Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Y. L tezi .1996), s. 6

değerlendirmeleri buldukları konunun gereklerini ne düzeyde yerine getirdikleri konusunda önemlidir; Bu bilgiler gelecek kariyer planlarının da temelini oluşturur. Performans değerlendirme iş görenin iş performansını, kabiliyetini, gelecekteki potansiyelini ve gelişimini sağlamak üzere gerekli bilgilerin toplanmasını sağlayan profesyonel bir haberleşme sistemidir. ⁷

Performans değerlendirme sonuçlarının her zaman personele bildirilmesi gerekir. Böylece iş görenler kendi performanslarını kolay fark eder ve kendi performanslarına dair bilgilenirler. ⁸

Başka bir deyişle performans değerlemesi; Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi zorunlu örgütsel hedeflere ve bu bağlamda iş görenin göstermesi gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgüt içinde yerleştirilmesi, çalışanın bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmaları ile yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi ücretlendirilmesi yada ödüllendirilmesi ve geliştirilmesidir. Bu tanıma dayanarak performans yönetim sisteminin strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi çalışanın eğitimi ve geliştirilmesi aşamalarından oluşur şeklinde de tanımlayabiliriz. ⁹

Belirlenmiş iş standartlarına göre performans değerlendirme, personelin iş başarımını kıyaslayan formal bir ölçümdür yada değerlendirme tekniğidir. ¹⁰

Performans (başarım) değerlendirme, çalışanın işletme amaçlarına ulaşması için yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle çalışanın görev ve sorumluluklarını ne kadarının doğru olarak yerine getirip getirmediğinin belirlenmesidir. ¹¹

Performans değerlendirme çalışanların kişilik, işteki başarı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi sonuçlarının

⁷ Gültekin Münevver ÖLÇÜM , Staff Appraisal in Universities, *The Journal of Contemporary Management* ,Number 5, March 1992 s180

⁸ Margaret J. PALMER, *Performans Değerlendirmeleri* Çeviren: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul 1993, s. 9

⁹ Doğan CANMAN, *Çağdaş Personel Yönetimi*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın no: 260, Ankara, s. 120-121

¹⁰ Joseph STRAUB, R. F ATTENER, *Introduction to Business*, Boston-Massachusetts, 1985, s. 151

¹¹ Ceyhan ALDEMİR , Alpay ATAOL, Gönül BUDAK, *Personel Yönetimi*, Barış Yayınları 2. Bası İzmir, 1996, s. 209

olabildiğince somut ve objektif olarak belirlenmesi çalışmalarının bütünü oluşturur.¹²

Kişinin performans düzeyi gibi bir kurumun performans düzeyinden de bahsedilebilir. Gerek kar amaçlı, gerekse kar amaçsız kuruluşlardaki yöneticilerin temel görevlerinin içinde, yönettikleri kuruluşu en etkin ve verimli bir şekilde önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için gerekli çalışmaları yapmak yer almaktadır. Bu çalışmaların ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde gerçekleşeceğinin ölçülmesi aynı zamanda, aynı seviyede çalışan yönetici ve personelin başarı derecelerinin ölçülmesinin de sağlanması demektir.¹³

Saatlik veya günlük ücret ödeme planlarının baz alındığı bazı işletmelerde, ödemeler herhangi bir üretim standardı veya çıktı ölçümüne bağlı değildir. Diğer yandan bazı işletmeler, çalışanlarına bireysel veya grup olarak gösterdikleri başarılı performansa bağlı olarak ücret ödenmesinde de bir zarar görmezler. Ücreti çalışanların verimliliğine bağlamanın bir çok yolu vardır. Bireysel ödeme planlarında amaç, iş görenin mümkün olduğunca daha çok miktarlarda ve kaliteli olarak üretimin sağlamasıdır. Bu amaç işletmenin tüm hedeflerinin de temelini oluşturmaktadır.¹⁴

İnsan kaynakları uzmanları performans değerlendirme sistemlerini sadece hukuki işlemlerde geçerli bir savunma yöntemi olarak görmelerinden değil pek çok sebepten dolayı kullanılmadıklarıdır. Performans değerlendirme bir çalışanın işle ilgili niteliklerini, davranış ve iş çıktılarını ölçen değerlendiren ve etkileyen resmi yapısal bir sistemdir.¹⁵

Performans değerlendirme, çalışanın belirli bir zaman dilimi için tanımlanmış olan görevlerinin ne düzeyde gerçekleştiğinin belirlenmesidir. Böylece kişi hem kendi kendinin değerlemesini yaparken yapmış olduğu çalışmaların sonucunda görme olanağına sahip olur. Bir çok insan bu türden yapıcı, verimliliği artırıcı geri bildirim almaktan hoşnut olur.¹⁶

Kurumun çalışan ile yapmış olduğu anlaşma koşullarının ne düzeyde çalışan tarafından gerçekleştirildiğinin, ilgi ve çalışanın yeteneklerinin işe ne düzeyde

¹² Ülkü DİCLE, "Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı 17, Güz 1977, s. 37

¹³ Adem ÇABUK, "Personel Departmanı Başarı Değerlemesinde Kullanılan Oranlar", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt VII, Sayı 2, Kasım, 1986

¹⁴ Faik BAŞARAN, **Paylaşımlı ve Ayırımı Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri**, Yönetim, yıl:5, sayı:19, Ekim 1994, s. 13

¹⁵ R. S. SCHULER & S. E JACKSON, **Human Resources, Management Positioning for 21 th. century**, 6th ed., New York:West co. 1996, s11

¹⁶ PALMER, a. g. e. s. 10

yansıdığı çalışanın iş başarısı görev tanımındaki hedeflere ulaşip ulaşmadığı performans ile belirlenir. Personelin bir görevden başka bir göreve aktarılması bir üst düzeye yükseltilmesi veya rütbe indirimi gibi kararlar personelin yetişmesi ve ilerlemesinde yardımcı olacak eğitimin nasıl ve ne şekilde olacağı personel değerlemesi bilgilerine göre alınır.¹⁷

Performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusu olur. Performans değerlendirmede çeşitli teknikler kullanılabilir. Bilindiği gibi işletme kurulduktan sonra oluşturulan örgüt yapısına uygun olarak personel alımına geçilir. Bu işleve "Kaprolama" denilir. Kaprolama işletmelerde "Adama göre iş değil, işe göre adam", mantığını temel alır. Bu mantıkla işletmelerde istihdam fazlası ve niteliksiz işgücü yerine verimli, etkin nitelikli işgücü sağlanmış olur.¹⁸

"Böylece işletmeler yüksek potansiyele sahip elemanların bu potansiyellerinden yararlanmayı düşündükleri görülmektedir. performans değerlendirme ile bu potansiyel ve ondaki gelişmeler her aşamada ölçülebilmektedir ve işletmeye geri besleme yapılabilmektedir."¹⁹

Bugün "nasılım!" sorusu çalışanlar için en başta cevaplanması gereken soruların başında gelir. Bu soruya verilecek doğru ve gerçekçi cevaplar çalışanın gelişiminin arttıracak ve sağlam bir çalışma programı sürdürülmesine zemin hazırlayacaktır. İşletme içinde iş görenin bu soruya cevap bulabilmesi için dağıtılan değerlendirme formları genellikle insan kaynakları bölümü tarafından objektif olarak hazırlanır.

1. 2. 2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN AMACI

Personel değerlendirmesi, personelin kurumda taşıdığı önemin niceliksel ve niteliksel yönleriyle belirli zaman dilimleri içerisinde incelenmesidir. Önem ve değerden kasıt personelin işletme hedeflerinin elde edilmesi yolunda dolaylı ve dolaysız olarak yapmış olduğu katkılar bütünüdür. Burada ki önemli sorun katkının niteliğini etkileyen bireysel özelliklerin ortaya çıkarılmasında yaşanılır.²⁰

¹⁷ ERDOĞAN, a. g. c. s. 155

¹⁸ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, Met Basım, Yayın Eskişehir, 1992, s. 164

¹⁹ Önder EDİ, "Stratejik Performans Değerleme", *Yönetim Dergisi*, Yıl :6, sayı :20, 1995 ,s 13-16

²⁰ Bınlıç AYTEK, *İşletme Yönetimi*, Ankara 1980, s. 213

İşletmelerde, performans değerlemenin amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz²¹

1. Yöneticiler tarafından iş görenlerin başarılarını ve potansiyel yeteneklerini değerlendirmede yardımcı bulunmak.
2. Ücretler ve primlerin adil olarak dağıtılmasını sağlamak.
3. Eğitim açıklarının ortaya çıkarılmasına yardımcı olmak.
4. İşlerin planlanmasını, düzenlenmesini sağlamak.
5. Çalışanların kendi başarılarını görmelerini ve bunun sonucunda çeşitli çıkarlar sağlayarak moral ve iş doyumlarını yükseltmeğe yardımcı olmak.
6. Üstün yeteneklilerin bulunmasına ve bunların hangi becerilerinden yararlanılacağını ortaya çıkarmak.

İş gören değerlemesinin çeşitli amaçları vardır. Personel liyakat veya yeterlilik değerlemesi diye bilinen bu tür değerlemeler personelin gelecekteki ücret ve maaş ayarlamalarında kullanılmaktadır. Terfiler içinde ayrı bir dayanak olmaktadır. Kamu kurumlarında ve bazı özel işletmelerde, değerlemelerin sonucunda düşük puanlar iş görenin işteki derecesinin indirimi için temel alınabilmektedir. Değerleme sonucu ortaya çıkan, yöneticilerin çalışanlarını daha iyi tanımaları için araç olarak da değerlendirme sonuçlarını görüyor olmalarıdır. Bazen işten çıkarılacaklar da bu metotla belirlenmektedir. Değerlemeler en yaygın olarak görevlilerin seçiminde ve eğitim programlarının yürütülmesinde başarı derecesini belirlemek için ölçü olarak görülür.²²

Performans değerlendirme; maaş, terfi ve görev değişiminde kararı belirteci kuvvet olarak ta kullanılır. Bu kararın doğru verilmesi performansa büyük katkılar sağlarken, bunun yanında yöneticinin dürüst olmaması da performansın düşmesine ve iş görenlerde güvensizlik ve kaygıya yol açar.

Yöneticilerin dikkat etmesi gereken diğer bir hususta performans değerlendirme sonucunda iyi, kötü, pozitif, negatif, yanlış, doğru demek yerine, iş görenlerine kendilerini geliştirmek için yol göstermeleridir. Performans değerlendirmeleri belirli zamanlarda maaş, terfi artışını gerçekleştirmek için kullanılır. Ancak kurum içinde geliştirme amacıyla da eksiklik yada kapasite tayininde de kullanılabilir.

²¹ EDİ, a. g. c. s. 14

²² İllhan CEMALCILAR ve diğerleri, **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir, 1983, s. 278

1.2.3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SORUMLULUĞUNUN PAYLAŞILMASI

Etkili bir performans değerlendirme sistemi ancak insan kaynakları bölümü ile değerlendirmeyi çalışanlara uygulayacak olan yöneticilerin birlikte çalışmaları ile mümkündür. Ayrıca bir performans değerlendirme uygulamasına girişmeden önce bu işlemi gerektiren nedenleri ve işlemin yöntemini biçimsel olarak açıklamak son derece önemlidir. Belirli zaman aralıklarında uygulamanın ilerlemesi ve başarısı bundan ne gibi kazanımlar elde edildiği ve bunun kurumun bölümlerine bireyler için ne tür bir değeri olduğu gibi konularda herkesin bilgilendirilmesi gereklidir,²³

Değerlendirme kapsamına girecek konular taraflardan birinin sorumluluğundadır. Bu ya insan kaynakları bölümü yada yöneticilerdir. İnsan kaynakları bölümü çoğu zaman değerlendirme formunu hazırlanmasından ve kullanılması gereken yöntemin saptanmasından sorumludur. Bu aşamada yöneticinin yapması gerekenler değerlendirmenin amacının saptanması ve iş görenlerini görüşme için hazırlamaktan ibarettir.

Görüşmeler düzenlendikten ve iş görenlerle mülakatlar bittikten sonra sonuçlar dosyalanması için insan kaynakları bölümüne tekrar gönderilir. Böylece elde edilen bilgiler iş görenin gelecekteki ücret, terfi, iş rotasyonu veya işten çıkartılmasında yada kurumu ilgilendiren farklı konularda kullanılabilir. Performans değerlendirmede iki temel ilkesi vardır: Bunlar değişimin ve gelişimin ölçülmesidir. Genellikle yılda bir kez yapılan performans değerlendirme çalışmaları işletmelerde iş görenlerin genel bir değerlendirmesi olarak düşünülüp objektif bir değerlendirme sistemi ile sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gereklidir.

Performans değerlendirmenin uzunca bir süre insan kaynakları bölümünün sorumluluğunda olması çalışanlar hakkındaki bilgilerin güncelleştirilmesinin bir tekrarı olarak görülmesine yol açmıştır. Fakat son yıllarda bu tutum değişmiş ve değerlendirmelerin çalışanların organizasyon içinde tutulmasında yararlı olarak görülmeye başlamıştır. Performans değerlendirmesi çalışanların tanınmaları ve işletme içinde verimli bir şekilde işlerlik kazanmaları için görülen tek yöntemdir.²⁴

²³ John FINNIGAN, *Doğru İşe Doğru Eleman (The Right People In The Right Jobs)*, 1 bs. Rota, Yay. İstanbul, 1995, s. 18

²⁴ PALMER, a. g. c. s. 11

1.2.4. ETKİLİ BİR PERFORMANS DEĞERLENDİRME İÇİN YAPILMASI GEREKENLER

Performans değerlendirmesi çerçevesinde, iş görenlerle yapılacak görüşmelerin her bölümde doğrudan doğruya o bölümü denetleyen kişi tarafından gerçekleştirilmesi en iyi yöntemdir. Çünkü bu kişiler, değerlendirilecek olanlar hakkında bilgiye sahiptirler. Etkili bir performans değerlendirme için iş görenlerin gelecek kariyer planlarını bilmeleri gerekir.

Eğitim sonrası başarı değerlendirmesinin yapılmasında eğitimin iş performansını etkileyip etkilemediğinin belirlenmesinde üç faktörden yararlanılır.²⁵

Bunlar:

a-Kişisel performans kayıtlarının karşılaştırılarak incelenip, araştırılması

b-Kişinin bireyin işbaşında gözlemlenerek değerlendirilmesi

c-Bireyin birlikte iş arkadaşları tarafından değerlendirmesinin yapılması şeklindedir. Bu da personelin değerlemeden önce ve eğitim sonrası değerlemede ne kadar başarılı olup olmadığını gösteren bir diğer yöndür.

Değerlemenin önemi, değerlendirme sonuçlarından elde edilen bilgiye göre durum elverdikçe eğitim programının içeriği ve uygulamasında değişiklik yaparak ona daha yararlı ve katkılı hale sokabilme imkanı yaratmasından doğar. Bu bakımdan sürekli bir değerlendirme mümkün olduğunca ve sağlanabildiğince eğitim programının izleyen aşamaları için yardımda bulunacaktır.²⁶

Performans değerlendirme programının temelini oluşturan prensipler şu şekildedir;²⁷

1. Astın iş performansının değerlendirilmesi ile üstün günlük sorumluluğu bir bütündür.

2. İş performans kriteri işle ilgilidir ve aynı zamanda başarı çerçevelerinin görev düzeylerini doğru bir şekilde yansıtabilmesi için yeterli esneklik sağlanmalıdır.

3. Çalışanların daha iyi işler ortaya çıkarabilmeleri için kendilerinden beklenenleri bilmeleri, başarı düzeylerini ve ihtiyaç duyulduğunda daha iyi işler için yardımı kimden alacaklarını bilmeleri gerekir.

4. Çalışanlara performanslarıyla ilgili geri bildirim verildiğinde başarılarını geliştirme ve devam ettirebilme konusunda kararlıdırlar.

²⁵ Göksel UNUTKAN ATAMAN, "İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi", Marmara Üniversitesi, İ. İ. BF Dergisi, Cilt:11, Sayı 1-2, İstanbul 1995, s. 218

²⁶ Şinasi AKSOY, "Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:17, Sayı 4 Aralık 1984 s. 55

²⁷ İsmail ATAAY, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, Birinci Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul 1990, s. 236

5. Üstün sorumlulukları arasında bireyin gelişiminde ona yardımcı olup işbirliği yapmakta yer alır. Çalışanın gelişimindeki iki temel öğede göz önünde bulundurulmalıdır.

a)Çalışan kariyeri ve işle ilgili konularda yöneticinin sorumluluğunu tanımalıdır.

b)Üst ise çalışanın kişisel isteklerini, motivasyon ve gelişim ihtiyaçlarını bilmeli ve onlarla ilgilenmelidir.

6. Etkili bir performans değerlendirme sistemini oluşturabilmek için değerlendirmeye başlamadan üst iş standartlarını ve çalışandan istenen iş başarısını açıklamalıdır. Bu sayede çalışanlar da kendilerinden bekleneni bildikleri için performanslarını iyileştirme yollarını da bilirler.

7. Etkili bir tazminat sistemi ile performans başarıları ücret artışıyla ilişkilendirilmelidir.

8. Değerlendirme zamanında verilen geri bildirim oturumun başından itibaren çalışanlarla birlikte yürütülmelidir. Belirli aralıklarla gerçekleştirilen oturumlarla çalışanların endişeleri en aza indirilebilir.

9. Performans değerlendirmesi, deneme sürecindeki personelin denetiminde ve bilgi toplama kaynaklarından biri olarak çeşitli sorunların çözümünde katkı sağlar.

10. Performans değerlendirme çalışmaları ile iş görenin, kısa zamanda kendi yaptığı iş için uzun dönemde de kurum için değeri yükselmeye başlar.²⁸

Düşük ücret ödemek ve çalışma koşullarının optimizasyonunun maliyetinden kaçınmak ilk bakışta işletmenin bazı giderlerden kurtulduğu şeklinde düşünülebilir. Ancak bu elverişsiz koşulları (düşük ücret, yetersiz sosyal yardımlar, uygun olmayan çalışma ortamı, iş sağlık ve güvenlikle ilgili aksaklıklar, ağır iş koşulları vb gibi)maliyeti azaltacağı yerde büyük faturaların ödenmesine sebep olabilir.²⁹

Bütün bunların dışında klasik yaklaşımda performans değerlemenin temel ölçütlerinden biri de organizasyonun karlılığıdır. Dolayısıyla kişisel ve kurumsal değerlendirmeler kurumun karlılığına katkıları oranında belirlenmektedir. Bu yaklaşım yalnızca tek ölçüte dayanmasından dolayı sakıncalıdır. Modern organizasyonlarda, düzenlenen performans değerlendirme yaklaşımlarında ürün yada hizmeti alan müşterinin tatmini kurumun konumu ve çalışanların iş tatminleri kişilerin kendilerini geliştirme düzeyleri ve mutlulukları ön plana geçmektedir.³⁰

"Değerleme sonuçlarına göre durumun elverdiği oranda iş gören eğitim programlarının içeriği ve uygulanmasında değişiklik yaparak onu daha yararlı hale

²⁸ Gillen TERY. **Değerlendirme Tartışması**, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Yönetimi Dizisi s. 9

²⁹ Ayşe Oya ÖZÇELİK, "Endüstri İlişkileri Sistemi İçinde Yönetim-Sendika İlişkileri", **Yönetim Dergisi**, Yıl:6, Sayı :20 Ocak 1995 , s. 28

³⁰ CEMALCILAR ve diğerleri, a. g. e , s. 278

getirebilme imkanı yaratması performans değerlemenin eğitim açısından önemini belirtir. ”³¹

Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler terfi personelin ve ücret artışı kararlarını eğitim ihtiyacının belirlenmesinin kariyer planlama ve geliştirilmesinin temelini oluşturur ve şu alanlarda kullanılabilir:³²

1. Performans geliştirme
2. Terfi kararları
3. Eğitim ve gelişim ihtiyacının belirlenmesi
4. Kariyer planlama ve geliştirme
5. İş dizayn hatalarının belirlenmesi
6. Eşit istihdam yaratılması

21. yüzyıl insan kaynakları uzmanları için daha fazla istek, kar ama daha açık bir rol vaat ediyor. Uygulanabilir performans değerlendirme programlarını ortaya koymak, kurumun büyümesinde önemli rol oynar. 21. yüzyıl da sürekli olan değişiklikler işletmede kimin çalıştığı, neden çalıştıkları ve ne yaptıkları şeklindedir. İnsan kaynakları uzmanlarının sorumlulukları arasında en önemlilerden biri de, yöneticilere ne şekilde davranmaları gerektiğinin farkına varmalarına yardımcı bulunmaktır. Yöneticiler ise çalışanları adil bir şekilde yönetmek için gerekli olan stratejileri uygulamaya hazır olmalıdır.

1.2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE TÜRKİYE'YE UYGUN KÜLTÜREL YAKLAŞIM

Kültürler arası farklar İnsan Kaynakları uygulamalarının ülkeden ülkeye değişmesini gerekli hale getirmektedir. İnsan kaynakları uygulamalarında ülkeden ülkeye değişmeler kültürler arası farklılardan kaynaklanır.

1.2. 5.1. Kültürel Yaklaşım

Genelde İnsan Kaynakları uygulamaları incelendiğinde, son zamanlarda ülkeler arası kültürel farklılıkların gündeme geldiği ve bir değişimin yaşandığı söylenebilir.

³¹ AKSOY, a. g. e. s. 55

³² William B. WERTHER and Keth DAVIS, **Human Resources and Personnel Management**, Fourth Edition, MC Graw-Hill .New York 1993, s. 338-339

Performans değerlendirme sistemleri farklı ülkelerde farklı şekilde uygulanmalıdır. Bu gün Türkiye'deki pek çok şirket, başka ülkelerden aynen alınmış, Türk kültürüne uyarlanmamış sistemleri, tercüme edilmiş değerlendirme formlarını kullanmaktadır.

Farklı kültürlerde diğer İnsan Kaynakları uygulamalarının yanında performans değerlendirmeleri de farklı olarak ele alınmalıdır. Net performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, geribildirim Türk kültüründe zor uygulanmasından dolayı Türk kültüründe performans değerlendirmesi yaklaşımını uygulamak güçleşmektedir.

Türk kültüründe; ilişkiler daha çok fedakarlık, duygulara önem verme ön planda olduğu için bu duygusallık boyutu ister istemez performans değerlendirme formlarını da etkileyecektir.

Diğer Ülkelerde örneğin Amerika'da performans değerlendirmelerinde her tür geribildirim (olumlu yada olumsuz) çalışana doğrudan iletilir. Çünkü, çalışanın da değerlendirmeyi sorgulama ve eleştirme hakkı vardır.

Türkiye'de ise sistem böyle değildir. İletilmek istenen bilgi mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdadır. Dolayısıyla, performans değerlendirme formları aslında resmin tamamını oluşturamaz. Çalışan, kendisi ile ilgili olumsuz bir geribildirim açık biçimde forma yazılmasını kabullenmekte zorlanabilir.

Batı kültürlerinde, sistemin temelinde kuralların tam olarak işletilmesi yer alır. Kişiler veya koşullar için kurallar esnetilmez ve böyle kültürlerde sistematik performans değerlendirme yaklaşımları başarılı sağlayabilir

Bu durum Türkiye'de farklıdır: Her durum ve kişi kendi içinde ele alınır. Ek olarak, Türkiye de ödüllerin ve kaynakların dağıtılmasında performanstan çok politik davranma önemli rol tutar. Maalesef Türkiye'de halen iş performansına yeterince odaklanılmamaktadır ve performans ile ödüller arasında net ilişkiler kurulamamaktadır.

1.2. 5. 2. Kültürel Adaptasyon

Henüz kurumsallaşmamış Türk aile şirketlerini göz önüne aldığımızda resmi performans değerlendirme formları bir kenara bırakırsak Patron baba gibidir, hem sever hem kızar. Kızdığı zaman da sevdiği zaman da tavrıyla belirtir. Çalışanın

performansını takdir etmek için patron onun sırtına hafifçe vurabilir, gözlerinin içine bakarak gülümser. Çalışan, sevildiğini ve takdir edildiğini bu sayede anlar.

Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası bir şirket, kurumsal performans değerlendirme sistemini yürürlüğe koymuş ve performans bazlı ödüllendirme sistemine geçmeyi planlamaya başlamıştır. Kültürel öğeler göz ardı edilince ortaya bu tarz bir tablo çıkmıştır. Çok başarılı görülen çalışanları ödüllendirmek için tüm çalışanların katıldığı bir toplantı yapılır. Onlar sahneye davet edilerek performansları spesifik biçimde söylenmiş, onlara özel zarflar içinde parasal ödüller verilir. Yönetim, batıdaki tarzda bir ödüllendirme sistemini kurumunda da uygulamaktan memnun olur.

Bu durum ödül alan kişiler birer birer gelip istifa edene kadar sürer. Yöneticiler olayın ardından tam bir şok geçirmektedirler. Neden böyle bir sonuçla karşılaşmalarının sebebi olarak çalışanların gururlarının incinmiş olması ortaya çıkmıştır. Çalışan, şirketi için fedakarlık ruhuyla gecesini gündüzüne katmış ve hizmet etmiştir. Ancak, o kadar insanın önünde zarfta eline tutuşturulan 80 milyon', onun için bir hakarettir. Sistemin mantığıyla hareket edilmiş ve çalışanların duyguları, kültürel farklılıklar hiç hesaba katılmamıştır

1.2.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE GÖZ ÖNÜNDE BULUNDURULACAK KİMİ ÖZELLİKLER

Performans değerlemenin asıl amacı, insanın daha etkin ve yararlı olabilmesini sağlamak ve aynı zamanda iş tatminine sahip mutlu bir insan modeli yaratmaktır. Bu yüzden performans değerlendirme uygulamalarının her şeyden önce güvenilir olması, değerlendirme sonucunda ortaya çıkan verilerin işletmeye fiili olarak sağladığı faydayla aynı düzlemde yer alması gerekir. Ayrıca değerlendirmeler eğitilmiş değerlendiriciler tarafından ve doğru yöntemler seçilerek yapılmalıdır. Değerlendirme sonuçları personele bildirilmelidir.

Geri bildirim daha çok ortaya çıkan davranışların birbirini desteklemesi pozitif davranışların artıp, negatif davranışların azalması amacıyla yapılır. Geri bildirim perspektifi, bir sisteminden kaynaklanan problemin sorumluluğunu herkesin paylaştığı yaklaşımı benimser. Sonuçlar ister olumlu isterse olumsuz olsun mutlaka

geri bildirim sağlanmalıdır. Çoğunlukla değerlemesi yapılmış kimseden bunu gözden geçirmesi ve düşündüğü yorumu yapması istenebilmektedir.³³

Bütün kurumlar genelde iş analizleri ve değerlendirme yaparlar. Sonuçta her kurum personel politikasına ve kurum amaçlarına uygun olan personel performans değerlendirmesi hazırlayıp kullanmalıdır. Değerlendirmeler gerektiğinde merkezi kurumlar tarafından da ayrıca incelenmelidir.³⁴

Performans değerlendirmenin asıl amacı, kurumun kar ve zararı değildir. Çalışanların işteki başarıları veya başarısızlıkları hakkında bilgilendirilmesidir. Böylece kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları ve ayrıca kendilerini geliştirebilmeleri için bu sonuçlardan yararlanmalarına fırsat verilmiş olur. Performans değerlendirme için kullanılacak yöntemin mümkün olduğunca objektif ve elle tutulur sonuçlara dayanması gereklidir. Aynı zamanda performans değerlendirme uygulamalarının rutinleşmemesine özen gösterilmelidir.

Performans değerlemede hangi yöntemi kullanırsak kullanalım önemli bir noktada, iş görenin kişisel özellikleridir. Bunlar yaş, iş yerinde çalışma süresi, statü, eğitim düzeyi, yabancı dil gibi temel özelliklerdir. Kişi eğitim düzeyi, yabancı dili, iş yerindeki çalışma süresi gibi bireysel özelliklerinden dolayı da ek puanlar alabilmelidir. personelin iş başarısının yanında artı bir özellik olarak kaydedilebilir.

1.2.7. İNSAN KAYNALARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN GEREĞİ VE YARARLARI

İşin konusu, çalışanın düzeyi ve firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme yapmak gerekir. İnsan doğasından gelen bir gerekliliktir. Sosyal bir varlık olan insan sürekli çevresiyle ilişki içerisinde. İnsan bu ilişkilerde karşı taraftan onaylanmak cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı hissedebilir. Tıpkı çalışanlarında iş başarıları konusunda geri bildirim almaya ihtiyaçları olduğu gibi insanın bu tür psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bilgilendirme, bireyin kendine güvenmesine çalışmalarında değişiklikler yapmasına kendini geliştirmesine ön hazırlık sağlar.

³³ Sinan ARTAN, **Personel Yönetimi**, Grafik Sanatlar Matbaası, İstanbul, 1988, s. 123

³⁴ Ayşe YILDIZ, "Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarım Değerlemesi", **Türk İdare Dergisi**, Mart, 1998, s. 205

Değerleme sonuçlarına dayalı olarak işletmeler varolan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin bilgiler sağlayabilirler. Değerlemeden kasıt yalnızca geçmiş performansı ele almak değil gelecekteki performansı da planlamaktır.³⁵

İş görenler terfi nakil ücretlendirme cezalandırma gibi konularda işletme içinde objektif davranıldığı inancının doğmasını isterler, dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca iş görenler üstlerinin kendileri ve iş görme eşitliği sağlamak ve söz konusu isteklere cevap vermek iş görenlerin çalışmalarının biçimsel ve tarafsız olarak değerlendirilmesiyle sağlanır.³⁶

Performans değerlendirmeye ilişkin yapılan bir araştırmada belirli aralıklarla performansı değerlendirilen çalışanlar ile geri bildirim alamayan çalışanlar karşılaştırılmıştır. Bu iki gruptan geri bildirim alan gruptaki iş görenlerin diğerlerine oranla daha başarılı oldukları gözlenmiştir. Yapılan geri bildirimlerin her zaman olumlu olması da beklenemez. Ancak hiç bilgilendirilmeyen iş görenle olumsuzda olsa geribildirim sağlanan arasında da farklar olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme örgüt stratejilerinin daha net anlaşılmasında ve benimsenmesinde olduğu kadar bu stratejilerin uygulanmaları için gerekli bireysel davranış ve sonuçların ortaya çıkmasında da etkili olur.³⁷

Performans değerlendirme sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yöneticilerinde gerekli bilgilere sahip olmaları gerekir. Bilgi toplayan yöneticiler şu soruların cevaplarını da bilmek durumundadır.³⁸

1. Yapılan performans değerlendirmenin personel açısından amacı nedir?
2. İş görenin işiyle ilgili hangi performans yöntemi uygulanmaktadır. ?
3. Değerlendirme sonucu ortaya çıkacak sorunlar neden kaynaklanabilir neler olabilir?

İş analizi ve buna dayalı olarak yapılan personel değerlendirme iş başarımına ilişkin bir eksikliği açığa çıkararak daha ayrıntılı bir şekilde bu eksiklikleri giderecek belirgin eğitim gereksinimlerinin saptanmasına da yardımcı olur. Performans değerlendirmesi kişi bazında bireysel bir ihtiyaç olduğu kadar kurum bazında da organizasyonel bir ihtiyaçtır. Kurumun çalışanlarla başarı veya başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmaları için önemli bir adımdır.

³⁵ Oya ERDİL, "Lider Yönetici Yetiştiriminin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar", **İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl:2, Sayı 1, Kasım 1997, s. 40

³⁶ BİNGÖL, a. g. e. s. 171

³⁷ Cavide UYARGİL, "Performans Değerlendirme", **İnsan Kaynakları Dergisi**, 1. Sayı 8, Haziran 1997, s. 24

³⁸ Aysun ÖZYURT, "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış", **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, Yıl 2, Sayı 1, Kasım, 1997, s. 24

Performans değerlendirmenin gereğini ve yaralarını şöyle sıralamak gerekirse;³⁹

1. Performans değerlendirme nasıl ki iş gören için bireysel bir ihtiyasa kurum düzeyinde ise motivasyona yönelik bir gerekliliktir.

2. Performans değerlemenin hedefi kişiye kendi çalışmaları hakkında olumlu yada olumsuz olarak bilgilendirmektir.

3. İş görenlerin yöneticiler daha yakından tanınmasına olanak hazırladığı için kariyer yönetimine katkıda bulunur.

4. Bireylerin kendilerini tanımalarına eksikliklerin belirlenip giderilmesine yardımcı olur.

5-Personelin eğitim gereksiniminin belirlenmesinde ve personelin gerekli eğitimin sağlanmasıda önemli rol oynar.

Bu maddelere ek olarak performans değerlendirmenin gereklerini de şu şekilde belirtebiliriz :⁴⁰

1-Bireylerin amaçlarını ne oranda gerçekleştirdiklerinin denetlemesini sağlar.

2-Ayrıca işten ayrılacak düşük performanslı personelin belirlenmesine katkıda bulunur.

3-Çalışanların yaptıkları işteki iş başarıların görüp iş tatminine ulaşmalarına yardımcı olur.

4-İnsan kaynağının daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.

5-Kişiye yeni hedefler ve arayışlar için hazırlar.

6-Kurumun bir bütün olarak benimsenmesini sağlar. Çünkü kişilerin tek tek başarıları performans düzeyi sonuçta kurumun performansı için belirleyici rol oynar.

7-Gelecek ücret yönetimi konusunda yardımcı olacak bilgiler sağlar. Özellikle bu bilgiler sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi sosyal motivasyon içinde veriler elde edilmiş olur.

8-İşletmenin karlılığının artırılmasında yararlıdır.

9-İşletmenin hizmet kalitesinin ve etkinliğinin artırılmasına katkıda bulunur

10-insan kaynakları faaliyetlerinin daha etkin yerine getirilmesinde önemli bir unsurdur.

1.2. 8. PERFORMANS DEğERLEMEDE ÖN ALIşMALAR

Performans değerleme uygulanmasında bir çok yöntem vardır. Tüm yöntemlerde ortak amaç, kişinin performansını en iyi biçimde ölçmektir. İnsan kaynaklarında idari işlerin başında işin kendisi ve onun hakkında sahip olunan bilgiler oluşturur. Bu tür çalışmalar ile iş gören planlanması faaliyetlerinin hepsi iş analizi ile başlar.

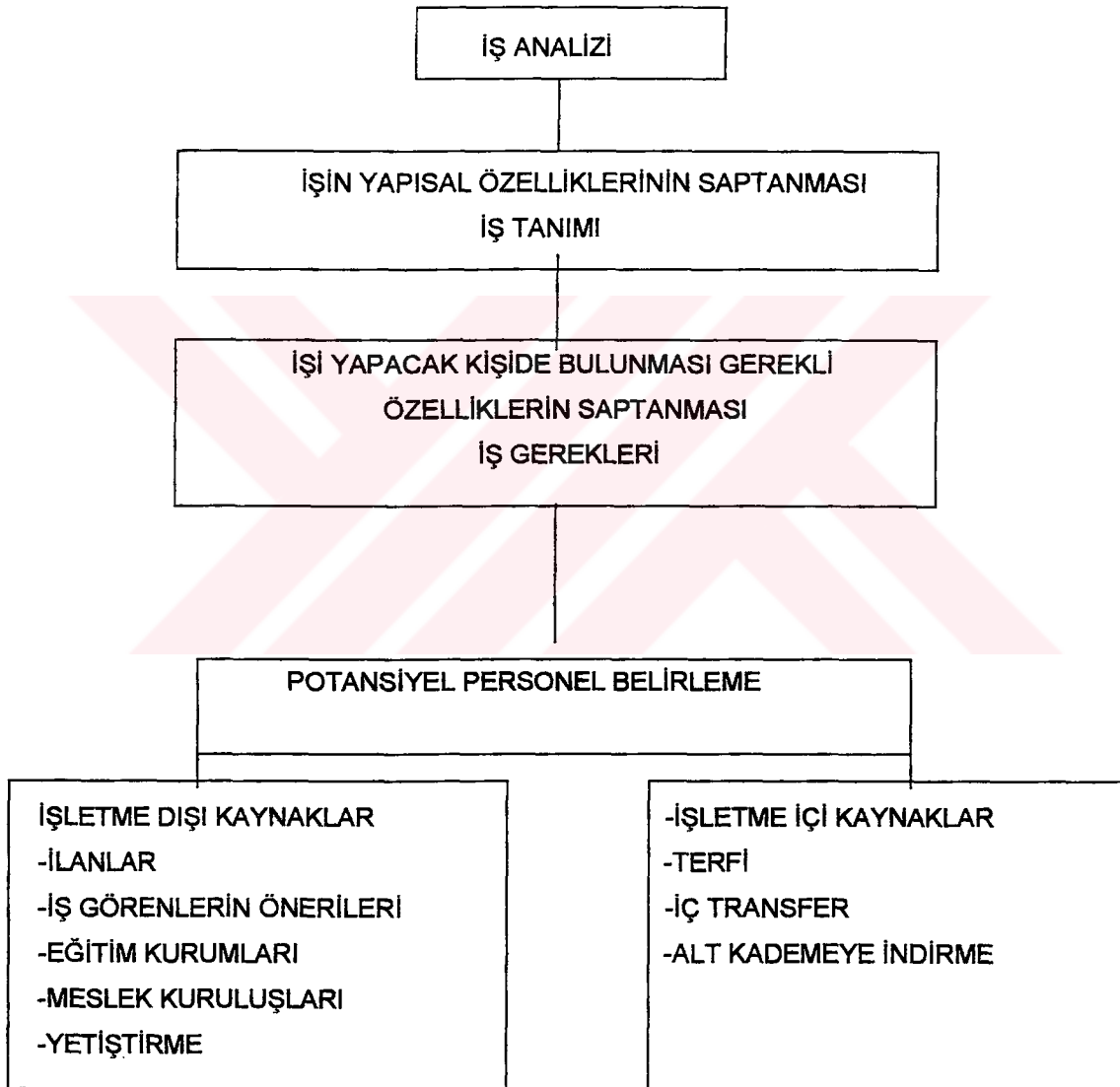
İş analizi ve iş gereklerinde sağlanan bilgiler, işletmede çalışan kişilerin hangi görevlerden hangi görevlere geçebilecekleri hakkında fikir verir. Çalışanların

³⁹ Bilgin KAMİL, **Kamu Personeli Yönetimi**, İmaj Yayıncılık, Ankara, 1997, s. 50-51

⁴⁰ Cavide UYARGİL, **Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arthur Andersen Eğitim Danışmanlığı, 26-27, şubat 1998, s. . 28

kendilerini üst görevlere hazırlayabilmeleri için bu bilgiler çok önemlidir. Bu bilgilerle, üst kademelere hazırlama görevini üstlenen kurum ve kuruluşların eğitim programları yeniden düzenlenir. Kişinin tam olarak yükseltileceği göreve ilişkin bilgi, beceri ve davranışı kazanmaya yönelik bir eğitime tabi tutulmadan önce göreve ilişkin bilgi ve davranışların doğru biçimde belirlenmesi gerekir. ⁴¹

Tablo:2. 1. Personel seçiminde yapılan ön hazırlıklar



Kaynak:Zekai ÖZTÜRK,Verimlilik Dergisi,1992/2,s. 47

Ülkemizde personel değerlemesi çoğunlukla günümüze kadar üstlerin ya da işverenlerin, iş görenleri değerlemesi şeklinde olmuştur. Bir çok örgütte iki sistem; gayri resmi, resmi sistem yan yana yürütülmektedir. Yöneticiler iş görenlerin ne

⁴¹ ATAMAN, a. g. e. ,s. 224

kadar başarılı olduğu hususunda bilgi sahibidirler. Bu gayri resmi sistemdir. Bu politik ve kişiler arası süreçten etkilenir ki, çalışanlar arasında da diğer çalışanlara nazaran daha çok ön plana çıkanlar avantaj sağlar. Diğer yandan resmi başarımların değerlendirilmesi örgüt tarafından çalışanların muntazaman usulüne uygun ve sistematik olarak değerlendirilmesini kapsar.⁴²

Değerlendirme zamanı işteki eski çalışanlara ve işe yeni girenlere göre farklılık gösterir. Eskiler için yılda bir iken, yeni çalışanlara sık sık uygulanır.

Uygulamada değerlendirme işe yeni alınanların dışında bütün iş görenler için genellikle yılda bir defa yapılmaktadır. Buna göre yılın belli bir zamanda geçmiş döneme ait bir değerlendirme yapılır. Bu değerlendirme çoğu kez sadece belleğe dayanılır. Değerlemenin belli bir sürenin sonunda, yılın belli ayında, sadece belleğe dayanılarak yapılmasına karşı çıkanlar mevcuttur. Bu görüşleri savunanlardan bir kısmı, rutin ve belirli aralıklarla yapılan değerlendirme yerine, iş görenin işletme içerisindeki görevinin, niteliklerinin amiri değiştiğinde değerlendirme yapılmasını savunmaktadır. Bu yolla iş görenin kendini geliştirmeye, yeni sorumluluklar yüklenmeye ve örgüt hedeflerini yaratıcı katkılarda bulunmaya daha çok teşvik edeceği iddia edilmektedir.⁴³

Personelin değerlendirmesinin kimler tarafından gerçekleştirileceğine, içinde bulunulan koşullara bağlı olarak karar verilmesi uygundur. Bu karar alınırken örgüt türü ve yapısı, felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları göz önünde bulundurulmalıdır.⁴⁴

Değerleme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile yinede de değerlendiricilerin kendi kişilik yapılarından ortaya çıkan değerlendirme hatalarının önüne geçilemez. Bu hataların etkilerini asgari düzeye indirmek için değerlendiricilerin eğitilmeleri gerekmektedir. Böyle bir eğitim programında, aşağıda belirtilen konuların işlenmesi önemlidir.⁴⁵

- 1-Değerleme amacı net bir şekilde anlatılmalıdır.
- 2-Tanımlarda açık ve kesin bir ifade seçilmelidir.
- 3-Puanlar ve ağırlıklarının açıklanmasında doğru ve açık bir anlatıma yer verilmelidir

⁴² T. C. BAŞBAKANLIK, DPT, Sosyal Planlama Başkanlığı, **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi** (Yönetimi), Ankara,1983

⁴³ Hikmet TİMUR, "Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:16, Sayı :3, Eylül 1983, s. 8

⁴⁴ TİMUR, a. g. e. , s. 9

⁴⁵ I. Russel PACKARD, **What Supervisors Need to Know About Merit Rating**, Nakleden:İ. D. ATAAY, İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul, 1990, s. 245

4-Genel hataya neden olacak noktalardan kaçınmanın yolları ve araçları özetlenmelidir

5-Gözetimin önemi açıklanmalıdır

6-İşlere ait bilgilerin, kullanılması ve yorumlanmasının önemi ve özellikleri anlatılmalıdır.

7-Belli zamanlarda yenileme eğitimleri yapılmalıdır. Rutinleşme önlenmelidir.

Eğitim, gruplara veya kişilere doğrudan veya dolaylı yollarla, grafik araçlar kullanılarak gerçekleştirilir. Hazırlanan eğitim programının konularının içeriği de şöyledir :⁴⁶

1-Değerleme planının çerçevesi açıklanmalı,

2-İnsan yetenekleri açıklanmalı ve genellikle normal dağılım ilkeleri açıklanmalıdır.

3-Değerlemeler, iş görenle görüşülmeli ve müzakere edilmelidir.

4-Daha önceden karşılaşılan sorunlar ve önceki değerlendirmelerdeki hatalar ve düzeltilmeleri için gereken önlemler hakkında bilgi verilmelidir.

5-Değerleme planları hakkında genel bilgiler sunulmalıdır. Özellikle neyin nasıl değerlendirileceği, inceleme ve değerlendirme süreci, kullanılan formlar, iş görenlere nasıl not verileceği ve sürecin gerektirdiği diğer konular net olarak belirtilmelidir.

6-Değerleme formlarının nasıl kullanılacağı ve işletme içindeki dolaşımı hangi etmenlerin bulunduğu ve hangi yöntemlerin kullanıldığı formların nasıl doldurulacağı açıklanmalıdır.

Performans değerlendirme, iş görenlerin işteki başarı düzeylerini belirlemek için yapılır. Bu yüzden doğrudan işle ilgilidir. Değerlendirmelerin doğrudan işle bağlı olması sistemin önemli performans öğelerinin değerlendirilmesi anlamını ortaya çıkarır. İş gören değerlendirme, oldukça hassas bir konudur. Sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler çeşitli yorumlarda bulunabilirler. Değerleme sonuçlarının bir üst amirince değerlendirilmesi uygun olmalıdır. Değerlenen kimseden değerlemeyi gözden geçirmesi ve bununla ilgili düşüncelerini açıklaması istenebilir. Danışma sırasında da değerlendirme sonuçları iş görene gösterilebilir. Yöneticiler bu açıklamalar nedeniyle iş ilişkilerinin bozulmaması için değerlendirilen kimselere öğüt verirler, değerlendirme raporlarını dosyalama ve saklama için aşağı yukarı aynı şeyler söylenebilir. İş gören dosyası bütün gözetimcilere ve yöneticilere açık olabilir ve tavsiye mektuplarında temel alınabilir.⁴⁷

Personel değerlemesinin bir amacı da personelin çalışması hakkında işverenin ne düşündüğünü ortaya çıkarmaktır. Bu amacın gerçekleşmesi için değerlendirme sonuçlarının (olumlu yada olumsuz) personele bildirilmesi gerekir. Bu işleve 'geribildirim' adı verilir. Yaptığı iş hakkında geribildirim alan personel çalışmalarına bu değerlendirmelere göre yön verir.

⁴⁶ Employee RATING, NICB Studies in Personnel Policy, Nakleden: İ. D. ATAAY, s. 245

⁴⁷ CEMALCILAR ve diğerleri, a. g. e. , s. 282

"A. B. D' de yapılan bir araştırmada çeşitli şletmelerde çalışan personele yaptıkları iş de başarılı olup olmadıklarını, nasıl anladıkları sorulmuştur. Soruya verilen cevaplar ilginçtir; personelin büyük bir kısmı "şayet yönetici bizleri uyarıyorsa, başarılı bir biçimde çalışıyoruz. " demişlerdir. Bu da yöneticilerin başarılı personele geribildirimini ihmal etmekte olduklarını ortaya çıkarmıştır".⁴⁸

Bir organizasyonda performans değerleme sisteminin standartlığı her iş gören için aynı şekilde uygulanmasını sağlar. Bazen farklı işlere göre kendi içinde teknik değişiklikler yapılabilir. Her iş görenin başarısı, belirlenen öğelere ilişkin gelecek performansına göre değerlendirilmelidir.⁴⁹

1.2. 9. PERFORMANS DEğERLENDİRME SÜRECİ

İş görenin işyeri kuralları ve disiplini şletme içerisindeki tutum ve davranışlarını, nasıl davranması gerektiği kendisine yönetici ve alt birim şefleri tarafından aktarılmalıdır. İşçi performansının standartlarını belirleyen belirleyicilerin performans standartları tanımlarını dikkate alarak yöneticiler işçinin iş sürecinde bulunduğu gerçek performansı ile standart performans karşılaştırmasını yaparak ortaya bir sonuç çıkarmaktadır.

Değerlendirme sonucunda işçinin şletme içindeki terfisinin sağlanması işçinin ödüllendirilmesine gidilip gidilmeyeceğinde belirleyici rol oynayan işverenlerdir. İş görenin performans değerlendirmesinde kullanılacak ölçütlerin gereği yerine getirilip getirilmediğini birim şeflerinin hazırlayacağı raporlar doğrultusunda yöneticiler karar vererek değerlendirmelerini yapacaklardır.

Performans değerlendirmenin, önceki bölümlerde de vurgulandığı üzere amaçları vardır. Amaçlarından ilki iş performansı hakkında bilgi sahibi olmak ve bu bilgiyi yönetsel kararlar alınırken kullanmaktır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim disiplin, terfi, gibi yönetsel etkinliklere dair kararlar genellikle performans değerlendirmesi sonucu elde edilen verilere dayanır.

Performans değerlendirmenin diğer bir amacı ise, çalışanlara iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde elde ettiklerine ilişkin geri bildirimde bulunmaktır. Aynı zamanda çalışanları, kariyerlerinin ne yönde ilerlediği

⁴⁸ GEYLAN, a. g. e. , s. 170

⁴⁹ PALMER, a. g. e. , s. 12



ve işletmenin neresinde buldukları hakkında bilgilendirir. Çalışan hem içinde yer aldığı takımın performansı ile, hem de kendi iş sonuçları göz önünde bulundurularak değerlendirilir.

Sürecin ilk aşaması, organizasyonun iş analizlerini yapıldığı aşamadır. Amaç iş tanımları doğrultusunda performans ölçüt ve standartlarını belirleyerek bunların nasıl ölçüleceğini açık bir şekilde ortaya koymaktır. Değerlendirmede kullanılan performans tekniklerine değerlendirme kriteri denir. Kriterler kapsadıkları bilgiler açısından 3 grupta incelenir:⁵⁰

1-Kişilik yapısıyla ilgili Kriterler: Yaratıcılık uyum disiplin ve çalışma azmi gibi iş için gerekli olan kişilik yapısının toplamıdır.

2-Başarı Özellikleri ile ilgili Kriterler: İş gören başarısının toplamından oluşan özelliklerin toplamıdır.

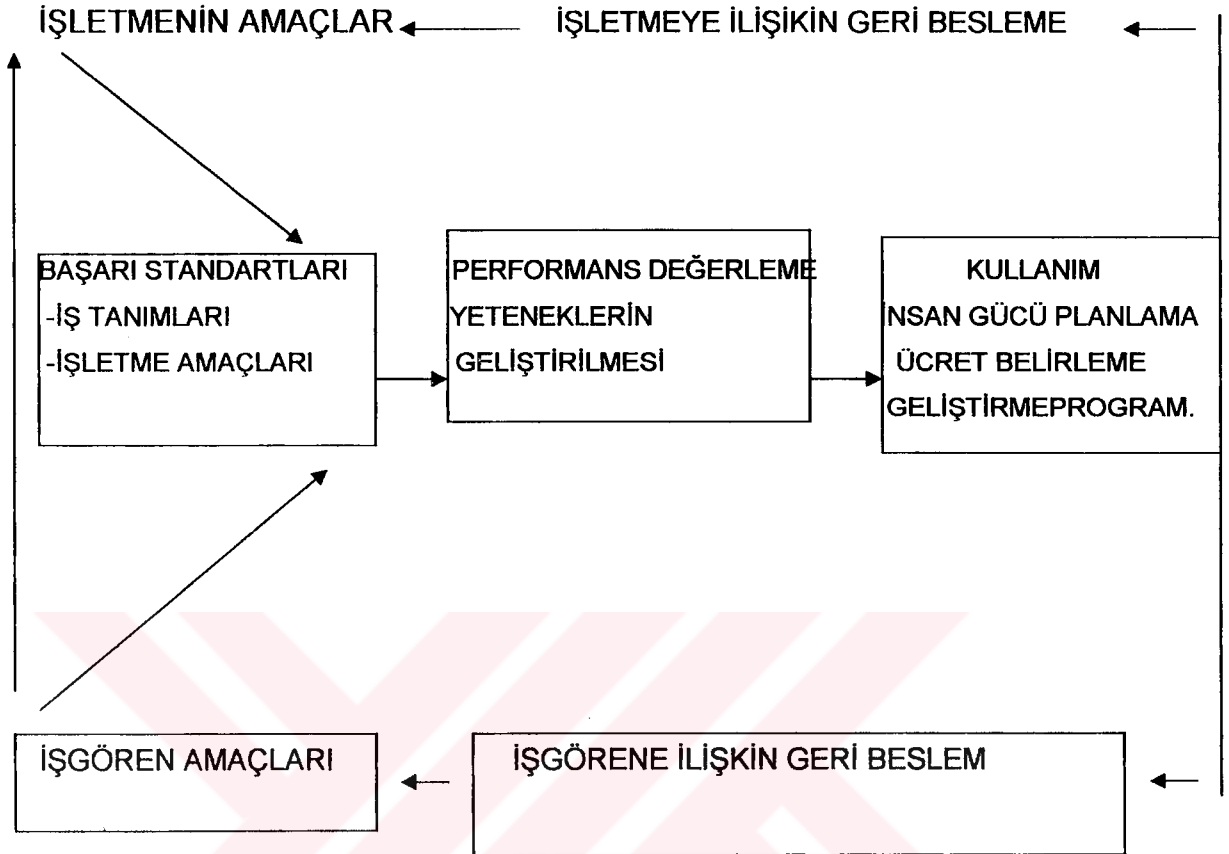
3-Hedeflere ulaşma ile ilgili özellikler: Başarılması hedeflenen amaçların özellikleridir.

Sürecin ikinci aşamasında değerlendirmenin içeriğinde yer alan özellikler bulunur. Değerlendirmenin ne zaman kim tarafından nasıl yapılacağına dair uygulamalar genellikle değerlendirme zamanını kapsar. Tecrübeli uzun zamandır çalışan bir iş gören için yılda bir kez değerlendirme yeterli olabileceği gibi yeni işe başlayan bir eleman için yılın belirli dönemlerinde iki kez tekrarlanabileceğini daha öncede belirtmiştik.

Değerlendirme sürecinde açıkça belirlenmesi gereken diğer bir hususta değerlendirme kim tarafından yapılacaktır. Genelde bu görevi yöneticiler üstlenmişken, bundan başka alternatifler de söz konusudur.

⁵⁰ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ. Ü, İşletme Fakültesi yayın, no: 262, İstanbul 1994, s. 2

Tablo:2. 2. Başarı Değerleme Süreci



Kaynak: Uyargil, 94, s.128

1.2. 10. PERFORMANS STANDARTLARI VE UNSURLARI

Örgüt yapısı içerisindeki, hiyerarşi yapı içinde performans değerlendirme programı performans standartları konusunu da dikkate almak durumundadır. İlk önce, performans standardı kişi ile organizasyon amacıyla uyumlu olmak zorundadır. Amaca ise neyin uygun olduğuna karar verme tam bir takım sorumluluğudur. İşletmelerin amaçlarına ulaşip ulaşamadıklarının veya hangi ölçüde başarı sağladıklarının belirlenmesi bazı ölçü ve standartların varlığı ile anlaşılabilir. Standartlar gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstaslardır.⁵¹

İkinci olarak standart, sabit ve güvenilirlik arz etmelidir. İki farklı zaman diliminde yapılan değerlendirmelerde fark veya uyumsuzluk olursa değerlendirmenin sabit olmadığı söylenebilir. Üçüncü olarak bir performans standardı, iyi ve kötü

⁵¹ Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2. bs. Timaş Basım, İstanbul 1992, s. 291

performansı ayırtabilmelidir. Gerçekçi olmalıdır. Eğer standardın yararlı bir tarafı yoksa ölçen içinde ölçülen içinde bir değer ifade etmez. Oluşturulan performans standardı iş dışı ise, değerlendirmelerin yanlış veya önyargılı olması muhtemeldir. Geri bildirim olmaksızın bireyin davranışı istenen yönde olmaz. Eğer yapılan değerlendirme iş ilişkili değilse değerlendirme geçersizdir.

1.2. 10. 1. Performansın Sınırları

Çok boyutlu performans modelleri incelendiğinde, iş performansının verimliliğin dışında kalan, işe özgü olmayan görev ve sorumlulukları da içerdiği gözlemlenmektedir. Bu, aslında iş performansının sınırlarının düşünüldüğü gibi olmadığını göstermektedir. Hızlı bir şekilde gelişen teknolojik değişimler, çalışanların eğitim seviyelerindeki artış, sosyal ve kültürel , işe yönelik tutum ve değerlerde önemli değişikliklere neden olmuş, işin çalışanlar için anlamını ve sınırlarını değiştirmiş, dar alanını genişletmiştir. Günümüzde artık bir insanın yaptığı iş ve kariyerinin artık tek doyum kaynağı olmadığı, kendilerine ait olan zamanlardaki ilgileri de işleriyle etkileşim halindedir. Giderek iş ile ilgiler iç içe bir hal alıp, iş ve görev tanımları belirsizleşmiştir. Örneğin, hatasız ve hızlı yazma, bir sekreterin performansının tanımlanmasında ve değerlendirmesinde hala önemli bir faktörken, daha önce aynı iş için performans tanımına girmeyen ya da resmen görev tanımında yer almayan kurumsal işlere gönüllülük, isteklilik ya da yardımseverlik gibi faktörler de birçok kurumda değerlendirmede dikkate alınmaya başlamıştır.

Bireyler arası farklılıklar, kurumun hedeflerine ulaşması için her iş görenin kendi başına göstereceği performanstan kaynaklanır. Performansın içinde işle ilgili görevlerin yanında, doğrudan işle ilgili olmayan davranışlarda yer alır. Bunlar arasında; takım çalışması, müşteriye karşı tutum, yardımseverlik, örgütsel gelişime katkı ve kişisel disiplin gibi davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar, kurum içinde iletişimin ve uyumun artmasına, uyumsuzluğun ve kargaşanın azalmasına hizmet etmektedir.

Kurumsal performans ve görev performansı ayırımını destekleyen çalışmalar da mevcuttur. Bu tür çalışmalarda, kurumsal ve görev performansları ayırımının yöneticilik dışındaki işler için daha geçerli olduğu düşünülmüştür. Bu kanının oluşmasının sebebi; yöneticinin performansını belirlemede resmen belirlenmeyen birçok kurumsal davranışın önemli bir rol oynaması olabilir. Görev performansının

ve kişiler arası ilişkiler faktörlerinin, amir ve iş arkadaşlarının yaptıkları performans değerlendirmelerine olan etkileri de araştırılmıştır. Bu çalışmada, amirlerin ve çalışma arkadaşlarının yaptıkları performans değerlendirmede, hem kurumsal hem de görev performansının anlamlı etkileri olduğu gösterilmiştir. Son olarak kurumsal performansın ve görev performansının birbirlerinden bağımsız iki alan olduklarına yönelik başka bir destek daha bulunmuştur. Bu çalışmalar, bilişsel yeteneğin daha çok görev performansını, kişilik özelliklerinin (örn. çalışma disiplini gibi) ise kurumsal performansı yorumlamada etkili olduğunu göstermektedir. Bu veriler, kurumsal performansın ve görev performansının birbirlerinden bağımsız iki alan olduklarına yönelik bir destek şeklinde yorumlanabilir. Değerlendirilene yönelik hoşlanma veya hoşlanmama gibi duyguların değerlendirmede bir yanlılık kaynağı olmaktan çok, değerlendirilenin performansının bir fonksiyonu olabileceği daha öncede belirtilmiştir. Performans değerlendirmede önemli bir bulgu oldukları gösterilmiş olan hoşlanıp hoşlanmama ya da sevip sevmemeyi belirlemede, çalışanın kurumsal performansı ve görev performansının göreceli katkıları çalışılması gereken konular arasındadır.

1.2. 11. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAŞANAN SORUNLAR

Performans değerlendirme bireyin iş başarılarının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeler insana yönelik olduğu için, yanlılığı payları da büyük olabilmektedir. Bundan dolayı da performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan bir takım sorunlar vardır. Bunlardan bir kaçını özetlersek;

1.2. 11. 1. Objektif Olamama

İnsanlar söz konusu olduğu için karşılaşılan en önemli sorunların başında objektif olamama gelmektedir. Değerlendirmeyi de yapan bir insan olduğundan sübjektifliklerin yaşanması doğaldır.

Performans değerlemenin amacı, kişinin belirlenen iş hedeflerine ne oranda ulaştığının belirlenmesidir. Ancak hedefe ulaşırken kişilerin tavırları ve bu tavırlarına yönelik davranışlar zarar görebilmektedir. Bu sorunun minimum düzeye indirilebilmesi için sürecin sübjektif etkenlerden uzak tutulması ve ölçülebilir koşulların belirlenmesine dikkat edilmesi gerekmektedir.

Değerlendiren kişinin yaş, ırk, cinsiyet faktörlerinin etkisinde kalarak bu değerlendirmeyi gerçekleştirilmesi bu türde bir hatanın oluşmasına sebep olur. Örneğin; bazı erkek değerlendiricilerin kadın astlarının sorumlu oldukları işi, tipik bir erkek işi olarak tanımlamaları sonucu, onlara düşük puan vererek değerlendirdikleri gözlemlenmiştir. Beyaz bir değerlendiricinin, zenci astını değerlemedeki ön yargısı bu hataya diğer bir örnektir.

1.2. 11. 2. Tek Yönlü Ölçüm

Performans değerlendirme sorunlarından bir diğeri de tek yönlü ölçümdür. ~~Değerlendirilecek iş görenin, sadece bir yönü ele alınarak performansının değerlendirilmesidir.~~ Böyle bir durumda ulaşılan sonuçlar hem sağlıksız olacağı gibi hemde kişiyi bir bütün olarak ele almaktan da uzak olacaktır. Tek bir alandaki başarıyla değerlendirilen personel her alanda başarılıymış gibi algılanmamalıdır.

1.2. 11. 3. Tarafli Ölçüm

Değerlendirmeyi yapacak olan kişinin tamamen duygusal davranıp kendisine daha yakın olan iş görene göre değerlendirme yapmasıdır. Burada değerlendirmeyi yapan kişiler, tamamen tarafsız davranmaya özen göstermelidirler. Bu şekilde yapılan bir değerlendirme hiçbir zaman gerçek iş başarımları düzeyleri hakkında da bilgi vermez.

Çünkü, değerlendirmeyi yapan kişi kendisine yakın bulunduğu iş görenin puanını yüksek tutup, bu şekilde bir değerlendirme gerçekleştirir.

İş görenin yalnızca ilk amiri tarafından değerlendirilmesinde yetkilendirilen ilk üst veya yönetici, geçerli ilk ve son değerlemeyi yapar. İş görenin direkt bağlı olduğu amirinin görüşü danışma niteliğindedir

1.2. 11. 4. Müsamaha

Yöneticinin elemanının başarısını, olduğundan daha yüksek göstermeye çalışmasıyla, performans değerlendirmede karşı karşıya kalınan sorunlardan bir diğeri de müsamahadır. Yöneticiler, iş göreni teşvik edeceğini düşündüğünden onların performansını olduğundan daha yüksek değerlendirebilirler. Müsamaha iş

performansının hoşa gitmeyecek taraflarını saklar. Bunun terside söz konusu olabilir ki, bu ise katılıktır. Bu ise müsamahanın tersine, iş görenin performansının olduğundan daha düşük değerlendirilmesidir.

1.2. 11. 5. Standart Ölçüm

İnsanın söz konusu olduğu bütün değerlendirmelerde karşılaşılabilecek bir sorunlardan biride standart ölçümdür. Kişiyi ister farklı olsun, ister olmasın ortalama veriler çerçevesinde ele alıp değerlendirmek olumsuz sonuçlar ortaya koyabilir. Hangi başarı değerlendirme yöntemi seçilirse seçilsin, şeffaflık ve yönetime katılım gibi yönetim eğilimleri uygun düzenlenip uygulandığı taktirde, ast ve üst iş görenler açısından kuruluşlarındaki değerlendirme sistemlerini daha yakından takip etmelerine, eksikliklerin giderilerek kurumun gelişmesine ve verimli bir çalışma ortamının yaratılmasına yardımcı olur.⁵²

1.2. 11. 6. Hale Etkisi

İş verenin elemanını, belirli bir iş alanındaki başarısına bakarak, diğer iş alanlarında da yüksek başarı göstermişçesine değerlendirilmesidir. Hale etkisinin terside olabilir. Bu eleman için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde tek bir alandaki başarısızlığı, onun diğer alanlarda da başarısız gibi düşünülmesine sebep olabilir.

Değerlendiricilerin, astlardaki farklılıkları göremeyerek hatalı değerlendirme yapmasından kaynaklanır. Kişinin karakter özelliklerinden birisi diğer tüm özelliklerinin önüne geçer ve değerlendirmeyi etkiler. Diğer bir tanıma göre, hale etkisi, değerlendiricinin çalışanı iyi veya kötü olarak düşünmesi, bu genel imaj ışığında karar vermesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Buna genel düşünceye imaj hatası da denmektedir.⁵³

⁵² Kazım BEKTAŞ, "Başarı değerlendirme Sistemleri Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Öncüleri".*Verimlilik Dergisi*, Ankara 1992*3, s. 62

⁵³ Marion G. HAYNES, *Developing and Appraisal Program*, January, 1978 s. 139

1.2. 11. 7. Araç Hatası

Araç hatası, performans değerlendirmesinde kullanılacak araçların yanlış seçimi veya özensiz hazırlanmalarından ortaya çıkar. Araç hatasının önlenmesi için, değerlendirmede kullanılan formların daha önceden analizinin yapılmış olması gerekmektedir. Önceden pilot bir çalışmayla sonuçlarının gerçeklik ve güvenilirliği tespit edilmelidir. Böylece yanlış bir yöntemle hatalı değerlendirmelerin önüne geçilmiş olur.

1.2. 11. 8. Ortalama Eğilim

İş görenin performans düzeyi hangi seviyede olursa olsun tüm işgörenleri vasat olarak değerlendirme eğilimidir. Düşük değerlendirme yada yüksek değerlendirme söz konusu değildir. Burada yöneticinin hatası yol gösterici olmaktan veya öneriden kaçınmasıdır. İş görenler gerçek başarı düzeyleri hakkında bilgi sahibi olmadıkları gibi gelişmelerine yol gösterebilecek verilerden de yoksun kalırlar. Değerlendiricilerin tüm astlarını ortalama puan vererek değerlendirmesidir. Herkes eşit puanlara sahiptir.

Hatanın nedeni olarak, değerlendiricinin objektif bir değerlendirme yapamaması iş hakkında yeterli bilgisinin bulunmaması veya değerlendirme yeteneğinden yoksun olması sayılabilir.⁵⁴

1.2. 11. 9. Baskın Özellik

İş görenin çalışanın belirli bir alandaki gelişmiş olan özelliğinin etkisiyle bunu kişinin tüm özelliklerine genellemesidir. Kişinin ön plana çıkan bir tek özelliğinden bütün durumunu değerlendirmesidir.

1.2. 11. 10. Önyargılar

Performans değerlemede karşılaşılan sorunlardan bir diğeri de değerlendirme sürecinde önyargılı olmaktır. Önyargılar değerlendirmenin sonucunu değiştirebileceği gibi etkili bir çalışmayı da önler. Kişisel duygular düşünce kalıpları

⁵⁴ WERTHER,a. g. c. s. 346

ve her türlü önyargıya yol açacak etkenler değerlendirme sürecinde bir tarafa bırakılmalıdır. Objektif ve gerçekçi bir tutum izlenmelidir. Değerlendirmede baştan önyargılı olmak değerlendirmenin yanlış bir sonla bitmesine sebep olabilir.

1.2. 11. 11. Performansa Göre Ücret

Performansa göre ücret ödenmesi aslında hem çalışanların hemde işverenlerin paylaştığı bir görüştü. Ancak zamanla işverenler elemanlarının mesleki eğitim gelişimini ve verimliliklerini sağlamak amacıyla anlayış değiştirdiler. Böylece daha verimli ve nitelikli eleman temin etmeyi ummaktadırlar.⁵⁵

Yapılan işte iş görenin performansının ölçülebilmesi için aranan özelliklerden bazıları şöyledir; Standartlar ücreti etkileyecek performansla doğrudan doğruya ilgili olmalıdır, belirli sonuçlar üzerine odaklanmalıdır, çalışanların kontrolüne açık olmalıdır. İyi çalışıldığında bu standartlara ulaşmak mümkün olmalıdır. Ölçümler doğrudan doğruya ücretle ilgili olmalı ve yöneticinin ayrıca performans değerlemesi yapmasını gerektirmemelidir

1.2.12. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

1920'lerde başlayan ve 1950 yıllarına kadar süren dönem içinde başarı değerlendirme geleneksel anlayış içinde biçimsel özellikler taşımıştır. Bu dönemde birçok yeni yöntem geliştirilmiş ve değişikliklere uğrayarak günümüze kadar başarı ile uygulanmıştır. Ancak 1950'lerden sonra yönetim anlayışındaki gelişmeler başarı değerlemeyi biçimsel işlemleri azaltıcı yönde etkilemiştir. Özellikle saat ücretli iş gören kesimine uygulanan yöntemler biçimsel kalırken, diğer iş görenlere uygulananlar davranışsal açıdan etkileri düşünülerek ele alınmış çoğu kez karma yöntemlerin uygulanma oranını artırarak yaygınlaştırılmıştır.⁵⁶

Özellikle son yirmi yıldır iş ve çevre koşullarında gerçekleşen değişimler performans değerlendirme kavramını da etkilemiştir. Bunları şöyle özetleyebiliriz;

- 1-Yüksek beceri gerektiren meslekler artmaktadır.
- 2-Otomasyon zorunlu hale gelmektedir.
- 3-Örgüt yapıları giderek daha da genişlemektedir.

⁵⁵ PALMER , a. g. e. s. 24

⁵⁶ ATAAY, a. g. e. , s. 252

4-Yönetim tarzı insan ilişkilerine dayanan yönetim doğrultusunda değişmekte ve sayısal karar yöntemleriyle işbirliğine dayanan planlama gereksinimi artmaktadır.

Bütün bu değişiklikler performans değerlendirme yapısında da değişimlere sebep olmuştur. 1920'lerde başlayan dönemler içinde daha çok biçimsel özellikler taşımıştır. Daha sonra bir çok yöntem geliştirilmiş ve gelişerekten günümüze kadar gelmiştir. 1950'lerden sonra biçimsel formatı yönetim anlayışındaki gelişmelere paralel olarak değişmiştir.

Performans değerlemeyi uygulamanın çeşitli yolları vardır işletmelerin kullandıkları sistemler ihtiyaçlarına ve kültürel yapılarına göre değişiklikler göstermektedirler. Performans değerlemede genellikle iş tanımları temel alınır. Şahıs ve işletme için son derece önemli olan performans değerlendirme psikolojik bir ihtiyaçtır. Performans değerlendirmenin daha sağlıklı ve gerçekçi olabilmesi için bir çok yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler şunlardır;

- A-)Kişisel Değerlendirme
- B-)Üstlerin Görüşleri
- C-)Astların Görüşleri
- D-)Eş Düzeylilerin Görüşleri
- E-)Hedeflere Ulaşma Düzeyi
- F-)Pazar Payı
- G-)Müşteri Raporları ve Müşteri Mutluluğu
- H-)Kalite Düzeyi
- I-)Sınav ve Benzeri Değerleme Sonuçları
- J-)Kendini Geliştirme Düzeyi
- K-)Sicil Raporları
- L-)Karşılıklı Görüşmeler
- M-)Karma Yaklaşımlar

Gerçekleştirilmek istenen performans değerlendirme teknikleri çeşitli yollarla yapılabilir. işletmelerin kullandıkları yöntemler farklılıklar arz etmektedir. işletmeler kültürüne göre farklılıklar gösterir. Genellikle temel alınan iş tanımları sonucunda elde edilen veriler değerlemenin aslını oluşturur. Değerlemede kullanılmasına karar verilen yöntemin öncelikle bileşenlerini neyi ölçtüğünü ve ortaya çıkardığı sorunları iyice anlamak gerekir. Başlıca performans değerlendirme yöntemlerine bakılacak olursa;⁵⁷

⁵⁷ PALMER .a. g. e. , s. 70

1.2.12.1. Kişisel Değerlendirme:

İş görenin genel olarak kendisini gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Buradaki amaç, kişinin kendi çalışmasına yönelik fikir sahibi olabilmesidir. Genellikle üst düzey yöneticilerin başarı değerlendirilmesinde kullanılmaktadır.

Personel bir başkası tarafından değerlendirildiğinde savunma mekanizması hemen harekete geçer. Oysa personel kendi kendini değerlendirdiği zaman savunmacı davranış en az seviyeye iner. Değerleme sonucu yetersizliğinin bilincine varan personel kendini geliştirme çabası içine girecektir.⁵⁸ Kendini geliştirme yoluna gidecektir.

1.2.12. 2. Kişiler Arası Değerlendirme:

İş görenlerin karşılaştırılmasıyla elde edilen yöntemdir. Başarı düzeylerine göre sıralanan personel arasında değerlendirilmiştir. Farklı yöntemler içermektedir. Önceden belirlenen personellerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Böylece personelleri performanslarına göre değerlendirerek sıralama yapılabilir.

1.2. 12. 2. 1. Sıralama Yöntemi

Üstler astlarının performanslarını sırasıyla değerlendirirler. En başarılı olandan en başarısızına doğru değerlendirme yapılır. Bazen de çalışanını diğeriyle karşılaştırarak yetenek ve beceri düzeylerini tespit etmeye çalışırlar. Bu yöntem kolay olmasının yanında fazla zaman almaması sebebiyle tercih edilebilir. Ancak fazla güvenilir olduğu da söylenemez. Yönetici en fazla değer taşıdığına inandığı çalışanın ismini işaretleyerek kağıdın sağ tarafına, en az değer taşıdığına inandığı çalışanın ismini de yine kağıdın sağ tarafına fakat bu kez en alt kısmına gelecek şekilde yazar. Böylece değerlemesini yapmış olur.

⁵⁸ GEYLAN, a. g. e , s. 183

1.2. 12. 2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Performans değerlemesi çalışanlar arasındaki başarı farklılıklarını tespit etmek için uygulanır. İşletmede çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun olmaması gerekliliğinden yola çıkılmıştır. .

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Temel karakteristiği, bir iş görenin başarısının diğerine göre belirlenmesi görecelidir. Çalışanların başarıları arasındaki farkın normal dağılım göstermesi gerektiği varsayımıyla beş kategoride değerlendirme yapılır. En yüksek %10, yüksek %20, orta %40, düşük %20 ve çok düşük %10 şeklindeki skala uygulanır. Değerlendirilen kişi sayısı 100 kabul edildiğinde 40 kişinin orta, 20 kişinin yüksek, 20 kişinin düşük ve kalan 10 kişinin çok düşük performans derecesi ile değerlendirildiği görülür Bu yöntemde genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınır. Çalışan sayısının çok olduğu durumlarda kullanılan bir yöntemdir. Bireyin performansını genellikle bir ölçüte dayandırarak ölçen bir sistem olduğundan geribildirim sağlanmasının uygun olduğu söylenemez. Bu yöntem daha çok kadrolama, terfi kararlarında kullanılır.

1.2. 12. 3. Üstlerin Görüşleri

İşverenlerin görüşlerine başvurulması sık kullanılan yöntemlerden biridir. Üstler çalışanlarını sürekli denetim ve kontrol altında tuttuklarından performansları hakkında iyi bilgiye sahiptirler. Astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyerek spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler kişinin performansında amirinin dikkatini çeken olaylardır.⁵⁹

Ancak bu yöntemin de yine kişisel yargılar barındırabileceği unutulmamalıdır. İş görenlerin her an başlarında her davranış ve sözlerini kara kaplı deftere

⁵⁹ UYARGİL a. g. e , s. 48

kaydetmekte olan yöneticilerin varlığını duymaları rahatsız olmalarına verimlerinin düşmesine ve etkinliklerinin olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir. ⁶⁰

Gözlem sonuçları günlük veya haftalık kaydedilir ve saptamalar altı ay yada bir yıl boyunca sürer. Bu yöntemde kişinin karakterinden çok gerçek eylem ve davranışları değerlendirilir. Böylece yıl içerisindeki performans düşüşleri yada artışları ortaya çıkar. Yıl boyunca değerlendirme sürdüğü için son olayların etkisinde kalma hatası engellenmiş olur. Kişi görüşme sırasında eksikliklerini yanlışlarını öğrenebildiği gibi değerlendirmede kullanılan ölçüt hakkında bilgi sahibi de olurlar. Ayrıca yöneticilerde personelinin yıl içerisinde nelerden etkilenip etkilenmediğini anlamış olurlar.

1.2. 12. 4. Astların Görüşleri

Bu yöntem üstlerin değerlemelerinin sübjektif ve taraflı olabileceğinden yola çıkarak ortaya çıkmıştır. Astların daha tarafsız bir şekilde üstlerini değerlendirebilecekleri görüşü asıl özünü oluşturmaktadır. Ancak üstler tarafından kabul edilmesi zor olabilmektedir. Bu yöntem aynı işyerinde çalışan iş görenlerin birbirleri hakkında görüşlerini belirtmesi ve bu görüşlerin değerlendirilmesi yoluyla yapılır. Konu üzerine yapılmış araştırmalar gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye esas alınacak değerlendirmelerin çok tutarlı olabildiğini göstermiştir. ⁶¹

1.2. 12. 5. Eş Düzeylilerin Görüşleri

Bu yöntemdeki mantık, üstlerin veya astların değerlemeyi yaparken taraflı davranabileceklerinden hareketle eş düzeylilerin birbirlerinden beklentileri olmadığından daha tarafsız ve objektif bir değerlendirme yapabileceklerinden yola çıkmaktadır.

⁶⁰ Dicle ÜLKÜ, *Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, Odtü Yayınları , Ankara, 1982, s. 55-56

⁶¹ ÜLKÜ, 1982, a. g. e. s. 58

1.2. 12. 6. Hedeflere Ulaşma Düzeyi

Performans değerlemede en çok kullanılan bir diğer yöntem hedeflere ulaşma düzeyidir. Ancak bu yöntem önemli bir takım verilere dayanmayı sağlamaktadır. Önceden belirlenmiş olan hedeflere çalışanın ne oranda ulaştığına bakılarak yapılan değerlendirme yöntemidir.

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması örgütün her düzeyindeki üyelerin ortak çabasını gerektirir. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri sistemi oluşturup, yönetecekler için olduğu kadar onun kapsayacağı bütün elemanlar için de açık olmalıdır. Belirlenecek hedefler uygulamadan elde edilmesi beklenen sonuçları açısından geçerli, ve gerekli olmalıdır. Etkili bir performans yönetimi için örgüt hedeflerinin bireylere kadar indirilmesinin sağlanması çok önemlidir.

Başarı değerlemesine önem veren bir yönetim sistemi olarak amaçlara göre değerlendirme veya amaçlara göre yönetim oldukça fazla dikkat çekmiş bir yaklaşımdır. Amaçlara göre yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları arasında var olduğunu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişisel örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir.⁶² Bu yöntemde, ilk yönetici ve personel gelecekteki başarı hedeflerine birlikte karar verirler.⁶³

1.2. 12. 7. Pazar Payı

İşletmelerin amaçlarından biride sahip olduğu pazar payını koruyabilmek ve geliştirebilmektir. Dönemin başında belirlenmiş olan ve hedef olarak kabul edilen pazarın payına, kişi, birim veya kurumun ulaşma düzeyi performansını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılır.

1.2. 12. 8. Müşteri Raporları Ve Müşteri Mutluluğu

İster ürün ister hizmet olsun iş, başkalarına hizmet olarak yapılır. Bu yöntemde başarıyı belirleyen unsur, ürün yada hizmeti alanların görüşleridir.

⁶² Dursun BİNGÖL, *Personel Yönetimi*, 3. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997, s. 238-239

⁶³ GEYLAN, a. g. e. , s. 185

İşletmenin amaçları arasında yer alan müşteri memnuniyeti performansı belirlemede yardımcı olan unsurdur.

Yöntemin tek sakıncası başarının tamamen kurum dışına yani müşteriye odaklanmasıdır. Her ne kadar müşteri işletme ile kendilerini tam özdeşleştirmeseler de işletme için faydalı bilgiler sağlarlar. Bu tür bilgiler ilerleme, transfer, eğitim ihtiyacı gibi iş kararlarını etkiler. İşletmenin kendi kendisini yönlendirmede müşteri raporları etkili bir tekniktir.

1.2. 12. 9. Kalite Düzeyi

Kalitede performans değerlemede bir ölçüt sayılabilir. Üretilen mal yada hizmetin kalitesi kişinin performansının belirlenmesinde yardımcı olur. Özellikle ISO standartlarına uyum sağlayan kurumlarda en yüksek performans böyle değerlendirilir.

1.2. 12. 10. Sınav Ve Benzeri Değerlerin Sonuçları

Örgütler personellerini zaman içerisinde çeşitli sınavlara tabi tutarlar. Bunun nedeni bilgi eskimesinin oluşmasına neden olan unsurları ortadan kaldırmaktır. İşletme verimliliğine en fazla katkıyı yapan davranış en büyük puanı alır ve diğer davranışlarda yine amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanır. İşletmeler bu tür sınav sonuçlarını bir araya getirerek performans değerlemesi için kullanılabilirler. Kişinin belli bir konudaki bilgisi her zaman yüksek performansı beraberinde getirmeyebilir.

1.2. 12. 11. Kendini Geliştirme Düzeyi:

Bilgi eskimesini önlemek için kendini geliştirmek için girişilen çabaların tümü kendini geliştirmedir. Bir çalışanın kendini geliştirme çabası onun yüksek performans isteğinin bir görüntüsüdür. Çalışanların kendilerini geliştirme istekleri onların başarı değerlendirmeleri için kullanılır.

1.2. 12. 12. Sicil Raporları

Sicil raporu iş görenin çalışanın hayatı boyunca tutulan sistematik kayıtlardan oluşur. Çalışanın bu kayıtlardan haberi olmaz. Bu raporlar kişinin performans düzeyini belirlenmesine yardımcı olur. Bu yöntemde kişinin bir bütün olarak ele alınması söz konusudur. Böylece elde edilen sonuçlar tek boyutlu değildir. Kriteri iyi belirlenmiş, gözlemi sağlıklı yapılmış ve yaptırım gücü olan sicil raporları gerçektende başarıyı belirlemede önemli veriler sağlar.

1.2. 12. 13. Karşılıklı Görüşme

Bu yöntemde kişiler karşılıklı olarak değerlendirilirler. Amaç iş görenin başarısını masaya yatırıp tartışmaktır. Hedeflerini gerçekleştirme düzeyine, yani hedeflere ulaşma isteğinin, hepsinin bir ele alındığı yöntemdir. Üstlerin ve astların karşılıklı beklentilerinin belirlendiği iyi bir yöntemdir. Değerlemeyi yapan kişinin bilgili ve deneyimli olması karşı tarafı zor durumda bırakmaması önemlidir.

Görüşmelerin her iki taraf için verimli olması ve rahat bir iletişim sağlanabilmesi için iki tarafında toplantılara hazır olarak gelmesi gerekir tarafların, üzerlerine düşen sorumlulukları biliyor ve uyguluyor olmaları geribildirim kolaylaştırıcaktır.

Görüşmeye başlamadan önce görüşme yapılacak kişiyle samimi bir hava yaratılması ortamın yumuşatılması önemlidir. Ancak giriş cümlelerini fazla uzun tutmamak gerekir, daha sonra yönetici, gerçekleştirilmesi gereken hedeflerinin neler olduğunu ortaya koyarak görüşmeyi başlatmalıdır. İlk konuşma fırsatını çalışanına vererek iş görenin kendini değerlemesi sağlanmalıdır. Bu aşama tamamlandıktan sonra yönetici onun sorularına cevap vermelidir. Çünkü etkili bir performans değerlemesi iyi bir iletişimle sağlanabilir. Değerlemenin sonunda iş gören için yeni performans standartları ve hedeflerinin saptanması gerekir.⁶⁴

⁶⁴ PALMÉR, a. g. c. , s. 70

1.2. 12. 14. Karma Yaklaşımlar

Performans değerlemesinde herhangi bir hataya sebebiyet vermemek için bir kaç yöntem birden kullanılır. Yöntemler birbirini destekleyecek ve dengeleyecek şekilde oluşturulur. Böylece tek bir yöntem kullanmanın sebep olacağı sakıncalar da önlenmiş olur.

1.2. 12. 15. 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme sistemleri içinde en yenilerinden birisi olan bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan veya perspektiflerden alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim amaçlı ve personel belirleme kararlarında kullanılmaktadır. Buna göre değerlendirme yapanlar astlar, çalışma arkadaşları, çalışanın kendisi, üstler, müşteriler, tedarikçiler olabilir.

Türk kültür yapısı ve sosyal özellikleri, performans değerlendirmesine bireyci bir yaklaşım yerine takım veya grup yaklaşımının daha uygun olacağını düşündürmektedir. Ancak, son yıllarda bireyci değerlerin yükseldiği gözlenmektedir.

Kurumsal kültürü hiyerarşik ve toplulukçu olan bir Türk aile şirketine bu sistemin Amerika'daki gibi uygulanması bazı problemlere yol açabilir. 360 derece sistemi, temelde eşitlikçi ve bireyci kurum kültürü gerektiren bir uygulamadır

Astların üstleri değerlendirmesi, yaşın önemli bir saygı unsuru olarak kabul edildiği ve güç aralığının göreceli olarak yüksek olduğu Türk kültüründe hoş karşılanmayabilir.

1.2.12.15.1. Uygulama İçin Öneriler:360 derece performans değerlendirme sistemi Türkiye'de uygulanmadan önce çok iyi incelenmeli, mutlaka kültürel bir süzgeç ve adaptasyondan geçirilmeli ve uygulama aşamalarında çok dikkatli olunmalıdır.

Sağlıklı bir 360 derece sisteminin uygulanabilmesi için, ilişkilerde duygusallık yerine profesyonelliğin benimsenmesi gerekmektedir.

Bu sistemin kuralları uygulanırken kişilere özel istisnaların gündeme getirilebileceği göz önüne alınarak evrensellik standartlarının ve ilkelerinin peşinen kabul edilmesi gerekir.

Değerlendirme, bir kişiden hoşlanıp hoşlanmama durumundan etkilenmemelidir. Sorular, değerlendirmenin şahsi duygulardan etkilenmeyeceği bir şekilde hazırlanmalıdır.

Değerlendirme, kişilerin geliştirmesi gereken yönlerini ortaya çıkarıcı olmalıdır. Çalışanlar, yöneticileri ve arkadaşları hakkında olumsuz yorumda bulunmaktan kaçınabilirler. Kimliklerin gizli tutulup yansıtılmaması bunu aza indirebilir. Değerlendirme formlarında kişilik özellikleri gibi yoruma açık ifadeler yerine gözlenebilir davranışlara dayanan ölçümler kullanılmalıdır.

360 derece değerlendirme sonucunda yöneticinin kendisi hakkındaki algılamalarına hiç uyuşmayan sürpriz yorumlar ortaya çıkabilir. Bu yorumlar olumsuz da olabilir. Yöneticiye yansıtılırken dengeli olarak yansıtılmalıdır. Değerlendirmeyi yapanların kimlikleri gizli tutulmalıdır.

Performans değerlendirmesi sonucu alınan idari kararlar işte başarıyı ölçen değerlendirmelere dayanmalı ve objektif olmalıdır.

2. 12.15.2 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemleri: Performans değerlendirme sistemleri, hem organizasyonların hem de çalışanların hedeflere ulaşabilmeleri ve iş süreçlerinin düzenlenmesi için çok önemlidir. Bu alanda, son yıllarda üzerinde en fazla tartışılan konulardan birisi 360 derece performans değerlendirme sistemidir.

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

Gerçekten de özen gösterilerek ve yeterli eğitim verilerek, çalışanların müşterilere daha iyi hizmet sunabilmeleri ve kendi kariyerlerini ilerletebilmeleri amacıyla uygulanan sistemler şirkete büyük artı değer kazandırmaktadır. Fakat sadece diğer şirketlerde mevcut diye uygulanılmak istenen, üzerinde düşünülmeden adeta ısmarlanan 360 derece performans değerlendirme sistemleri şirketi çöküşe götürebilecek kadar tehlikeli olabilir. Bir başka tehlikeli nokta, şirketlerin performans değerlendirmede sadece 360 derece değerlendirme yöntemine bel bağlamalarıdır. Öncelikli olarak yapılması gereken genel bir performans değerlendirme sistemi

oluşturup, daha sonra 360 derece sistemini yavaş yavaş kullanıma koymaktır. Bu nedenle, pek çok şirket bu yeni sistemi uygulamadan önce ilk olarak küçük çalışma grupları üzerinde dener.

360 derece geri bildirim sürecinin amacı, tüm bireylere, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarında yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu sürece bağlı olarak geri bildirim araçlarının seçimi, değerlendiricilerin seçimi, toplanan verilerin kullanımı ve sistemin daha büyük bir performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi gibi konularda birçok görüş bulunmaktadır.

1999'da ASTD (Amerika Eğitim ve Gelişim Kurumu) tarafından 750 Amerikan firmasında yapılan bir araştırmada bu firmaların eğitim ve performans değerlendirme sistemleri incelenmiş ve en başarılı 50 şirket belirlenmişti. 1998 yılında, bu 50 şirketin yüzde 75'i bireysel gelişim programları hazırlamakta, yüzde 33'ü ise 360 derece geri bildirim programları uygulamaktaydı. Bu yüzdeler 1997 senesinde ise sırasıyla yüzde 50 ve yüzde 10'du. Bu artışı açıklayabilecek 360 derece geri bildirim sistemlerinin bazı avantajları şöyle özetlenebilir:

2. 12. 15. 2. 1. Daha Çok Kaynaktan Daha Yoğun Geri Bildirim: Çalışanın arkadaşlarından, astlarından ve yöneticilerinden gelen geri bildirimler, kişi hakkında yoğun bir bilgi trafiği oluşmasını sağlamaktadır. Bu sistem, tek bir kişinin görüşünün baz alındığı sistemlere göre daha sağlıklıdır. Kişinin, yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının fikirlerini öğrenmesi o kişi için ufuk açıcı olabilir. Ayrıca, böyle bir sistem, geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı yöneticilerin işini kolaylaştıracaktır.

2. 12. 15. 2. 2. Takım Gelişimi: Takım üyeleri gelecekte birbirleri hakkında fikirlerini paylaşacaklarını bildiklerinden daha bilinçli ve sorumlu bir şekilde davranacaklardır, bu da daha verimli bir takım çalışması ortamı yaratabilir. İyi planlanmış bir süreçle çalışanlar arasındaki iletişim iyileştirilebilir.

2. 12. 15. 2. 3. Kariyer Gelişimi İçin Sorumluluk Alma: Çeşitli sebeplerden dolayı, birçok şirket çalışanlarının kariyer gelişimi için ayırdıkları kaynakları kısma eğilimindedirler. Değişik değerlendiricilerden alınacak fikirler, çalışan için kişisel kariyer gelişimi hakkında yol gösterici olabilir. Birçok çalışan 360 derece geri

bildirim sisteminin, tek bir yöneticinin kariyer gelişimi hakkındaki yardımlarına göre çok daha net, geliştirici ve ikna edici olduğunu düşünmektedir.

2. 12. 15. 2. 4. Azalan Ayrımcılık Riski: Geri bildirim değişik iş pozisyonlarındaki değişik özellikler taşıyan birçok farklı kişiden geldiği zaman ırk, yaş, cinsiyet gibi faktörlere dayanarak yapılan değerlendirmelerin yanıltıcı etkileri azaltmaktadır.

2. 12. 15. 2. 5. İyileşen Müşteri Hizmetleri: Müşterilerin geri bildirimlerini de dikkate alan bir performans değerlendirme sisteminde, her çalışan sorumlu olduğu ürün yada hizmetler hakkında detaylı görüşlere ulaşabilir. Bu bilgiler çalışana ürünlerin yada hizmetlerin kalitesinin ve güvenilirliğinin iyileştirilmesi açısından yardımcı olacaktır.

2. 12. 15. 2. 6. Eğitim İhtiyaçlarını Belirleme: 360 derece performans değerlendirme sistemi sayesinde çalışanların eksiklikleri detaylı bir şekilde tanımlanabilir. Böylece departmanlar arası sorumluluklar ve çapraz eğitim süreçleri gibi birçok konuda programlar yapılabilir.

360 derece geribildirim sürecinin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz yönleri bilmek, bu sistemleri uygularken yanlış yollara sapmamak açısından çok önemlidir. Potansiyel tehlikelerin bazıları aşağıda sıralanmıştır.

2. 12. 15. 2. 6. 1. Süreçle İlgili Gerçek Dışı Beklentiler: 360 derece geri bildirim sistemi tam bir performans yönetim sistemi değildir. Bu sistem, daha kompleks bir gelişim sisteminin önemli bir parçası olarak algılanmalıdır. Sistemi uygulayanlar, geri bildirimlerden çok fazla şey beklemek gibi bir hataya kapılabilir, bir süre sonra katılımcıların desteğini kaybedebilirler. Bu tehlikeden uzaklaşmanın yolu 360 derece geri bildirim sistemini daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin bir parçası haline getirmektir.

2. 12. 15. 2. 6. 2. Tasarım Aşamasındaki Hatalar: 360 derece geri bildirim sisteminin şirkete girişi, genellikle İnsan Kaynakları Departmanından bir uzmanın tavsiyesiyle yada sistemle bir kitap yada seminerde tanışmış bir yöneticinin öncülük etmesiyle olur. Tüm yeni programların bir şirkette uygulamaya konma aşamasında

olduğu gibi bu değişim de değişim yönetimi kuralları doğrultusunda uygulanmalıdır. Yeni süreçten etkilenecek tüm kişilerin de fikri alınarak doğru bir süreç tasarlanmalıdır. Bu aşamada yapılacak yanlışlıklar performans değerlendirme sürecini başarısızlığa mahkum edecektir.

2. 12. 15. 2. 6. 3. Sürece Bütünlük Kazandırmadaki Eksiklikler: 360 derece geri bildirim sisteminin başarılı olması için, sistem şirketin stratejik hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Eğer şirket daha önce çeşitli iş tanımları ve yetkinlikler belirlemişse, yeni sistemde bunlara uygun olarak tasarlanmalıdır. Eğer sistem örgütün genel amacını destekleyici nitelikte değil de sonradan bir ek niteliğindeyse sistemden yeterli verim alınamaz.

2. 12. 15. 2. 6. 4. Yetersiz Eğitim ve Süreç Bilgisi: Performans değerlendirme sürecine katılacak tüm çalışanların süreç hakkında eğitim alması, yapıcı geri bildirimler yaratmayı ve sonuçları yorumlamayı öğrenmesi gerekmektedir.

2. 12. 15. 2. 6. 5. Eksik Bilgi: 360 derece performans değerlendirme sistemlerinde geri bildirimini sağlayan kişiler genellikle gizli tutulduğu için, belirsiz yorumlar ve değişik değerlendirmeler hakkında daha fazla fikir almak çalışanlar için imkansızlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı, bu geri bildirim sonuçlarını yorumlamak üzerine uzmanlaşmış insan kaynakları çalışanlarının varlığı çok önemlidir.

2. 12. 15. 2. 6. 6. Aşırı Kağıt İsrarı ve Bilgisayara Bilgi Giriş Yüğü: Geleneksel yöntemlerde iki kişi arasında tek bir form aracılığıyla gerçekleşen süreç, katılımcıların artmasıyla içinden çıkılması zor bir hal alabilir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİCİ PERFORMANSININ YÖNETİME ETKİSİ ve MALATYA SÜPERMARKETLERİNDE BİR UYGULAMA

2.1. ÇALIŞMANIN AMACI

Ülkemizdeki özel sektör kuruluşlarında personel değerlendirmesi artık yavaş yavaş yerini almaya başlamıştır. Az gelişmiş ülkelerde görülen arkadaşlık, yandaşlık, akrabalık gibi etkilenmelerin zaman zaman görüldüğü işletmelerinde sayısı giderek azalmaya başlamıştır.

Bir işletme çağın gereklerine uygun yöntemlerle personelinin görevini sürdürebilmesini sağlayacak eğitimin kazandırılması çabası içindedirler. Bu hedeflere ulaşmada geçecek süreyi azaltacak ve öğrenme uygulama becerisinin en üst düzeye çıkarmakta uygulanan sistemlerin etkinliği kadar, personelin bu öğrenme ve uygulamaya yönelik arzusunu derecesi de önem taşır. Personeldeki bu arzunun ve hevesin attırılması, personelin başarı ve performansının iyi değerlendirilmesini ve bu değerlendirme ile uyumlu adil ve uygun bir ödül ceza sistemiyle desteklenmesini sağlamak gerekir.

Araştırmanın yapıldığı Malatya ili bulunduğu konum itibariyle sanayi gelişimini hızla yarattığı bir şehir konumundadır.

Çalışmanın amacı; Uygulanmakta olan, personel gelişimi ve verimliliğini hedef alan performans değerlendirmesi konusunda Malatya ilindeki faaliyet gösteren süper marketler de ortaya çıkan olumlu veya olumsuz yanları ortaya koymak ve işletmenin gelişimine yönelik öneriler getirmektir.

2.2. ANAKÜTLE (Çalışma Evreni)

Araştırmanın ana kütlesini Malatya ilinde faaliyet gösteren "süper marketler" oluşturmaktadır. Malatya ilinde bu niteliğe sahip 7 adet süper market bulunmaktadır.

2.3. ARAŞTIRMA KONUSUNUN VARSAYIMLARI

- 1- Ankete cevap verecek yönetici ve idarecilerin değerlendirmelerinde dürüst ve objektif davranacakları varsayılmıştır.
- 2- Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu varsayılmıştır.
- 3- Örneklem hacminin ana kütleyi temsil açısından yeteli olduğu varsayılmıştır. Başka bir deyişle; anket uygulanan örneklem hacminin istatistiki açıdan ana kütleyi temsil etme yeteneğine sahip olduğu varsayılmıştır.

2.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN TEKNİKLER

Araştırmada kullanılan veri toplama tekniği olarak görüşme yoluyla anket yönteminden yararlanılmıştır. Bu amaçla önceden hazırlana anket formları yöneticilerle araştırmacını yüz yüze görüşmeleri suretiyle doldurulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler "5' li Likert Sistemi"yle değerlendirilmiştir.

2.5. DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN SAYISAL YÖNTEMİN AÇIKLANMASI

Değerlemede kullanılan sayısal yöntem, ankette yöneltilen soruların cevaplarına atfedilmiş olan ağırlıklı puanları ile yakından ilgilidir. Her sorunu niteliğine göre şıklara birden beşe kadar ağırlık puanlar verilmiştir. Örnek olarak;

- 1 Puan – Tamamen Yeterli
- 2 Puan – Yeterli
- 3 Puan – Ne Yeterli Ne Yetersiz
- 4 puan – Yetersiz
- 5 Puan – Çok Yetersiz

2.6. ANKET FORMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

2.6.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans değerlemesi yapan ve yapmayan yöneticilerin dağılımına ilişkin tablo 2.6.1. de gösterilmiştir.

Tablo 2. 6.1:Performans Değerlememin Varlığına İlişkin Dağılım

Performans Değerlemenin Varlığı	Sayı	%
Performans Değerlemesi Yapan Yöneticiler	30	91
Performans değerlemesi Yapmayan Yöneticiler	3	9
Toplam	33	100

Tablo 2. 6.1 'de de görüldüğü üzere ankete katılan 33 yöneticiden 30 tanesi performans değerlendirmesini çalışanlarına uygulayarak % 90,9092luk bir kısmı oluştururken, 3 yönetici ise çalışanlarına performans değerlemesi uygulamayarak % 9,0909'luk kısmı oluştururlar. Bu cevapların yüzdelik dilimleri göz önüne alındığında yöneticilerin çoğunluğunun performans değerlemeyi "Çalışanın terfisi,iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artış/düşüşünü,bir eğitim programına katılımını etkileyen her türlü karar için gerekli olduğu düşünülebilir.

Performans değerlendirme, örgüt hedeflerinin daha net anlaşılmasında ve benimsenmesinde olduğu kadar, bu hedeflerin ne kadarının başarıyla gerçekleştirilebildiği konusunda da etkili olur. Bu etkinin varlığına inanan yöneticilerin çoğunlukta olması ve yüzdelik dilimde % 90,909'da yer almaları, bu düşünceye katılmayanlarında % 9,0909'luk bir kısmı oluşturmaları performans değerlendirmenin bir şirket için ne kadar önemli olduğunu ve yöneticilerinde büyük çoğunluğunun bu önemi kavradıklarını ortaya koymaktadır. .

2. 6.2. PERFORMANS DEĞERLEMEYE OLAN GÜVENİN ÖNEMİ

İşletme içindeki personelin yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeye ne derecede güvendikleri tablo 2.6.2 de şu şekilde belirtilmiştir.

Tablo:2. 6.2.Çalışanların, Uygulanan Performans Değerlemeye Olan Güvenine İlişkin Dağılım

Personelin Yapılan Per. Değ. Olan Güveni	Sayı	%
Tamamen Güvendiklerini Düşünenler	15	46
Kısmen Güvenenler	9	27
Fikri Olmayanlar	6	17
Kısmen Güvenmediklerini Düşünenler	2	7
Hiç Güvenmediklerini Düşünenler	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.2 'de ki soruyu cevaplayan 33 yöneticiden 15 tanesi tamamen güvendiklerini belirterek %45,4545'lik büyük çoğunluğu oluştururken, hiç güvenmediklerini belirtenler ise % 3,0303'lük kısımla 1 kişidir.

Bir performans değerlendirme uygulamasına başlamadan önce bu işlemi gerektiren nedenleri ve işlemin yöntemini biçimsel olarak açıklamak son derece büyük bir önem taşır.⁹¹ Bu sayede personelin yapılan performans değerlemeye olan güveni artacaktır.

Anketin yapıldığı işletmelerin büyük çoğunluğunda yapılan performans değerlendirme yöntemine karşı personellerinin güveninin olduğu gözlenmektedir. Tamamen güvenenlerle kısmen güvenenlerin oranını güven kesimi olarak kabul edersek, %73 gibi büyük bir yüzdelik dilim oluşur. Hiç güvenmeyenler ve kısmen güvenmeyenlerin oluşturduğu güvensiz kesim ise %9'luk küçük bir oranda kalır. Bu oranların değerlendirmesinden görülüyor ki genelleme yaparak personelin büyük çoğunluğu işletmelerinde yapılan performans değerlemesine güveniyor.

⁹¹ John FINNIGAN,A. g. e, s. 118

2. 6.3. PERSONELE DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ AKTARIMININ ÖNEMİ

Personelin performans değerlendirme Sonuçlarının Aktarımına İlişkin Tablo 2. 6.3 de gösterilmiştir.

Tablo 2. 6.3 Değerlendirme Sonuçlarının Aktarımına İlişkin Dağılım

Personele Değerleme Sonuçlarının Aktarımı	Sayı	%
Tamamen Bilgilendiriliyor	9	27
Kısmen Bilgilendiriliyor	17	52
Fikri Olmayanlar	2	6
Kısmen Bilgi Verilmiyor	2	6
Hiç Bilgi Verilmiyor	3	9
Toplam	33	100

Tablo 2.6.3 'deki de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden, kısmen bilgilendirenler en büyük çoğunluğu oluşturarak %51,51 ile 17 kişi iken, kısmen bilgilendirmediklerini belirten % 6,06 ile 2 kişidir. Görülüyor ki performans değerlendirme sonuçlarını personeline aktaranlar çoğunluğu oluşturmaktadır.

Performans değerlendirmesi işletmenin hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirdiği konusunda da etkili olduğu için değerlemeye dahil edilen personel sonuçları yerinde görerek eksiklerini daha iyi kavrayacaktır. Ayrıca takım çalışmasına katıldığını hissederek olumlu bir tavır sergileyecektir.

Çalışanlarına performansları hakkında geri besleme sağlamak, performans değerlendirme sistemleri performansın mevcut durumunu kesin biçimde ölçer. Aldıkları bu geri besleme çalışanları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder ve organizasyonu çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemek gerektiği konusunda uyarır. Performans değerlemesi sonuçları işgörene ve yönetime mutlaka raporla sunulmalıdır. Şayet değerlendirme sonuçları işgören tarafından bilinmezse, işgören kendini geliştirmede pasif kalacak, işletmenin ulaşmaya çalıştığı hedeflere varmak zorlaşacaktır. Yapılan araştırma sonuçları ne olursa olsun (olumlu

yada olumsuz) geri bildirim sağlanmalıdır. Eğer değişen performans beklentileri varsa bunlarında personele bildirilmesi gereklidir.

Yapılan araştırmada da görmekteyiz ki tamamen ve kısmen bilgilendirenler % 78'lik büyük bir oranla çalışanlarına yapmış oldukları performans değerlendirme sonuçlarını aktarmaktadırlar. İşletme amaçlarına ulaşmanın bir bakıma personelin performansına bağlı olduğunu artık yöneticilerinde kavramış olduğu ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile geribildirim sağlamaları arasındaki ilişkini ölçüldüğü tablo 2. 6. 1de şu şekilde belirtilmiştir

Ho:Yöneticinin eğitim düzeyi ile personele geribildirim sağlaması arasında bir ilişki yoktur

H1: Yöneticinin eğitim düzeyi ile personele geribildirim sağlaması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 2. 6. 3 Yöneticinin eğitim düzeyi ile personele geribildirim sağlaması arasındaki ilişkiyi gösteren tablo

Yöneticinin eğit. Düzeyi	Geribildirim yapanlar	Geribildirim yapmayanlar	Toplam
Orta	9 8.6	2 2.3	11
Lise	12 11.8	3 3.1	15
Üniversite	5 5.5	2 1.4	7
Toplam	26	7	33

Tablo değerlerimiz de de görüldüğü gibi yöneticilerin 11 tanesi ortaokul mezunu iken 15 tanesi lise ve 7 tanesi üniversite mezunudur. Buradan hareketle 26 yönetici personeline geribildirim sağlarken 7 yönetici personeline geribildirim sağlamamaktadır.Yapılan ki kare testine göre bulduğumuz tablo değeri $\chi^2=5.99$ olduğu için H_0 hipotezini kabul etmekteyiz.Çünkü Bulunan değer Ki kare tablo değerinden büyük bir rakamdır.

Bu durumda Ki Kare testine göre yapmış olduğumuz hipotezimizde H₁ hipotezi red edilerek H₀ hipotezi kabul edilir. Anketimize katılan yöneticilerimizin eğitim düzeyi ile personellerine uyguladıkları performans değerlendirme sonuçlarının personele aktarılması konusunda bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi ne olursa olsun anketimize katılan yöneticilerin çalışanların performansının iyileştirilmesinde geri bildirim etkisini kavramış oldukları ortaya çıkmıştır.

2.6.4. SONUÇLARI PERSONELLE DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirme sonuçlarının personelle Değerlendirmenin önemine ilişkin dağılımların gösterildiği tablo 2. 6.4 de gösterilmiştir.

Tablo 2. 6.4 Değerlendirmenin Personelle Birlikte Değerlendirilmesine İlişkin Dağılım

Çalışmaların Sonucunu Personelle Değerlendirme	Sayı	%
Tamamen Birlikte Değerlendiriliyor	8	24
Kısmen Birlikte Değerlendirilir	9	27
Fikri Olmayanlar	2	6
Kısmen Birlikte Değerlendirilmez	0	0
Hiç Birlikte Değerlendirilmez	14	43
Toplam	33	100

Tablo 2. 6.4'de ki soruya cevap veren 33 yöneticiden, 8 tanesi işletmesinde yapmış olduğu performans değerlemenin sonucunu personelleriyle değerlendirerek %24,24'ü oluştururken, hiçbir şekilde birlikte böyle bir değerlendirmenin söz konusu olmadığını belirten 14 yöneticide %42,42'i ile en büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tıpkı organizasyondaki yönetsel kararlar almak ve çalışanlara kendi performansları hakkında yararlı bilgiler sağlamak için performans değerlendirmesi yapması gibi, her çalışanın da kendi işinin değerlendirmesine katılıp yorumlarını açıkça ortaya koyma sorumluluğu vardır. Performans değerlendirme sistemleri, bir iş organizasyonunun bütün üyelerinin, hangi işlerin yapılması gerektiğini anlamaları ve bu işlerin en iyi şekilde yapılmasının yollarını bulmalarında yardımcı olmak üzere oluşturulur. Bu hiç sonu gelmeyecek bir süreçtir ve hem yöneticilerin hem de çalışanların çabasını gerektirir. Bu süreç gerçekleştiğinde daha kuvvetli bir iletişimle örgütsel kararların katılımının artırır.

gelmeyecek bir süreçtir ve hem yöneticilerin hem de çalışanların çabasını gerektirir. Bu süreç gerçekleştiğinde daha kuvvetli bir iletişimle örgütsel kararların katılımının artırır.

İşletme, çalışanların değerlendirme sürecine katılmasını sağlamak için başından sonuna kadar onları sürece dahil etmelidir. Hiçbir hazırlık yapılmadan, incelenip incelenmeyeceği bile belli olmayan değerlendirme formlarının dağıtılması, çalışanlarda olumsuz duygular uyanmasına yol açar. Bu katılım, çalışanların uygun bulmadıkları değerlendirme yöntemlerini (*derecelendirme ya da sınıflama formları gibi*) reddetmesine de olanak verir. Planlamayla başlayan ve çalışanların katılımını içeren bir performans değerlemesi genellikle değerlendirilenin işin tam bir manzarasını ortaya çıkarır. Katılımcı bir performans değerlendirmesinin bir başka sonucu da, çalışanların iş talimatlarına çalışanların iş talimatlarına karşı olumlu bir tutum takınmalarıdır. Yapılacak değişikliklerin kararlaştırılmasına çalışanlarda katıldığında, organizasyon daha çabuk büyüyüp geliştirecektir.⁹²

Araştırma sonucunda görüldüğü gibi araştırmaya katılan işletmelerden personeliyle araştırma sonucunu değerlendirenlerle, değerlendirmeyi yalnızca yöneticileri tarafından yapan işletmelerin %'lik sıralaması neredeyse aynıdır. Bu da gösteriyor ki işletmelerin büyük bir çoğunluğunda iletişim eksikliği vardır. Yöneticilerin bu tutumları yıl içerisinde personelin hedeflerinin tekrar gözden geçirmesi ve yöneticiyle anlaşabilecekleri yeni fikirlerin ortaya çıkmasına nisbeten engel teşkil etmektedir.

⁹² PALMER, a. g. c. , s. 12-13-14

2.6.5 İŞLETMELERDE YAPILMASI GEREKLİ EĞİTİM ÇALIŞMALARININ AMACI

İşletmede yapılması gereken Eğitim çalışmalarına ilişkin dağılım tablo 2.6.5 da gösterilmiştir.

Tablo 2.6.5 Eğitim Çalışmasına İlişkin Dağılım

İşletmelerde Perf. Geliş. Eğit. Çalışmaları	Sayı	%
Tamamen Yapılır	7	21
Kısmen Yapılır	16	49
Fikri Olmayanlar	4	12
Kısmen Yapılmaz	2	6
Hiç Yapılmaz	4	12
Toplam	33	100

Tablo 2.6.5 'da ki soruyu cevaplayan 33 yöneticiden, 16'sı kısmen performansı geliştirmek için eğitim faaliyetleri yürüttüklerini belirterek %48,48'i oluştururken , kısmen eğitsel faaliyetlerin gerçekleşmediğini belirten 2 yönetici ise %6,06'ı oluşturur. Bu tabloya göre işletmelerin büyük çoğunluğunda performansı geliştirebilmek için eğitsel faaliyetler yürütülmektedir

İşgörenlerin, yaptıkları işin monotonluğu yüzünden verimsizleşmemeleri için, yeni fikirlere ihtiyaçları vardır. Bu yüzden işgörenlerin kendilerini geliştirip mesleklerinde ilerlemeleri için yaratılan fırsatlar, bir lütf olmadıkları gibi, mali açıdan başarılı yıllarda yapılan lüks bir harcamada değildirler.⁹³

Her türden eğitim ve kendini geliştirme fırsatı, kariyer geliştirme ve planlamanın etkili olması için gerekli unsurlardır. Eğitim ve geliştirme bölümlerine sahip organizasyonlar genellikle işgörelere seminerler, eğitim toplantıları ve eğitsel yardım gibi fırsatlar sağlar. Yöneticilerin de bu yönde çaba göstermesi, çalışanların bütün potansiyellerini kullanabilmesi için gereklidir. Böylesi programlar aynı zamanda organizasyonun insan kaynaklarını ciddiye aldığıının elle tutulur bir kanıtıdır. Yöneticinin

⁹³ Giscla HAGEMANN, *Motivasyon El Kitabı*, 1. Bs. , Rota Yayın. , İstanbul, 1995, s. 26

eğitim çalışmalarını elemanların ihtiyaçları doğrultusunda hangi tip bir geliştirme programının hazırlanacağı belirlemesiyle varolmalıdır.

İnsan kaynaklarını geliştirme yaklaşımının en önemli yöntemlerinden biri, organizasyondaki bütün yöneticilerin eğitimin önemini kavramasıdır. İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını fark ettikleri ve eğitim sonrasında onları gözlemleyerek öğrendikleri şeyleri işlerine uygulamalarını sağlayacak bilgileri verdikleri için, yöneticiler eğitim sürecinde çok önemli bir rol oynar. Eğitim çabasının başarılı olması için şunlara da dikkat edilmelidir:

1. Eğitim programı bireyin ihtiyaçlarına göre düzenlenmeli ve biçimsellikten uzak olmalıdır.
2. Yöneticinin ve elemanının kendi önerileri nede yer verilmelidir.
3. Değişik eğitim yöntemleri arasında seçme yapma olanağı vermelidir.

Eğitim yöntem ve teknikleri, eğitim görecek elemanın ihtiyaçlarına ve öğrenilecek materyalin niteliğine göre düzenlenmelidir. Eğitim iş başında yada iş dışında gerçekleştirilebilir. Fakat işyerinde yapılan eğitim çalışmaları çoğunlukla daha uygundur. İş dışında eğitim için tanıtım, staj, ıraklık yada başka bir yöntem kullanılabilir.

İş görenlerin eğitimi kadar yöneticilerin de eğitimi önemlidir. Yöneticiler eğitime en çok ihtiyaç duyan gruptur. Çünkü yöneticilerin temel amacı, bir grup insanı aynı amaçlar etrafında toplamak , koordine etmek ve arzulanan sonuçlara varılmasını sağlamaktır. Bu koordinasyonda bilgi ve beceri gerektirir. Yöneticilere yönelik eğitimlerde pratik ağırlıklı eğitimler ve kişisel kariyerlere hizmet edecek bireysel gelişimi kolaylaştıracak programlar tercih edilmelidir.

Özellikle yöneticileri kapsayan eğitimlerde yöntem çok daha büyük önem taşır. yöneticilerin katıldıkları eğitimlerde basit anlatıma dayalı yöntemlerden çok katılımcıların aktif olarak eğitimin içinde içinde yer aldıkları öğretim ortamını adeta yaşadıkları bir süreç oluşturulmalıdır

Anketimize katılan yöneticilerin eğitim çalışmalarına verdikleri önem açısından değerlendirmeleri şöyledir. Tablo 2.6.5 de de görüldüğü gibi pek çok yönetici eğitim çalışmalarına katkıda bulunmaktadır.

Ho:Yöneticinin eğitim düzeyi ile işletmede yapılan eğitim çalışmaları arasında bir ilişki yoktur.

H₁:Yöneticinin eğitim düzeyi ile işletmede yapılan eğitim düzeyi arasında bir ilişki vardır.

Tablo 2.6.5.1. Yöneticinin eğitim düzeyi ile işletmede yapılan eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi gösteren tablo

Yöneticinin eğitim düzeyi	Eğitim çalışması yapanlar	Eğitim çalışması yapmayanlar	Toplam
Orta	4 4,87	3 2,12	7
Lise	7 8,36	5 3,63	12
Üniversite	12 9,75	2 4,24	14
Toplam	23	10	33

Tablodaki değerlere bakıldığında yöneticilerin 23'ü işletmesinde eğitim çalışması yaparken ancak 10 yönetici eğitim çalışması yapmayı uygun görmemektedir. Yapılan değerlendirme $\chi^2=5,99$ sonucunu bize vermektedir. Ki kare tablo değerinden büyük olduğu için bu durumda H₁ hipotezi red edilerek H₀ hipotezi kabul edilmektedir. Uyguladığımız ankete katılan yöneticilerin eğitim düzeyi ile işletmelerinde uygulamış oldukları eğitim çalışmaları arasında bir ilişki olmadığını ortaya çıkarmıştır. Yine yöneticilerin eğitim düzeylerine bakılmaksızın değişen ve gelişen dünyada ayakta kalabilmek için eğitim çalışmalarının önemini kavramışlardır.

2. 6.6. PERFORMANS DEĞERLEMEDE KİŞİSEL ÖZELLİKLERİN ÖNEMİ

Performans Değerlendirmesi yapılırken kişisel özelliklerin önemine ilişkin dağılım tablo 2. 6.6'da gösterilmiştir.

Tablo 2.6.6 Kişisel Özelliklerin Göz Önüne Alınmasına İlişkin Dağılım

Perf. Değer. Kişisel Özel. Göz Önüne	Alınır	Sayı	%
Tamamen Alınır		10	30
Kısmen Alınır		14	43
Fikri Olmayanlar		5	15
Kısmen Alınmaz		1	3
Hiç alınmaz		3	9
Toplam		33	100

Tablo 2.6.6 'da da görüldüğü gibi kişisel özellikler performans değerlemede göz önüne alınması gereken diğer bir noktadır. araştırmaya katılan 33 yöneticilerimizden 14 tanesi kişisel özelliklerin değerlendirmeler sırasında göz önüne alındığını belirtirken %42,42'lik büyük bir oranı alırken, işgörenin kişisel özelliklerinin değerlendirmelerde göz önüne alınmadığını belirten yönetici sayısı 1 dir.

İşletmelerde her kişinin farklı eğitimi, bilgisi, ve yeteneği vardır. İşgörenler işletmeye alınırken öncelikle işi yapabilme yeteneğine bakılmalıdır. Kişinin işi yapabilme yeteneği ve başarıma isteği performansını etkileyen en önemli unsurlardır.

İş yapabilme yeteneğinden yoksun ,fiziki koşullar bakımından o işi yapabilecek güçte ve bilgide olmayan kişi hem işine motive olamaz hem de işletmenin başarısına katkısı beklenemez. Bu sebeptendir ki; yöneticiler personel alımında "işe göre adam" ilkesini uygulamalıdır.

Anketimize katılan yöneticilerin personellerini değerlendirirken, kişisel özellikleri göz önüne almalarından kaynaklanan sahip oldukları farklı görüşlerini şu şekilde değerlendirebiliriz;

Ho:Yöneticinin çalışma süresi ile değerlendirme yaparken personelin kişisel özelliklerinin göz önüne alınması arasında bir ilişki yoktur.

H1: Yöneticinin çalışma süresi ile değerlendirme yaparken personelin kişisel özelliklerinin göz önüne alınması arasında bir ilişki vardır.

Tablo 2.6.6.1 Yöneticinin çalışma süresi ile değerlendirme yaparken personelin kişisel özelliklerinin göz önüne alınması arasındaki ilişkiyi gösteren tablo

Yöneticinin çalışma süresi	Kişisel özel. Göz önüne alınır	Kişisel özel. Göz önüne alınmaz	Toplam
0-3	4 6,69	9 6,30	13
3-5	6 5,6	5 5,3	11
5 ve yukarı	7 4,6	2 4,36	9
Toplam	17	16	33

Yöneticilerin 17 tanesi çalışma süreleri uzun oldukça Personeli değerlendirirken kişisel özellikleri göz önüne almalarının o kadar fazla olduğunu bildirirken 16 yönetici Çalışma sürelerinin uzun olmasının değerlendirme yaparken kendilerini etkileyen bir unsur olmadığını belirtmiştir. Tablo değerlerini alarak bulduğumuz sonuç ki kare tablo değerini vermediği için yine H1 hipotezi red edilerek Ho hipotezi kabul edilir. Yöneticilerin değerlendirme yaparken personelleriyle olan yakınlıklarını göz önüne almadıkları ve değerlendirmelerini objektif olarak yaptıkları ortaya çıkmaktadır.

Yöneticinin çalışma süresi ne olursa olsun performans değerlendirmesi yaparken personellerinin kişisel özelliklerinin göz önüne alınmadığı değerlendirmelerin tamamen tarafsız bir şekilde yapıldığı sadece personelin çalışması veya hedeflerine ulaşması süreci içinde değerlendirildiği gözlemlenmiştir.

Yöneticilerin bazıları hala değerlendirme yaparken bu sorunla karşılaşırken bazıları bu sorunları aşmış bir durumdadır.

2. 6.7. KARIYER PLANLAMADA YAPILAN PERFORMANS DEĞERLEMENİN KULLANIMI

Kariyer planlamada yapılan performans değerlemenin kullanımına ilişkin dağılım Tablo 2.6.7 de gösterilmiştir.

Tablo 2.6.7 Kariyer planlamasına İlişkin Dağılım

Gelecekteki Kariyer Plan.	Per. Değer. Kullanımı	Sayı	%
Tamamen Kullananlar		9	27
Kısmen Kullananlar		13	40
Fikri Olmayanlar		6	18
Kısmen Kullanmayanlar		2	6
Hiç Kullanmayanlar		3	9
Toplam		33	100

Tablo 2.6.7'de görüldüğü gibi yapmış olduğu performans değerlemesi sonuçlarını kariyer planlamasını kısmen kullananlar 13 kişi ile en fazla çoğunluk olup %39,39, kısmen kullanmadıklarını belirten 2 yönetici %6,06'ı ile en az yüzdeye sahiptir. Tablodan da anlaşılacağı gibi yapılan performans değerlendirmelerinin kariyer planlamalarında kullanıldığı işletmeler çoğunlukta.

Nitelikli adayların bulunamaması iş gücü krizinden dolayı kariyer geliştirme önemli bir yer edinmiştir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonlarda giriş düzeyindeki işler çoğunlukla boştur. Organizasyon içindeki yerleri kendilerine uygun olmayan değerli elemanları saptamada performans değerlendirmelerinden yararlanılabilir. Organizasyonlar bu elemanların daha uygun yerlere gelmesini sağlarsa, ellerindeki kaynağı daha iyi kullanmış olurlar. Bu gelişme potansiyeline sahip elemanların elde tutulması kadar önemlidir. Organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece de hem bireylerin hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür. Ayrıca, eldeki elemanların gelişimine yardımcı olmanın maliyeti, yeni eleman istihdam edip onları eğitmekten daha ucuzdur.

Kariyer yönetimi, işgörenler gelecek mesleki hayatlarının planını yaparlar. Kariyer gelişiminin canlı olması için üst yöneticilerin desteği gereklidir. Elemanların gelişmesine verilen zaman ve destek, yapılan bu yatırımı bol bol karşılar. .

Kariyer yönlendirmesinde, çıkabilecek fırsatların objektif bir şekilde değerlendirilmesi büyük bir önem taşır.Yöneticilerin kariyer planlamasını en verimli çalışan elemana göre düzenlemesi gerekir Organizasyonların, çalışanları kariyerlerinde ilerletirken, onlara ileride kendilerine neyin beklediğini açıkça anlatması gerekir. Bu bilgi, çalışanların organizasyonda yükselmek için hangi yetenek ve becerilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını sağlar.

2.6.8. PERFORMANS DEĞERLEMELERİNİN SIKLIĞI

Performans Değerlemenin Zaman aralığını gösteren dağılıma ilişkin bilgiler tablo 2. 6.8 de gösterilmiştir.

Tablo 2. 6.8 Performans Değerlemenin Sıklığına İlişkin Dağılım

Performans Değerlendirmeleri Sıklığı	Sayı	%
Ayda Bir	8	24
Üç Ayda Bir	13	39
Altı Ayda Bir	8	25
Yılda Bir	1	3
İki Yılda Bir	0	0
İki Yıldan Daha Fazla	3	9
Toplam	33	100

Tablo 2.6.8 de de görüldüğü gibi anketimize katılan 33 işletmeden performans değerlendirme sıklığı en fazla üç ayda bir yapıldığını belirten 13 yönetici %39,39'u, en azda yılda bir kez yapıldığını belirten 1 yöneticide %3,03'ü oluşturur. Tablodan da anlaşılacağı gibi performans değerlendirme sıklıkla yapılmakta.

2. 6. 8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ HANGİ SIKLIKLA YAPILMALIDIR?

Elindeki kadroyla varacağı hedefleri saptamak isteyen her yönetici, bu kadro hakkında bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyar. Bu tipte bir değerlendirme belli bir zaman ve yerle sınırlanmayıp her zaman devam etmelidir. Performansı gözden geçirmenin üç ana tipi vardır:

Geri Besleme. Yöneticinin personelle ilişki içinde olması için biçimsel (haftalık satış cetvelleri gibi) ve biçimsel olmayan (yönetici ile çalışanlar arasında kısa müzakereler gibi) yöntemler. Bu, genellikle yöneticinin insanları işlerinin başındayken ya da örneğin kahve içerlerken konuşması şeklinde olur. Bu tipteki değerlendirmelerin gayri biçimsel olmaması çalışanlar ile onları denetleyen arasında verimli bir bilgi alışverişi olmasını sağlar. Bu tür geri beslemeler sürekli olmalı bir çizelgeye bağlanmamalıdır.

Yetiştirme. Sorunları gidermenin sürekli bir yöntemi. Bu yöntemde yönetici bir antrenör ya da işleri kolaylaştıran biri gibi davranır. Olumlu ve verimli uygulamaları teşvik eder. Performansı gözden geçirmek üzere yapılan biçimsel görüşmelerin tamamlayıcısıdır. İşlerin günlük gidişi içinde biçimsel görüşlerin tamamlayıcısıdır. İşlerin günlük gidişi içinde, biçimsel olmayan bir şekilde uygulanabileceği gibi, bir performans sorunu ortaya çıktığında daha biçimsel bir biçimde de uygulanabilir. Böyle bir sorun olduğu zaman, sorunu tartışıp çözümünü araştırmak için o elemanla karşılıklı konuşmak yöneticinin sorumluluğudur. Bu konuşmanın sonuçları, düzenli aralıklarla yapılan performans değerlendirmesi sırasında yararlanmak üzere o elemanın dosyasına konulabilir. O elemanın performans hedeflerinin saptanmasında bunun çok yardımı olacaktır.

Karşılıklı Görüşmeler. Organizasyonun yapısına bağlı ayda bir, altı ayda bir ya da yılda bir yapılacak biçimsel değerlendirmeler. Bu biçimsel uygulama, önceki performans değerlendirmesinde saptanan amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gözden geçirmek üzere düzenlenir.

Bu yönetimler her birinin kendine özgü işlevleri vardır. Bu işlevleri işgörenlerin ihtiyaçları, değerlendirmeyi yapan yönetici ve performans değerlendirmesine ilişkin daha önce alınmış organizasyonel kararlar belirler. Örneğin yetiştirme, biçimsel bir sürecin bir parçası olarak işten çıkarma sürecinin ayrı bir adımı olabilir. Başka bir eleman içinse,

biçimsel olmayan değerlendirme sürecinin bir parçası olarak, yeni kariyer fırsatlarının araştırılmasının bir yöntemi olabilir.

Planlama, değerlendirme ve izleme süreçlerinin hangi aralıklarla gerçekleştirileceğini, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir eleman nispeten kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Organizasyon, biçimsel değerlendirme çizelgesini kültürel niteliklere de dayandırabilir. Örneğin, bilgisayar sektöründe işçiler, hem etkili ve hızlı çalışmak, hem de bu sektörde çok sık meydana gelen değişikliklere kendilerini uydurmak zorundadır. Bu durumda, bilgisayar üreten bir organizasyon, performans değerlendirmesini yılda bir değil de birkaç ayda bir yapmak isteyebilir. Eğitim sektöründe ise, eğitim yılı normal mali yıldan daha kısa olduğu için, yılda bir yapılacak performans değerlendirmeleri idealdir.

İşletmelerde yapılan performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin duygularını etkileyen geçici koşullar ortaya çıkabilir. Böyle koşullarda, daha sık ama daha az biçimsel performans değerlendirmeleri çalışanların sıkıntılarını hafifletmede yardımcı olabilir. Örneğin bir iş, çalışanların kontrolü dışındaki bir sorun (iş hacminin artması ya da yeni bilgisayar sistemlerinin kullanılması gibi) yüzünden sıkışıklık içindeyse, sık sık yapılacak planlama ve gözden geçirmelerle sağlanacak ek destek çok yararlı olacaktır. Bir değişiklik olduğunda, yeni bir teknoloji uygulamaya sokulduğunda ya da yapılan iş stresli hale geldiğinde, çalışanlar performansları hakkında sık sık bilgi almayı genellikle çok yararlı bulur. Böyle durumlarda daha kısa ve daha az biçimsel bilgilendirme toplantıları çalışanlar için çok önemlidir. Yönetici, yılda bir yada iki kere yapılacak daha biçimsel performans değerlendirmeleri sırasında, bu kısa toplantılardan edindiği yada gözlediği bilgileri de personeline aktarabilir

2. 6.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ KİMLER YAPMALI ?

Performans değerlemesinin kimler tarafından yapılması gerektiğine ilişkin tablo 2. 6.9 de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2.6.9 Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılmasına İlişkin Dağılım

İşlet . Perf. Değer. Kimler Tarafından Yapılmakta	Sayı	%
Mağaza Müdürü	13	39
Birim Müdürleri	9	27
Birim Şefleri	6	18
Danışman şirketler	5	16
Toplam	33	100

Tablo 2. 6.9 de de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 13 tanesi yapılan performans değerlendirmelerini mağaza müdürlerinin yaptığını belirterek %39,39'u oluştururken, %18,18'i oluşturan 6 kişide birim şeflerinin performans değerlendirmesini gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. Görüldüğü üzere işletmelerin büyük çoğunluğunda performans değerlendirmeleri mağaza müdürleri tarafından yapılmaktadır.

2. 6.10. DEĞERLENDİRME SONUÇLARINI KİMLER YORUMLAMALI

Performans Değerlemenin Kimler Tarafından Yorumlanmasını Gösteren tablo 2. 6.10 da belirtilmiştir.

Tablo 2.6.10 Değerleme Sonuçlarının Kimler Tarafından Yorumlanmasına İlişkin Dağılım

İşlet. Perf. Değer. Sonuç. Kimler Yorumlamakta	Sayı	%
Mağaza Müdürü	18	55
Birim Müdürleri	8	24
Birim Şefleri	2	6
Danışman Şirketler	5	15
Toplam	33	100

Tablo 2.6. 10 'da da görüldüğü gibi işletmelerdeki performans değerlendirmelerinin sonuçlarının büyük bir çoğunluğunu mağaza müdürleri yorumlamamakta. 33 yöneticiden 18 tanesi değerlendirme sonuçlarının mağaza müdürleri tarafından yorumlandığını belirterek % 54,54'i oluştururken, 2 yönetici de birim şeflerinin bu yorumlamayı gerçekleştirdiklerini söyleyerek %6,06'yı oluştururlar.

İşletmede çalışan herkese dağıtılacak olan performans değerlendirme formunu genellikle insan kaynakları bölümü hazırlar. Bir çok büyük işletmede, değerlendirme sisteminin hazırlanması ve güncelleştirilmesi de bu bölümün sorumluluğundadır. Daha küçük organizasyonlarda bu değerlendirmesi, insan kaynaklarından sorumlu tek bir kişi ya da genel müdür tarafından hazırlanıp uygulanır. Performans değerlendirmesi çerçevesinde çalışanlarla yapılacak görüşmelerin, her bölümünde doğrudan doğruya o bölümü denetleyen kişi tarafından gerçekleştirilmesi en iyi yoldur. Çünkü bunlar, değerlendirilecek olan performans hakkında ilk elden bilgi sahiptirler. Ancak anketi cevaplayan yöneticilerden çoğu değerlendirmelerin ve yorumların ilk elden değilde müdürler tarafından yapıldığını ortaya koymaktadır. Bu değerlendirmelerin yapılırken personel hakkında yeterli bilgi sahibi olunması çok önemlidir.

Yöneticilerin çoğu yaptıkları değerlendirmeleri kendileri yorumlamaktadır. Ancak çalışanlar performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerlendirdikleri performansları denetçilerle tartıştıkları zaman, takım çalışmasına katılmanın mutluluğunu da yaşarlar. Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmesinin teşvik edilmesi, onlara, tüm değerlendirme sürecine kendi yaptıkları katkının çok önemli olduğuna ilişkin güçlü bir mesaj verir.

2. 6. 11. DEĞERLENDİRMEDE GÜVENİLİRLİK

Performans Değerlemede Güvenilirliğin Önemine ilişkin tablo 2. 11 de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 2. 6.11. Güvenilirliğin Önemini İlişkin Dağılım

Performans Değerlendirmede Güvenlik	Sayı	%
Tamamen Olmalı	22	67
Kısmen Olmalı	3	9
Fikri Olmayanlar	8	24
Kısmen Olmamalı	0	0
Hiç Olmamalı	0	0
Toplam	33	100

Tablo 2.6.11'de de görüldüğü üzere 33 yöneticinin 22 tanesi bir performans değerlendirmesinde güvenin tamamen olması gerektiğini savunarak % 66,66'yı oluştururken, kısmen olması gerektiğini düşünen 3 yöneticide %9,09 ile en az yüzde dilimi oluşturur. Güven bir performans değerlendirmesi için oldukça önemlidir ve tablodan da takip edilebildiği gibi güvenin olmamasını ankete katılan hiçbir yönetici düşünmemektedir.

Performans değerlendirme çalışmaları güvenilir olmalıdır. Güvenlilik "Belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin aynı kişiyi ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında bir kişiyi birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilebilir."⁹⁴ Şeklinde tanımlanabilir.

Çalışanın performansının, farklı zamanlarda, benzer yöntemlerle ölçülse bile sonucunun benzer olmasıdır. Bu da ölçüm sonuçlarının devamlılığını sağlar.

⁹⁴ UYARGİL, a. g. e. , s. 83



2. 6.12. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE OBJEKTİFLİK

Performans Değerlemesi yaparken objektif olup olunmamasına ilişkin tablo 2. 6.12 de gösterilmiştir

Tablo 2. 6.12 Performans Değerlemede Objektifliği Belirten Dağılım

Performans Değerlendirmenin Objektifliği	Sayı	%
Tamamen Olmalı	19	58
Kısmen Olmalı	9	27
Fikri Olmayanlar	5	15
Kısmen Olmamalı	0	0
Hiç Olmamalı	0	0
Toplam	33	100

Tablo 2.6.12 'de görüldüğü üzere 33 yöneticiden 19 yönetici, bir performans değerlendirmesinde objektifliğin mutlaka olmasını savunarak %57,57'lik çoğunluğu oluştururken, tabloda da anlaşıldığı üzere bir performans değerlendirmesinde objektiflikte oldukça önemlidir.

Değerlendirme yapılırken iş dışındaki olaylar değerlendirmeye yansıtılmamalı, değerlendirme sadece çalışanın iş yaparken göstermiş olduğu performans üzerinden yapılmalıdır.

Yöneticilerin çoğunluğu değerlendirmenin objektif ve tarafsız olması konusunda birlik içindedir.Çünkü yapılan değerlendirme ne kadar objektif olursa yorumlama aşamasında kendilerine o kadar çok başarı sağlayacaktır.

2. 6.13. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE GEÇERLİLİK

Performans Değerlemede Geçerliliğin Önemini gösteren tablo 2.6.13 de gösterilmiştir.

Tablo 2. 6.13 Geçerliliğin Önemine İlişkin Dağılım

Performans Değerlendirmede Gerçekçilik	Sayı	%
Tamamen Olmalı	19	58
Kısmen Olmalı	5	15
Fikri Olmayanlar	9	27
Kısmen Olmamalı	0	0
Hiç Olmamalı	0	0
Toplam	33	100

Tablo 2.6.13'de de görüldüğü gibi 33 yöneticiden 19 tanesi performans değerlendirmelerinde geçerliliğin önemli olduğunu belirterek %57,57'lik büyük çoğunluğu oluştururken,9 yöneticide fikri olmadığını belirterek %27.27lik bir kısmı oluşturur. Tablodan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirmesi sırasında güvenilirlik ve objektiflik ne kadar önemli ise geçerlilik de en az onlar kadar önemlidir.

Gerçekçilik işgörenin çalıştığı süre içinde işletmeye sağladığı yaralar ile değerlendirme sonuçlarının aynı yönde olmasıdır. İşgören çalıştığı süre içerisinde iyi bir şekilde gözlenebilirse yapılan değerlendirmenin geçerliliği de o kadar yüksek olur.

2. 6.14. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE OBJEKTİF OLAMAMA

Değerlemesi sırasında Karşılaşılan Objektif olamama Sorununa İlişkin dağılımın gösterildiği tablo 2. 6.14 de şu şekilde belirtilmiştir.

Tablo 2. 6.14 Objektif Olamama Sorununa İlişkin Dağılım

Performans Değer. Sırasında Objektif Olamama	Sayı	%
Tamamen Karşılaşıyorum	5	15
Kısmen Karşılaşıyorum	13	39
Fikri Olmayanlar	11	34
Kısmen Karşılaşmıyorum	3	9
Hiç Karşılaşmıyorum	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2. 6.14 'den de görmekteyiz ki, ankete katılan 33 yöneticiden 13 tanesi performans değerlendirmesi sırasında objektif olamamadan kaynaklanan sorunlarla kısmen karşılaştıklarını belirterek %39,39'u oluştururken, 1 kişi ise böyle durumla hiç karşılaşmadığını belirterek %3,03'ü oluşturur. Tablodan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirmeleri sırasında büyük çoğunlukla objektif olamama ile karşılaşmakta.

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlendirmesi, kişisel sorunları performans sorunlarıyla karıştırmaya eğilim gösterir. Bir çok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından doğar. Performans değerlendirmelerinin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çoğu kez elemanlarının yaptıklarını nesnel ve etkili bir şekilde değerlendirmeyi güç bulur. Bu yüzden adil ve işle ilgili bir değerlendirme sistemi kullanmak çok önemlidir.

Objektifliliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlendirmelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Anketi cevaplayan yöneticilerinde büyük çoğunluğu bu sorunun belirttikleri görülmüştür. Performans değerlendirmeleri, yapılışı üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilir. Ne

var ki, çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılır. O zaman da yönetici sübjektif değerlendirmeler yapar. Böyle bir durumda objektiflikten söz edemeyiz. Değerlendirme sırasında kişisel duyguların ön plana çıkması objektif bir değerlendirmeyi engeller.

2. 6.15. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA MÜSAMAHA

Performans değerlendirmesi sırasında karşılaşılan bir diğer sorun olan müsamaha problemine ait veriler şu şekildedir.

Tablo 2.6.15 Müsamaha problemine ilişkin Dağılım

Performans Değer. Sırasında Müsamaha	Sayı	%
Tamamen Karşılaşıyorum	3	9
Kısmen Karşılaşıyorum	7	21
Fikrim Yok	18	55
Kısmen Karşılaşmıyorum	4	12
Hiç Karşılaşmıyorum	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.15 'de de gördüğümüz gibi ankete katılan 33 yöneticiden 18 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesinde müsamahanın söz konusu olup olmadığı konusunda fikir sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Aslında pek çok yöneticinin farkında olmadan değerlendirme sırasında karşılaştıkları bir sorundur.

Müsamaha ya da "değerlendirme enflasyonu", bir yöneticinin, bir elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen, iş görenleri suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek onları belli ölçütlere göre olduklarından daha yüksek değerlendirir. Ya da, iş görenleri teşvik edeceğini düşünerek, onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Müsamaha iş performansının hoş gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için doğru geri beslemenin önemini unuttur.

onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Müsamaha iş performansının hoş gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve gelişme için doğru geri beslemenin önemini unuttur.

Müsamahanın tersi ise katılıktır. Katılık, çalışanları hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Performansı küçümser, daha çok çalışanların hatalarına, zayıflıklarına ve eksikliklerine dikkati çeker. İyi yönler göz ardı edilir. Ancak yöneticinin değerlendirmesi bu yönde yapması işgörenin performansını daha da düşündüreceği gibi işletme verimini de düşürerek amaçlanan hedeflere ulaşmayı engeller.

2. 6.16. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SIRASINDA TARAFLI ÖLÇÜM

Performans değerlemesi sırasında taraflı ölçüm yapılmasına ilişkin dağılım tablo 2.6.16 de gösterilmiştir.

Tablo 2. 6.16 Taraflı Ölçüm Sorununa İlişkin Dağılım

Performans Değer. Sırasında Taraflı Ölçüm	Sayı	%
Tamamen Karşılıyorum	2	6
Kısmen Karşılıyorum	7	21
Fikri Olmayanlar	18	55
Kısmen Karşılışmıyorum	2	6
Hiç Karşılışmıyorum	4	12
Geçersiz	8	24
Toplam	33	100

Tablo 2.6.16 'de görüldüğü üzere 33 yöneticiden işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesinde taraflı ölçümün olup olmadığı konusunda fikirlerinin olmadığını belirten 18 yönetici %54,54'lük büyük çoğunluğa sahipken, tamamen karşılaştıklarını belirten 2 yöneticide %6,06'yı oluşturur.

Tipik olarak, bir elemanın yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. Bu yüzden, yönetici bütün değerlendirmesini tek bir ölçüte dayandırır, ortaya bir sorun çıkar. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin

önemlerini yitirir. Böylece birkaç işle meydana gelen bütünlük bozularak tek bir iş önem kazanarak amaçlara ulaşma mesafesi uzar.

2. 6.17. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SIRASINDA ÖNYARGILAR

Performans değerlemesi sırasında Önyargılara ilişkin dağılımın gösterildiği tablo 2.6.17 de bulunmaktadır.

Tablo 2.6.17 Önyargıların Değerlendirildiği Verilerin Gösterildiği Dağılım

Performans Değer. Sırasında Önyargılar	Sayı	%
Tamamen Karşılaşıyorum	3	9
Kısmen Karşılaşıyorum	3	9
Fikrim yok	17	52
Kısmen Karşılaşmıyorum	5	15
Hiç Karşılaşmıyorum	5	15
Toplam	33	100

Tablo 2.6. 17'de de gördüğümüz gibi ankete katılan 33 yöneticiden büyük çoğunlukla %51,51'i oluşturan 17 yönetici işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesine ön yargıların karışıp karışmadığı konusunda fikri olmadığını belirtirken, %9,09'luk oranla 3'er yönetici ise tamamen karşılaştıklarını belirtenler ve kısmen karşılaştıklarını belirtenlerdir.

Performans değerlendirmelerinde saptayıp düzeltmesi en güç sorunlardan biri de değerlendirmeye önyargıların karışmasıdır. Objektif olmayı başaramama sorununda da olduğu gibi , değerlendiricinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler.

Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır.

Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanlara eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açar. Bireysel

önyargılarının farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekebilir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayrı tutulması hem işletmenin hemde çalışanların olumlu bir etki sağlayacaktır.

2.6.18. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SIRASINDA HALE ETKİSİ

Performans değerlendirmesi sırasında hale etkisinin Gösterildiği tablo 2. 18 de belirtilmiştir.

Tablo 2. 6.18 Hale Etkisinin Dağılımı

Performans Değer. Sırasında Hale Etkisi	Sayı	%
Tamamen Karşılaşıyorum	2	6
Kısmen Karşılaşıyorum	4	12
Fikri Olmayanlar	21	63
Kısmen Karşılaşmıyorum	1	3
Hiç Karşılaşmıyorum	5	16
Toplam	33	100

Tablo 2.6.18 'den de görüldüğü gibi 33 yöneticiden işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesi sırasında hale etkisinin oluşup oluşmadığını bilmediklerini belirten 21 yönetici %62,56'lık büyük çoğunluğu oluştururken, 1 yönetici ise performans değerlendirmelerine hale etkisinin kısmen karışmadığını belirterek %3,03'ü oluştururlar.

Hale etkisi, bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Örneğin bir eleman araştırma projeleri için veri toplamakta çok başarılıysa, onun işin diğer alanlarında da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o eleman aslında bu diğer alanlarda o kadar başarılı olmayabilir.

Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması tersi bir etki yaratacaktır. . Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine sebep olacağı gibi işgörenin verimini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o eleman aslında bu diğer alanlarda o kadar başarılı almayabilir.

Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması tersi bir etki yaratacaktır. . Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine sebep olacağı gibi işgörenin verimini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

2.6.19. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA ORTALAMA EĞİLİMİN ETKİSİ

Performans değerlendirmesi sırasında ortalama eğilimin etkisine ilişkin dağılım tablo 2.6.19 da belirtilmiştir.

Tablo 2 .6.19 Ortalama Eğilimin Etkisine İlişkin Dağılım

Performans Değer. Sırasında Ortalama Eğilim	Sayı	%
Tamamen Karşılaşıyorum	7	21
Kısmen Karşılaşıyorum	3	9
Fikri Olmayanlar	24	55
Kısmen Karşılaşmıyorum	2	6
Hiç Karşılaşmıyorum	3	9
Geçersiz	6	18
Toplam	33	100

Tablo 2.6.19'da da gördüğümüz gibi ankete katılan 33 yöneticiden 24 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmeleri sırasında ortalama eğilimin olup olmadığını bilmediklerini belirterek %54,54'ü oluştururken,2 yönetici ise performans değerlendirmesi sırasında ortalama eğilim le kısmen karşılaşmadıklarını belirterek %6,06'yı oluştururlar.

Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, herkesi "vasat" olarak değerlendirme eğilimidir. Böylece gerçek bir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme almadığı gibi, düşük değerlendirme de almaz.

Yönetici ya da değerlendirici çalışanlara yol gösterme ya da önerilerde bulunmōa görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipte bir değerlendirmenin ne organizasyona ne de çalışanlara yararı vardır. İşgörenler performansları hakkında geçerli bilgi almadıkları için gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. İşletmede kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalarak yanlış süreçleri başlatabilir.

Anketimize katılan yöneticilerin de pek çok yönetici gibi karşılaştığı sorunlar bulunmaktadır. Yöneticinin iş süreci ve yaşı ilerledikçe karşılaşacağı sorunların azalıp azalmayacağına ilişkin yapılan değerlendirme şu şekildedir;

Ho:Yöneticini yaşı ile karşılaştığı sorunlar arasında bir ilişki yoktur

H1: Yöneticini yaşı ile karşılaştığı sorunlar arasında bir ilişki vardır

Tablo 2. 6 19.1 Yöneticini yaşı ile karşılaştığı sorunlar arasındaki ilişkiyi gösteren tablo

Yöneticini yaşı	Karşılaşılan sorunların sıklığı	Karşılaşılan sorunların azlığı	Toplam
25 ve Altı	3 2,72	12 12,27	15
25-40	1 1,81	9 8,18	10
40 ve Üstü	2 1,45	6 6,64	8
Toplam	6	27	33

Tablodaki değerlerimizin değerlendirmesi sonucunda elde ettiğimiz verinin Ki Kare tablo değeriyle aynı olmaması sonucunda, ankete katılan yöneticilerin Ki Kare testini baz alarak yaptığımız değerlendirme sonucunda H1 hipotezi yine red edilerek Ho hipotezi kabul edilmiştir Yöneticini yaşı ne olursa olsun karşılaştığı sorunlar azalmamaktadır. Daha öncede belirttiğimiz gibi performans değerlemesinde insan söz konusu olduğu için sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Değerlendirmelerde her zaman karşılaşılabilecek olan küçük veya büyük sorunlar bulunmaktadır.

2.6.20. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA PERFORMANSA GÖRE ÜCRET

Performans değerlendirme sırasında performansa göre ücret dağılımına ilişkin tablo 2.6. 20 de belirtilmiştir.

Tablo 2.6. 20 Performansa Göre Ücret Dağılımı

Perf. Değer. Sırasında Performansa Göre Ücret	Sayı	%
Tamamen Karşılaşıyorum	8	24
Kısmen Karşılaşıyorum	7	21
Fikri Olmayanlar	14	42
Kısmen Karşılaşmıyorum	1	3
Hiç Karşılaşmıyorum	3	9
Toplam	33	100

Tablo 2.6.20'den de gördüğümüz gibi ankete katılan 33 yöneticiden 8 tanesi performans değerlendirmesi sonuçlarına göre ücret belirlenmesi ile tamamen karşılaştığını söylerken, diğer 14 yöneticide işletmelerinde böyle bir ücretlendirmeden haberdar olmadıklarını belirterek en büyük çoğunluğu %42,44'ü oluştururken, 1 yönetici kısmen karşılaşmadığını belirterek %3,03'ü oluşturur.

Geçmişte performans değerlendirme sistemleri çalışanlara ne kadar ücret ödeneceğini saptamak üzere oluşturulurdu. Performansa göre ücret ödenmesi herkesin paylaştığı bir anlayıştı. Ne var ki, iş politikaları değiştikçe, uzmanlaşma arttıkça, üretkenliğin artması bireyin olduğu kadar grubun da çabalarına bağlı olmaya başladıkça, bir elemanın iş performansının ölçülmesi daha güç hale geldi. Bunun sonucunda, işletmelerin çoğu performans değerlendirme sistemlerini elemanlarının mesleki eğitim ve gelişimini sağlama hedefine uyarlamak üzere değiştirdiler. Böylece işletmelerde bu şekilde, nitelikli iş gücü elde etmeyi amaçladılar. Ankete katılan çoğu yöneticide performans göre ücret belirleme konusunda fikir sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir. Performansa göre ücret belirleme, yöneticilerce iş görenin daha iyi performans göstermesine sebep olacaktır.

2. 6.21. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARINA GÖRE HEDEF VE AMAÇLARIN YENİDEN BELİRLENMESİ

Performans Değerlendirmenin Sonuçlarına göre hedef ve amaçların yeniden belirlenmesini belirten tablo 2.6. 21 de belirtilmiştir.

Tablo 2.6.21 Hedef ve Amaçların Yeniden Belirlemesine İlişkin Dağılım

Perf. Değer. Sonuç. Göre Amaç ve Hedef Düzen.	Sayı	%
Tamamen Yeniden Düzenlenir	8	24
Kısmen Yeniden Düzenlenir	13	39
Fikri Olmayanlar	6	19
Kısmen Yeniden Düzenlenmez	5	15
Hiç Yeniden Düzenlenmez	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.21 'den de görüldüğü üzere ankete katılan 33 yöneticiden 13 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesi sonuçlarına göre kısmen yeni hedef ve amaçlara göre düzenlendiğini belirterek %39,39'u oluştururken, 1 yönetici ise performans değerlendirmesi sonuçlarına göre işletmelerinde hedef ve amaçlarda kesinlikle bir düzenleme olmadığını belirterek %3,03'ü oluştururlar.

En çok bilinen ve en yaygın bir şekilde kullanılan performans değerlendirme tekniği, "hedeflere göre yönetim" (HGY) denilen tekniktir.⁹⁵ Hedeflere göre yönetim (HGY) tam olarak bir geliştirme tekniği değildir. Daha çok, bunu felsefe olarak benimsemiş bir organizasyonun sürekli olarak uygulandığı bir yöntem sistemidir. Planlamayı, standart saptamayı, çalışanları motive etmeyi ve performanslarını değerlendirmeyi içerir.

HGY birbiriyle ilişkili iki varsayıma dayanır. Bu varsayımlardan birincisi, bir amacı benimseyen bir insanın o amaç doğrultusunda daha çok çaba göstereceğidir. İkincisi ise, bir amacın gerçekleştirilebileceğini gören birinin o amaç için elinden geleni yapacağıdır. HGY'yi savunanlar, bu iki koşul sayesinde, açıkça ifade edilmiş amaçlara daha kolay varılacağını savunur.

⁹⁵ PALMER, a. g. e. , s. 48

HGY'yi savunanlar, bu iki koşul sayesinde, açıkça ifade edilmiş amaçlara daha kolay varılacağını savunur.

HGY 'nin temel görüşlerinden biri şudur: İnsanlar gerçekçi ölçütlerle ve ulaşabilecek standartlarla değerlendirmeyi tercih eder. Bu yönetim felsefesi uygulandığında, çalışanlarla yöneticiler işbirliği yaparak belli bir dönem için hedefler saptar. Genellikle üç ile altı ay arasında olan bu dönemin sonunda yönetici ile çalışanlar tekrar bir araya gelerek dönemin sonunda yönetici ile çalışanlar tekrar bir araya gelerek dönem içindeki performansı değerlendirir. Bu değerlendirmede kullanılan ölçütler gene birlikte saptanır.

HGY'de hedefler normal olarak, satış ya da üretim hacmi, masraflar, kar marjı gibi nicel terimlerle ifade edilir. Ama özellikle hizmet sektöründeki işlerde nitelik bakımından ifade edilmiş hedefler de saptanır. Bütün organizasyonda hedef ve ölçütler bireyler temelinde saptanır. Hedef saptama sürecinde, performansın yükseltilmesi için elde bulunan olanaklar da araştırılır. Performans planlamasında yöneticilerle elemanlar arasındaki ilişkiler şu seyri izler:

*İkisi birlikte, elemanın sorumluluklarını ve geçmiş performansını gözden geçirir

*Elde edilen veriler ışığında, gelecek dönem için temel ve tali hedefler saptanır

*Tartışmalardan sonra, gerekli düzeltmeler yapılır.

*Yönetici saptanan hedefleri onaylar ve organizasyonun elemana bu hedeflere ulaşma çabasında sağlayabileceği yardımları ortaya koyar.

" Dönem sonunda yönetici ile eleman tekrar bir araya gelerek, elde edilen sonuçlar temelinde elemanın performansını değerlendirir. Böylece aynı süreç yeniden başlar. HGY uygulamasının başarısının anahtarı esnekliktir. Değişen koşullara göre yeniden düzenlenmeli, böylece işgörenlerin her zaman erişebilir hedeflere doğru ilerlemesi sağlanmalıdır.

HGY'nin başlıca avantajlarından biri, çalışanların kendini yönlendirme, kabul görme, yeni deneyimler edinme ve saygı görme ihtiyaçlarına cevap vermesidir. Gerektiği gibive düzenli bir şekilde uygulandığında, HGY çalışanların işlerini daha iyi yapmak için yeni yollar bulmasını sağlar. Kendi işleriyle ilgili standartların saptanmasına ve

değerlendirilmesine katılmaları özsaygılarını yükseltir. Ayrıca, kendileri için çalıştıklarını hissetmeleri elemanların daha büyük bir çaba göstermelerini sağlar.⁹⁶

2.6.22. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN TERFİ ALANINDA KULLANIMI

Performans değerlemenin terfi alanında kullanımına ilişkin dağılımın gösterildiği tablo 2. 6.22 de belirtilmiştir.

Tablo 2. 6.22 Değerlendirmenin Terfi Alanında Kullanılmasına İlişkin Dağılım

. Perf. Değer. Terfi Alanında Kullanımı	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	11	33
Kısmen Kullanılır	7	21
Fikri Olmayanlar	13	40
Kısmen Kullanılmaz	0	0
Hiç Kullanılmaz	2	6
Toplam	33	100

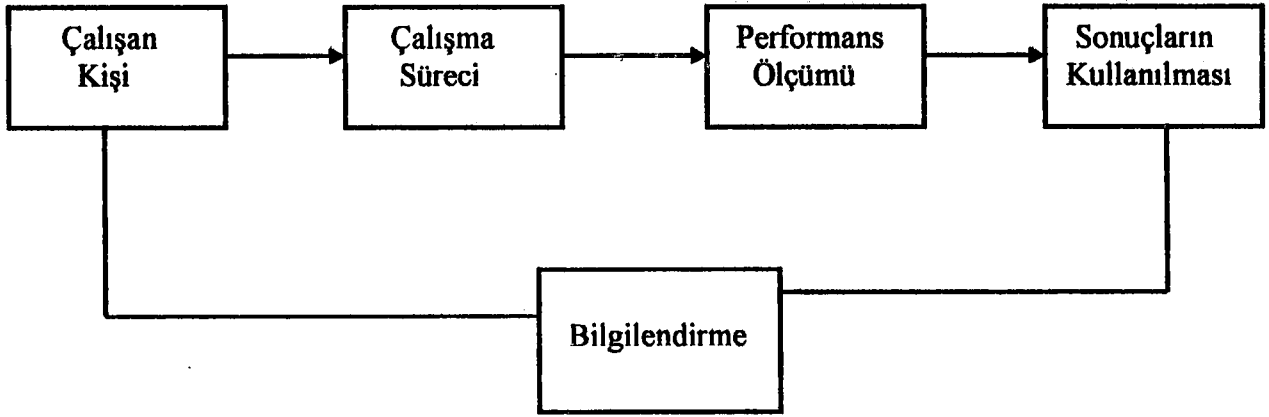
Tablo 2.6.22 'den de gördüğümüz gibi ankete katılan 33 yöneticiden 11 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesi sonuçlarının terfi alanında kullanıldığını belirterek % 33,33'lük büyük çoğunluğu oluştururken, 2 yönetici ise %6,06 ile işletmelerinde bu yolla bir terfinin gerçekleşmediğini belirtirler.

2. 6.22. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI

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

⁹⁶ Margaret PALMER & Kenneth T. WINTERS, İnsan Kaynakları, Rota Yayınları, 1. Baskı, 1993, s. 126-129

Şekil 2.6.22. 1 Değerlendirme süreci şeması



Kaynak,Fındıkçı,s. 337

Şekilde de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabaların meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan bir çok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitimi ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara mutlaka yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır. Anketi cevaplayan pek çok yöneticinin de terfi alanında performans değerlemeyi göz önünde bulundurdukları açıktır.

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimseyemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. Yerinden, görev tanımından, ilişkilerden mutsuz olanlar vardır. Tüm bu veriler insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir.

2. 6.23. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SONUÇLARININ ÜCRET ALANINDA KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının ücret alanında kullanımına ilişkin dağılımın gösterildiği tablo 2 6.23 de belirtilmiştir.

Tablo 2. 6.23 Değerlendirme Sonuçlarının Ücret Alanında Kullanımına İlişkin Dağılım

Perf. Değer. Ücret Alanında Kullanımı	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	15	46
Kısmen Kullanılır	7	21
Fikri Olmayanlar	10	30
Kısmen Kullanılmaz	0	0
Hiç Kullanılmaz	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.23'den de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 15 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesi sonuçlarının ücret alanında kullanıldığını belirterek %45,452lik büyük çoğunluğu oluştururken, bir kişi ise işletmelerinde yapılan değerlendirme sonuçlarının hiçbir şekilde ücret alanında kullanılmadığını belirterek %3,032ü oluştururlar.

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Öğrenme teorilerinde de belirtildiği gibi kişiler için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Bu beklentinin çoğunlukla haklı ve gerekli de olduğu rahatça söylenebilir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır.

Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanlarında daha

üksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans eğerleme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir.⁹⁷

2.6.24 . PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ MOTİVASYON ALANINDA KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının motivasyon alanında kullanımına ilişkin dağılımın gösterildiği tablo 2.6.24 dür

Tablo 2 6.24 Değerlendirme Sonuçlarının Motivasyon Alanında Kullanımını Belirten Dağılım

Perf. Değer. Motivasyon Alanında Kullanımı	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	15	46
Kısmen Kullanılır	5	15
Fikri Olmayanlar	11	33
Kısmen Kullanılmaz	2	6
Hiç Kullanılmaz	0	0
Toplam	33	100

Tablo 2.6.24'dan da görüldüğü üzere ankete katılan 33 yöneticiden 15 tanesi performans değerlendirme sonuçlarının motivasyon alanında kullanıldığını belirterek % 45,45'lik çoğunluğu oluştururken, 2 yönetici işletmelerinde bu sonuçların motivasyon alanında kısmen kullanılmadığını belirterek ancak %6,06'yı oluştururlar.

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin, kurum kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılmasıdır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini, yeterli çaba göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyonudur.

Motivasyon (güdüleme), Latince "motive" den gelmektedir. Dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. "Güdüleme, insanı harekete geçiren ve

⁹⁷ FINDIKÇI İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Basım, Kasım, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s. 338

hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu;ihtiyaç ve korkularıdır.

Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek, severek yapması, bir yöneticinin her sabah keyifle ve bulunduğu statüden memnun olarak işine başlaması bir aktörün aldığı rolü benimseyerek, rolün tüm gereklerini yerine getirerek ve sanki o kişiymiş gibi sahnede oynaması, bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması, bir annenin hazırlanmış olarak toplantıya katılması,bir annenin hazırladığı yemeğe sevgisini de katması ve benzeri durumların tamamı kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir. Dikkat edileceği gibi sayılan davranışların tamamında bireyin yaptığı işe yönelik arzu ve istek duyması yer almaktadır

Yöneticinin temel görevi çalışanlardaki bu isteği sürekli ve sistemli olarak uyanık tutmaktır. Bunun gerçekleştirilebilmesi için çeşitli koşullara ihtiyaç vardır. Bu koşulların bir kısmı çalışanın kendisi ile ve bireysel kişilik özellikleri ile ilgilidir. Bir kısmı ise çalışana sunulan çevresel olanaklarla ilgilidir.

Bireyi herhangi bir konuda işe ve çalışmaya yöneltmek sanıldığı kadar kolay değildir. Kurumda yapılan bütün çalışmalar, başarılar,başarısızlıklar, iletişim sorunları, çatışmalar,sonuçta ulaşılan hedeflere ulaşamama, işgücü devrinin yüksek oluşu gibi istenmeyen durumların oluşmasında kuşkusuz bir çok faktör rol oynar. Bu faktörler içinde ilgili kişinin çalışması ve işe yeterince güdülenmesinin etkisi kadar kurumun sağladığı olanakların da büyük etkisi söz konusudur.

2.6.25. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SONUÇLARININ CEZA ALANINDA KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının ceza alanında kullanımına ilişkin dağılım Tablo 2.6. 25 de belirtilmiştir.

Tablo 2.6.25 Değerlendirme Sonuçlarının Ceza Alanında Kullanımını Gösteren Dağılım

Perf. Değer. Ceza Alanında Kullanımı	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	4	12
Kısmen Kullanılır	7	21
Fikri Olmayanlar	17	52
Kısmen Kullanılmaz	4	12
Hiç Kullanılmaz	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.25 'den de görüldüğü üzere ankete katılan 33 yöneticiden 4 tanesi sonuçların ceza alanında kullanıldığını belirtirken %12 lik bir dilim oluşturmuştur, 7 yönetici ceza unsuru için diğer faktörlerle birlikte kısmen kullandığını belirterek en yüksek yüzdelerden pay almışlardır. Fikri olmayan yöneticiler içinse performans değerlendirme sonuçlarının ceza alanında kullanımı söz konusu değildir. Hiç kullanmayan yöneticilerin sayısı ise sadece 1 olup yüzdelerden %3 ile en az payı almaktadır.

2. 6.26 PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ SONUÇLARININ ÖDÜL ALANINDA KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının ödül alanında kullanımına ilişkin dağılımın gösterildiği tablo 2. 6.26 de belirtilmiştir.

Tablo 2. 6.26 Değerlendirme Sonuçlarının Ödül Alanında Kullanımına İlişkin Dağılım

Perf. Değer. Ödül Alanında Kullanımı	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	6	18
Kısmen Kullanılır	5	15
Fikri Olmayanlar	19	58
Kısmen Kullanılmaz	2	6
Hiç Kullanılmaz	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.26 'da da görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 19 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesi sonucunun ödül alanında kullanımı konusunda fikri olmadığını belirterek % 57,57 ile en büyük çoğunluğu oluştururken, 1 kişi ise hiçbir şekilde kullanılmadığını belirterek % 3,03'ü oluştururlar.

2. 6.26.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE ÖDÜL VE CEZA

Motivasyon, örgüt ortamında bireylere yönelik ödül ceza ve benzeri yaptırımların tamamıyla yakından ilişkilidir. Örgütsel hiyerarşi içinde elemanlarla kurum arasındaki ilişkilerin niteliği ve düzeyi belirlenmiştir. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak bireylerin işlerinden tatmin duymaları ya da duymamaları söz konusudur. Kurum ortamında elemanlara yönelik çeşitli yaptırımlar kullanılabilir. Bunlar işe geç gelen çalışana yapılan sözlü uyarıdan, işten uzaklaştırmaya kadar birçok uygulamayı içermektedir. Burada gereken zamanlarda gerekli ödülleri verilmemesinin çalışanlar üzerinde oldukça olumsuz etkilere ve sonuçta motivasyonun düşmesine yol açtığı unutulmamalıdır.

Her kurumun bir ödül-ceza sistemi vardır. Kurumun ödül-ceza sisteminde izlenmesi gereken temel ilke: çalışanlara yönelik yaptırımlara ceza yerine ödül yaklaşımının öncelikle tercih edilmesi gereklidir. Diğer bir ifade ile, çalışanları motive etmenin yolu, onların olumlu yanlarının başarılarının güdüleme getirip takdir edilmesidir. Ancak ne yazık ki geleneksel yaklaşım, insanların olumsuz yanlarından hareket etmektedir ki bu yaklaşım motivasyonu son derece olumsuz bir biçimde etkilediği bilinmektedir.

Beklenen ya da arzulanan davranışların sonucunda ödül, arzulanan davranışın sonucunda ise ceza söz konusu olmaktadır. Modern insan kaynakları yaklaşımına göre, çalışanların arzulanan davranışlarından değil arzulanan davranışlarından hareket edilmelidir. Bu durum arzulanan davranışların nasıl yok edileceği sorusu gündeme gelebilir. Ancak olumludan hareket etme durumunun kurumunda tekrar etmesi, olumsuz davranışların bir süre sonra sönmesine yol açar. Çalışanlara sunulan ödüllerin çeşidi ve özelliği de önemlidir. Hem ödüller hem de cezalar maddi olabilecekleri gibi manevi de olabilirler. Maddi ödüller arasında; para ikramiyeleri, maddi değeri olan ödüller arasında ücret artışı, izin-tatil imkanı ve benzeri öncelikle sayılabilir. Manevi sosyal ödüller arasında ise sözlü taltifler, takdir, yetki çoğaltması, terfi gibi ödüller öncelikle sayılabilir. Yine maddi cezalar arasında, ücret kesilmesi, ek kazançların azaltılması ya da kesilmesi, işten ayırma, manevi cezalar arasında ise sözlü ikaz, uyarı, yetki azaltılması ya da pasif göreve verilme öncelikle sayılabilir.

Dikkat edilebileceği gibi maddi ödüller ve cezalar çoğunlukla ekonomik kaynaklıdır. Manevi ödül ve cezalar ise çoğunlukla sözlü mesajlar, statü ve yetki ile ilgilidir.



2.6.27. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KİŞİSEL DEĞERLENDİRME TEKNİĞİNİN KULLANILMASI

Performans değerlendirme sırasında kişisel değerlendirme tekniğinin kullanılmasına ilişkin tablo 2.6.27 de belirtilmiştir.

Tablo 2 6.27 Kişisel Değerlendirme Tekniğinin Kullanılmasına İlişkin Dağılım

İşlet. Perf. Değer. Kişisel Değer. Teknik.	Sayı	%
Kullanılır		
Tamamen Kullanılır	9	27
Kısmen Kullanılır	4	12
Fikri Olmayanlar	15	46
Kısmen Kullanılmaz	3	9
Hiç Kullanılmaz	2	6
Toplam	33	100

Tablo 2.6.27'den de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 9 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmelerinde kişisel değerlendirme yönteminin kullanıldığını belirterek % 27,27'lik bir dilim oluştururken, 2 yönetici ise kişisel değerlendirme tekniğinin kullanılmadığını belirterek % 6,06'yı oluşturmaktadırlar.

2. 6.27. 1-PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlemenin kişi ve kurum bakımından son derecede önemli bir psikolojik ihtiyacı karşıladığı ve gerekli olduğu tartışmasız kabul edilir. Kurum için pek çok yararlı sonuçları olan performans değerlemesi için bir çok değişik yöntemler kullanılmaktadır.

Hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağı kararı çok önemlidir. Bu kuruma, insan kaynağının yapısına örneğin; eğitim ve mesleki beceri düzeylerine, kurumun kültürüne, iş alanına ve benzeri değişkenlere göre farklılaşabilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemi olarak kişisel değerlendirme, çalışanın kendisini genel olarak gözden geçirmesini sağlayan bir yöntemdir. Burada amaç, kişilerin kendilerinin iş başarılarına yönelik fikir ve düşüncelerinin belirlenmesidir. Bir form yardımıyla

apılabileceği gibi yılda bir ya da iki kez çalışanın hazırlayıp st amirine verdiği bir rapor eklinde de uygulanabilir. Bu yöntemin olumsuz tarafı kişinin bireysel yargılarına dayanması ve kendisine yönelik değerlemenin subjektif olabilmesi olasılığıdır. Bu yntemin st düzeye de yöneticilerin performans değerlemede kullanıldığı bilinmektedir. Genelde kendi işine hakim, kendi amaçlarını koyabilen, kendi başarılarını objektif biçimde değerlendirebileceğine inanılan çalışanlara bu yöntemle performans değerlemesi uygulanabilir. Ancak sübjektiflik özelliği unutulmamalıdır. Kişinin ne kadar objektif durmaya alıştığı gözlenirse de taraflı bir ölüm olacağı muhakkaktır.

2.6.28. PERFORMANS DEğerLENDİRMEİNDE ÜSTLERİN GöRüşLERİNİN KULLANILMASI

Performans değerlemesi sırasında üstlerin görüşlerinin kullanılmasına ilişkin ağılımin tablo 2.6.28 de belirtilmiştir

Tablo 2.6.28 stlerin Görüşlerinin Kullanılmasına İlişkin Verilerin Dağılımı

İşlet. Perf. Değer. Üstlerin Görüşleri Kullanılır	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	12	36
Kısmen Kullanılır	10	30
Fikri Olmayanlar	9	28
Kısmen Kullanılmaz	1	3
Hiç Kullanılmaz	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.28'den de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 12 tane yönetici işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesinde tamamen üstlerin görüşlerinin kullanıldığını belirterek %36,36 ile çoğunluğu oluştururken, kısmen ve hiç kullanılmadığını belirten 1'er yönetici ise %3,03'lük dilimi paylaşıyorlar.

Performans değerlemede en sık kullanılan yöntem amirlerin görüşleridir. Bu yntemi haklı kılacak pek çok yöntem vardır.

Üstler denetimleri altındaki çalışanları sürekli izlediğinden, beraber olduğundan nun iş başarısını da yakından bilecek ve takdir edebilecek kişilerdir. Dolayısıyla performans değerlemede hazırlanan formlar aracılığıyla çalışanına ilişkin olarak

görüşlerini belirleyen yönetici, bir anlamda çalışanın performansını değerlemiş olmaktadır. Bu yöntemin de yine kişisel yargıları barındırabileceği, sübjektif yönleri olabileceği unutulmamalıdır. Üstlerin görüşlerine dayalı performans değerlemede üstlerin tarafsız olmaları çok önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi özellikle yöneticilerin tarafsızlıkları konusunda, yöneticinin iyi ilişkiler içinde olmadığı çalışanların mağdûr olmamalarına özen göstermelidir

2. 6.29. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE HEDEFLERE ULAŞMA DÜZEYİ YÖNTEMİNİN KULLANILMASI

Performans değerlendirmesinde hedeflere ulaşma düzeyi yönteminin kullanılmasına ilişkin dağılım tablo 2.6.29 da gösterilmiştir.

Tablo 2.6.29 Hedeflere Ulaşma Düzeyinin Kullanılmasına İlişkin Dağılım

İşlet. Perf. Değer. Hedef. Ulaşma Düzeyi Kullanılır	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	6	18
Kısmen Kullanılır	6	18
Fikri Olmayanlar	17	52
Kısmen Kullanılmaz	2	6
Hiç Kullanılmaz	2	6
Toplam	33	100

Tablo 2.6.29'dan da görebildiğimiz gibi ankete katılan 33 yöneticiden 17 tanesi performans değerlendirmesinde hedeflere ulaşma düzeyinin kullanılıp kullanılmadığından haberdar olmadıklarını belirterek % 51,51'lik büyük çoğunluğu oluştururken 2'ser yöneticiden ilk grup kısmen kullanılmadığını diğeri ise hiç kullanılmadığını belirterek % 6,06'yı oluşturur.

Performans değerlemede en sık kullanılan ve objektif veriler sağlayabilecek bir yöntem olarak hedeflere ulaşma düzeyi kullanılabilir. Hedeflere ulaşma, performans ölçümü için önemli bir takım verilere dayanmayı sağlamaktadır

Bu veriler ise somuttur ve daha önce anlatılan yöntemlerdeki sübjektifliğin önlenmesi bakımından önemlidir. Hedefler, kişinin çalışması ile ilgili hedefler, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya kurum düzeyinde belirlenen hedefler şeklinde

belirlenmiş olabilir. Diğer bir ifadeyle görev hedefleri, satış hedefleri veya zamana bağlı kalite hedefleri belirlenmiş olabilir. İşte belirlenmiş olan bu hedeflere kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlendirilmesi yapılabilir.

Hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesine dayalı performans ölçümünün elden geldiğince Standardlaştırılması gereklidir. Çünkü; bundan önceki yöntemlerde belirli bir formun uygulanması söz konusudur. Ancak burada her çalışanın, her birimin hedefleri farklı olacağından kişiye özel bir değerlendirme gerekmektedir. Dolayısıyla uygulamada genellikle amir daha önceden belirlenmiş olan hedefleri ne oranda gerçekleştireceğini elemanla karşılıklı olarak konuşur, tartışır. Bu görüşme sonucunu standart bir forma kayıt eder. Bu görüşmede insan kaynaklarından bir yetkilide bulunabilir.

2. 6.30. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE SİCİL RAPORLARININ KULLANILMASI

Performans değerlendirmesinde Sicil raporlarının kullanılmasına ilişkin dağılımın gösterildiği tablo 2.6. 30 de belirtilmiştir.

Tablo 2.6. 30 Sicil Raporlarının Kullanımına Ait Verilerin Belirtildiği Dağılım

İşlet. Perf. Değer. Sicil Raporları Kullanılır	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	4	12
Kısmen Kullanılır	1	3
Fikri Olmayanlar	18	55
Kısmen Kullanılmaz	6	18
Hiç Kullanılmaz	4	12
Toplam	33	100

Tablo 2.6.30'dan da görüldüğü üzere ankete katılan 33 yöneticiden 18 tanesi işletmelerindeki performans değerlendirmelerinde sicil raporlarının kullanılıp kullanılmadığından haberdar olmadıklarını belirterek % 54,54'lük çoğunluğu oluştururken, 1 kişi ise kısmen kullanıldığını belirterek % 3,03'ü oluşturur.

Performans değerlendirme bilinen ve en yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında gelir. Daha çok kamu kurumlarında, orduda, eğitim kurumlarında kullanılan bu yöntem kökleşmiş büyük çaplı özel kurumlarda da kullanılmaktadır.

Tablo 2.6.30'dan da görüldüğü üzere ankete katılan 33 yöneticiden 18 tanesi işletmelerindeki performans değerlendirmelerinde sicil raporlarının kullanılıp kullanılmadığından haberdar olmadıklarını belirterek % 54,54'lük çoğunluğu oluştururken, 1 kişi ise kısmen kullanıldığını belirterek % 3,03'ü oluşturur.

Performans değerlendirme bilinen ve en yaygın olarak kullanılan yöntemlerin başında gelir. Daha çok kamu kurumlarında, orduda, eğitim kurumlarında kullanılan bu yöntem kökleşmiş büyük çaplı özel kurumlarda da kullanılmaktadır.

Sicil raporu, çalışanın günlük iş, insan ilişkileri, gelişme düzeyi, görevlerini, gerçekleştirme başarısı gibi kriterlerinin sistematik biçimde gözlenerek gerekli kayıtların tutulmasına dayanır. Bu kayıtlardan çoğunlukla çalışanın haberi olmaz. Sicil raporu sonuçları kişinin performans düzeyini belgelediği gibi kariyer basamakları açısından da yeni yeni görevlere atanmasını etkiler. Genellikle kurum içindeki yetkili amir tarafından doldurulan sicil raporları bazen kurum dışından gelen denetleyiciler tarafından doldurulabilir.

Dikkat edileceği gibi bu yöntemde kişinin bir bütün olarak gözlenmesi söz konusudur. Dolayısıyla sonuçlar tek boyutlu değildir. Sicil raporunun içeriği, ayrıntıları bu bakımdan önemlidir. Sicil raporunun en olumsuz tarafı ise yine değerlendirme kriterleri iyi belirlenmemişse subjektiflik taşıması ve daha da önemlisi sistem dejenere edilmeye açıktır. Sonuçlar gizli olduğundan neyin döndüğü bilinmez. Çoğunlukla değerlendirilen kişi performansı hakkında bilgi sahibi olmaz. Kriterleri iyi belirlenmiş, gözlemi sağlıklı yapılmış ve sonuçların yaptırım gücü olan sicil raporları gerçekten de performansı belirlemede çok önemli veriler sağlamaktadır. Ortanın üstü büyüklükteki kurumlar ve holdinglerde özellikle kurmay personel için sicil raporları yöntemi yararlı sonuçlar vermektedir.⁹⁸

⁹⁸ FINDIKÇI, a. g. e. , s. 316

2.6.31. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE KARŞILIKLI GÖRÜŞME TEKNİĞİNİN KULLANILMASI

Performans değerlendirmesinde karşılıklı görüşme yönteminin kullanılmasına ait veriler tablo 2.6. 31 de şu şekilde yer almaktadır.

Tablo 2.6. 31 Karşılıklı Görüşme Tekniğinin Kullanılmasına İlişkin Dağılım

İşlet. Perf. Değer. Karşılıklı Görüşme Kullanılır	Sayı	%
Tamamen Kullanılır	5	15
Kısmen Kullanılır	2	6
Fikri Olmayanlar	17	52
Kısmen Kullanılmaz	4	12
Hiç Kullanılmaz	5	15
Toplam	33	100

Tablo 2.6.31'den de görebildiğimiz gibi ankete katılan 33 yöneticiden 17 tanesi letmelerinde yapılan performans değerlendirmede karşılıklı görüşme tekniğinin kullanılıp kullanılmadığını konusunda fikirleri olmadığını belirterek % 51,51'lik çoğunluğu oluştururken, 2 yönetici ise kısmen kullanılmadığını belirterek % 6,06'yı oluştururlar

Daha çok diğer bir performans değerlendirme yöntemi ile birlikte kullanılan bu yöntemde performansı değerlendirilen kişi ile bu değerlendirmeyi yapan kişi karşılıklı olarak görüşürler. Bu, yapılmış, amaçlı bir görüşmedir. Amaç çalışanın geçen dönemindeki başarısını masaya yatırmak, tartışmak, hedeflerinin gerçekleşme düzeyini delemek, yeni hedefler belirlemektir. Bu görüşmenin bir yararı da ast ve üst arasında karşılıklı beklentilerin yeniden gözden geçirilmesine olanak tanınmasıdır.

Performans değerlemeye yönelik görüşmede amirin ehil olması, çalışanın onuşturması, beklentilerini uygun bir dille açıklaması, çalışanın zor durumda bırakmaması, onuşturulanları özetle not edebilmesi veya elindeki matbu forma ilgili notları alması gereklidir. Bazı iş yerlerinde performans değerlendirme için bu yöntem kullanılır ancak yönetici bu görüşmeyi bir baskı aracı, bir sıkıntı kaynağı olarak kullanabilmektedir. Oysa bu görüşme bir dönemin değerlemesini verdiğinden rahat geçmeli ve çalışanın korkulu rüyası haline gelmemesidir.

Kullanılan performans değerleme yöntemi ne olursa olsun sonunda karşılıklı görüşme metodundan da yararlanılması önemli sonuçlar verir. Her şeyden önce uygulanan formlarda yanlış anlaşılabilir kısımlar ve astlarla yöneticilerin karşılıklı beklentileri bu görüşmede ortaya çıkar.

2. 6.32. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE MÜŞTERİ RAPORLARININ KULLANILMASI

Performans değerlemede müşteri raporlarının kullanılmasına ilişkin tablo 2.6. 32 de şu şekildedir.

Tablo 2.6. 32 Müşteri Raporlarına İlişkin Dağılım

İşlet. Perf. Değer. Müşteri Raporları Kullanılır	Sayı	Yüzde %
Tamamen Kullanılır	6	18
Kısmen Kullanılır	6	18
Fikri Olmayanlar	14	43
Kısmen Kullanılmaz	4	12
Hiç Kullanılmaz	3	9
Toplam	33	100

Tablo 2.6.32'den de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 14 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlenmesinde müşteri raporlarının kullanılıp kullanılmadığını bilmediklerini belirterek % 42,42'lik büyük çoğunluğu oluştururken, 3 yönetici ise hiç kullanılmadığını belirterek ancak % 9,09'u oluştururlar.

İş başkalarına hizmet olarak yapılır. İster ürün ister hizmet olsun amaç en uygun kaynakları en ekonomik şekilde kullanarak insanlara bir değer üretmektir. Bu süreçteki başarıda belirleyici olan ise ürün ya da hizmeti alanların görüş, düşünce ve önerileridir. Dolayısıyla müşteri raporları ve müşteri mutluluğu hemen her işletmenin koşulsuz temel amaçları arasında yer almaktadır. Bu temel amacı, kurumların ne derecede gerçekleştirdikleri ise önemli bir sorundur. Kurumların müşterilerini tatmin etme düzeyleri aslında onların başarılarının da bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdır. İşte bu görüşler müşterilerden gelen

amaçları arasında yer almaktadır. Bu temel amacı, kurumların ne derecede gerçekleştirdikleri ise önemli bir sorundur. Kurumların müşterilerini tatmin etme düzeyleri aslında onların başarılarının da bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri oranda başarılıdırlar. İşte bu görüşler müşterilerden gelen eleştirilerin, müşteri mutluluğunun çalışanların performansını değerlemede kullanılabileceği gündeme getirmiştir.

Olumlu müşteri raporları ve yüksek müşteri memnuniyeti yüksek performansa işaret eder. Müşteri görüşleri doğrultusundaki performans değerlendirme, gerçekte son derecede objektif sonuçlarda verebilmektedir. Çünkü daha önce sıralanan çoğu yöntemde genellikle kurum içindeki kişilerin birbirlerini değerlendirmeleri ve objektifliğin zedelenmesi olasılığı çok yüksektir. Oysa ki çoğu zaman çalışanları tanımayan müşterilerin iş, ürün, hizmetin kalitesi konusundaki görüşleri kurumdaki etkinliğin düzeyini belirler.

Bu yöntemin kullanılmasında dikkatli olunmalıdır. Çünkü müşteri raporlarının çok iyi derlenmesi gereklidir. Örneğin bir konfeksiyon firmasının ürünlerine yönelik müşteri şikayetleri, ilgili markayı üreten grubu personelinin performansı için önemli bir bilgidir. .

Zaman içinde edinilen bu bilgiler düzenli bir şekilde kayıt edilerek performans değerlendirme için kullanılabilir. Bu kullanım için kurumun kendisine has bir form geliştirmesi tercih edilmelidir. Ayrıca belirli dönemlerde müşterilere uygulanacak anket veya benzeri bilgi toplama araçları ile müşteri memnuniyeti belirlenebilir.

Bu yöntemin sakıncası performans değerlemenin tamamen kurum dışına, müşteriye endekslenmesidir.

2.6.33. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE ASTLARIN GÖRÜŞLERİNİN KULLANILMASI

Performans değerlemede astların görüşlerinin kullanılmasına ilişkin dağılımı tablo 2. 6.33 de belirtilmiştir

Tablo 2. 6.33 Astların Görüşlerinin Kullanılmasına İlişkin Dağılım

İşlet. Perf. Değer. Astların Görüşleri Kullanılır	Sayı	Yüzde %
Tamamen Kullanılır	7	21
Kısmen Kullanılır	2	6
Fikri Olmayanlar	17	52
Kısmen Kullanılmaz	2	6
Hiç Kullanılmaz	5	15
Toplam	33	100

Tablo 2.6.33'den de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 17 tanesi işletmelerinde yapılan performans değerlendirmesinde astların görüşlerinin kullanılıp kullanılmadığını bilmediklerini belirterek % 51,51'lik çoğunluğu oluştururken, 2'şer yöneticiden ilki kısmen kullanıldığını, ikincisi ise kısmen kullanılmadığını belirterek ancak % 6,06'yı oluştururlar.

Performans değerlemede yeni yeni kabul gören bu yöntemle göre çalışanın performansının belirlenmesinde astların görüşlerine baş vurulmaktadır. Epeyce tartışılan bu yöntemin esasta çok önemli veriler sağladığı görülmüştür. Üstlerin değerlemelerinin subjektif ve taraflı olabileceği buna karşılık astların kendi yöneticilerini daha objektif değerlendirebilecekleri görüşü, bu yöntemin özünü oluşturmaktadır. Uygulaması ve üstler tarafından ilk etapta kabul edilmesi oldukça zor olabilmektedir. Ancak kendisine güvenen ve kalifiye iş gücünün bulunduğu iş yerlerinde astların görüşleri, çalışanların performanslarını belirlemede önemli veriler sağlayabilmektedir.

2. 6.34. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN İŞLETMEYE KAR OLARAK KATKISI

Performans değerlemenin işletmeye kar olarak katkısının dağılımına ilişkin tablo 2.6. 34 de gösterilmiştir

Tablo 2.6 34 Değerlendirmenin İşletmeye Kar Olarak Katkısının Dağılımı

Perf. Değer. İşletmeye Kar Olarak Katkısı	Sayı	Yüzde %
Tamamen Olur	21	65
Kısmen Olur	7	22
Fikri Olmayanlar	5	13
Kısmen Olmaz	0	0
Hiç Olmaz	0	0
Toplam	33	100

Tablo 2.6.34'den de görüldüğü üzere ankete katılan 33 yöneticiden 21 tanesi işletmelerinde uygulanan performans değerlendirmesinin işletmeye kar olarak katkısının tamamen olduğunu belirterek % 64,63'lük büyük çoğunluğu oluştururken , 7 yönetici ise bu konuda fikirlerinin olmadığını belirterek ancak %6,06'yı oluştururlar.

Bir organizasyonun amaç ve hedeflerini açıklığa kavuşturmak, bu amaç ve hedeflere varılmasını sağlayacak yöntemleri bulmak ve bu yöntemlerin uygulanışını denetlemek, yönetimin görevidir. Hem üretim hem de hizmet sektöründeki organizasyonların paylaştığı bazı genel amaçlar şunlardır:

1. Pazardaki diğer organizasyonlardan daha üstün üretim yapmak ya da hizmet vermek.
2. Organizasyonun pazar payını yükseltmek.
3. Teknoloji açısından sektörün liderliğini üstlenmek.
4. Optimum işlem düzeyine ulaşmak.
5. Satış hacmini ve karı yükseltmek.
6. Yapılan yatırımlardan yeterli getiri elde etmek
7. Masrafları azaltmak ve israfı önlemek.
8. Çalışanların moralini yükseltmek.
9. Organizasyonun imajını güçlendirmek.

Bütün bu amaçlar, hepsini kendinde toplayan bir tek hedefle ifade edilebilir: İnsanların verimli olması. Organizasyonun amaçlarına insanların çabasıyla

varılacağından, organizasyonun ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanların verimine bağlıdır.

Bir organizasyonun üç temel kaynağı vardır:Fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları.

Bu faktörler birbiriyle ilişkilidir ve organizasyonun etkililiğini ya da verimliliğini belirlemek üzere birlikte hareket ederler. Yönetim tarzı, organizasyonun içinde yer aldığı çevre işgörenlerin tutum ve tepkilerini etkilediği için,organizasyonun etkililiğini büyük ölçüde belirlediği açıktır. Organizasyonun bu temel özellikleri birlikte işleyerek, onun nihai etkililiğini, verimliliğini ve karlılığını belirler⁹⁹

2.6.35. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN PERSONEL MOTİVASYONUNA KATKISI

Performans değerlemenin personel motivasyonuna olan etkisinin gösterildiği tablo 2. 6.35 dir.

Tablo 2.6.35 Değerlemenin Personel Motivasyonuna İlişkin Dağılım

Perf. Değer. Pers. Motivasyonu Olarak Katkısı	Sayı	Yüzde %
Tamamen Olur	17	52
Kısmen Olur	10	30
Fikri Olmayanlar	4	12
Kısmen Olmaz	1	3
Hiç Olmaz	1	3
Toplam	33	100

Tablo 2.6.35'den de görüldüğü gibi ankete katılan 33 yöneticiden 17 tanesi işletmelerinde uygulanan performans değerlendirmesinin personel motivasyonuna olan katkısının tamamen olduğunu belirterek % 51,51büyük çoğunluğu oluştururken, fikrinin olmadığını, kısmen olmadığını, hiç olmadığını belirten 1'erli yönetici ise ancak % 3,03'ü oluşturur.

Çalışanlara gerekli geri besleme verilmesi, bunun diğerlerinden ayrı bir beceri olarak ele alınmasını gerektirecek kadar önemlidir. Bunun çalışanlar açısından önemi,

⁹⁹ PALMER & WINTERS, a. g. e. , s. 11-13

Çalışanlara gerekli geri besleme verilmesi, bunun diğerlerinden ayrı bir beceri olarak ele alınmasını gerektirecek kadar önemlidir. Bunun çalışanlar açısından önemi, bireysel gelişim ve performans yükseltme planlarına temel oluşturmasıdır. Çalışanların kendi performansları hakkında aldıkları geri besleme performanslarını yükseltme çabalarında bir katalizör işlevi görebilir; bu da organizasyonun üretkenliğini artırır. Çalışanları performansları hakkında bilgilendirecek olan yöneticinin anlaması gereken ilk şey, onların kendi işleri konusundaki tartışmalara ne kadar duyarlı olduğudur. Durumu nesnel bir şekilde anlamaya çalışan bir yöneticinin sözü, insanları yargılayan bir yöneticinkinden daha çok dinlenir. Çalışanlar hakkında yargı vermemek, yalnızca iş performansını göz önünde bulundurmak gerekir. Örneğin işyerindeki diğer elemanların arasına karışmayan bir elemanın bu durumdan sıkıntı duyduğunu fark eden bir yönetici, konuya tarafsız bir gözlemcinin perspektifinden yaklaşmalıdır. Böylece o eleman içindikileri boşaltıp rahatlayabilecek, performansı hakkında objektif bir geri besleme alabilecek ve performansını nasıl yükselteceğini daha iyi anlayacaktır. Küçümseyici yorumlar yapmaktan ve yargı vermekten kaçınmak, çalışanların özsaygılarını koruyarak olumlu yönde gelişmeye devam etmelerini sağlar. Verilen geri beslemenin yararlı verimli olması için, eleştirmeye ve cezalandırmaya yönelik değil, tersine destekleyici olması gerekir. Geri besleme zamanında verilmeli ve net olmalıdır. Böylece işgören gerçek performansını bilerek daha iyisi için kendini motive edecektir. Performansında yaşanan yükseliş motivasyonunun artmasıyla tamamlanacaktır. Amaçlanan hedeflere daha çabuk ve kolay ulaşılabilecektir.

SONUÇ:

Yönetim uygulamalarında uzun zamandır sınırlarının çizilmesine de zorlanılan performans değerlendirmesi organizasyonun insan kaynakları fonksiyonunun ne kadar etkili olarak kullanılıp kullanılmadığı ile ilgili olarak çalışanlar hakkında sistematik bilgiler sağlar. Böylece çalışanlarda kendi performansları ve bunun işletme açısından ne anlama geldiği konusunda bilgi sahibi olurlar

Performansın bilimsel ve nesnel yöntemlerle değerlendirilmesi diğer pek çok yönetim faaliyetlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinin ön koşuludur.

Her işletme kendince uygun gördüğü bir performans değerlendirme tekniğiyle belirli süreler içerisinde personelini değerlemeye tabi tutmaktadır. Değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler işletmenin daha sistemli ve verimli işlemlerini sağlamak için gerekli olan çalışmaların temelini oluşturmaktadır.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen sonuçlar-yani çıktılar- işletmenin belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için yönetsel hedeflerde girdi olarak kullanılmaktadır. Böylece değerlendirmenin sonuçları işletme içinde personelle ilgili olarak terfi, yetiştirme, ücret artışları vb. gibi örgütsel hedeflerle yada işgücü planlaması, iş tatmini , stratejik planlama gibi yönetsel hedeflerde kullanılır.

Gerek ülkemizde gerekse birçok ülkede yapılan performans değerlendirme uygulamalarında yöneticinin kişisel ön yargıları ön plana çıkarılmış yada kullanılan yöntemler kişinin iş başarısından çok kişiliğinin değerlendirmesi yoluna gidilmiştir. Ancak insan çağı olarak değerlendirilen 21. yüzyılda işletmeler artık sahip oldukları işgücünden en üst seviyede faydalanmak için performans değerlendirmeye gereken önemi vermeye başlamışlardır.

Yöneticiler personellerinin performanslarının aslında kendi performanslarıyla gerçekleştiğini bildikleri için personelin öncelikle performans uygulamasına güven duyması gerektiğini düşünmektedirler.

Değerlendirme sonuçlarına göre yöneticilerin personeline değerlendirme sonucunu olumlu yada olumsuz bildirirken biraz daha sınırlı davrandıkları ortaya çıkmıştır. Kısmen geri bildirim sağlayan yöneticiler kimi zaman olumsuz geri bildirim alan personelin performansını daha da olumsuz etkilemesinden endişe etmektedirler. Üretimin faktörlerinde biri olan işgücünün kara katkısının anlaşılması olmasına rağmen geribildirim konusunda yöneticilerin biraz daha üzerinde önemle durması gerekmektedir. Performansının nasıl olduğundan habersiz olan personeller için monotonluk kaçınılmazdır.

Birçok yöneticinin personelini değerlendirirken karşılaştığı sorunlardan biri olan personelin kişisel özelliklerinin göz önünde bulundurulması yöneticiler açısından yavaş yavaş sorun olmaktan çıkmaya başladığı görülmektedir.

Genellikle mağaza müdürü yada şefleri tarafından yapılan değerlendirmelerde personelin güveninin olmasının son derece önem taşıması gerektiğini belirten yöneticilerin çoğu yalnızca teknik olarak kullanılan yöntemlerden habersizdirler. Yeni gelişen performans literatüründeki tekniklerden bilgi sahibi olmadıkları buna rağmen yine büyük çoğunluğunun hedef ve amaçlarını değerlendirme sonuçlarıyla belirlediği ortaya çıkmıştır.

Yöneticilerin pek çoğu değerlendirme sonuçlarını terfi, ücret, ödül alanında kullanırken ceza alanında kısmen kullanmayı tercih etmektedirler; Kültürel özelliklerde de bahsettiğimiz gibi burada da yöneticilerin biraz daha duygusal davrandıkları için değerlendirmeleri ceza alanında kullanımı için yeterli görmeyip kısmen kullanmayı tercih ettiklerini görmekteyiz.

Şirket kültürüne uygun olan değerlendirme tekniğini kullanan yöneticiler değerlendirmelerin işletme karlılığı üzerindeki etkisi konusunda neredeyse hemfikirlerdir. Çalışanların motivasyonlarını yüksek olması performanslarının yüksek olmasına dolayısıyla bunun sonucunda yapılan yatırımların yada sunulan hizmetlerin gelirlerinin yüksek olmasına inanılmaktadır.

Sonuç itibarıyla maddi imkanların kısıtlı olması gerekli vaktin az olması sebebiyle sadece Malatya süpermarketlerinde yapılan araştırmada öncelikle yöneticilerde performans değerlendirmenin gerekliliğinin kavramış oldukları gözlemlenmiştir. Sahip oldukları işgücünden en verimli bir şekilde faydalanabilmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için, işgörenin işini benimsemesi tam anlamıyla motive olabilmesi, dikkatsizlikleri ve umursamazlıkları en asgari düzeye indirecek çalışmalar yaptıkları ortaya koyulmuştur. Pek çok yöneticinin astını kendi belirlediği bir teknikle, performansı kendisinin belirlediği ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirmede işgörenin kişilik yapısının da kısmen değerlendirmeleri etkilediği belirlenmiştir. Değişen sürelerle yapılan değerlendirmeler işgörenin terfisi, ücret artışı, işten çıkarılması, ödüllendirilmesi, cezalandırılması konularında kısmen kullanıldığı görülmüştür. Değerlendirme sırasında

kendisinin belirlediği ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirmede işgörenin kişilik yapısının da kısmen değerlendirmeleri etkilediği belirlenmiştir. Değişen sürelerle yapılan değerlendirmeler işgörenin terfisi, ücret artışı, işten çıkarılması, ödüllendirilmesi, cezalandırılması konularında kısmen kullanıldığı görülmüştür. Değerlendirme sırasında karşılaşılan sorunların ise yöneticiler tarafında objektiflikten ve gerçeklikten ayrılmadan çözdükleri ortaya çıkmıştır. Ki Kare testleriyle desteklediğim analizler sonucunda da yöneticini yaşı ne olursa olsun personelini değerlendirirken karşılaştığı sorunlar hiç azalmamaktadır. Sonuç itibariyle söz konusu olan insan olduğu için ne kadar objektif davranılmaya çalışılsa da problemlerle karşılaşmak mümkün olmaktadır. Bunda personelin kişilik yapısının ve yöneticiye yakınlığının da önemi vardır. Yöneticiler için çalışma süresi ne kadar uzarsa uzasın, personeliyle ilişkisi ne kadar iyi olursa olsun ,değerlendirme yaparken personelin kişilik yapısını göz önüne almamaya çalıştıkları görülmüştür. Bunu yanı sıra, bütün yöneticilerin işletme içindeki eğitim çalışmalarına gereken önemi verdikleri gerek kendi imkanlarıyla gerekse kurumun aracılığıyla bu çalışmalara katkı yaptığı gözlenmiştir.

Genel çalışma düzeninin sağlıklı bir hale getirilmesiyle birlikte uzmanlaşma daha da artacaktır. Böylece insanlar yaptıkları işler hakkında daha verimli bilgiye sahip olacaklardır. İşlerinde huzuru bulacak olan işgörenler daha verimli çalışarak hem kendini hem de işverenini memnun edecektir.

BAŞARI DEĞERLEME FORMU - A

(Mağaza Müdürü, Departman Müdürü ve Şefler İçin)

Değerlendirilen Personelin

Değerlendirenin

Adı Soyadı : Adı Soyadı :

Üstlendiği görev :

KİŞİSEL ÖZELLİKLER	Verilen Not (10 üzerinden)
1. Sorumluluk duygusu	
2. İnisiyatif kullanma	
3. Kendini geliştirme ve öğrenme isteği	
4. Yoğun iş ortamına uyum	
5. Sözlü iletişim becerisi	
6. Özdenetim yapabilme	
7. Astlara karşı tutum ve davranışı	
8. Üstlerine karşı tutum ve davranışı	
9. Fiziksel görünüm ve kişisel bakım	

Toplam Puan

.....

MESLEKİ ÖZELLİKLER

1. Görevine göre mesleki bilgi düzeyi	
2. Ürün bilgisi ve iş becerisi	
3. Takım çalışmasına yatkınlığı	
4. Kurum kültürüne uyum ve bağlılık	
5. Değişikliğe uyum	
6. Müşteri ile ilişkileri, güler yüzlü davranması	
7. İşine bağlılık ve işbirliği	
8. Kuruma yaptığı katkı	

Toplam Puan

YÖNETSEL ÖZELLİKLER

1. Planlama ve organize etme	
2. Astlarını yetiştirme ve eğitime yeteneği	
3. Astlarını motive etme	
4. Uygulama ve denetim	
5. Karar verme yeteneği	
6. Tarafsızlık	
7. Sorunları çözümüleme	
8. Uygun çalışma ortamı sağlama	

Toplam Puan

KARİYER PLANI

Çalışanın başarısını artırmak ve gelecek görevlere hazırlamak için yapılabilecekler:

Çalışanın alması gereken eğitimler:

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

- * İşletmemizde çalışan personel sayısı ne kadar
- * İşletme içinde bulunduğunuz konum nedir?
- * Cinsiyetiniz? Bay Bayan
- * İşletmede çalışma süreniz ne kadar?
- * İşletmenizin kurulu olduğu alan ne kadardır ne kadardır
- **Yaşınız?
- **Eğitim Düzeyiniz
- **İşletmenizin resmi rakamlarla ifade edilen ciroyu yılkar itibarıyla ne kadardır

1 İşletmemizde performans değerlendirme yapıyor musunuz.

- a) Evet b) Hayır

*** Eğer evet ise diğer soruların cevaplandırılmaya geçebilirsiniz.

2 Personelinizin yapmış olduğu performans değerlendirme çalışmalarına güvendiğinizi düşünüyoruz.

- a- Tamamen güvendiğinizi düşünüyorum
- b- Kısmen güvendiğinizi düşünüyorum
- c- Fikrim Yok
- d- Kısmen güvenmiyorum
- e- Hiç güvendiğinizi düşünmüyorum

3 Değerlendirme sonuçlarınızı ilgi olarak personele bilgi veriyorsunuz.

- a- Tamamen bilgilendiriyorum
- b- Kısmen bilgilendiriyorum
- c- Fikrim yok
- d- Kısmen bilgi verilmiyor
- e- Hiç bilgi vermiyoruz

4 Çalışmaların sonucu personelle birlikte değerlendirilir.

- a- Tamamen birlikte değerlendirilir.
- b- Kısmen birlikte değerlendirilir
- c- Fikrim yok
- d- Hiç birlikte değerlendirilmez.

5 İşletmemizde performansı geliştirici eğitim çalışmaları gerçekleştirilir.

- a- Tamamen yapılır
- b- Kısmen yapılır
- c- Fikrim yok
- d- Kısmen yapılmaz
- e- Hiç yapılmaz

6 Performans değerlendirme çalışmalarında kişisel özellikler göz önünde alınmaktadır.

- a- Tamamen alınır
- b- Kısmen alınır
- c- Fikrim yok
- d- Kısmen alınmaz
- e- Hiç alınmaz

7 Geleceğe yönelik kariyer planlarında performans değerlendirme sonuçları kullanılmaktadır.

- a- Tamamen kullanılmaktadır
- b- Kısmen kullanılmaktadır
- c- Fikrim yok
- d- Kısmen kullanılmaktadır

0- Hiç kullanmıyoruz

3 Performans değerlendirmenin hangi sıklıkta yapıyorsunuz ?

- a- Ayda bir
- b- 3 ayda bir
- c- 6 ayda bir
- d- Yılda bir
- e- 10 yılda bir

3 Değerlendirmeler işletmenizde kimler tarafından yapılmaktadır?

- a- Mağaza Müdürü
- b- Birim müdürleri
- c- Birim Şefleri

10 Değerlendirme Sonuçlarını işletmenizde kimler yorumlamaktadır?

- a-Mağaza Müdürü
- b-Birim Müdürleri
- c-Birim Şefleri

*1 Değerlendirmenin taşınması gereken özellikler vardır.

a- Güvenlik	a-) Tamamen olmalı	b-) Kısmen olmalı	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen olmamalı	e-) Hiç olmamalı
b- Objektiflik	a-) Tamamen olmalı	b-) Kısmen olmalı	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen olmamalı	e-) Hiç olmamalı
c- Gerçekçilik	a-) Tamamen olmalı	b-) Kısmen olmalı	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen olmamalı	e-) Hiç olmamalı

12 Performans değerlendirme çalışmaları sırasında sorunları ile karşı karşıya kalıyorsunuz?

a- Objektif olmama	a-) Tamamen katılıyorum	b-) Kısmen katılıyorum	c-) fikrim yok	d-) Kısmen katılmıyorum	e-) Hiç katılmıyorum
b- Müsamaha	a-) Tamamen katılıyorum	b-) Kısmen katılıyorum	c-) fikrim yok	d-) Kısmen katılmıyorum	e-) Hiç katılmıyorum
c- Taraflı ölçüm	a-) Tamamen katılıyorum	b-) Kısmen katılıyorum	c-) fikrim yok	d-) Kısmen katılmıyorum	e-) Hiç katılmıyorum
d- Önyargılar	a-) Tamamen katılıyorum	b-) Kısmen katılıyorum	c-) fikrim yok	d-) Kısmen katılmıyorum	e-) Hiç katılmıyorum
e- Hissediles	a-) Tamamen katılıyorum	b-) Kısmen katılıyorum	c-) fikrim yok	d-) Kısmen katılmıyorum	e-) Hiç katılmıyorum
f- Ortalama eğilim	a-) Tamamen katılıyorum	b-) Kısmen katılıyorum	c-) fikrim yok	d-) Kısmen katılmıyorum	e-) Hiç katılmıyorum
g- Performansa göre ücret	a-) Tamamen katılıyorum	b-) Kısmen katılıyorum	c-) fikrim yok	d-) Kısmen katılmıyorum	e-) Hiç katılmıyorum

*3 Performans değerlendirmenin aşağıdaki konularda işletmeye katkısı hangi düzeydedir.?

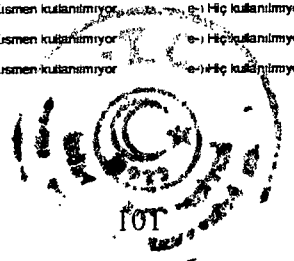
a- İşletme için	a-) Tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen	e-) Hiç
b- Personel motivasyonu	a-) Tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen	e-) Hiç

14 Değerlendirme sonuçlarına göre amaç ve hedeflerinizi yeniden düzenlersiniz?

- a-Tamamen yeniden düzenlenir
- b- Kısmen yeniden düzenlenir
- c- fikrim yok
- d- Kısmen yeniden düzenlenmez
- e- Hiç yeniden düzenlenmez

*5 Değerlendirme sonuçlarınızı en çok hangi alanlar için kullanıyorsunuz.

a- Terfi	çkn.	a-) tamamen	b-) kısmen	c-) fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
b- Ücret	çkn.	a-) tamamen	b-) kısmen	c-) fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
c- Motivasyon	çkn.	a-) tamamen	b-) kısmen	c-) fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
d- Ceza	çkn.	a-) tamamen	b-) kısmen	c-) fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
e- Odüllendirme	çkn.	a-) tamamen	b-) kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor



18 İşletmenizde aşağıdaki performans değerlendirme tekniklerini kullanıyorsunuz?

a- Kişisel değerlendirme	a-) tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
b- Üstlerin görüşleri	a-) tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
c- hedeflere ulaşma düzeyi	a-) tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
d- Sicil raporları	a-) tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
e- Karşılıklı görüşme	a-) tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
f- Müşteri raporları	a-) tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor
g- Asistan görüşleri	a-) tamamen	b-) Kısmen	c-) Fikrim yok	d-) Kısmen kullanılmıyor	e-) Hiç kullanılmıyor



KAYNAKÇA

1-KİTAPLAR

ALDEMİR Ceyhan , ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları 2. Bası İzmir, 1996

ARTAN Sinan, **Personel Yönetimi**, Grafik Sanatlar Matbaası, İstanbul, 1988

ATAAY İsmail. **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. Birinci Cilt İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul 1990

ATTENER Joseph STRAUB,R.F, **İntroduction to Business**, Boston-Massachusetts, 1985

AYTEK Bintuğ, **İşletme Yönetimi**, Ankara 1980

BAŞARAN Faik, **Paylaşım ve Ayırımı Esaslı Teşvikli Ücret Ödeme Sistemleri**, Yönetim, Yıl:5, Sayı:19, Ekim 1994

BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi**, 3. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1997

BİNGÖL Dursun , **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Yayınları, No:676, Erzurum, 1990

CANMAN Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın no: 260, Ankara

CEMALCILAR İhan, BAYAR Doğan, AŞKUN Cem İnal, ÖZALP Şan, **İşletmecilik Bilgisi**, Eskişehir, 983

DAFT Richard L. **Management**, Fourth Edition ,Dryden Press, Orland 1997

DİCLE Ülkü , **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ Yayınları , Ankara, 1982

DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası** , 2.bs. Timaş Basım, İstanbul 1992

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri** .İstanbul,1991

FINDIKÇI İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,1.Basım,Kasım,Alfa Yayınları, İstanbul,1999

FINNIGAN John, **Doğru İşe Doğru Eleman** (The Right People İn The Right Jobs),1 bs.Rota, Yay.İstanbul 1995

GEYLAN Ramazan, **Personel Yönetimi**, Met Basım, Yayın Eskişehir, 1992

HAYNES Marion G., **Developing and Appraisal Program**, January, 1978

KAMİL Bilgin ,**Kamu Personeli Yönetimi**, İmaj Yayıncılık, Ankara, 1997

ÖLÇÜM Gültekin Münevver, Staff Appraisal in Universities, **The Journal of Contemporary Management** ,Number 5, March 1992

ÖZBAY Tanju , **İşletmelerde Performans Yönetim Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bir araştırma**, İ.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Basılmamış Y.L tezi ,1996

PALMER Margaret & WINTERS Kenneth T., **İnsan Kaynakları**, Rota Yayınları,1. Baskı,1993

PALMER Margaret J.,**Performans Değerlendirmeleri**,Çeviren:Doğan ŞAHİNER,Rota Yayınları,Birinci Baskı, İstanbul 1993

SCHULER R.S. & JACKSON S.E, **Human Resources**, Management Positioning for 21 th.century.6th ed.,New York:West co.1996

T.C.BAŞBAKANLIK, DPT, Sosyal Planlama Başkanlığı, **Personel ve Beşeri Kaynakların Sevk ve İdaresi (Yönetimi)**,Ankara,1983

TERY Gillen, **Değerlendirme Tartışması**, İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Yönetimi Dizisi

UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü, İşletme Fakültesi yayın, no: 262, İstanbul 1994

UYARGİL Cavide, **Yöneticiler İçin İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arthur Andersen Eğitim Danışmanlığı, 26-27, Şubat 1998

WERTHER William B. and DAVIS Keth, **Human Recources and Personel Management**, fourth Edition ,MC Graw-Hill ,New York 1993

2.MAKALELER

ÇABUK Adem, “Personel Departmanı Başarı Değerlemede Kullanılan Oranlar”
Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi , Cilt VII , Sayı 2 Kasım, 1986

YILDIZ Ayşe, “Kamu Yönetiminde Gizlilik Yönüyle Personel Başarı Değerlemesi”
Türk İdare Dergisi, Mart, 1998

UYARGİL Cavide, “Performans Değerlendirme” , İnsan Kaynakları Dergisi
1.Sayı 8, Haziran 1997

ATAMAN Göksel UNUTKAN, “İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve
Önemi” ,Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi ,Cilt:11 , Sayı 1-2
İstanbul 1995

TİMUR Hikmet, “Personel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”
Amme İdaresi Dergisi, Cilt:16, Sayı :3, Eylül 1983

BEKTAŞ Kazım, “Başarı değerlendirme Sistemleri Uygulamada Karşılaşılan Bazı
Sorunlar ve Çözüm Önerileri” , Verimlilik Dergisi , Ankara 1992*3

ERDİL Oya , “Lider Yönetici Yetiştirilmenin Artan Önemi ve Yeni Yaklaşımlar”
İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, yıl:2, sayı 1, Kasım 1997

EDİ Önder , “Stratejik Performans Değerleme” , Yönetim Dergisi yıl :6, Sayı 20,1995

ÇAPÇI Semra “İşçilik Maliyetlerini Düşürme Teknikleri” , Verimlilik Dergisi,
Sayı:1992/2

AKSOY Şinasi, “Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim” , Amme İdaresi Dergisi
Cilt:17,Sayı 4, Aralık 1984

DİCLE Ülkü “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler” , ODTÜ Gelişme Dergisi
Sayı 17, Güz 1977

ÖZYURT Aysun, “İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış” , Human Resources
İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi, Yıl 2, Sayı 1 Kasım, 1997

ÖZÇELİK Ayşe Oya, “Endüstri İlişkileri Sistemi İçinde Yönetim-Sendika
İlişkileri” ,Yönetim Dergisi, Yıl:6, Sayı :20 Ocak 1995

İNTERNET ADRESLERİ

[Http\www.insankaynaklari.com\makaleler\Haziran,2003](http://www.insankaynaklari.com/makaleler/Haziran,2003)

