

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

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK SANAYİ
İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

OKAN ŞENELDİR

ANA BİLİM DALI: İŞLETME

KOCAELİ, 2008

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

**PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK SANAYİ
İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

OKAN ŞENELDİR

**ANA BİLİM DALI: İŞLETME
PROGRAMI: YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANIŞMAN: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

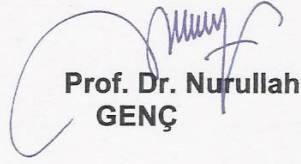
KOCAELİ, 2008

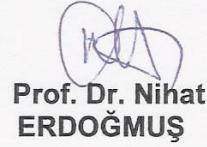
T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

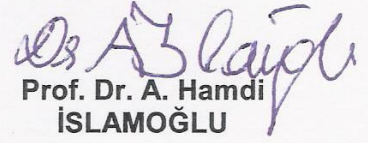
PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK SANAYİ İŞLETMELERİNDE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

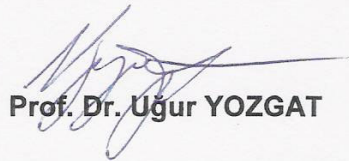
DOKTORA TEZİ

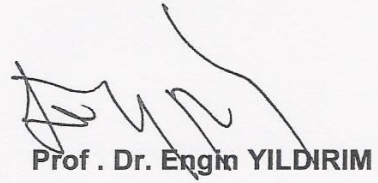
Tezi Hazırlayan : Okan ŞENELDİR
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 26.11.2008-2008/28


Prof. Dr. Nurullah
GENÇ


Prof. Dr. Nihat
ERDOĞMUŞ


Prof. Dr. A. Hamdi
İSLAMOĞLU


Prof. Dr. Uğur YOZGAT


Prof. Dr. Engin YILDIRIM

ÖNSÖZ

Bu çalışma için motivasyon kaynağım, araştırmanın temel konusu olan, performans kavramı olmuştur. Performansın geliştirilmesi için, sistemli olarak yürütülmesi gerekir. Sistemler, amaçlara ulaşmak için kalıcılığı sağlar. Sistemlerin oluşturulması kolay olmamakta, çalışanların direnci gibi çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Yaşamın her alanında amaçlara ulaşırken, sorunlarla karşılaşmaktadır. Bir akademisyenin tezi tamamlama amacına giden süreçte de çeşitli sorunlar söz konusudur. Örneğin, bu tez sürecinde özveri, sabır, odaklanma gibi kişisel özellikler gerekli olmuştur. Amaçlara, erteleme eğilimi gibi sorunları çözmeyi öğrenerek, acı verici bir süreçle ulaşıldığı bilinmelidir. Hayat, sorun çözmeyi sürekli öğrenme sürecidir ve yaşadığı sınavlarla performansımızı sürekli olarak değerlendirmektedir.

Amaçların tümünü gerçekleştirmek, her zaman mümkün olmamaktadır. Gayretler sonucu elde edilen sonuçlara, performans denilebilir. “Performans ile amaçlar arasındaki sapma olarak ifade edilen sorunların ise, çözümü gerekir. Bilim, çeşitli yöntemlerle sorunları belirleyip, sorunların çözümü için öğrenilenleri sistemli hale getirmektedir. Atatürk’ ün de vurguladığı gibi, hayatta en gerçek yol gösterici bilimdir. Bilim insanları, sorunları sorgulayarak sürekli yeni nedenler öğrenmektedir. Bilim insanları, sorunların nedenlerini merakla sorgularken, çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Tez uygulama aşamasında da, araştırma yapılan sanayi işletmeleri yöneticilerinin görüşme için ikna edilmesinde zaman zaman zorluklar yaşanmıştır. İşletmelerin yarıya yakını, görüşme önerisine olumsuz yanıt vermiştir. Bunlardan bazıları, politikaları gereği görüşme yapmayacaklarını belirtmiştir. Görüşmelerin yaz aylarında yapılmasından dolayı bazı yöneticiler yıllık izin gerekçesini göstererek görüşmeyi ertelemiştir. Görüşmeyi kabul eden işletme yöneticileri tarafından, üniversite ile sanayi işletmeleri kopukluğundan bahsedilmiştir. Ayrıca, araştırmaların sonuçlarının genellikle bildirilmediği vurgulanmıştır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında bana yardımcı olan ve emeği geçen başta, Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ’ a,

Doktora tezi sürecinde gösterdiği kolaylıklardan dolayı, Kocaeli MYO İktisadi ve İdari Programlar Bölüm Başkanı Sayın Yard. Doç. Dr. Ufuk COŞKUN' a,

Tezin daha anlaşılır ifadelerle sahip olması için çabalarındaki yardımlarından dolayı, Kocaeli MYO Öğretim Görevlisi Vasfi Nadir TEKİN' e,

Tez başlangıcındaki yönlendirmesiyle, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sekreteri Filiz DİZBAY' a,

Tez sürecinde verdiği önerilerden dolayı, Kocaeli MYO Öğretim Üyesi Sibel DEMİRARSLAN' a,

Uygulama aşamasında, şirketlerle ilk bağlantılarımda bana yardımcı olan, Kocaeli MYO Öğretim Görevlisi Ertunç BAYKAL' a,

Tez sürecinde desteğini esirgemeyen Aslıhan NAKİBOĞLU' na,

Tez sürecindeki içten arkadaşlığından dolayı, Serhat SOYŞEKERCİ' ye,

Yurt dışındaki kaynaklara ulaşmamda, İstanbul'daki vakıf üniversitelerinde katkılarını esirgemeyen; Kocaeli Üniversitesi doktora öğrencileri Ayça AKDİL ile Nuray GÖRKER' e ve Haliç Üniversitesi Öğretim Üyesi Özlem ATAN' a,

Bu aşamaya gelmemde sevgileri, yüce gönüllükleri ve özverileri nedeniyle aileme, teşekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

Okan ŞENELDİR

Kocaeli, 2008

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
İÇİNDEKİLER.....	III
ÖZET.....	X
ABSTRACT.....	XII
KISALTMALAR.....	XIV
ŞEKİLLER VE ÇİZELGELER.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

1. PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	4
1.1. Performans Kavramı.....	4
1.2. Performans Değerlendirme.....	5
1.3. Performans Ölçme.....	7
1.4. Performans Değerlendirme Süreci.....	9
1.5. Performans Yönetimi.....	9
1.6. Performans Yönetimi Sistemi.....	10
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN DÜNYADAKİ GELİŞİMİ.....	11
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TÜRKİYE' DEKİ GELİŞİMİ.....	14
4. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMALARDAN BAZILARI.....	15
5. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ.....	20
6. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI.....	21
6.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması.....	22

6.2. Bireysel Performansın Ödüllendirilmesi ve Ücret Yönetimi.....	22
6.3. Çalışanların Eğitim ve Gelişim Gereksiniminin Belirlenmesi.....	23
6.4. Kariyer Yönetimi.....	23
6.5. İşten Çıkarma Kararları.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA PLANLAMA SÜRECİ

1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ HAZIRLIKLARI.....	25
1.1. İlgili Kişi ve Çevrelerin Sistemden Beklentisinin Belirlenmesi.....	25
1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Ön Koşulları.....	26
1.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Analizi.....	29
1.4. Hukukî Çevrenin Analizi.....	30
2. ÖLÇÜT VE STANDARTLARIN BELİRLENMESİ.....	31
2.1. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Ölçütlerin Seçilmesi.....	31
2.2. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Standartların Belirlenmesi.....	32
3. DEĞERLENDİRİCİLERİN BELİRLENMESİ.....	33
3.1. Üstlerin Değerlendirici Olması.....	33
3.2. Aynı Düzeydeki Çalışanların Değerlendirici Olması.....	34
3.3. Çalışanın Kendi Kendini Değerlendirmesi.....	35
3.4. Astların Üstlerini Değerlendirmesi.....	35
3.5. Müşterilerin Değerlendirici Olması.....	36
3.6. Çok Taraflı Yaklaşım Olarak 360 Derece Geri Bildirim.....	36
3.7. Diğer Değerlendiriciler.....	39
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME EĞİTİMİ.....	39
4.1. Yöneticilerin Eğitimi.....	39
4.2. Yönetici Olmayan Personelin Eğitimi.....	40

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE PERFORMANS
DEĞERLENDİRME DÖNEMLERİ

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	42
1.1. Geleneksel Yöntemler.....	42
1.2. Çağdaş Yöntemler.....	50
1.3. Dolaylı Yöntemler.....	57
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMLERİ.....	60
2.1. Performans Değerlendirmenin Başlangıç Tarihi ve Süresi.....	61
2.2. Performans Değerlendirmenin Sıklığı.....	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA
DEĞERLENDİRME VE DENETİM SÜRECİ

1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDE FORMLARIN	
UYGULANMASI.....	63
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİYLE	
ÇALIŞANLARA GERİ BİLDİRİM SAĞLANMASI.....	64
2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amacı.....	64
2.2. Performans Değerlendirme Görüşmesi Süreci.....	65
3. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ.....	70
3.1. Performansın Geliştirilmesinin Önemi ve Kapsamı.....	70
3.2. Performansı Geliştirmede Uygulanan Stratejiler.....	71
3.3. Performansı Geliştirmede Performans Açığı Sorunu.....	74
4. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN DENETİMİ.....	74
4.1. Sistemin Kuruluşundan Sonraki İlk Değerlendirme Döneminin	
İzlenmesi.....	74
4.2. Sistemin Kuruluşundan Sonraki Dönemlerde Düzenli	
Tekrarlarla İzlenmesi.....	75

BEŞİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLAR

1. PERFORMANS PLANLAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	78
1.1. Sistemden Beklentiler ve Sorunlar.....	78
1.2. Etkin Bir Sistem Kurabilme Sorunu.....	79
1.3. Yöntemden Kaynaklanan Sorunlar.....	81
2. PERFORMANS PLANLAMA SÜRECİNDE ANALİZLER.....	82
2.1. Sistemle İlgili Maliyet / Yarar Analizi.....	82
2.2. Sistemle İlgili Risklerin Analizi.....	82
2.3. Sistemle İlgili Stratejik Analizler.....	83
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	84
3.1. Değerlendiriciden Kaynaklanan Sorunlar.....	84
3.2. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar.....	91
3.3. Örgütten Kaynaklanan Sorunlar.....	94
3.4. İşin Kendisinden Kaynaklanan Sorunlar.....	98
4. KURULAN SİSTEMİN İZLENMESİ SÜRECİNDE SORUNLAR....	100
4.1. Sistemin Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar.....	100
4.2. Sistemin Olası Değişim Gereksinimi.....	101

ALTINCI BÖLÜM
PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK SANAYİ İŞLETMELERİNDE
NİTEL BİR ARAŞTIRMA

1. GİRİŞ.....	103
2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	103

3. ARAŞTIRMA PROBLEMİ.....	104
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	105
5. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	105
6. ÖRNEKLEME SÜRECİ.....	106
6.1. Ana Kitlenin Tanımlanması.....	106
6.2. Örneklem Çerçevesinin Belirlenmesi.....	107
6.3. Örneklem Planının Belirlenmesi.....	107
6.4. Örnek Kitlenin Seçimi.....	108
7. ÖLÇÜM ARACI.....	108
7.1. Veri Toplama Araçlarını Hazırlama İlkeleri.....	108
7.2. Gerekli Veri Türlerinin ve Veri Toplama Aracının Belirlenmesi....	109
7.3. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi.....	110
7.4. Veri Toplama Aracının Denenmesi.....	111
8. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK.....	111
8.1. Araştırmanın Geçerliliği.....	111
8.2. Araştırmanın Güvenilirliği.....	112
9. UYGULAMA SÜRECİ.....	112
10. NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	113
11. VERİLERİN ANALİZİ.....	115
11.1. İçerik Analizinde Kullanılan Bazı Kavramlar.....	115
11.2. Temaların Sıklık ve Yüzdeleri.....	117
11.3. Temaların Temsil Ettiği Kavramlar.....	119

YEDİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

1. İŞLETMELERLE İLGİLİ TEMEL DEĞİŞKENLER.....	121
1.1. İşletmelerin Yabancı Sermaye Durumu.....	121
1.2. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sanayi Sektörleri.....	121
1.3. Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklüğü.....	122
1.4. İşletmelerin Sendika Durumu.....	122

2. PERFORMANS PLANLAMA SÜRECİNDE

YAŞANAN SORUNLAR.....	123
2.1. Değerlendiricinin Sistemden Beklentisi.....	123
2.2. Çalışanların Sistemden Beklentisi.....	125
2.3. Sendikaların Sistemden Beklentisi.....	126
2.4. Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi.....	126
2.5. Değerlendirme Sıklığı.....	128
2.6. Ara Değerlendirme.....	129
2.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	131
2.8. Performans Yönetimi Sistemini Uygulamaya Başlamadan Önce Yapılan Hazırlıklar.....	139
2.9. Sistemin Kurulma Zamanının Planlanması.....	144
2.10. Sistemin Kurulmasının Nedenleri.....	145
2.11. Sistemin Kurulmasında Yabancı Sermaye ve Danışman Etkisi.....	150
2.12. Sistemin Kurulması Sürecinde Yaşanan Genel Sorunlar.....	151
2.13. Performans Değerlendirme Formlarının Belirlenmesi.....	154
2.14. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Geri Bildirimi.....	155
3. DEĞERLENDİRİCİDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	156
3.1. Değerlendirici Seçiminde Yaşanan Sorunlar.....	156
3.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar.....	158
4. ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	159
4.1. Çalışanların Olumsuz Tutumları	159
4.2. Çalışanların Üstlerini Değerlendirmesi.....	160
5. ÖRGÜTTEN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	160
5.1. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Sorunlar.....	160
5.2. Örgüt Kültüründen ve Örgüt Kültüründe Biçimsel-Biçimsel Olmayan Gruplara Bakış Açısından Kaynaklanan Sorunlar.....	160
5.3. Örgüt İklimindeki Çeşitlilik Politikalar ve Görevlerdeki Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar.....	161
5.4. Yaş ile Performans İlişkisi.....	162
6. İŞİN KENDİSİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR.....	162
6.1. İşe Bağlı Hatalar.....	162

6.2. İşten Duyulan Baskıdan Kaynaklanan Sorunlar.....	163
6.3. Meslek Farklılıklarına Bağlı Uygun Performans Değerlendirme Formlarının Geliştirilmesi.....	163
7. SİSTEMİN İZLENMESİ SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR....	163
7.1. Sistemin Zaman İçinde Gözden Geçirilmesi ve Denetimi.....	163
7.2. Sistemin Güdülenmeye Etkisi.....	164
7.3. 10 Haziran 2003 Tarihinde Yürürlüğe Giren 4857 Sayılı İş Yasasının Etkileri.....	164
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	165
EKLER.....	174
YARARLANILAN YAYINLAR.....	178
ÖZGEÇMİŞ.....	194

ÖZET

Sanayi devriminden beri performans, önemini artırarak işletmelerde hak ettiği yeri almıştır. Değişimin ve etkilerinin temel tanımlayıcı haline geldiği günümüz dünyasında işletmeler, performans odaklı bir yönetim felsefesi uygulamaktadır. Hem örgütün performansı, hem de her bir çalışanın performansı; işletme yönetimi tarafından artırılmaya çalışılmaktadır. Öncelikle, performans yönetimi sisteminin oluşturulması gerekir. Daha önce hiç sistemi olmayan işletmeler, yeni kurulan işletmeler ve gereksinimleri doğrultusunda mevcut sistemleri yetersiz kalan işletmeler; yaşanan süreç içinde sistem kurulması gereğini duymaktadır. Özellikle 2003 yılında çıkan iş yasasıyla birlikte, işletmelerde performans yönetimi sistemi gereksinimi artmıştır.

Bu araştırmada ana problem, performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Bu ana problemle bağlantılı alt problemler şunlardır:

- Performans planlama ve değerlendirme sürecinde karşılaşılan problemler,
- Kurulan sistemin izlenmesi sürecinde karşılaşılan problemler,
- Değerlendiriciden, çalışandan, örgütten ve işin kendisinden kaynaklanan problemlerdir.

Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren anonim şirketler, araştırmanın ana kitlesini oluşturmaktadır. 32 şirketteki insan kaynakları yöneticileri, amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiş ve örnek kitleyi oluşturmuştur. Karşılıklı görüşülerek açık uçlu sorular aracılığıyla elde edilen veriler, içerik analiziyle çözümlenmiştir.

Araştırmadaki 32 işletmenin incelendiği 4 değişken şunlardır:

- İşletmelerin faaliyette bulunduğu sanayi sektörü,
- Çalışan sayısına göre işletme büyüklüğü,
- İşletmelerin yabancı sermaye durumları,
- İşletmelerde sendika olup olmamasıdır.

Analiz sonucu elde edilen bulgulardan bazıları şunlardır: Sistemin kurulması sürecinde yaşanan temel sorun, çalışanların sisteme inançlarının olmaması ve sistemin gereksiz olarak görülmesidir. Çalışanlara yeterince anlatılamaması nedeniyle sistem, gereksiz ve işe yaramaz görülmektedir. Hedeflerin belirlenmesinde sorunlar yaşanmaktadır. Önceden sonuç alınamamış iş ve sistemler, sisteme inancı zorlaştırmaktadır. Değerlendiriciler taraflı davranabilmektedir. Sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumları vardır. İş yoğunluğu ve fazla mesai yaşanmaktadır. Yükselmek isteyenler için konum açılmamaktadır. Geri bildirim olumsuz olduğu durumlarda, çalışanları ikna edememe sorunu yaşanmaktadır. Fabrikalarda sistem kurulmadan önce gerçekleştirilen temel hazırlık, çalışanlara eğitimler verilmesidir. Fabrikaların büyük çoğunluğunda, yalnızca üstler tarafından ve yılda bir kez performans değerlendirme yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler : Performans, performans değerlendirme, performans yönetimi sistemi.

ABSTRACT

Since the industrial revolution, importance of the performance concept has increased and taken its place. Nowadays, companies have been implemented performance-oriented management philosophy. Both company's general performance and employee's performance have been trying to increase by company management.

Firstly, performance management system should be achieved. Companies which haven't any system previously, companies which are established and the companies that are insufficient with their existence systems, there is a need to set up systems in time. Especially, together with last occupation law in 2003, there is a greater need to new systems.

In this research, the fundamental problem is about the problems which are come across settlement of the performance management system. There are problems related with this fundamental problem:

- Sub problems are; problems which are come across during the performance planning and appraisal process,
- The potential problems during pursuing settled system, and
- The problems which sourced from the job itself, organization, employees, rater.

Industrial companies which reestablish their performance management system. In practice, industrial companies in Kocaeli region have been taken as a population and 32 companies have taken as a sample. Face to face interviews have been done with the human resources managers. Data have been collected by taking notes during interview and also using voice record vehicle by taking allowance.

Obtained data had evaluated with content analysis. Companies and findings had grouped according to determined four categories. Because of

this research is qualitative, findings which will be tested for next studies have put forwarded.

Companies in this research have examined with 4 variables:

- Industrial sector, which the companies are operated,
- Company size according to number of employees,
- The foreign capital position of the companies,
- Whether there is labour union or not.

Some of the findings are obtained as a result of the analysis are as follows:

The basic problem which is set the system, is not to believe the system and to think that the system is not necessary. Because of not to be able to explain the system to employees, the system is perceived useless and unnecessary. The problems of the targets were determined. Due to other systems' failure, not to believe the system. Subjective performance appraisal system by raters. Against the system, negative attitudes of labour unions. Workload and overtime. Not to be able to have positions, for advancement. Not to be able to persuade employees, when negative feedback is necessary. Basic preparation which has done before new system settlement in factories, education has been given to the employees. In the majority of the factories, appraisals have been done by only superiors. Factories which have done performance appraisal in a year have formed majority of whole factories.

Key Words : Performance, performance appraisal, performance management system.

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	: Anonim Şirket, Anonim Şirketi.
BARS	: Davranış Yönelimli Değerlendirme Ölçekleri
BES	: Behavior Expectation Scales (Davranış Beklenti Ölçekleri)
BOS, DGÖ	: Behavior Observation Scales (Davranış Gözlem Ölçekleri)
CIT	: Kritik Olay Tekniği
EFQM	: European Foundation Quality Management (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı)
HGY	: Hedeflere Göre Yönetim
ISO	: International Standardization Organization (Uluslar arası Standartlar Örgütü)
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İ.Ü.	: İstanbul Üniversitesi
KALDER	: Kalite Derneği
KOÜ	: Kocaeli Üniversitesi
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
MBO	: (Management by Objectives) Hedeflere Göre Yönetim
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
PYS	: Performans Yönetimi Sistemi
PUKÖ	: Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem AI
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SMART	: Hedeflerin belirli, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekleşebilir ve zaman sınırlı olması.
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TRW	: "Thompson Ramo Wooldridge" şirketi

ŞEKİLLER

Şekil: II.1.	: Performans Yönetimi Sistemi.....	27
Şekil: II.2.	: Tek Kaynaklı Yaklaşım ve 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı.....	37
Şekil: VI.1.	: Araştırma Süreci.....	103

ÇİZELGELER

Çizelge: II.1.	: Singapur, Tayland ve Filipinler’ deki Kıdemli Devlet Memurları için Performans Değerlendirmenin Anahtar Özellikleri.....	28
Çizelge: III.1.	: Davranışsal Beklenti Ölçeği.....	45
Çizelge: III.2.	: Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği.....	47
Çizelge: III.3.	: İş Boyutu Ölçeği	50
Çizelge: VI.1.	: Kullanım Sıklığına Göre Sıralanan Temalar.....	117
Çizelge: VI.2.	: “Değerlendirme Yöntemi” Temasının Kavramları”.....	119
Çizelge: VI.3.	: “Hedeflerin Belirlenmesi” Temasının Kavramları.....	119
Çizelge: VI.4.	: “Olumsuz Geri Bildirim Sıkıntılı Oluyor” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	119
Çizelge VI.5.	: “Hedeflere Ulaşmada Destek Beklentisi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	120
Çizelge VII.1.	: İşletmelerin Yabancı Sermaye Durumu.....	121
Çizelge VII.2.	: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sanayi Sektörleri.....	122
Çizelge VII.3.	: İşletmelerdeki Çalışan Sayıları.....	122
Çizelge VII.4.	: İşletmelerin Sendika Durumu.....	122

Çizelge: VII.5.: “Adil Olabilmek İçin Geçmiş Performansın Kontrol Edilmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	123
Çizelge: VII.6.: “Çalışanların Somut Yardım, Teşvik ve Destek Beklentisi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	125
Çizelge: VII.7.: “Ölçütlerin Önceliğinin Farklı Olması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar”.....	127
Çizelge VII.8.: “Yöneticinin Takdir Hakkı” Temasının Kavramları.....	127
Çizelge VII.9.: “Yılda Bir Performans Değerlendirme Yapılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	128
Çizelge VII.10. : “Hedeflerin Gözden Geçirilmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	130
Çizelge VII.11. : “Ara Değerlendirme Yapılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	130
Çizelge VII.12. : “Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	132
Çizelge VII.13. : “Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim ve Gelişimde Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	134
Çizelge VII.14. : “Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamada Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	136
Çizelge VII.15. : “Değerlendirme Sonuçlarının İşten Çıkarma Kararlarında Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	137
Çizelge VII.16. : “Yönetici ve Çalışanlar için Eğitimlerle Hazırlık Yapılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	140
Çizelge VII.17. : “Hedeflerin ve Ölçütlerin Belirlenmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	142
Çizelge VII.18. : “Toplantıların Yapılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	143
Çizelge VII.19. : “Sistemin Son İş Yasasından Sonra Kurulması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	144
Çizelge VII.20. : “Gereksinimler Nedeniyle Sistem Kurulması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	145
Çizelge VII.21. : “Daha Önce Olmadığı için Sistem Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	146

Çizelge VII.22. : “Somut ve Tarafsız Sistem Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	147
Çizelge VII.23. : “Bireysel Performansı Etkin İzleme Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	148
Çizelge VII.24. : “Değerlendirmenin Elektronik Ortamda Yapılması Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	149
Çizelge VII.25. : “Yetkinlikleri İçeren Sistem Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	149
Çizelge VII.26. : “Son İş Yasası Nedeniyle Sistem Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	150
Çizelge VII.27. : “Çalışanların Sistemi Gereksiz Görmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	151
Çizelge VII.28. : “Çalışanların Düşüncelerini Paylaşmaktan Çekinmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	152
Çizelge VII.29. : “Somut Hedefler Belirlemede Sorunlar” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	152
Çizelge VII.30. : “İş Yoğunluğu Nedeniyle Değerlendirme Sürecinde Kesintilerin Olması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	153
Çizelge VII.31. : “Sistemin Ayrıntılı Anlatılmadan Uygulamaya Konulması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	153
Çizelge VII.32. : “Performans Değerlendirme Formlarından Kaynaklanan Sorunlar” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	154
Çizelge VII.33. : “Farklı Türde Formlar Kullanılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	155
Çizelge: VII.34. : “Değerlendirmede En Az Bir Üstün Rol Alması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar.....	157

GİRİŞ

Bireysel performansa yönelik bu tezin konusu; sanayi İşletmelerinde performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlardır. Tezin amacı ise, performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, ana problem cümlesi; “Performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?” şeklinde belirlenmiştir. Buna bağlı olarak belirlenen alt problemler şunlardır: Performans planlama sürecinde yaşanan sorunlar, değerlendirme sürecinde yaşanan sorunlar, kurulan sistemin izlenmesi sürecinde yaşanan sorunlar, değerlendiriciden kaynaklanan sorunlar, çalışandan kaynaklanan sorunlar, örgütten kaynaklanan sorunlar ve işin kendisinden kaynaklanan sorunlardır.

Sistemin kurulmasında karşılaşılan sorunları ve nedenlerini öğrenerek, etkili karar verme sağlanabilir. Bu nedenle, sistemi kurarken dikkatli olunmalı, insan kaynakları fonksiyonlarını besleyen ve ondan beslenen bir sistem oluşturulmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminde, performans yönetimi gibi faaliyetler bir sistem içinde yapılırsa anlam kazanabilir. Günümüzde örgütler, kendilerine özgü sistemleri geliştirmek için büyük çaba göstermek zorundadır. Çünkü var olan sistemler yetersiz kalabilmektedir. Genel anlamda performans değerlendirme; çalışanın yetenekleri, potansiyeli, iş alışkanlıkları, davranışları gibi niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistemli bir ölçmedir. Performans yönetimi sisteminin ana unsurlarından birisi, performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme; gözlemlene, yargılama ve geri bildirim sağlama gibi üç temel süreci içerir.

Bireysel performans yönetimi sistemi, çalışanların performansını düzenli olarak notlamanın ötesinde, performansın gelişimini ve böylece örgütsel gelişimi sağlamayı hedeflemelidir. Bu nedenle, performans yönetimi sistemi, şirket hedefleri doğrultusunda etkin ve verimli çalışmayı sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesini ve uygulanmasını içerir. Örgütlerde sistemleri

oluştururken, çoğunlukla benzer işletmelerin sistemlerinden yararlanılır. Bazı işletmeler ise, danışmanlardan profesyonel yardım alma yolunu seçer.

Son dönemde, iş yasasındaki değişikliklerle birlikte performans yönetimi sistemi yeniden şirketlerin gündeminde yer bulmaktadır. Türkiye’de performans yönetimi, hak ettiği ilgiye özellikle yasal değişiklikler sonrasında kavuşmuştur. Yasal değişiklikle birlikte işletmeler, çalışanların performansını yakından izlemeye ve değerlendirmeye yönelik sistemler kurma arayışı içine girmiştir. Sistemin kurulma aşamasında hangi yöntem benimsenirse benimsensin, örgüt içi ve dışındaki ilgili kişi ve grupların, sisteme ilişkin amaç ve beklentisinin ayrıntılı bir analizinin yapılması, sistemin etkinliğini sağlar.

Araştırmanın ana kitle, Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren büyük çaplı Anonim Şirketlerdir. Çünkü, performans yönetimi sistemiyle ilgili olarak öğrenilmek istenen veriler, bu işletmelerden sağlanabilir. Sektör olarak, sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. İşletmelerin kendisini analiz etmek yerine, sorunları irdelemek amaçlanmıştır. Problemin çözümü için yararlı olabilecek kuruluşların temsilcileri olan örnek bireyler; listeler üzerinde yapılan çalışmalar ve Kocaeli Sanayi Odası yetkilileriyle yapılan görüşmeler sonucunda, amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme, ana kitleden araştırma probleminin çözümüne en uygun görülen bir kesimin örnek olarak alındığı yöntemdir. Örnek kitle, Kocaeli’ndeki sanayi işletmelerinden performans yönetimi sistemini kurma çabasını başlatmış olanları kapsamıştır ve bu işletmelerden belirlenmiş insan kaynakları yöneticilerinden oluşturulmuştur. Örnek kitleyi belirlerken ulaşılabilirlik, görüşülebilirlik ve maksimum çeşitlilik dikkate alınmıştır.

Bu çalışmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Nitel araştırmalar; katılımcının, olayların ve katılımcının içinde yer aldığı durumların anlamını anlamayı sağlar. Nitel araştırmada yalnızca fiziksel olaylar ve davranışlar değil, kişilerin bunları nasıl algıladığı ve bu anlayışların davranışları nasıl etkilediğiyle de ilgilenilir. Bir varsayımı kabul etmek ya da

reddetmek amacıyla veri veya delil toplanmaz. Elde edilen veriler sayılarla değil, sözlerle ve resimlerle ifade edilir. Nitel araştırma denildiğinde, kısaca, herhangi bir şekilde istatistiksel işlemler veya başka bir sayısal araç olmaksızın bulguların üretildiği araştırma anlaşılabilir.

Görüşmelerde açık uçlu sorular seçilmiştir. Böylece daha çok bilgiye ulaşılması amaçlanmıştır. Açık uçlu sorularla ilgili temel sorun, bunların analizinde kullanılan çok sayıda ve çok çeşitli yanıtın, sistemli bir şekilde ve bilgi değerinin arttırılarak sunulabilmesidir. Bu veriler, en iyi şekilde nitel yöntemlerle, özellikle yanıtları özetlenerek ve ilişkilerine göre gruplara ayrılarak incelenebilir. Görüşme yöntemlerinden, yarı yapılandırılmış görüşme kullanılmıştır. Elde edilecek verilerin analizi içinse, içerik analizi yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. İçerik analizi; belgelerin, görüşme çıktılarının veya kayıtlarının ortak noktalarının belirlenmesi ve karşılaştırılması için kullanılır. Amaç, katılımcıların görüşlerinin içeriklerini sistemli olarak tanımlamaktır. İçerik analizindeki temel düşünce, bir araştırma metnindeki birçok kelimenin daha az sayıda içerik kategorisine indirgenmesidir. İçerik analizinde önemli birimler şunlardır: Kelimeler, cümleler, paragraflar, temalar, eylemler ve örnekler.

Bu çalışmada ulaşılmak istenen sonuç, performans yönetimi sisteminin kurulması sürecinde sanayi işletmelerinin ne gibi sorunlar yaşadığı ve bu sorunların nedenlerinin neler olduğu hakkında bulgular elde etmektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNE İLİŞKİN

KAVRAMSAL TEMELLER

1. PERFORMANS İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Performans kavramı; değerlendirme ve ölçme gibi ilgili kavramlarla birlikte ele alınmıştır.

1.1. Performans Kavramı

Performans, hızlı değişimler yaşanan günümüz dünyasında, rekabet edebilmede önemli bir kavramdır. Türk Dil Kurumu performansı, “başarım” olarak tanımlamıştır. Başarım ise; “elde edilen bir başarı”, “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü”, “kişinin yapabileceği en iyi derece, takat sınırı” olarak açıklanır. ¹ Amacın gerçekleştirilme düzeyini belirlemek için kullanılan bir kavram olan performansın tanımlarından bazıları şunlardır:

- Çalışanların, görev ve sorumluluklarını yerine getirebilme düzeyidir. ²
- Amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonuçlarını, nicel veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır. ³
- *Bu çalışmada benimsenen tanım ise; “İşletmedeki her bir çalışanın, belirli dönemlerde elde ettiği sonuçlardır”, ⁴ tanımıdır.*

Performans, son zamanlarda iki boyutlu bir kavram olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu ayrıma göre, ilk boyut olan iş performansı; işin içerdiği görevlerin çalışan tarafından ne derecede başarılı bir biçimde yerine getirildiğiyle ilgilidir. Örneğin, bir sekreterin görevleri arasında hızlı not tutabilmek, büro alet ve donanımlarını kolaylıkla

¹ <http://www.tdk.gov.tr/TR/Default.aspx>, 2007.

² M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2. Baskı, 1996, s. 209.

³ Muhittin ŞİMŞEK, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s.43.

⁴ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul, Küre Ajans Matbaası, 1991, s.155.

kullanabilmek ve yapılacak işleri iyi örgütleyebilmek vardır. İkinci boyut olan çevresel performans ise; çalışanın örgüt içindeki diğer insanlarla uyum içinde çalışabilmesiyle ilişkili davranışların değerlendirilmesidir. Örneğin sekreter, işbirliğine, takım çalışmasına yatkınlığı ve yardımseverliği yönünden değerlendirilebilir. Bu özellikler, doğrudan yapılan görevlerle ilişkili olmamasına rağmen çalışanın performansını etkiler. Çevresel performansı yüksek çalışanlar, etraflarına yaydıkları olumlu havayla iş ortamlarını daha mutlu ve destekleyici bir yer haline getirir. ⁵

Performans, herhangi bir alanda faaliyet gösterilirken ortaya konulan gayret ve çalışma düzeyiyle ilgilidir. Yüksek performans, yüksek bir gayret ortaya koymaktır. Ancak, büyük gayretlerle bir işin üzerine giden kişiler, beklenen performansa ulaşamayabilir. Başarıyla sonuçlanmasa da, yüksek gayret gösteren çalışanların takdir edilmeleri gerekir. ⁶

1.2. Performans Değerlendirme

Performansın belirlenebilmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonuçları değerlendirilmelidir. ⁷ Performans değerlendirme tanımlarından bazıları şunlardır:

- Çalışanın yeteneği, potansiyeli, iş alışkanlıkları ve davranışları gibi niteliklerin, sistemli olarak değerlendirilmesidir. ⁸
- İşletme amaçlarının gerçekleşmesine, çalışanın katkısının değerlendirilmesidir.
- Çalışanın, etkin olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirip getirmediğinin değerlendirilmesidir. ⁹
- İş analiziyle belirlenen görev tanımlarına uyumlu olan amaçlara, ulaşma derecesinin değerlendirilmesidir. ¹⁰

⁵ Nursel TELMAN ve Pınar ÜNSAL, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 2004, s. 21-22.

⁶ Nurullah GENÇ, **Başarı Bedel İster**, 1.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2001, s. 229.

⁷ Zühal AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473, 5.b., 2002, s.1.

⁸ İsmail Durak ATAAY, **İş Değerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri**, İstanbul, Küre Ajans Matbaası, 1990, s.234.

⁹ M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, s.209.

- İşletmedeki her çalışanın, belirli dönemlerde elde ettiği sonuçların, yöneticiler tarafından analiz edilmesidir. ¹¹
- Bir işletmede belirli amaçlara göre, çalışanların değerinin belirlenmesini içeren çok aşamalı bir süreçtir. ¹²
- İşletmede bulunan çalışanların, çalışmalarına ve performans düzeylerine yönelik değerlendirmelerdir. ¹³
- *Bu çalışmada benimsenen ise, “Dönem içinde sergilenen performans ile, dönem başında planlarda öngörülen değerlerin karşılaştırılmasıdır.” tanımıdır.* ¹⁴

Performans değerlendirme, geniş anlamda örgütün, dar anlamda ise bireyin performansını değerlendirme anlamında kullanılır. Bu çalışmada, bireysel performansı değerlendirme söz konusudur. Değerlendirme çalışmalarında temel amaç, geri bildirim sağlamaktır. Çalışanlara belli bir dönem için belirlenmiş amaçlara ulaşip ulaşamadıkları ve ne derecede başarılı olduklarıyla ilgili bilgilerin verilmesi olarak tanımlanabilecek geri bildirim; ücret artışı, eğitim, yükselmeler gibi çalışanlarla ilgili kararların alınmasında yardımcı olur. Eğitim programlarıyla desteklenmiş bir geri bildirim, çalışanların gelişimine katkıda bulunur ve daha adil davranmayı sağlar. Değerlendirme, çalışmanın karşılığının görülmesine yarar. Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varabilmesi ve gelişim planı oluşturmasında etkin bir değerlendirmenin yararı vardır. ¹⁵

Performans değerlendirme, çeşitli kavramlarla ifade edilmiştir. “Başarım değerlendirme”, “başarı değerlendirmesi”, “personel değerlendirme”, “işgöreni değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlar kullanılmaktadır. İngilizce kaynaklarda; “rating” (derecelendirme,

¹⁰ Gönül BUDAK, “Performans Değerlendirmeden Performans Yönetimine”, **MESS Yayını Mercek Dergisi**, Yıl:9, Sayı:36, Ekim 2004, s.128.

¹¹ İlhan ERDOĞAN, s.155.

¹² Mustafa KÖKSAL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: KOÜ Yayını, 2005, s.158.

¹³ Mehmet Emin OKUR, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama**, İstanbul: Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası, 2002, s.60.

¹⁴ Ahmet Hamdi İSLAMOĞLU ve Remzi ALTUNIŞIK, **Satış ve Satış Yönetimi**, 1.b., Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007, s. 220.

¹⁵ Nihat ERDOĞMUŞ, **Kariyer Geliştirme**, Ankara: Nobel Yayın, 2003, s.121-122.

sınıflandırma), “evaluation” (değerleme) ve “appraisal” (değerlendirme) kavramları kullanılır. Hangi personelin nitelikleri ölçülüyorsa, “değerlendirme” karşılığı olarak kullanılan sözcük de buna göre değişir. Örneğin; işçiler için liyâkat değerlendirme -merit rating-, memur ve yöneticiler için başarı değerlendirme -performance appraisal- veya -performance rating-, yöneticiler için etkinlik derecelemesi -efficiency rating- gibi karşılıklar kullanılır.¹⁶ Değerlendirme, bir karar verme işlemi olduğu için ölçmeden ayrılır. Değerlendirmede ölçme sonuçları alınır, ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır.¹⁷

1. 3. Performans Ölçme

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi birbirinden farklı kavramlardır. ¹⁸ Performans ölçme, genellikle hedef tabanlı olarak ve örgüt düzeyinde uygulanır. Performans değerlendirme ise, yetkinlik tabanlı olarak ve çalışan düzeyinde uygulanır. Performans ölçümlerinin geleneksel anlayışa göre en belirgin amacı kontroldür. ¹⁹ Ölçme kavramı ise, bilinmeyen bir niceliği bilinen bir nicelikle karşılaştırarak değerlendirme işlemidir. Ölçme, bir bilgi sağlama yoludur. *“İşletmenin performansının tarafsız ölçütlere göre toplanan verilerle ve önceden kararlaştırılmış bir yöntemle ölçülmesidir” tanımı, bu çalışmada “performans ölçme” tanımı olarak kabul edilmiştir.*

1.3.1. İşletme Performansı

İşletme performansının en önemli ölçüleri; çıktı ölçüleri, verimlilik ölçüleri, sonuç ölçüleri ve üretkenlik ölçüleridir: ²⁰

A. **Çıktı Ölçüleri;** ne kadar işin yerine getirildiğini belirtir. İşin ne kadar yapıldığını gösterir, fakat ne kadar verimli veya ne kadar iyi yapıldığını

¹⁶ ATAAY, s.234.

¹⁷ Erkan İŞİĞİÇOK, “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”, ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf, 2005, s. 2.

¹⁸ Tanil KILINÇ ve Erden AKKAVUK, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (2) 2001, s. 103-120.

¹⁹ Osman F. GENÇELİ, **Ölçme Tekniği**, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2005, s. 1.

²⁰ M. Hakan ÖZBARAN, **Sonuç Yönelimli Hükümet: Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ve Performans Ölçümü İçin Bir Rehber**, Kanada: Alberta Hükümeti, 1997, s.30.

göstermez. Çıktı ölçülerine örnekler şunlardır: Yapılan tavsiye toplantılarının sayısı, ele alınan başvuruların sayısı, bitirilen acil işlerin sayısı gibi.

- B. **Verimlilik Ölçüleri;** gerçekleştirilen işin miktarıyla, işi yaparken kullanılan kaynakların – işgücü saati, maliyet – miktarı arasında ilişki kurar. Verimlilik; ele alınan her başvurunun maliyeti, aylık satışlar, aylık harcamalar, üretilen ürün miktarı ve elde edilen kâr gibi sonuç öncelikli göstergelerdir.²¹
- C. **Sonuç Ölçüleri;** program sonuçlarına ve hizmet kalitesine odaklanır. Faaliyetlerin müşteriler üzerindeki etkilerini belirler. Hizmetleri iyi veya mükemmel olarak değerlendiren vatandaşların oranı, sonuç ölçülerine bir örnektir. Bazı program sonuçlarının başarıyla tamamlanması uzun yıllar aldığı için, “ara” ve “nihai” sonuçların ölçülmesi tercih edilir. Örneğin artan dış satımın uzun dönemli veya nihai sonuçları üzerinde çalışılırken, bu süreçte ara sonuçlar da ölçülebilir. Ara sonuç ölçülerine örnekler şunlardır: Dış satıma karar veren işletmelerin sayısı, yabancı pazar bağlantısı yapan işletmelerin sayısı gibi. Nihai sonuç ölçülerine örnekler: İşlerine dış satımla ilgili yenilerini katan işletmelerin sayısı, yabancı pazara bir ürün veya hizmet sunan işletmelerin sayısı gibi.
- D. **Üretkenlik Ölçüleri;** tatmin edici durumların dikkate alındığı ölçülerdir. Örneğin; “Tüm” onarımların birim maliyeti verimlilik ölçüsüyken, “Tatmin edici” onarımların birim maliyeti, üretkenlik ölçüsüdür. Üretkenlik ölçülerine diğer örnekler olarak; “başarıyla tamamlanan deneme süresi”, “istihdamdaki her boşluğun başarılı bir şekilde doldurulmasının maliyeti”, verilebilir.

1.3.2. İşletme Performansı ile İlgili Diğer Kavramlar

İşletme performansı ile ilgili kavramlardan bazıları şunlardır: Performans açığı, performans artırma planlaması, performans denetimi, performans etkenliği, performans faaliyet ekibi, performans kaybı, performans standardı,

²¹ Masaaki IMAI, **Kaizen**, 3.b., Brisa Bridgestone Sabancı Yayını, 1997, s. 38-39.

performans yönetimi, iş değerlendirme, verimlilik/performans artırma programı gibi.²²

1.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme, bir denetim sürecidir. İş yapma süreçlerinin sürekli gözden geçirilmesiyle denetim gerçekleştirilir. Böylece denetim, işletmelere eksikliklerini tamamlama ve tüm alanlarda gelişim olanağını verir. Performans değerlendirme sürecinde atılacak ilk adım, stratejik amaçlarla uyumlu standartları belirlemektir. Standartların belirlenmesinde, iş değerlendirme sonuçlarından yararlanılır. Standartlar hakkında bilgilendirilip, yönetimin kendilerinden beklentilerinin açıklanmasından sonraki aşama, çalışanların değerlendirilmesidir. Değerlendirme esnasında, neyin nasıl değerlendirileceği açıkça belirlenir. Bundan sonra, standartlar ile çalışanların ölçümleri karşılaştırılır ve sapmalar hesaplanır. Sonuçlara göre çeşitli önlemler alınarak değerlendirme çalışmaları sona erdirilir.²³ Performans değerlendirme; yapılması gereken bir dizi iş ve işlemleri kapsayan yedi aşamada kendisini tamamlayan bir süreçtir. Bu aşamalar şunlardır:²⁴

- Örgütsel hedeflerin belirlenmesi,
- İş analizi yapılması, görev tanımlarının hazırlanması,
- Bireysel hedeflerin belirlenmesi,
- Ölçütlerin seçimi,
- Değerlendirme yönteminin seçilmesi,
- Beklenen hedeflerle performansın karşılaştırılması,
- Çalışanlara geri bildirimde bulunulmasıdır.

1.5. Performans Yönetimi

Performans yönetiminin çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

²² <http://www.mpm.org.tr>, 2006.

²³ Mehmet Emin OKUR, s.61.

²⁴ BUDAK, **MESS Yayını Mercak Dergisi**, s. 129-130.

- İşletmenin tanımlanan belirli bir etkinlik düzeyine ulaşabilmesi için, çalışanların gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda gereken kararların verilerek, uygulamaların gerçekleştirilmesi sürecidir.
- Örgütün ve bireyin amaçları arasında koordinasyonun sağlanması ve her iki tarafı da doyuma ulaştıracak önlemlerin alındığı bir süreçtir.
- Hedeflerle yönetilen ve TKY felsefesini benimseyen işletmelerde, sürekli gelişimin en önemli aracıdır.
- Performans değerlendirmeden daha geniş kapsamlı bir stratejik yönetim alanıdır.²⁵

1.6. Performans Yönetimi Sistemi

Performans yönetimi sistemi; performans değerlendirmeyi durağan anlamda değil, hareketli bir süreç olarak ele alır. Örneğin geri bildirimle gelişimin sağlanması, hareketli bir süreç olan performans yönetimini vurgular. Ücret ve yükselme gibi kullanım alanları ise durağan anlamdaki performans değerlendirmeyi vurgular.²⁶ Performansı planlamayı, değerlendirmeyi ve geliştirmeyi amaçlar ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşır.²⁷ PYS, çalışmada bundan sonra bu özellikleriyle benimsenmiştir.

İnsan kaynaklarının verimliliği için, değerlendirme faaliyetleri düzenli bir yapıya kavuşturulmalı ve yöneticilerin kişisel kanaatlerinden kurtarılmalıdır. Her kurumun, kendi kurumsal kimliğine ve yönetsel gerçeklerine dayanan bir sistemi olmalıdır. İşletmelerde farklı sistemler uygulanabilir. Sistemin uygulanmasıyla elde edilen sonuçların kullanılabilmesi için, sistemden gelen geri bildirim gereksinim duyulur. İnsan kaynaklarını etkin kullanabilen bir sistemde iki anlayış vardır. Bunlardan birincisi geleneksel performans

²⁵ BUDAK, **MESS Yayını Mercak Dergisi**, s. 131.

²⁶ Doug CEDERBLOM and Dan E. PEMERL, "From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience", **Public Personnel Management**, Volume:31, No:2, (Summer 2002), p.131-140.

²⁷ Tuğray KAYNAK, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR ve Reha ULUHAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Dönence Basım Yayım, 2. Baskı, 2000, s.206.

değerlendirme anlayışı, ikincisi çağdaş performans değerlendirme anlayışıdır. Geleneksel anlayış, şimdiye kadar ortaya konulan performansın ölçülmesini amaçlar. Çağdaş anlayış ise, gerçekleşen performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyelini birlikte belirler.²⁸

Performans yönetimi sistemi kavramının bir bileşeni olan sistem; “bir veya daha çok amaca ulaşmak için, aralarında ilişkiler olan fiziksel veya kavramsal birden çok bileşenin oluşturduğu bütün” olarak tanımlanabilir.²⁹ Sistemin kuruluş ve işleyişinde, sorumluluğu İKY üstlenir. İleride örgütsel bir gereksinim doğabileceği için, sistemin kurulmasında uzun dönemli süreçler ve amaçlar dikkate alınır.³⁰ Etkin bir PYS’ nin içerdiği konular; amaçlar, ölçütler, yöntemler, zaman, hatalar, önlemler ve sorumlulardır.³¹ Bir PYS; disiplin, yükselme, ücret gibi diğer bileşenlere ek olarak, performans değerlendirmeyi kapsar.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN DÜNYADAKİ GELİŞİMİ

Performans değerlendirmenin tarihsel sürecine bakıldığında, çok eski kaynaklarda bir kavram olarak yer almamasına rağmen performans değerlendirmenin, bireysel ve önemli bir konu olduğu ifade edilmektedir. Sanayide performans değerlendirme uygulamalarının başladığı en yakın tarihin, Robert Owen tarafından İskoçya’ da bir pamuk imalâthanesinde uygulandığı 1800’ lü yıllar olduğu ifade edilmektedir. 1813 yılında ABD’ nde, savaşla ilgili birimlerde bulunan erkek çalışanların, iş değerlendirmelerinin yapılacağıının bildirilmesiyle, resmî olarak performans değerlendirme uygulamalarının başladığı kabul edilmektedir. 1800’ lü yılların sonuna doğru, performans değerlendirme uygulamalarında artış görülmüştür. Örneğin, ABD Federal Sivil Servisi’ nin, devlet memurluğu atamalarında, hızlı ve verimli

²⁸ İrfan ÇAĞLAR, “Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemine Bakış Açılarının Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği”, **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik**, Sayı:148 (Nisan-Mayıs-Haziran, 2005), s. 5-6.

²⁹ Öner ESEN, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İstanbul: Alfa Basım Yayım, 3.Basım, 1998, s. 10-11.

³⁰ Mehmet Emin OKUR, s.72.

³¹ M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, s.213.

çalışmaların kıyaslanması olarak bilinen başarıya göre atama ve yükselme sistemini uyguladığı belirtilmektedir.³² 1900' lü yıllardan itibaren bilimsel üç dönemden söz edilebilir.³³

A. Liyâkat Takdiri Dönemi (1900-1950)

Yirminci Yüzyılın başlarında, ABD kamu kurumlarında ve askeri örgütlerinde, liyâkatin tarafsızca ölçülmesi için önemli bir beklenti oluşmuştur. Özellikle ABD ordusunda uygulanmıştır. Daha sonra, ABD'de F. Taylor' un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerini ölçülmesi sonucu, örgütlerde bilimsel kullanım başlamıştır. Birinci Dünya Savaşı bitiminde Walter Dill Scott, askerlerin liyâkatlerinin değerlendirilmesi için, ABD ordusunu "adam-adama karşılaştırma" sistemine ikna etmiştir. İlk kapsamlı uygulama, Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapılmıştır.

1920 ve 1930'larda, ücret artışlarının liyâkate, yani yeterliliğe dayandırılması politikası oluşturulmuştur. 1930'lu yıllarda, sistem yaklaşımı anlayışının sonucu, insan kaynakları yönetiminde iş analizi, işe alma, eğitim, performans değerlendirme, ücret yönetimi gibi alt sistemler belirlenmiş ve işlerlik kazanmıştır.³⁴ II. Dünya Savaşı' ndan önce üst düzey yöneticiler, performans değerlendirme uygulamaları dışında bırakılmıştır. II: Dünya Savaşı' ndan önce performans değerlendirmeyi düzenli olarak kullanan örgütlerin oranı ABD' de % 15 dolayında belirlenmiştir. II. Dünya Savaşı sonrasında Liyâkat Takdiri Programları, beyaz yakalılar için de uygulanmıştır.

B. Performans Değerlendirme Dönemi (1950-1980)

1950'lerin başından başlayarak, Liyâkat Takdiri ifadesi, yalnızca saat ücretli çalışanlar için kullanılmıştır. Ayrıca, genellikle amacın ücret ayarlaması olması durumunda, "liyâkat takdiri" ifadesi kullanılmıştır. Bu ifadenin yerini,

³² Sibel, GÖK, 21. Yüzyılda **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2006, s. 41.

³³ Haluk ERKUT, "Performans, Yeniden Gündemde", **MESS Yayını Mercek Dergisi**, Yıl:9, Sayı:33, Ocak 2004, s.52.

³⁴ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi**, 7. b., Rota Ofset, Bursa, 1994, s.25.

zamanla “performans değerlendirme” ifadesi almıştır. 1950’li yıllardan sonra, çalışanların ürettiği iş veya sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler, A.B.D.’deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 1950’li yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı çalışanların değerlendirilmesi, mavi yakalılara göre daha çok önem kazanmıştır.³⁵

1960’ larda General Motors ve Black & Decker gibi büyük işletmeler, daha tarafsız performans değerlendirme modelleri oluşturma girişimlerinde bulunmuştur. Yönetim düşünürü P. F. Drucker, performansı hedeflere dayandıran ve performans değerlendirme ile yönetim sistemini bütünleştiren “Hedeflere Göre Yönetim” modelini geliştirmiştir. ABD’de EEOC, yani “İstihdamda Fırsat Eşitliği Komisyonu” oluşturulmuştur. Bu komisyonun hazırladığı yönergeye göre, “çalışanın seçilmesinde ve denemesinde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların geçerliliklerinin ve kanıtlanmalarının iş performansına dayandırılması” gerekmiştir. Yönergeye göre, adayların işe alınmama nedeni, performansına göre gerekçelendirilmiştir. Rekabet anlayışı, çalışma koşulları ve ekonomi gibi alanlardaki gelişmelerin küreselleşmeye başladığı 1970’lerin sonunda; İKY kavramı kendini göstermeye başlamıştır.

C. Performans Yönetimi Dönemi (1980-2000’li Yıllar)

Performans değerlendirmenin yerini, zamanla performans yönetimi almıştır. Performans değerlendirme, performans yönetiminin bir aşaması olarak tanımlanmıştır. 1970’lerin sonu ve 1980’li yıllarda, İKY alanında yaygın olarak görülen beş temel fonksiyon; çalışanların seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, ücret, güdülenme ve ödüllendirme.³⁶ 1980’li yıllarda; stratejik yönetim, stratejik uygulamalarda İKY’ nin rolü ve “stratejik insan kaynakları yönetimi” konuları önem kazanmıştır. Strateji, ürün veya hizmet pazarında, örgütün rekabetçi üstünlük elde etmesini amaçlayan, pazar eğilimli bir kavramdır. Stratejik İKY ise, örgütlerin İK’ nı etkin kullanma yöntemleri ve rekabetçi üstünlüklerini artırma yöntemlerini araştıran, pazara

³⁵ Tuğray KAYNAK, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR ve Reha ULUHAN, s.206.

³⁶ Sibel GÖK, s. 28-29.

yönelik bir yaklaşımdır. ³⁷ Yönetim bilim ve uygulamalarındaki yeni arayışlar, 1990'ların sonrasında öncü sonuçlarını vermeye başlamıştır. İş dünyasında, insana bakış açısı değişmeye başlamış ve sahip oldukları yetkinlikleriyle çalışanlar, rekabet etmeni olarak görülmeye başlamıştır.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TÜRKİYE' DEKİ GELİŞİMİ

Türkiye'de performans değerlendirme uygulamaları, ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, Cumhuriyetin kurulmasından beri yapılmaktadır. Türkiye'de ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında başlamıştır. ³⁸ 1960 yılından itibaren bazı özel sektör kuruluşlarında, uygulama alanı bulmuştur. Daha sonra konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, çağdaş yönetim tekniklerinin tanınmasıyla, uygulamalar giderek yaygınlaşmıştır. 4857 Sayılı İş Yasasının 2003 yılında yürürlüğe girmesiyle birlikte, çalışanların iş sözleşmelerinin sona erdirilmesinde performans yönetimi sistemi sonuçlarının yasal bir belge niteliği kazanması sonucunda, işverenlerin konuya ilgisi son yıllarda daha da artmıştır. ³⁹

Sürekli gelişimin aracı olarak düşünülen performans değerlendirmeye ilişkin, Türkiye'nin önde gelen üç özel sektör işletmesinde yapılan bir çalışmanın bulgularına göre, her üç işletmede de uygulanan sistemler, değerlendirme sürecinin önemli bir kısmında katılıma yer vermiştir. Bu sistemler, bazı yöntemlerin karışımı niteliğindedir. Genellikle katılımcı bir biçimde belirlenen "Hedeflere göre yönetim" ile, belirli boyutlarıyla çalışanların değerlendirildiği geleneksel değerlendirme ölçeklerinin karışımı söz konusudur. Çalışanla yöneticinin karşılıklı görüşmelerinde son söz hakkı yöneticide olmasına karşın, "karşılıklı uzlaşma ilkesi" egemendir. İnsan kaynaklarının artan öneminden dolayı her üç işletme de, değerlendirme

³⁷ Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara: 2000, s. 3-9.

³⁸ Zeki Atıl BULUT, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, Temmuz 2004, Yıl:7, Sayı:79, s. 1.

³⁹ Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, 2.bası, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2008, s.III.

sonuçlarını kariyer planlaması, eğitim programları ve sürekli gelişim için doğrudan girdi olarak kullanır. ⁴⁰

4. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMALARDAN BAZILARI

Bretz, Milkovich ve Read tarafından yapılan araştırmada, 1985 ve 1990 yıllarında yayınlanmış performans değerlendirmeme yazını akademisyen ve uygulamacıları ilgilendirecek şekilde gözden geçirilmiştir. Eğer yapılan araştırmalar, araştırmacılar ve yöneticiler arasında sıkı bir iletişime dayanıyor ve uygulamalar hakkında gerçekçi bilgiler veriyorsa, o zaman yapılan araştırmaların oldukça önemli olduğu, ifade edilmiştir. Yöneticileri ve araştırmacıları ilgilendiren sorunlar birbirinden farklıdır, ancak karşılıklı olarak paylaşılmamaktadır. Yöneticiler için performans değerlendirmenin adalet sağlayıcı ve yönetim başarılarını arttırıcı yönü daha önemlidir. Araştırmacılar ise, performans değerlendirmenin düşünsel süreci içerisinde birtakım genellemelere ulaşabilmek için, ikilemleri ve hataları ortadan kaldırıcı bilgi edinmeye yönelik çabalar içerisinde bulunmaktadır. ⁴¹

Jack Feldman tarafından yapılan bir araştırmada, analitik olmayan değerlendirme sistemi çalışılmıştır. Analitik olmayan sistemin temel ilkesi, yöneticilerin çalışanlarla olan günlük iletişimlerine ve kendiliğinden oluşan yargılara bağlı olmasıdır. İş performansıyla, alışkanlığa dönüşmüş ve kişisel bağlılığa dayalı yargıların ayırt edilmesi gereklidir. Yönetici takdir payının ek faydaları arasında; yöneticilerin kendiliğinden karar verme yeteneklerinin gelişimi, gündelik olarak ortaya çıkan yönlendirme yetenekleri, değerlendirme yapılması için geçen süreçte azalma, çalışanların davranışları ile örgütsel

⁴⁰ Mehmet Hüseyin BİLGİN, "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye", **Çimento İşveren Dergisi**, Kasım 1999, Sayı:6, Cilt:13, s.7.

⁴¹ Robert D. BRETZ JR., George T. MILKOVICH and Walter READ, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practise: Concerns, Directions, and Implications", **Journal of Management**, Vol:18, No:2, 1992, s.321-352.

hedefler, değerler ve dışsal çıktılar arasındaki ilişkinin belirginleşmesi sayılabilir.⁴²

Latham, Fay ve Saari'nin yaptığı bir araştırmada, ustabaşlarının performansını değerlendirmek için davranışsal gözlem ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır. 20'şer müfettiş, üst düzey yönetici ve saat-ücretli çalışanla; bu amaçla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Hem davranışsal gözlem ölçeği, hem de davranışsal beklenti ölçeği; kritik olay yöntemi olarak bilinen iş analizi sürecini temel alır.⁴³

Performans yönetimi sistemine çalışanların katılımına yönelik olumlu görüş belirtilen, destekleyici bir araştırmada Roberts; ilk olarak, güdülenme ve gelişim için çalışanların görüşlerini almanın oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır. İkinci olarak, çalışanların kendi kendini değerlendirmesinin, çatışmaya yönelik davranışları azalttığı belirtilmiştir. Üçüncü olarak ise, çalışanların katılımının değerlendirme standartlarının kabulü yönünde oldukça fayda sağladığı, vurgulanmıştır. Roberts, sistemin etkinliği için; açık iletişimin, çalışanlara eşit muamele edilmesinin ve yeterince eğitim verilmesinin önemini belirtmiştir. Son olarak Roberts, çalışanların değerlendirme sistemini ne kadar iyi anlarsa, o kadar çabuk benimsemeye hazır olacakları görüşünü vurgulamıştır.⁴⁴

Einstein ve LeMere-LaBonte yöneticilerin performans değerlendirmeyle ilgili karşılaştıkları zorlukları vurgulamıştır. Belirtilen öncelikli sorun, değerlendirme sürecinin soyut olmasıdır. İkinci sorun grubu, McGregor' un daha önce öne sürmüştüğü sorunlardır. Bu sorunlar şunlardır:

- Yöneticiler eleştiri yapmayı sevmemektedir.
- Değerlendirme yöntemleri yetersizdir.

⁴² Jack FELDMAN, "The Case for Non-Analytic Performance Appraisal", **Human Resource Management Review**, Volume:2, Number:1, 1992, p. 9-35.

⁴³ Gary P. LATHAM, Charles H. FAY and Lise M. SAARI, "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising The Performance of Foremen", **Personnel Psychology**, Volume:32, No:2, Summer 1979, p. 299-311.

⁴⁴ Gary E. ROBERTS, "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works", **Public Personnel Management**, Vol.32, No.1, Spring 2003, p. 89-98.

- Yönetim, değerlendirme için gereken kişisel yeteneklere ve iletişime yeterince sahip olamamaktan yakınmaktadır.

Bu sorunlara karşın Walter O. Einstein ve June LeMere-LaBonte, değerlendirmeye yönelik birtakım stratejik araçlar ortaya koymuştur. Söz konusu stratejik araçlar; gelişimci, çözüm üretici ve süreklilik sağlayıcı özelliktedir:⁴⁵

- Bunlardan ilki, performans değerlendirme anlayışmasıdır. Buna göre, çalışanların hedeflerine sahip çıkılması ve performans ölçütlerinin somut anlamda anlaşılabilmesi için, iş tanımları ve standartlarla performans değerlendirme arasında bütünleşme sağlanmalıdır.
- İkincisi, anlaşmanın çalışana yönelik ve kişisel olmaktan çok, örgütün düzeyine ve konumuna yönelik gerçekleştirilmesidir.
- Üçüncüsü ise, çalışanların yeteneklerine ve profesyonel hedeflerine bağlı olarak en uygun performans değerlendirme anlayışmasının gerçekleştirilmesidir, böylece çalışanların sadakati sağlanarak değerlendirmenin yaratacağı zorluklar, stratejik amaca dönüşecektir.

Performans yönetimi sistemiyle ilgili yapılmış araştırmalardan bir diğeri, Valance ve Fellow tarafından gerçekleştirilmiştir. Tayland, Singapur ve Filipinler' deki kamu kurumlarında istihdama yönelik düzenlemelerle ilgili planlama ve performans değerlendirme uygulamalarına, geniş bakış açısıyla bazı yorumlar getirilmiştir. Valance, özellikle Dünya Bankasının "gelişmekte olan ülkeler" adı altında tanımladığı bazı kültürlerde, gruba yönelik performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanlar arasında işbirliğini desteklediğini bulmuştur. Buna karşın bireysel performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanlar arasında çatışmayı teşvik eden bir yönetim aracı olduğu sonucuna ulaşmıştır.⁴⁶

⁴⁵ Walter O. EINSTEIN and June LEMERE-LABONTE, "Performance Appraisal: Dilemma or Design", **Sam Advanced Management Journal**, Spring 1989, Vol. 54, Issue 2, p. 26-30.

⁴⁶ Sarah WALLANCE and Harkness FELLOW, "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective", **Australian Journal of Public Administration**, December 1999, Vol.58, No.3, p. 78-95.

Longenecker ve Goff, teknik bakımdan yeterli gözükken bir değerlendirme sisteminin yeterince etkin olamayabileceği ve yöneticilerle çalışanların, sürecin amaçlarına ve fonksiyonlarına yönelik algılarını paylaşmaları halinde, bireysel düzeyde fayda sağlanabileceği fikri doğrultusunda hareket etmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre Longenecker ve Goff, performans değerlendirmelerin genelde, düşünüldüğü ölçüde etkin olmadığını savunmuştur. Yöneticiler ve astlarının görüşleri bazı konularda uyuşmakla birlikte, bazı konularda farklılaşmaktadır. Bu nedenle; mevcut değerlendirme sisteminin etkinliği ölçülmeli, yöneticilerin değerlendirme etkinliğini geliştirmeye yönelik eğitim planlaması yapılmalı ve istekliliği artırılmalı, etkin bir performans planlaması yapılmalı, değerlendirmelerin sürekliliği sağlanmalı, performansın ücretle ilişkisini kurmaya yönelik gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.⁴⁷

Martin ve Batrol tarafından yapılan bir araştırmada ise, birçok şirkette performans değerlendirme sisteminin uygulandığı, ancak çok az şirkette etkin sonuçlara ulaşılabildiği belirtilmiştir. Ayrıca bu makalede, bir şirkette PYS uygulamaya geçirildikten sonra, sistemin etkinliğini arttırmaya yönelik neler yapılabileceği konusu işlenmiştir.⁴⁸

Tjosvold ve Halco tarafından yapılan araştırmada, rekabetin değil işbirliğinin destekleyici hedef olarak belirlendiği durumlarda; yöneticiler, üst yöneticiler ve çalışanlar arasında açık görüşmenin mümkün olabildiği görüşü öne sürülmüştür. İşbirliğini destekleyici hedefler, ancak karşılıklı uyum içerisinde çalışan kişilerin karşıt görüşlerini, yapıcı şekilde tartışabildikleri ortamlarda belirlenebilir. Tjosvold ve Halco' nun çalışmasından elde edilen en önemli sonuç, performans yönetimi sistemiyle doğrudan bağlantılı olarak yöneticilerin, üst yöneticileriyle dostça ve verimli şekilde çalıştıkları ortamlarda kendilerini güvenli hissetmeleridir. Bu çalışmada oldukça olumlu

⁴⁷ Clinton O. LONGENECKER and Stephen J. GOFF, "Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective", **Sam Advanced Management Journal**, Spring 1992, p. 17-23.

⁴⁸ David C. MARTIN and Kathryn M. BARTOL, "Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness", **Public Personnel Management**, Vol. 27, No.2, 1998, p. 223-231.

bir yaklaşımla performans değerlendirmenin, özellikle işbirliğini destekleyici rolü göz önüne alınmıştır.⁴⁹

Balfour, İK yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve çalışanlarla yapılan anketlere dayalı olarak, çalışanların performansını iyileştirmeye yönelik önerilerde bulunmuştur. Balfour, performans değerlendirme sürecine yapılan yüksek yatırımların, çalışanların sistemin önem ve geçerliliğine yönelik algılamasını artırarak pozitif fayda sağladığını bulmuştur. Bu çalışmanın en önemli sonucu ise, performans değerlendirmenin çalışanların performansını iyileştirmeye yönelik katkısının, örgütün sisteme yaptığı yatırım düzeyinden bağımsız olarak gerçekleştiği ve bu konuda daha az beklenti içinde bulunulması gerektiğidir.⁵⁰

Roberts ise, makalesinde performans değerlendirmeye ilgili özellikle iki konu üzerinde durmuştur. Bunlardan birincisi, yöneticiler ve çalışanlar arasında sıkı iletişimi teşvik etmektir. İkinci konu ise, performans değerlendirme sürecinin yönetiminden, tüm ilgili tarafları sorumlu tutmaktır.⁵¹

Schminke ve Wells' in bir çalışmasında; grup bütünü'nün, grup üyelerinin ahlâki eğilimleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bulgular; grupların, bireylerin ahlâkla ilgili sınırları üzerinde güçlü etkisi olduğunu ve bu etkilerin ahlâki sınırların türüne bağlı olarak farklılaştığını göstermiştir. Bireylerin ahlâki eğilimleri; hem liderlik tarzı, hem de grup uyumluluğundan etkilenmiştir.⁵²

Saks ve Waldman tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada; işe yeni başlayanların yaşı ile performansları arasındaki ilişki incelenmiş ve yaşla iş performansı arasında ters ilişki bulunmuştur. Bu ilişki, söz konusu çalışanlara

⁴⁹ Dean TJOSVOD and James A. HALCO, "Performance Appraisal of Managers: Goal Interdependence, Ratings and Outcomes", **The Journal of Social Psychology**, Vol.132, No.5, 2001, p. 629-639.

⁵⁰ Danny L. BALFOUR, "Impact of Agency Investment in The Implementation of Performance Appraisal", **Public Personnel Management**, Vol.21, No.1, Spring 1992, p. 12.

⁵¹ Gary E. ROBERTS, "Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal", **Public Personnel Management**, Vol. 27, No. 3, 1998, p. 301-320.

⁵² Marshall SCHMINKE and Deborah WELLS, "Group Processes and Performance and Their Effects on Individuals' Ethical Frameworks", **Journal of Business Ethics**, Vol:18, No:4 (1999), p. 367-381.

ait üniversite mezuniyet not ortalaması ve farklı konumlardaki önceki iş deneyimleri çıkarıldıktan sonra belirlenmiştir. ⁵³

Ghorpade ve Chen tarafından yapılan bir araştırma; TKY' nin heyecan verici uygulamalarına rağmen, kalite iyileştirmeye giden yolunu izlemenin kolay olmadığı vurgulanmıştır. Yöneticiler, kalite odaklı yaklaşımda geçmişte olduğu gibi, günümüzde de bir çok zorlukla baş edebilme sorumluluğu altında bulunmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak günümüzde, geçmişe göre daha büyük değişimlere gereksinim duyulmaktadır. Değerlendirme ölçeğinin formatını değiştirme gibi sembolik değişimler artık yetersiz kalmakta, yenilikçi yaklaşımlar gerekmektedir. ⁵⁴

5. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEKİ YERİ

Performans yönetimi sistemi, örgütün beklentilerini ortaya koyarak çalışanları değerlendirir. Bu doğrultuda kariyer, eğitim ve ücret yönetimi gibi diğer İK süreçlerine girdi sağlar. Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, insan kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde harekete geçirecek etkinlikleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, İK yönetimidir. ⁵⁵ İnsana odaklanan yaklaşımın gelişimiyle birlikte, insan kaynağı potansiyelinden tam olarak yararlanılabilmesi önem kazanmıştır. Çalışanların potansiyellerinden yararlanıldıkça, performansları da artar. Performans artışı, diğer İK fonksiyonlarını da olumlu yönde etkiler. İKY konu ve fonksiyonları, sekiz başlık altında ele alınabilir: ⁵⁶

- İK planlaması, örgüt geliştirme, iş analizi gibi, planlama fonksiyonları,
- İşe alma sürecinde seçme ve yerleştirme gibi, İK temini fonksiyonları,
- Performans değerlendirme fonksiyonu,

⁵³ Alan M. SAKS and David A. WALDMAN, "The Relationship Between Age And Job Performance Evaluations For Entry-Level Professionals", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, No. 4, July 1998, p. 409-419.

⁵⁴ Jai GHORPADE and Milton M. CHEN, "Creating Quality-Driven Performance Appraisal Systems", **Academy of Management of Executive**, Vol. 9, No. 1, 1995, p. 32-41.

⁵⁵ M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK, s.20.

⁵⁶ Nuri TORTOP, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve Akif ÖZER, "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", 1.b., Ankara: Nobel Yayın, 2006, s. 19.

- Ücret yönetimi fonksiyonu,
- İş eğitimi, kariyer yönetimi, eğitimi değerlendirme gibi, eğitim ve geliştirme fonksiyonları,
- Çalışanların hakları, örgütlenme, sendikal haklar, toplu pazarlık ve toplu sözleşme gibi, işyeri ilişkileri oluşturma ve sürdürme fonksiyonları,
- İş yaşamı kalitesi, iş güvenliği ve sağlık gibi, iş ilişkileri geliştirme fonksiyonları,
- Yabancı ülkeler için yönetici geliştirme gibi, uluslar arası İK yönetimi fonksiyonlarıdır.

Performansın sürekli gelişimiyle sistem, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarır, bu nedenle güdülenmeyi artırır. Değerlendirme sonuçları çalışana bir kazanç getirmelidir. Bu kazanç; prim, hediye, ödül, zam gibi maddî kazançlar yanında; yükselme, övgü veya yetki artırımı olabilir. Ödüller ne derece arzulanıyorsa ve çalışanlar ödüllendirileceğinden ne derece eminse; performansını artırmak için de o derece güdülenir.⁵⁷ İşyerine ilk alınmasıyla birlikte ve çalışma yaşamının her aşamasında, çalışanın çalışmaları gözlem ve sonuç itibarıyla değerlendirilir. Bu tür etkinlikler, ancak performans yönetimi gibi bir sistem içinde yapılırsa anlam kazanabilir.⁵⁸ İşletmelerde performans yönetimi, ortak özellikler taşıyan bir dizi yöntemi ve süreci içerir. Bu ortak özellikler; bilgi sağlama, yöntemler bütününden oluşan bir çerçeve oluşturma ve performansın artırılarak hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmak için bir araç sağlama, biçiminde sıralanabilir.⁵⁹

6. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

Performans yönetimi sisteminin, yönetsel kararların belirli tipleri için girdi sağlama katkısı doğrudan iken, geri bildirim ve öneri gibi, yönetimin daha olumlu görüşlerine katkısının dolaylı olduğu, Balfour tarafından yapılan

⁵⁷ Deniz YALIM, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005, s. 64-65.

⁵⁸ Recep YÜCEL, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme", Dokuz Eylül Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:3, 1999, s. 110-128.

⁵⁹ Tijen ERDUT; **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İzmir: 2002, s. 24.

araştırmada belirlenmiştir.⁶⁰ Değerlendirme sonuçlarından, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanılan fonksiyonlardan bazıları incelenmiştir.

6.1. İnsan Kaynaklarının Planlanması

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki insan kaynağının belirlenmesi amacıyla yapılan planlama çalışmalarında, mevcut çalışanların performans düzeylerine ilişkin veriler gereklidir. İK'nın planlanmasının temeli; işletmede en yüksek verimin gerçekleştirilmesi ve çalışan sayısının en uygun düzeyde tutulabilmesidir. İşletmede yedek, ek ve yeni insan kaynağına gereksinim duyulabilir. Yedek insan kaynağı gereksinimi devamsızlık nedeniyle ortaya çıkarken, ek personel gereksinimi işten çıkarma nedeniyle ortaya çıkar. Yeni veya ek yatırımların yapılması ise, yeni insan kaynağı gereksinimini ortaya çıkarır.

6.2. Bireysel Performansın Ödüllendirilmesi ve Ücret Yönetimi

Değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, ücretin belirlenmesinde ve diğer maddî ödüllere ilişkin kararlarda, değerlendirme sonuçlarından yararlanır. Toplam ücret paketi iki ana bölümden oluşur:⁶¹

- Dolaylı ücret yönetimi: Sağlık sigortaları, emeklilik programları, şirket aracı, kulüp üyeliği gibi yan yararlarından oluşur.
- Doğrudan ücret yönetimi: Temel ve değişken ücretten oluşur. Toplam ücret paketinin nakit kısmıdır. Doğrudan bir ücret türü olan yetkinlik tabanlı ücret sistemi, çalışanın örgüt içindeki diğer insanlarla uyum içinde çalışabilmesiyle ilişkili davranışlarını değerlendirir.⁶² Yetkinlik tabanlı ücretin üstünlüklerinden birisi; yüksek derecede eğitilmiş, yetkin ve daha esnek bir işgücüne sahip olunmasıdır. Diğer üstünlükleri; daha yüksek

⁶⁰ Danny L. BALFOUR, "Impact of Agency Investment in the Implementation of Performance Appraisal", **Public Personnel Management**, Vol.21, No.1, Spring 1992, p. 12.

⁶¹ Deniz YALIM, s. 72.

⁶² Nursel TELMAN ve Pınar ÜNSAL, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1.b., 2004, s. 21-22.

verimlilik, yüksek kavrama gücü, görev kimliği, daha çok tatmin ve algılanan tarafsızlıktır.⁶³

6.3. Çalışanların Eğitim ve Gelişim Gereksiniminin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sayesinde, çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilir. Performans geri bildirim görüşmesi esnasında bu yönler, yöneticisi tarafından çalışanla paylaşılmalıdır. Çalışanın mevcut performansının yetersizliği veya gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim gereksinimlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme sürecinin örgütsel gelişim sürecine dönüşmesinde, en kritik aşamalardan biridir.⁶⁴ Çalışanın performansını ve gelecekteki gereksinimlerini belirleyen yöneticisi, hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir.

6.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanmasıdır. Kariyerle yakından ilgili kavramlar; kariyer planlama, kariyer yönetimi ve kariyer geliştirmedir. Kariyer geliştirme; bireysel bir süreç olan kariyer planlamayla, örgütsel bir süreç olan kariyer yönetiminin bütünleştirilmesidir. Kariyer planlama ise, bireyin kendisini ve içinde bulunduğu çevreyi değerlendirerek, iş yaşamıyla ilgili hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaştıracak faaliyetleri planlamasıdır. Kariyer yönetimi; bireyin kariyer planlarına ulaşabilmesi amacıyla örgüt tarafından desteklenmesidir.⁶⁵ PYS' nin çıktıları, "örgütsel yedekleme sürecine de girdi sağlar. Yedekleme planlaması, örgütün kilit liderlik konumları için uygun potansiyelle ve kariyer geçmişine sahip çalışanların önceden belirlenmesi ve liderlik gelişiminin sağlanarak hazırlanmasıdır.

⁶³ Hermann SPANGENBERG, **Understanding and Implementing Performance Management**, Juta & Co, Ltd., 1994, p. 215-225.

⁶⁴ Deniz YALIM, s. 70-71.

⁶⁵ Nihat ERDOĞMUŞ, "**Kariyer Geliştirme**", Ankara: Nobel Yayın, 2003, s. 11-15.

6.5. İşten Çıkarma Kararları

İşten çıkarma kararlarının verilmesinde, performansı yüksek veya performansı düşük personelin adil biçimde ayırt edilmesi gerekir. Eğitim gibi yöntemlerle, performansı örgütçe kabul edilebilir düzeye getirilememiş çalışanların işten çıkarma kararlarında, değerlendirme sonuçlarıyla birlikte diğer değişkenler de dikkate alınır. Bir araştırmada, iş deneyimi ortalaması 8 yıl ve yaş ortalaması 29 olan 116 katılımcı; işe son vermenin adil olup olmadığına karar verirken, şimdiki performansın geçmiş performanstan daha önemli olduğunu belirtmiştir. Bu bulgu, işe son vermede kanıtlanabilir bir neden olarak, belgeye dayalı performans düşüklüğüne verilen önemle tutarlılık gösterir.⁶⁶

Bu bölümde performans kavramıyla ilgili kavramlar ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümde ise, sistemin kurulmasında planlama süreci açıklanmaktadır.

⁶⁶ Denise M. ROUSSEAU and Ronald J. ANTON, "Fairness And Implied Contract Obligations In Job Terminations: The Role Of Contributions, Promises And Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:12, Number:4, July 1991, p. 287-299.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA PLANLAMA SÜRECİ

Performans yönetimi sisteminin kurulması, dikkatle izlenmesi gereken bir süreçtir. Bu çalışmada, söz konusu sürecin; planlama, değerlendirme ve denetim adımları izlenmiştir. Güdülenmiş çalışanların yaratılmasını sağlayan, etkili sistemlerin planlanmasıdır. Kişisel amaçları, örgütsel amaçlara bağlamak için, üst yönetimin desteğinin gerekli olduğunu belirten bir araştırmada; değerlendirmeyi yapmak için öncelikle bir ekip oluşturulması önerilmiştir. Söz konusu araştırmada belirtilen öneride; ölçütlerin tanımlanması, sistemin denetlenmesi ve değerlendiricilerle çalışanların duydukları gereksinimler, vurgulanmıştır.⁶⁷

1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ HAZIRLIKLARI

Sistemin kurulması hazırlıkları; ilgili kişi ve çevrelerin sistemden beklentilerinin belirlenmesi, performans değerlendirmenin ön koşulları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi analizi, başlıkları altında incelenmiştir.

1.1. İlgili Kişi ve Çevrelerin Sistemden Beklentisinin Belirlenmesi

Sistemle ilişkisi olan kişi ve gruplar; değerlendiriciler, çalışanlar, İK bölümü ve işçi sendikaları olarak sınıflandırılabilir. Sistemle ilişkili bu grupların çeşitli beklentileri vardır.⁶⁸

Değerlendiricilerin sistemle ilgili beklentilerinden bazıları; işletme hedefleri doğrultusunda çalışılması, sorunları önceden belirleyebilme

⁶⁷ Jack FELDMAN, "The Case for Non-Analytic Performance Appraisal", **Human Resource Management Review**, Volume:2, Number:1,(1992), p. 9-35.

⁶⁸ UYARGİL, s. 24-30.

olanağının elde edilmesi, eğitim gereksinimlerinin belirlenerek giderilmesi ve değerlendirme düzeyiyle orantılı ödüllendirilmedir.

Çalışanların sistemden beklentilerinden bazıları şunlardır:

- Çalışanın kendi kendini değerlendirebilme beklentisi,
- Üstünün kendi hakkında yaptığı değerlendirmeleri, geri bildirim görüşmelerinde, çalışanların sorular sorarak daha net bir şekilde anlamaları,
- Değerlendirme sonuçlarında, değerlendiriciyle görüş birliğine varabilmek,
- Değerlendirme sonuçları konusunda bilgilendirilme ve değerlendirme formu üzerinde görüşlerini bildirme beklentisi,
- Yöneticilerden daha somut, yardım ve destek beklentisi ve
- Değerlendirme sonuçlarıyla, örgütün ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilme beklentisidir.

Sendikaların sistemden beklentilerinden bazıları ise şunlardır:

- Sendikalar, kıdemin temel ölçüt olmasını ister. Çünkü kıdem, en somut ve tarafsız ölçüt olup, açıklanması kolaydır.
- Özellikle performansı zayıf olanların işten çıkarılması gerektiğinde, sendikaların sisteme karışması söz konusudur. İşten çıkarma kararlarında, sendikayla yapılacak görüşmelerde, performans değerlendirme formlarının taraflarca birlikte incelenmesi yararlı olur.
- Sendikayla işletme yönetimi arasında görüş birliğinin sağlanması, sistemin işleyişini kolaylaştırır.

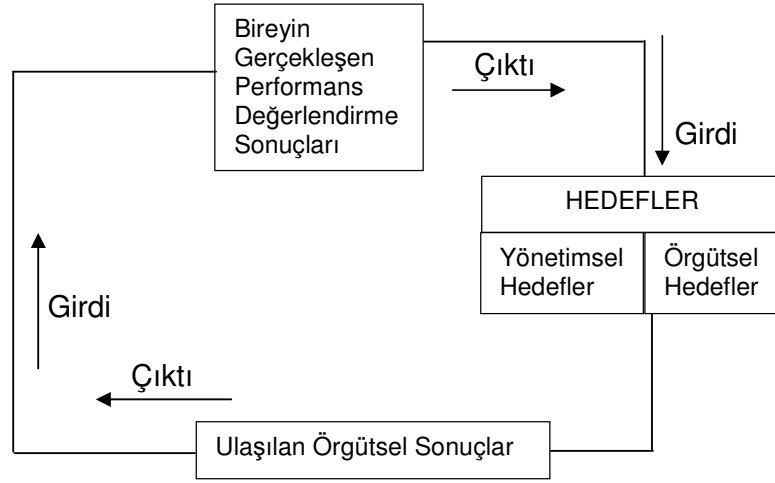
1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Ön Koşulları

Performans değerlendirme sonuçlarının paylaşılması, gelişim olanaklarının ortaya çıkarılması ve bu yönde planlamaların yapılması; sağlıklı bir performans yönetimi sistemi için ön koşullardır.⁶⁹ Değerlendirme

⁶⁹ Tuğray KAYNAK, Zeki ADAL, İsmail ATAAY, Cavide UYARGİL, Ömer SADULLAH, Ahmet Cevat ACAR, Oya ÖZÇELİK, Gönen DÜNDAR ve Reha ULUHAN; s. 227-228.

sonuçlarına ilişkin verilerin, görüşmeyle astlara bildirildiği ve tartışıldığı sistemlerde, değerlendirmenin başarısı yüksek olur. Görüşme, gizliliği olan bir ortamda ve zamanının önceden asta bildirilmesi koşuluyla yürütülmelidir. Yönetici, astının çekinmeden kendisini ifade etmesine olanak tanınmalıdır.

Şekil II.1. Performans Yönetimi Sistemi



Kaynak: Kemal TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 275-278.

Performans yönetimi sistemi, Şekil II.1.' de bir döngü ile belirtilmiştir.⁷⁰ Buna göre, değerlendirme sonuçlarından, örgütsel hedeflerin belirlenmesinde yararlanır. Örgütsel hedeflerin sonuçlarıyla, değerlendirme sonuçları arasında ilişki kurulur. Sistemin temel amacı; işletmenin talebi olan bir malı veya hizmeti üretmesine, üretilen ürünün kalitesinin artırılmasına, kârın artırılmasına, maliyetin en aza indirilmesine, çevre koşullarına uyulmasına, yenilik yaratılmasına, işletmenin büyümesine, performansın artırılmasına ve işbirliği çabası sağlayan toplumsal bir örgüte sahip olunmasına yardımcı olmaktır. Ayrıca insan kaynaklarının yönetilmesi, denetimi, güdülenmesi, yeniden değerlendirilmesi gibi konularda, sistem yardımıyla etkili kararlar alınabilir. Böylece işletmenin amaçlarına ulaşmasındaki toplam performans, bireylerin her birinin elde ettiği performansla sağlanabilir.

⁷⁰ Kemal TOSUN, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s. 275-278.

Çizelge II.1. Singapur, Tayland ve Filipinler’ deki Kıdemli Devlet Memurları için Performans Değerlendirmenin Anahtar Özellikleri

Özellik	Singapur	Tayland	Filipinler
Terminoloji	Potansiyel değerlendirme sistemi	Performans değerlendirme sistemi	Kariyer yönetim hizmeti performans değerlendirme sistemi
Değerlendirme amacı	Potansiyeli tanımak; terfiler ve gelişimde karar vermeye yardımcı olmak	İş performansını geliştirmek; terfiler hakkında karar vermeyi desteklemek, ücret artışları ve eğitim/ geliştirme; çalışanların güdülenmesi, işten çıkarma için dayanak sağlamak	Performans yeterliliğine karar vermek; elverişlilik görüşmesini içeren programları desteklemek, ücret artışları ve terfiler
Zorunlu veya seçimsel	Zorunlu	Karışık	Uygulanamaz
Değerlendirme tipi	Resmi teftiş ve değerlendirmeyi geliştirme. Anlatım değerlendirmesini kullanılmak, grafik değerlendirme ölçekleri, davranış yönelimli değerlendirme ölçekleri ve davranış gözlem ölçekleri	Her örgütün takdirine bırakma	Bir performans sözleşmesine dayanması Anlatım değerlendirmesini kullanılmak, davranış yönelimli değerlendirme ölçekleri ve davranış gözlem ölçekleri
Değerlendirici	Denetçi	Ya komite değerlendirmesi; denetçi; değerlendirilen (denetçinin yargısıyla); ya da bunların bileşimi	Denetçi ve ast
Performans karşılığının sisteme bağlantısı?	Hayır	Hayır	Hayır
Kapalı veya açık	Resmi teftiş belgesi değerlendirilene gösterilir ve onunla tartışılır; anlatım değerlendirilmesi değerlendirilen için uygun değildir gösterilir ve onunla tartışılır; anlatım değerlendirilmesi değerlendirilen için uygun değildir.	Açık	Üstün değerlendirilmesi açıktır. Ast değerlendirilmesi kapalıdır.
Zamanlama	Yıllık	İki yılda bir olan	Yıllık

Kaynak: Sarah WALLANCE, Harkness FELLOW, "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective", **Australian Journal of Public Administration**, December 1999, 58(3):78-95.

Performans yönetimi sisteminde, bireyleri değerlendirmeye elde edilen sonuçlar -çıktılar-, yönetsel ve örgütsel hedeflerde birer girdi olarak kullanılır. Böylece, insan kaynaklarının planlanması, stratejik planlama, iş

tatmini gibi yönetsel hedeflerde ve terfi, yetiştirme, geliştirme, ücret artışları gibi örgütsel hedeflerde, değerlendirme sonuçlarının kullanılmasıyla, işletmede belirlenmiş amaçlara ulaşılması gerekir. Elde edilen örgütsel sonuçlara göre, işletmenin amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediği belirlenir. Böylece, işletme kendisi için yeni amaçlar belirler ve belirlediği yeni amaçlar, çalışanların performansı için girdi olur. ⁷¹

1.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Analizi

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğudur. ⁷² Örgüt kültürünün temel özellikleri şunlardır: ⁷³

- Benzer davranışlar: Çalışanlar; birbirleriyle ortak dil, terminoloji ve davranış âdetleri aracılığıyla etkileşim içindedir.
- Ortak kurallar: Örgütsel yaşamda tüm konularda geçerli ortak davranış kurallarını, yeni çalışanlar öğrenir.
- Hakim değerler: Örgütün savunduğu, üyelerinin de uygulamasını desteklediği, yüksek kalite, dürüstlük, demokrasi gibi değerlerdir.
- Ortak felsefe: İş yaşamına, çalışma sürecine, müşterilere, üyelere vb. ilişkin, örgütün inançlarını ve değerlerini yansıtan, örgütün felsefesidir.
- Örgüt iklimi: Örgüt üyelerinin birbirleriyle ve müşterilerle etkileşim kurdukları, örgütün içindeki genel bir hava ve psikolojik ortamdır.

Günümüzde örgütsel performansın temeli olan bireysel performansı gerçekleştirmek için; örgüt içindeki fiziksel, zihinsel ve toplumsal ortam hazır hale getirilmelidir. Performans için gerekli olan teknolojileri, yönetim tekniklerini ve stratejileri uygulayacak insanların yetiştirilmesi gerekir. Bu nedenle, örgüt içinde kullanılan strateji, taktik ve tekniklerin, bireysel performansı gerçekleştirme gücü sorgulanmalıdır. İnsan eliyle yaratılmış bir

⁷¹ Robert ALBANESE, **Management: Toward Accountability For Performance**, 3. pr. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1976, s.113.

⁷² Erol EREN, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım, 2002, s. 425.

⁷³ Mahmut OKTAY, **Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 1996, s. 333 - 334.

sosyal sistem olarak ele alınan örgütler, kendine özgü kültür geliştiren birer “minyatür toplum” olarak görülebilir. Bu minyatür toplumun geliştirdiği kültür, “örgütsel kültür” adını alır.⁷⁴ Güçlü bir kültürün oluşumunda, yaşanan başarıların etkisi büyüktür. Örgütsel kültürün oluşumunda rol oynayan birçok etmen arasında en önemlileri; örgütün geçmişi, çevresi, örgütte geçerli değer yargıları, üst düzey yöneticilerin kişilikleridir.⁷⁵

İşletmelerin faaliyetlerini yürüttüğü toplum kültürünün de işletme üzerinde etkileri bulunur. Çünkü işletmede çalışanlar, doğdukları ve büyüdükları toplumun kültürünün etkisini taşır. Bir araştırmada; Singapur, Tayland ve Filipinler’ in, birbirinden farklı üç performans yönetimi sistemine sahip olduğu belirlenmiştir. Kilit farklılıkların bazıları Çizelge II.1.’ de gösterilmiştir. Araştırmada, Singapur, Tayland ve Filipinler’ deki kıdemli memurlar üzerinde kültürün olası etkileri araştırılmıştır. Üç ülkeden biri olan Singapur, en karmaşık sisteme sahiptir. Tayland ise, Singapur ve Filipinler’ e göre daha esnek sisteme sahiptir. Tayland sistemlerinin özelliklerinden birisi, çeşitli yöntemlere açık olmasıdır.

Eğer bir örgütte performans düşüklüğü yaşıyorsa, örgütsel kültürde birtakım değişiklikler yapılmalı ve örgüt geliştirme, bir yönetim tekniği olarak uygulamaya geçirilmelidir. Örgüt geliştirme; örgüt kültürünün incelenmesi, iyi yönlerinin korunması, bazı yönlerinin değiştirilmesi ve bazı yönlerinin de terk edilmesidir.⁷⁶

1.4. Hukukî Çevrenin Analizi

Performans yönetimi sisteminin kurulması için, hukukî çevrenin analizi yapılmalıdır. Örneğin, Türkiye’de 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 sayılı iş yasası; yeni düzenlemeleriyle İKY fonksiyonlarını etkilemiştir. Özellikle adil ücret dağılımı sağlamak, yeni koşullara uygun performans ölçütlerini

⁷⁴ M. Yaşar TINAR, “Kurumsal Kültür: Örgütlerin Yönetiminde Görünmeyen El”; **Dokuz Eylül Ün. İİBF Dergisi**, 1990, Sayı:1-2. s.7, s.78.

⁷⁵ M. VAROL, “Örgüt Kültürü ve Verimlilik”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:1988/1, s.220.

⁷⁶ Z. Nurah NİŞANCI, “Örgüt Geliştirme Süreci İçerisinde Başarı Değerlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Atatürk Üniv. İİBF Dergisi**, Cilt:10, Sayı:3-4, Yıl:1994, s. 219.

belirlemek, iş güvencesi kapsamındaki işten çıkarmalarda haklı ve tarafsız gerekçeleri ortaya koyabilmek gibi amaçların gerçekleştirilmesi açısından bu yasa, sistemli performans değerlendirmeyi gerektirmiştir. Bu nedenle performans değerlendirme, işletmeler için daha önemli ve zorunlu bir fonksiyon olarak gündeme gelmiştir.⁷⁷

2. ÖLÇÜT VE STANDARTLARIN BELİRLENMESİ

Performans yönetimi sisteminde, ölçütlerin ve standartların belirlenmesi, büyük bir öneme sahiptir. Standart belirlemeyle ilgili olarak; “Standartların olmadığı yerde iyileştirme de olamaz” sözüyle Imai,⁷⁸ konunun önemini belirtmiştir.

2.1. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Ölçütlerin Seçilmesi

Performansı değerlendirebilecek ölçütlerin kabul görebilmesi için, bilimsel ve katılımcı yöntemler kullanılmalıdır. Performans değerlendirme ölçütleri; değişime uyum gibi kişilik özellikleriyle ilgili olan ölçütler, yapılan işin kalitesi gibi çalışanın performansı ile ilgili olan ölçütler ve çıktının kalitesi gibi hedeflerle ilgili ölçütler olmak üzere, üç başlık altında toplanabilir.⁷⁹

Son yıllarda ölçüt seçiminde eğilim, sonuçlara yönelik ölçütlerin kullanılması yönündedir. Bunun nedeni; kişilikle ilgili ölçütleri gözlemlenmenin ve tarafsız olarak değerlendirmenin zor olmasıdır. Her işe uygun ölçütler kümesinin olmadığı bilinmelidir ve birden fazla ölçütün kullanılması gerekir.⁸⁰ Ancak performansı tüm boyutlarıyla değerlendirilebilmek için aşırı sayıda ve gereksiz ölçütler belirlemek, zaman kaybına neden olabilir.

⁷⁷ Gültekin YILDIZ, Serkan BAYRAKTAROĞLU, Özlem BALABAN ve Yasemin ÖZDEMİR, “360 Derece Geri bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9 , S.2, 2007, s. 185.

⁷⁸ <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/standard.htm>, 2003.

⁷⁹ UYARGİL, s. 31.

⁸⁰ Mehmet TANYAŞ ve Alpaslan FIĞLALI, “**Performans Değerlendirme için Yeni Bir Yöntem**”, 2000’li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu, İstanbul-1999, s. 659.

Yapılan bir araştırmada; tarafsız değerlendirme ile taraflı değerlendirme ve kendi kendini değerlendirme ile yöneticileri değerlendirme karşılaştırılmıştır. Ölçütle ilgili söz konusu çalışmada; tarafsız ölçütlerin, taraflı ölçütlere karşı kullanımından ve kişisel performansın yönetici tarafından değerlendirilmesine karşı kullanımından kaynaklanan geçerlilikleri karşılaştırmak amaçlanmıştır. Daha önce yapılan bazı araştırmalara dayanarak, değerlendirmede taraflı yönetici ölçütleriyle, tarafsız üretim niceliği ölçütlerinin benzer olması ve tarafsız ölçüt olarak kalitenin kullanılmasıyla, geçerlilik sağlanması beklenmiştir. Ayrıca kişisel değerlendirme ve yönetici değerlendirmeleri arasındaki genel olarak düşük uyum göz önüne alındığında; yönetici değerlendirmelerinin, kişisel değerlendirmelerden daha yüksek geçerlilik sağlaması beklenmiştir.⁸¹

2.2. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Standartların Belirlenmesi

Türk Standartları Enstitüsü'ne göre standart; karmaşıklıktan kurtulma ve bir düzen yaratma gereksinimidir. Performans standartları, kadrolar için belirli zaman süreleri içinde önceden belirlenen nicelik ve nitelikteki mal veya hizmetlerin üretimidir. "Etkinlik ölçütleri" de denilen performans standartları, başarılması gereken sonuçları gösterir. Performans standartları, SMART özelliklere sahip olmalıdır. Söz konusu SMART özellikler şunlardır:⁸²

S-Specific: Hedefler yapılan işle ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, "belirli (somut)" olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklediğini bilmelidir.

M-Measurable: Standartlar/hedefler, tarafsız ve "ölçülebilir" olmalıdır. Hedefin başarisının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise ölçüm daha kolaydır, ancak nitel olduğunda daha çok dikkat etmek gereklidir.

⁸¹ Calvin C. HOFFMAN, Barry R. NATHAN, Lisa M. HOLDEN; "A Comparison of Validation Criteria: Objective Versus Subjective Performance Measures and Self-Versus Supervisor Ratings", **Personel Psychology**, Vol:44, No:3(Autumn 1991), p. 601-619.

⁸² Erkan IŐIŐIŐOK, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf, s. 224.

A-Achievable: Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte “ulaşılabilir” olmalıdır. Hedefler, çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilecek düzeyde de olmamalıdır.

R-Reasonable: Hedefler uygun, kabul edilebilir yani “gerçekleşebilir” olmalıdır.

T-Time-Bound: Hedeflerin gerçekleştirilmesi, altı aylık veya yıllık örnekleri gibi, “zaman sınırlı” olmalıdır.

Aynı zaman birimi içinde, örneğin daktilografların bir dakikalık performansı, aynı değildir. Örneğin birisi dakikada 180 tuşa, bir başkası 200 tuşa vurur. Performans düzeylerindeki bu farklılık, değerlendirilmede ölçü olarak kullanılacak miktarın belirlenmesini zorunlu kılar. Bunun çözüm yolu, bir üretim birimindeki çeşitli performansların ortalamalarını almak yoluyla, “standartlar” belirlemektir. Daktilograf örneğindeki üç kişinin, 150, 180, 195 tuş sayıları toplanıp üçe bölüldüğünde; $(150+180+195) / 3 = 525 / 3 = 175$ sayısı bulunur. Bu sayı, ortalama veya standart performans miktarı olarak kabul edilir ve bu örgüt veya birimdeki daktilografların performans düzeyini belirlemede ölçüt veya miktar olarak kullanılabilir. Buna göre, dakikada 150 tuşa vuran standardın altında; 180 ve 195 tuşa vuran ise, standardın üstünde bir performans gösterir.⁸³

3. DEĞERLENDİRİCİLERİN BELİRLENMESİ

Değerlendiriciler; üstler, aynı düzeyde çalışan kişiler, çalışanın kendisi, müşteriler veya bunların hepsinin birlikte kullanılmasından oluşur.

3.1. Üstlerin Değerlendirici Olması

Değerlendirmede en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Geleneksel değerlendirme sistemlerinde, üstler tarafından yapılan değerlendirmelerde genellikle

⁸³ A.Hayrettin KALKANDELEN, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, Anı Yayıncılık, 2. Basım, Ankara 1997, s.162.

personelin ilk amiri, ilk düzey yöneticisidir. İlk yönetici, kendi duygularını bir önyargı olarak sonuçlara yansıtmıyorsa ve çalışanını geliştirme arzusu taşıyorsa, yapacağı değerlendirme kolay ve etkili olur.⁸⁴ İlk yönetici; çalışanla sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen, işin gerekleriyle çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olan kişidir.⁸⁵ Yalnızca üstlerin değerlendirici olmasında yaşanan bazı sorunlar şunlardır:

- İlk düzey yöneticilerin değerlendirmeleri, genellikle taraflı yargılara ve hatalara açıktır. Bu nedenle sistemde yalnızca ilk düzey yöneticilerin değerlendirmelerine güvenilmesi mümkün değildir.⁸⁶
- Çağdaş işletmelerde yeni yapılanmada üstler, daha geniş bir kontrol alanına sahiptir. Çalışanların yaptıkları işler ise daha geniş kapsamlı, daha az tanımlanmış ve genellikle ekip çalışmasını gerektiren niteliktedir. Bu nedenlerle değerlendiricinin, çalışanların tümünün performansını etkin bir şekilde değerlendirebilmesi zordur.
- Çalışanlar, ilk yöneticinin ceza ve ödül yetkisini sistem yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilir.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, geri bildirim sağlanamıyorsa, düşük performanslı çalışan, savunmacı davranışa yönelebilir. Davranışları için bahaneler bulmaya çalışabilir.
- İlk yönetici, çalışana geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma, çalışanla ilk yöneticinin ilişkilerini bozabilir.

3.2. Aynı Düzeydeki Çalışanların Değerlendirici Olması

Aynı düzeydeki çalışanların birbirlerini değerlendirebilmeleri için, yeterli ve istikrarlı etkileşim olmalı ve personel devir hızı yüksek olmamalıdır.⁸⁷

⁸⁴ İlhan ERDOĞAN, s. 224-225.

⁸⁵ İsmet BARUTÇUGİL, "Performans Yönetimi", İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 197-198.

⁸⁶ Serap BENLİGİRAY, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir, Anadolu Üniv. Yayınları, No.1174, 1999, s. 184.

⁸⁷ İnal Cem AŞKUN, **İşgören**, Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No:207, 1978, s. 354.

Bunun için alınması gereken önlemlerden biri, imzasız formlar geliştirilmesidir. Bu önlem sayesinde çalışan, kendisi hakkında diğerlerinin görüşlerini öğrenebilir. Bir başka önlem, değerlendirmede en olumlu ve en olumsuz sonuçların dikkate alınmamasıdır. Böylece çok samimi olan arkadaşların veya birbirleriyle anlaşamayan kişilerin, sonuçları çarpıtmaları önlenir. Bir başka önlem, aynı düzeydeki çalışanlarca yapılan değerlendirmelerin, tamamlayıcı bir uygulama olarak sürece katılmasıdır. Bu yaklaşımın en büyük sakıncası, çalışanlar arasında çekişmeye yol açabilmesidir. Bunun yanında, çalışkan ve verimli çalışanlara duyulan kıskançlık nedeniyle, çok düşük puanlar verilebilir. Diğer yandan, birbirlerinin gözüne girmek için, değerinden daha yüksek puanlar verilebilir.⁸⁸

3.3. Çalışanın Kendi Kendini Değerlendirmesi

Çalışanın kendi kendini değerlendirmesinde, üst ve ast bağımsız bir şekilde formları doldurur, son karar için toplantı yapar ve performans durumunu özetler. Yaklaşımın amacı, çalışanların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve teşvik eden unsurların neler olduğunu ortaya çıkarmaktır.⁸⁹ Özellikle hedeflere göre yönetim tabanlı sistemlerde, bu yaklaşım etkili olur. Çalışanlar, performansları hakkında anlayışlı davranarak kendilerine yüksek puanlar vermektedir. Bu nedenle, diğer yaklaşımlarla birlikte kullanılırsa daha yararlı olur. Yaklaşımın bir geliştirme aracı olarak kullanılmasının daha yararlı olacağı, yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.⁹⁰

3.4. Astların Üstlerini Değerlendirmesi

Astların, üstlerini değerlendirmesinin nedeni; astların düşüncelerinin, resmî yollarla öğrenilmesi gereksinimidir. Bu yapılmadığı zaman, astların

⁸⁸ Serap BENLİGİRAY, s. 185-187.

⁸⁹ Margaret J. PALMER, (How To Plan Conduct Productive Performance Appraisals) **Performans Değerlendirmeleri**. Çeviren: Şahiner, Doğan, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993, s.34.

⁹⁰ Wendell L. FRENCH, **Human Resource Management**. Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1994. s.337.

düşünceleri dedikoduyla yayılabilir. Böylece, çarpıtılmış durumlar ve yanlış bilgiler nedeniyle olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir.⁹¹ Yaklaşım uygulanırken astların kimliği korunmazsa, astların katılımı sağlanamayabilir, doğru ve istenen nitelikte veriler elde edilemeyebilir. Çünkü ast, üstler tarafından kimliğinin öğrenilmesinden endişe duyar.

3.5. Müşterilerin Değerlendirici Olması

Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme, müşteri tatmininin, anahtar performans alanlarından biri olması nedeniyle çok yararlı bir yaklaşımdır. Ayrıca çalışanlar, yöneticilerin söylediklerini anlamlı bulmasa da, müşterilerin görüşlerini daha fazla dikkate alabilir. Müşteri deneyimlerinin sonuçları, çalışanla yapılacak performans görüşmesinin temelini oluşturabilir. Özellikle, müşterilerle yüz yüze olan çalışanların performansının kritik yönleriyle ilgili anket formları hazırlanabilir. Ancak, kuramda doğru ve yararlı olan bu yaklaşımın uygulanmasında çeşitli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Örneğin, eğer aşırı memnuniyetsizlik veya aşırı memnuniyet dışındaki durumlarda, müşterilerin çoğu hazırlanan formları doldurmayabilir.

3.6. Çok Taraflı Yaklaşım Olarak 360 Derece Geri Bildirim

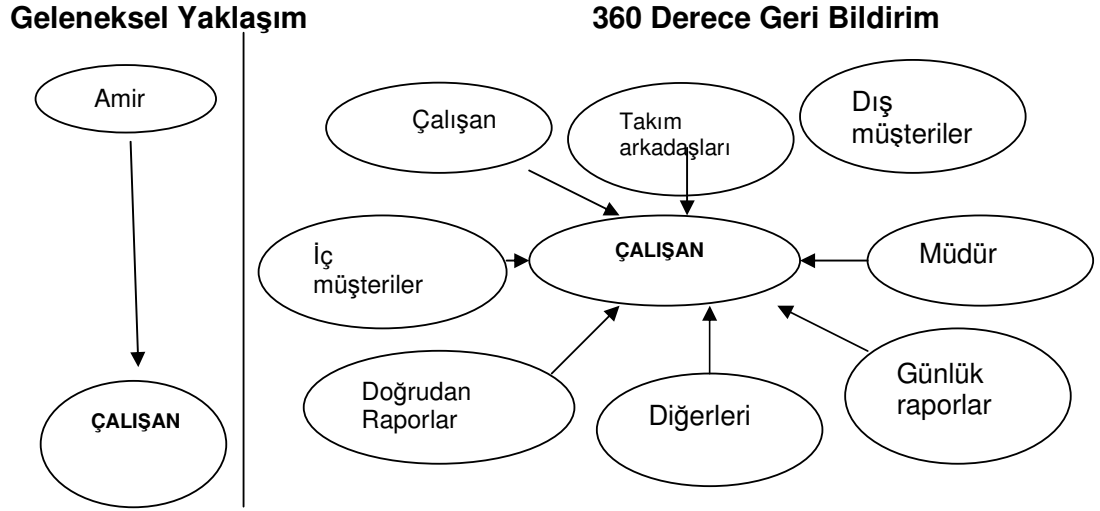
Çok taraflı değerlendirmede; üstler, astlar, aynı düzeydeki personel, müşteriler ve personel kayıtları birlikte yer alır. 360 derece performans geri bildirim yaklaşımı, performansın; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden ve müşterilerinden derlenen belirli iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir.⁹² Yaptığı işle ilgili çalışma arkadaşlarının düşüncelerini öğrenmek, çalışan için ufuk açıcı olabilir. Çalışanın performansını en iyi değerlendirecek kişiler, birlikte çalıştığı iş arkadaşları olabilir.⁹³

⁹¹ AŞKUN, s. 354.

⁹² BARUTÇUGİL, s. 202.

⁹³ BİNGÖL, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s. 75.

Şekil II.2. Tek Kaynaklı Yaklaşım ve 360 Derece Geri Bildirim Yaklaşımı



Kaynak: Richard LEPSINGER, Anntoinette D. LUCIA, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, 1997, p. 208.

Yaklaşım; ilk yöneticinin denetim alanının genişlemesi, yöntem bilgi ve becerilere sahip çalışanların kullanımında artış, proje çalışmalarının gündeme gelmesi ve takım halinde çalışmaya yönelme gibi yapı değişiklikleri için destek sunar.⁹⁴ Yaklaşım, 1990'lı yıllarda özellikle Amerika ve Batı Avrupa'da büyük şirketler tarafından yaygın biçimde kullanılmaktadır.⁹⁵ Geri bildirimler çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha tarafsız bulunmakta, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır. Örgütlerde, birçok personelin çok sayıda insanla birlikte çalışmaya başlaması ve çalışanlarla ilgili farklı bakış açılarından daha kapsamlı ve doğru geri bildirim alma gereksiniminin ortaya çıkması, bu yaklaşımı gerekli kılmıştır. Yaklaşım, yazında, "360 Derece Geri Bildirim Yöntemi", "360 Derece Performans Geri Bildirimi", "Çoklu değerlendirme", "İş arkadaşları değerlendirmesi" ifadeleriyle de kullanılır.

⁹⁴ KOÇAR, s. 42.

⁹⁵ Richard LEPSINGER and Anntoinette D. LUCIA, *The Art and Science of 360 Degree Feedback*, 1997, p. 208.

Bu yaklaşımın uygulanmasında, değerlendirme süreci boyunca gizliliğin sürdürülmesi büyük önem taşır. Ancak değerlendirilenlere bilginin gizli tutulacağı sözü verilmeli ve ikna edilmelidir. Güvenilirliği sağlamanın bir yolu, bilgi işleme süreci için dışarıdan bir kişinin kullanılmasıdır. 360 derece performans geri bildiriminin, çalışanlara yönelik yararları şunlardır:⁹⁶

- Çalışan, kendisini geliştirmeye odaklanır ve etkinlik kazanır. Diğerlerinin bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar.
- Daha geniş bir performans bilgisi elde edilir. Birlikte çalışılan insanların gözüyle, çalışan kendi performansını izleme olanağını bulur.
- Geri bildirimler isimsiz olduğu için, daha dürüst ve açık olur.
- Çalışanın, performans beklentileri açıklığa kavuşturulur.
- Çalışanlarla yöneticiler arasında açık ve odaklanmış bir iletişim sağlanır.
- Çalışanların güçlü yönleri ve eğitim gereksinimleri belirlenir.
- Grubu etkileyen performans konularına, grup üyelerinin daha fazla katkıda bulunması sağlanır.
- Değerlendirme sürecinde, müşterilere söz hakkı tanınarak konuyla ilgili yararlı bilgiler sağlanır. Adil bir yaklaşım olarak algılanabilir, çünkü çalışanlar, değerlendirme sürecinde ne tür ölçütlerin kullanıldığını görür.

Yaklaşımında uygulanan sürecin amacı, tüm bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve zayıf yönlerini geliştirmelerine olanak sağlamaktır. İş arkadaşlarından, astlardan ve üstlerden gelen geri bildirimler; çalışan hakkında çok sayıda bilgi edinilmesini sağlar. Geri bildirim sürecine birçok kişinin katılmasından dolayı bu yaklaşım adildir ve yöneticilerin işini kolaylaştırabilir. Özellikle takım anlayışına dayalı, gelişime yönelik ve güven verici bir iş ortamı olduğunda, rahatlıkla uygulanabilen bir yaklaşımdır.

360 derece geri bildirim yaklaşımı, bazı sorunları en aza indirebilecek bir seçenektir. Yapılan bir araştırmada, 500 şirketin çalışanlarından yalnızca onda birinin, performans yönetimi sisteminden memnun olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun ana nedenlerinden birisi, değerlendirmelerin maaşa

⁹⁶ BARUTÇUGİL, s. 203.

beklenen oranda yansıtılamamasıdır. Değerlendirici tek bir kişi olduğunda, tek taraflı bir yargı söz konusu olabilir. Bu tür değerlendirmeler, çalışanın performansı hakkında özel bir bilgi sağlamadığı gibi, sorunlara yol açabilir.⁹⁷

3.7. Diğer Değerlendiriciler

Değerlendirmede kullanılan diğer bir yaklaşım, değerlendirme komitelerinin kullanılmasıdır. Değerlendirme komiteleri, orta ve üst düzey yöneticilerden oluşturulabileceği gibi, çalışanlar arasından seçilen 4-8 kişiden de oluşabilir. Değerlendirme komitesinin üyeleri, aynı düzeydeki çalışanlar veya daha yüksek yönetim düzeyinden yöneticiler olabilir. Ayrıca komite üyelerinden birisi, grubun değerlendiricisi olur.⁹⁸

Değerlendirmede işletme dışından danışmanlar da kullanılabilir. Danışmanlar, özellikle aynı düzeydeki çalışanların birbirlerini değerlendirdiği veya çalışanların üstlerini değerlendirdiği durumlarda kullanılır. Danışmanların kullanımıyla; verilerin toplanması, işlenmesi ve gizliliğinin sağlanması amaçlanır.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME EĞİTİMİ

Performans değerlendirmenin etkililiği için, hem yöneticilerin hem de yönetici olmayan personelin eğitilmesi gereklidir. Çünkü sistem, ancak örgütteki tüm çalışanların, sistemle ilgili kuramsal bilgileri ve uygulama becerilerini kazanmaları sonucunda amacına ulaşabilir.

4.1. Yöneticilerin Eğitimi

Yöneticilerin eğitimi, filmler, video vb. yoluyla, rol planlama ve davranış modelleme teknikleri kullanılarak yapılabilir. Eğitim programları, konferanslar ve seminerler, tartışmalar ve yazılı talimatlarla desteklenmelidir. Yöneticilerin

⁹⁷ KOÇAR, s 34.

⁹⁸ FRENCH, s. 339.

çoğu, personelin performansının gözlemlenmesi ve değerlendirilmesi aşamasında hazırlıksızdır ve performans geri bildirimini nasıl vereceklerini bilmemektedir. Sistemin yürütülmesine ilişkin olarak, yöneticilere personel davranışlarını gözlemlenme ve kaydetme, onlara uygun geri bildirim verme becerilerini geliştirme konularında yardım edilmelidir. Ayrıca etkili iletişim kurma teknikleri, liderlik ve görüşme becerileri, çatışma ve kriz yönetimi, zaman yönetimi, sorun çözme vb. alanlarda geliştirilmelidir.

Değerlendirme aşamasında karşılaşılan sorunlardan biri, değerlendirmeden sorumlu yöneticilerin, sisteme karşı olumsuz tutumlarıdır. Yöneticiler, performans değerlendirmeye gereksinim duymadıklarını, çalışanların performans düzeyi hakkında bilgi sahibi olduklarını düşünürler. Ayrıca böyle bir süreçte yer aldıklarında, çalışanlarla ilişkilerinin bozulacağına inandıkları için, gerekli zamanı ve çabayı harcamaktan kaçınırlar.

Sistemin işleyişine nasıl yardımcı olunacağı ve değerlendirme yöntemlerinin nasıl kullanılacağı gibi konularda; değerlendiricilerin eğitilmeleri gerekir. Sistemin geliştirilmesine yöneticilerin katılımını sağlamak, onların sisteme karşı tutumlarını olumlu yönde değiştirmelerini sağlar. Sistemin geliştirilmesinden sonra İK bölümü, sistemi tanıtmak ve benimsetmek amacıyla, örgütün büyüklüğüne ve yöneticilerin sayısına göre, yöneticilerin tümünün katılacağı toplantılar düzenlemelidir. Toplantılarda görüş ve öneriler alınmalı, değerlendirilmeli ve sakıncalı yönleri yöneticilere açıklanmalıdır.⁹⁹

4.2. Yönetici Olmayan Personelin Eğitimi

Eğitimsizlik ve yetersizlik, sistemin başarısızlığa uğramasına neden olur. Bu nedenle sistem; eğitim programları, personel el kitapları ve yazılı talimatlarla desteklenmelidir. Eğitim, uygulama tarihine yakın yapılmalıdır. Çünkü daha önceden verilen eğitimler unutulabilir, beceriler eskiyebilir ve ilgi azalabilir. Ayrıca eğitimin etkili olması için, sürekliliği temeldir. Çalışanların sistem sürecinde katılımcı olabilmesi için, eğitim programıyla sistem

⁹⁹ UYARGİL, s. 119.

tanıtılmalı, çalışanlardan tam olarak ne beklendiği, değerlendirmelerin hangi kararlarda kullanılacağı açıklanmalıdır.¹⁰⁰

“Bilgisayar destekli yönerge ve davranış modeli kullanarak, performans değerlendirme eğitiminin etkililiği” başlıklı bir çalışmada, çok uluslu kurumların orta düzey yöneticileri arasından, 402 orta düzey yönetici rasgele seçilmiştir. Örgütsel ortamda performans değerlendirme eğitiminin etkinliğini değerlendiren söz konusu çalışmada, üç varsayım sınanmıştır: (A) Eğitilmiş yöneticiler, değerlendirme bilgisinin ölçümü konusunda, eğitilmemiş yöneticilerden daha yüksek sonuçlar elde edecektir. (B) Eğitilmiş yöneticiler, değerlendirme formlarının doldurulmasında, daha etkili olacaktır. (C) Değerlendirme görüşmelerinde eğitilmiş yöneticiler, eğitim görmeyen gruptaki yöneticilerin çalışanlarından, daha tatmin edici olarak algılanan değerlendirme tartışmaları düzenleyecektir. Tahmin edildiği gibi, eğitilmiş yöneticiler, eğitilmemiş yöneticilerden değerlendirme konusunda daha bilgili bulunmuştur. Aynı zamanda, davranış modeli çalışma odası grubunda olan yöneticiler, çalışanlar tarafından eğitim görmeyen gruptaki yöneticilerin çalışanlarından, daha tatmin edici olarak algılanan değerlendirme tartışmaları düzenlemiştir. Eğitilmiş yöneticilerin, değerlendirme formlarını doldurmada daha etkili oldukları varsayımı için, kısmi destekleyici bilgi elde edilmiştir.¹⁰¹

Bu bölümde, performans yönetimi sisteminin kurulmasındaki planlama süreciyle ilgili konular üzerinde durulmuştur. Bir sonraki bölümde, ağırlıklı olarak performans değerlendirme yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

¹⁰⁰ BENLİGİRAY, s. 204.

¹⁰¹ Brian L. DAVIS and Michael K. MOUNT, “Effectiveness of Performance Appraisal Training Using Computer Assisted Instruction and Behavior Modeling”, **Personel Psychology**, Volume:37, No:3, Autumn 1984, p. 439-452.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMLERİ

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmede yöntemleri arasından işletmeler, gereksinimlerine en uygun seçimi veya seçimleri yapar. Sistemli bir şekilde yürütülen biçimsel yöntemlere ek olarak, genellikle yöneticilerin çalışanlar hakkında sahip oldukları kanaatleri içeren biçimsel olmayan değerlendirmeler de söz konusudur.¹⁰² İlk kullanılan değerlendirme yöntemleri, gelenekseldir. Çağdaş yöntemler ise, geleneksel yöntemlerin uygulanma sorunlarını çözmek için geliştirilmiştir.¹⁰³ Diğer bir sınıflandırma; geçmişe yönelik veya geleceğe yönelik yöntemler, şeklinde ikili bir ayrımdır. Geçmişe yönelik yöntemler, o güne kadar ortaya konulan performansı değerlendirir. Geleceğe yönelik yöntemler ise, gelecekte gösterilecek performansı değerlendirir.¹⁰⁴

1.1. GELENEKSEL YÖNTEMLER

Geleneksel yöntemler; kişiler arası karşılaştırmalar, ortak performans ölçüt ve standartları, iş boyutu ölçüğü ve serbest anlatım yöntemidir.

1.1.1. Kişiler Arası Karşılaştırmalara Dayalı Yöntemler

Kişiler arası karşılaştırmalara dayalı yöntemlerde; kimlerin terfî edebileceği, bir iş için en uygun adayın kim olduğu gibi soruları yanıtlamak için, performans düzeylerine göre çalışanlar karşılaştırılarak sıralanır.¹⁰⁵

¹⁰² Nuri TORTOP, Burhan AYKAÇ, Hüseyin YAYMAN ve Akif ÖZER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın, 1.b., 2006, s.218.

¹⁰³ H. ÖZGEN; A. ÖZTÜRK; A. YALÇIN; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Yayınları, 2002, s.278.

¹⁰⁴ CEYLAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınevi, 1992, s.179.

¹⁰⁵ UYARGİL, s. 52.

1.1.1.1. Sıralama Yöntemi

Sıralamada uygulanan iki yöntemden birisi, basit sıralama yöntemi; diğeri ise, çift karşılaştırma sıralama yöntemidir.

1.1.1.1.1. Basit Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yönteminde değerlendirici, iş başındaki performansları ve örgüt için taşıdıkları değer bakımından çalışanları en küçükten en büyüğe doğru sıralar. Bu yöntemde çalışan sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlendirmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre performansı en yüksek çalışanın ismi, çizelgenin birinci sırasına yazılır, performansı en düşük çalışanın ismiyse en son sıraya kaydedilir. Performansı en yüksek çalışana oranla daha düşük performans gösterenler, yukarıdan aşağıya doğru sıralanır.

1.1.1.1.2. Çift Karşılaştırma Sıralama Yöntemi

Çift karşılaştırma sıralama yönteminde her çalışan, öteki çalışanlarla karşılaştırılır ve aynı işlem tüm çalışanlar için tekrarlanır.

1.1.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, istatistikteki normal dağılım eğrisinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Çalışanların normal bir dağılım göstereceği varsayımına dayandırıldığı için eleştirilmiştir. Yöntemle çalışanlar, önceden belirlenen yüzdelere göre çeşitli performans derecelerine dağıtılır.

1.1.2. Ortak Performans Ölçüt ve Standartlarına Dayalı Yöntemler

Ortak performans ölçüt ve standartlarına dayalı yöntemlerde, çalışanın en yakın üstü tarafından değerlendirme yapılır. Her çalışanın performansı, diğerlerinden bağımsız değerlendirilir. Kullanılan ölçütler, birden fazladır.

1.1.2.1. Değerlendirme Ölçeklerini İçeren Yöntemler

Değerlendirme ölçekleri, geleneksel ve davranışsal olarak ikiye ayrılır.¹⁰⁶

1.1.2.1.1. Geleneksel Değerlendirme Ölçekleri

Geleneksel değerlendirme ölçeklerinde kullanılan ölçütler, üçe ayrılır. Bunlar; kişilik özellikleriyle, davranışlarla ve yapılan işin sonuçlarıyla ilgili ölçütlerdir. Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan etmenlerin somut ve gözlemlemeye uygun olmaması nedeniyle, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik etmenlere ağırlık verilmesi önerilmektedir. Her bir çalışana ait bir formda, çalışanda bulunması gereken niteliklerin dereceleri; çok iyi-yeterli-normal-yetersiz-çok yetersiz gibi sayısal değerli sıfatlarla gösterilmiştir. Toplam sayısal değerler birbirleriyle karşılaştırılarak, her çalışanın bir diğerine oranla ne derecede performans gösterdiği belirlenir. Değerlendirmenin az zaman ve emekle yapılabilmesi, esnekliği ve yeni ölçek biçimlerinin türetilmesi; bu yöntemin üstünlükleridir. Ayrıca, çalışanlar arasında çok yetersiz olanların görülmesini sağlar. Yöntem, grafik değerlendirme ölçeği olarak da adlandırılır.

1.1.2.1.2. Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri

Davranışsal değerlendirme ölçekleri, geleneksel değerlendirme ölçeğinin sakıncalarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir. “Davranışsal Beklenti Ölçeği” ve “Davranışsal Gözlem Ölçeği” olarak iki türü vardır.

1.1.2.1.2.1. Davranışsal Beklenti Ölçeği

Davranışsal beklenti ölçeği, Smith ve Kendall tarafından 1963’ te geliştirilmiş olan bir yöntemdir. İş gereklerini yerine getirecek seçilmiş davranışların, ne oranda sergilenebildiği değerlendirilir. Yöntem, sonuçları

¹⁰⁶ İlhan ERDOĞAN, s. 182, s.191.

açıklamada değerlendiriciye rahatlık sağlar. ¹⁰⁷ Değerlendirme sonuçlarıyla çalışanların gelişimi sağlanır ve kullanılan ölçütler belirgindir. Gözlem yardımıyla tarafsızlık sağlanabilir. ¹⁰⁸

Çizelge III.1. Davranışsal Beklenti Ölçeği

Açıklama:		
Çalışanların performanslarına iş sırasında başka kişilerle kurdukları ilişkiler bakımından değer biçin. Söz konusu elemanın iş arkadaşlarıyla, denetleyicileriyle, satıcı ve alıcılarla uyum yeteneğini sizce en iyi gösteren puanı işaretleyin.		
Yüksek Performans		Yüksek Performans Davranış Örnekleri
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor.	8	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurmak ve birlikte çalışmak
Örgütün yararına olacak ilişkiler kuruyor.	7	Müşterilerin adlarını tek tek bilmek
Kolay iletişim kuruyor.	6	Başkalarıyla birlikte olmaktan hoşlanmak
Ortalama Performans		Ortalama Performans Davranış Örnekleri
Kibar davranıyor ve işini bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor.	5	İş arkadaşlarına yardım gereksinimleri olup olmadığını sormak
	5	Yardım istenmesini beklemeden müşterilere yardımcı olmak
Düşük Performans		Düşük Performans Davranış Örnekleri

Kaynak: M. J. PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayın, 1993, s.43.

Çizelge III.1.' de görüldüğü gibi, ölçeğin geliştirilmesindeki ilk aşama; personel, amir ve iş uzmanlarından kritik olay yöntemiyle, iş performansı ile ilgili veriler toplamaktır. İkinci aşamada toplanan veriler, iyi-kötü performans özellikleri veya gerekli-gereksiz davranışlar biçiminde genel sınıflara ayrılır. ¹⁰⁹ Örgüt politikalarını kolay kavrama, uyumluluk, insan kaynaklarını etkin kullanma; en önemli sınıflandırma örnekleridir. ¹¹⁰ Her sınıf, çalışanları değerlendirmede bir ölçüt olarak kullanılır. Üçüncü aşamada, kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıflar içinde toplanır. Son aşamada ise, kritik olaylarda tanımlanan davranışlar yedi veya on aralıkla derecelendirilerek

¹⁰⁷ Halil CAN ve Şahin KAVUNCUBAŞI, "Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi", Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s.182.

¹⁰⁸ L.H. DONNELLY, J.L. GIBSON, J.M. JVANDEVIIH, "Fundamentals of Management", The McGraw-Hill Companies Inc., New York, 1998, s. 420-422.

¹⁰⁹ R.W. MONDY, R.M. NOE, S.R. PREMEAUX, "Human Resources Management", Prentice Hall Inc, New Jersey, 1996, s.350.

¹¹⁰ ERDOĞAN, s. 194-195.

ölçek hazırlanır. Ölçekler, uzmanlar tarafından geliştirilir. Her bir iş ailesi için ayrı ölçeklerin geliştirilmesi zorunluluğu, bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olur. Ölçütlerin fazlalığı nedeniyle tümünün kullanılamaması, yöntemin aksayan yönüdür. ¹¹¹

1.1.2.1.2.2. Davranışsal Gözlem Ölçeği

Davranışsal beklenti ölçeğinin sakıncalı yönlerini önlemek için geliştirilen davranışsal gözlem ölçeğinde çalışanlar, gözlemlenen iş davranışlarına göre değerlendirilir. Bu nedenle, değerlendirme sonuçlarının çalışanlara geri bildirimle açıklanması kolaydır. ¹¹² Ölçeklerin geliştirilmesinde yararlanılan istatistiksel analiz; performansı yüksek çalışanları, düşük olanlardan ayırt etmede dikkate alınan davranışları ve kritik olayları belirlemede kullanılır. ¹¹³

Latham, Fay ve Saari tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, ustabaşlarının performansını değerlendirmek için, davranışsal gözlem ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. 20'şer müfettiş, üst düzey yönetici ve saat-ücretli çalışanla yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu ölçek, davranışsal beklenti ölçeğine benzer, çünkü her iki yöntem de, kritik olay yöntemi olarak bilinen iş analizi sürecini temel alır. Bununla beraber DGÖ ile davranışsal beklenti ölçeği arasındaki farklılıklardan bazıları şunlardır: ¹¹⁴

- Bir grup kişinin farklı durumlara yönelik gözlemlenen davranışlarının sıklığı beşli ölçek üzerinde işaretlenir.
- Gözlemleyicilerin yanıtlarının toplamından, her davranış şekli ve her birey için toplam puan elde edilir.
- Davranış şekillerinin analizi (veya örnek kitleye bağlı etmen analizi) için, diğerlerine göre en fazla farklılık gösteren unsurlar seçilir. En yüksek ilişkiye sahip olan bu unsurların ölçek üzerindeki toplam puanı, davranışsal gözlem ölçütü olarak form üzerinde korunur.

¹¹¹ M. J. PALMER, K.T. WINTERS, "İnsan Kaynakları" (Çev. Doğan Şahiner) İstanbul: Rota Yayın, 1993, s.44.

¹¹² UYARGİL, s.62-65.

¹¹³ Halil CAN ve Şahin KAVUNCUBAŞI, s.183-185.

¹¹⁴ Gary P. LATHAM, Charles H. FAY and Lise M. SAARI, "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising The Performance of Foremen", **Personel Psychology**, Volume:32, No:2, Summer 1979, p. 299-311.

1.1.2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yöntemiyle, değerlendirme dönemindeki ilginç ve kritik olaylar, sistemli notlarla kaydedilir. Kritik olaylar geri bildirimle çalışana sunulur ve tartışılır. İşbirliğinin reddedilmesi, öfke, eğitim olanağının istenmemesi gibi kötü olaylarla; çalışanın eksik ve zayıf yanları ortaya çıkar.¹¹⁵

Çizelge III.2. Kritik Olay Değerlendirme Formu Örneği

<p>Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örneklerle verin.</p> <p>İŞ GÖREVLERİ:</p> <p>*Etkililik</p> <ul style="list-style-type: none">>Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı>Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor>Görevlerini anladığı görülüyor>Kendi görevinin örgütteki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor <p>Olay:.....</p> <p>*İş Bilgisi</p> <ul style="list-style-type: none">>İşyle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip>Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip>Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar>Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor <p>Olay:.....</p> <p>İNSAN İLİŞKİLERİ:</p> <p>*İletişim</p> <ul style="list-style-type: none">>Karmaşık sorunlar ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor>Yazılı ve sözlü iletişimi iyi>Örgütsel konularda becerikli>Denetleyicileri ve meslektaşlarını anlıyor ve onlarla ilgileniyor <p>Olay:.....</p> <p>*Başkalarıyla ilişkiler</p> <ul style="list-style-type: none">>Diğer çalışanlara karşı saygılı>Diplomatça davranıyor>Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında>Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor <p>Olay:.....</p> <p>DİĞER:</p> <p>Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklere dayansın.</p>
--

Kaynak: Margaret J PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul: Rota Yayın, 1993, s.49.

1.1.2.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi; çalışma ve davranışların belirlenmesi amacıyla, bir soru listesinin yanıtlanması yoluyla uygulanır. Sorular, "evet veya hayır ile

¹¹⁵ Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayını, 7. Bası, 2002, s. 93.

yanıtlanır. Soruların ağırlıkları farklı olabilir. İşaretleme listesi yöntemi olarak da adlandırılır. ¹¹⁶ Değerlendirici, çalışanın durumunun, sorulardaki tanımlara uyup uymadığını formu işaretleyerek belirler. İşaretlenenlere karşılık gelen puanlar toplanarak çalışanın performans değeri bulunur. ¹¹⁷ Ayrıca, “evet/hayır” şeklinde değerlendirmek yerine, puanlama usulü veya “çok yüksek, yüksek, orta, yetersiz, çok yetersiz” şeklinde sıklık değerlendirme ölçeklerine de başvurulabilir.

Yöntem, güçlendirilmiş seçim esasına göre de hazırlanabilir. Güçlendirilmiş kontrol listesinde, çalışanın iş performansını olumlu ve olumsuz etkileyen davranış biçimlerini listelenir. Bu davranışlar gruplanır. Her bir grubun içine yaklaşık aynı ağırlıkta ve işi olumlu/olumsuz etkileyen davranışlar ikişer ikişer toplanır. Daha sonra yapılan gruplar listelenir. Bu gruplar içinden çalışana uyan davranışlar belirlenir. Değerlendiriciler, seçilecek davranışların ağırlıklarını bilmez. Kontrol listesi yönteminin iki türü vardır. Bunlardan birisi, geliştirilmiş model olan ağırlıklı cümle seçme yöntemi, diğeryse zorunlu cümle seçme yöntemidir. Ağırlıklı cümle seçme yöntemi, kritik olaylar yönteminin sakıncalarını gidermek için geliştirilmiştir.

1.1.2.3.1. Ağırlıklı Cümle Seçme Yöntemi

Ağırlıklı cümle seçme yönteminde, ölçek üzerindeki her cümleye bir ağırlık verilmiştir. Çalışanın nitelik ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleler işaretlenir. Bu yöntem, değerlendiricileri her davranış için ayrı ayrı düşünmeye yönlendirdiğinden yararlı görünmektedir. Buna karşılık değerlendirilecek her nitelik için ayrı bir cümle setine gereksinim gösterir.

1.1.2.3.2. Zorunlu Cümle Seçme Yöntemi

Zorunlu cümle seçme yönteminde, değerlendirme formu, her biri dört cümleden oluşan çok sayıda dördlükten oluşur. Her dördlükteki cümlelerden

¹¹⁶ Selçuk YALÇIN, s. 93.

¹¹⁷ Dursun BİNGÖL, “Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum, 1990. s. 74.

ikisi olumlu, ikisi ise olumsuzdur. Dörtlüklerdeki iki olumlu cümleyle, iki olumsuz cümleden yalnızca bir tanesi, işteki başarıyı veya başarısızlığı gösterir. Her cümleye verilen ağırlık, değerlendiriciden gizlenmiştir. Her dörtlükteki cümlelerden biri, değerlendirilenin durumuna en çok uygun, diğeri de en az uygun olmak üzere, değerlendiricilerden iki cümle seçmesi istenir. Yöntem, değerlendiricilerin ön yargılarından çalışanları uzak tutabilir.

1.1.3. İş Boyutu Ölçeği

İş boyutu ölçeğinde çalışan, en yakın üstü tarafından değerlendirilir. Çizelge III.3.' te görüldüğü gibi, doğrudan çalışanın yaptığı işe göre değerlendirmek istenildiğinde, grafik ve sıralama yöntemlerinin karışımı olan iş boyutu ölçeği kullanılır. Bu ölçek, her bir iş grubuna göre kolaylıkla ayrı ayrı düzenlenebilir. İş boyutu, işin yapılması için gerekli etmenlerdir. Bu etmenler, doğrudan doğruya işin yapılış aşamaları ve bu aşamalarda çalışanların üstleneceği sorumluluklardır. Kişilik, ölçeğin içinde yoktur veya ikinci planda kalır. Değerlendirme, genellikle beşli yapıda gerçekleştirilir.

Bu yöntemde değerlendirmenin etkinliği, iş boyutunun sayısına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle, çalışanların performansını etkileyen tüm etmenler ölçüt olarak kabul edilebilir. Yöntem, genellikle üretime yönelik örgütlerde üretim hatlarında veya yönetim grubunda çok yönlü iş yapan çalışanların değerlendirilmesinde geçerlidir. Puanlı olarak uygulanması, çalışanlar arasında sıralama yapılabilmesine olanak tanır. Hazırlanması, anlaşılması ve kullanılması kolaydır. İş boyutları katsayılarla farklı ağırlıklara sahip olur ve böylece ölçek geliştirilebilir. Ancak her iş boyutunun çok iyi analiz edilerek, işin genel yapısı içindeki ağırlığının belirlenmesi gereklidir. Puanlandırma esnasında yapılacak hata, değerlendirmenin tümüne yansır. Bu nedenle, gereksiz iş boyutlarının ayıklanması gerekir. Yöntemin gücü; performansı belirleyen etmenlerin eksiksiz belirlenmesine ve değerlendiricinin analiz sırasında dikkatli davranmasına bağlıdır.¹¹⁸

¹¹⁸ İlhan ERDOĞAN, s. 189-199.

Çizelge: III.3. İş Boyutu Ölçeği

İŞ BOYUTU ÖLÇEĞİ (İŞE GÖRE DEĞERLENDİRME)	
Yüksek Performans	Davranış Örnekleri
Personelin Adı Soyadı:	Bölümü:
İş Unvanı:	İç Kodu:
İç Yönetici:	Değerlendirme Tarihi:
Değerlendirmeyi Yapan:	
Toplam Puan:	
Değerlendirmede Seçenekler:	
A=Çok İyi	B=İyi
C=Tatminkar	D=Yetersiz
	E=Çok Zayıf
BAŞARI ANALİZİ İÇİN İŞ BOYUTLARI	
	DEĞERLER
	A B C D E
1.Sayılarla çalışmaya ilgi duyma	
2.Sayıları kolay hatırlama	
3.Mali mevzuata hakim olma	
4.Muhasebe ve mali işler bilgisine sahip olma	
5.Mali alandaki değişiklikleri bilme	
6.Mevzuat, yönetmelik ve yasaları hatırlama	
7.Sağlıklı yorumlar yapabilme	
8.Elemanların yetişmesine katkıda bulunma	
9.Bilgisini başkalarına kolay aktarma	
10.Gelişmeleri izleme	
11.Sır saklama	
12.Çalışma ortamını düzenli tutma	
13.Sorun giderici davranış içinde bulunma	
14.İşletmeyi temsil edebilecek yapıda olma	
15.Dosya ve evrak düzenleme bilgisinin olması	
16.Yazısının okunaklı ve düzenli olması	

Kaynak: M. Ceyhan ALDEMİR, Alpay ATAOL ve Gönül BUDAK (2001), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi, s.318.

1.2. ÇAĞDAŞ YÖNTEMLER

Geleneksel yöntemler, değerlendirilenin pasif kaldığı ve değerlendirmenin tarafsız olarak yapılmadığı gibi gerekçelerle eleştirilmektedir. Özellikle toplam kalite yönetimi yaklaşımlarının egemen olduğu, yöneticilerin yanında çalışanların da, karar alma süreçlerinde söz sahibi olduğu örgütlerde, geleneksel yöntemler etkisiz kalabilir. Çağdaş yöntemler arasında; hedeflere göre yönetim, yetkinlik tabanlı performans yönetimi sistemi ve takım performansının ölçümü yer alır.

1.2.1. Hedef Tabanlı Performans Yönetimi Sistemleri

Hedef tabanlı performans yönetimi sistemi; işletme vizyonunu gerçekleştirmeye yönelik olarak çalışanlara bireysel hedefler verilmesidir.

Etkin uygulandığında, bireysel hedeflerin şirket hedeflerine dahil edilmesini sağlar. Hedeflere göre yönetimin temel özellikleri şunlardır:¹¹⁹ Astla üst bir araya gelir, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listeler. Ast, üstüyle işbirliği içerisinde kişisel hedeflerini belirler. Ast ve üst performans değerlendirme ölçüleri üzerinde fikir birliğine varır. Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş hedeflere ulaşım derecesini değerlendirir. Üst, destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar. Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, astlara hedeflerine ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir. Süreç, kişisel özelliklere değil, sonuçlar üzerine yoğunlaşır.

1.2.1.1. Hedeflere Göre Yönetim

Hedeflere göre yönetim, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yönteminin en tipik örneğidir. İlk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından, "The Practise of Management" adlı kitapta kullanılmıştır.¹²⁰ Yöntem; üst ve astların sorumluluk alanlarını ve birlikte kararlaştırdıkları amaçları; sonuçlarıyla birlikte karşılaştırdıkları süreçtir.¹²¹ Hitt, bu yöntemi, "Örgütün alt düzeylerindeki personelin yönetime katılmalarına olanak sağlayan bir örgüt geliştirme yöntemi" olarak tanımlamıştır.¹²² Yöntem, hem astların kendi kendilerini değerlendirmelerine olanak sağlamakta, hem de astların amaçları ve performans standartları belirlenirken kararlara katılmalarına fırsat tanımaktadır. Yöntem, örgüt amaçlarıyla çalışanların amaçları arasında uyum sağlayarak, bir taraftan örgütün etkinliğini artırırken; diğer taraftan, örgüt üyelerine üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturmaya çalışır.¹²³ Karşılıklı görüşme ve danışmalar sonunda yönetici ve çalışanlar, üzerinde ortak bir şekilde görüş birliğine vardıkları geleceğe ilişkin hedefler belirler.

¹¹⁹ Erkan ÖZDEMİR, "Hedeflere Göre Performans Değerlendirme Yöntemi", **ISGUC.ORG Sanayi İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, s.1.

¹²⁰ Wayne F. CASCIO, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 2nd-Ed, Mc. Graw Hill, Singapore:1989, p. 41.

¹²¹ J. Clifton WILLIAMS, **Human Behavior in Organizations**, 2nd. Ed, South-Western Pub Co., Ohio-1982, p.45.

¹²² M.A. HITT, K.D. MIDDLEMIST, R.L. MATHIS, **Effective Management**, West Publishing, New York-1979, p. 52.

¹²³ Gary DESSLER, **Human Resource Management**, 8.ed., Prentice Hall, New Jersey-1999, p.38, p. 99.

Daha sonra, çalışanların gerçekleştirdikleri performansla hedefler karşılaştırılarak, yönetici ve çalışanlar birlikte ve ortaklaşa şekilde performansı değerlendirir.

Hedeflere göre yönetimin ortaya çıkış biçimleri şunlardır: ¹²⁴

- Performans yönetimi sistemi,
- Daha geniş bir çerçevede örgütsel hedefler ve bireysel hedeflerin bütünleştirilmesini öngören bir yönetim anlayışı ve sistemi,
- Örgütlerin uzun vadeli stratejik planlama sisteminin bir parçasıdır.

Yöntem, çalışanların tümünün katılımıyla gerçekleştiği için, örgütün amaçlarına güdülenmeyi ve birlikte belirlenen hedeflere yönelik davranışların, olumlu yönde değişmesini sağlar. Yöntemle gerçekleştirilen değerlendirmeye, eğitim ve geliştirme gereksinimleri daha doğru ve gerçekçi belirlenebilir. Ölçülebilir, etkileşimli ve katılımcı hedefler; taraflı değerlendirme hatalarını azaltır. ¹²⁵ Yöntem, çoğunlukla örgütün alt düzeylerindeki çalışanların yönetime katılmalarına olanak sağlar ve bu nedenle, bir yönetime katılma felsefesi olarak kabul görmektedir.

1.2.1.2. Hedeflere Göre Yönetimin Özellikleri ve Yararları

Hedeflere göre yönetimin en önemli özelliği, yönetime katılımıdır. Yöntem, astların kararlara katılmasına olanak sağladığından her ast, üstüyle birlikte hedefleri belirleyebilir. Yöntem, örgütsel ve yönetsel değişiklikleri öngörür. Çalışanların kararlara katılabilmesi son derece önemlidir. Bu nedenle yöntem, çalışanların katılımını destekleyecek yetki devri ve yetkilendirme kavramıyla yakından ilgilidir. Çünkü kararlarda katılım derecesi arttıkça, performans da artar. ¹²⁶ Yöntem; bir yönetim felsefesini ifade eder,

¹²⁴ Necati HANÇER, **Hedef Tabanlı Performans Değerlendirme Sistemi: Özel Finans Sektöründe Bir İnceleme**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, SAÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz 2001.

¹²⁵ İsmet BARUTÇUGİL, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları Yönetim Dizisi:6, İstanbul: 2002, s. 233.

¹²⁶ DALAY, s. 189.

planlama ve kontrol aracıdır, ayrıca insan kaynaklarını geliştirmeye ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesine katkı sağlar.¹²⁷

Yöntemin uygulanmasının örgüte sağladığı yararlar ise şunlardır:¹²⁸ Çalışanların gelecekteki performansı üzerine odaklanılır. Performansın yükseltilmesi ve çalışanların geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlanır. Hedeflere ulaşmaya odaklanıldığı için; çalışanın kişisel özellikleri değerlendirme dışı tutulur. Her konum için amaçlar belirlendiğinden, örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanır. Örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar. Çalışanın işine anlam kazandırarak güdülenmeyi sağlar ve performansın artırılması gereksinimini canlandırır. Çalışanın kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına ve örgütsel amaçları benimsemesine olanak sağlar. Grup süreçlerinin uygulanmasına yardımcı olur. Yöneticilerle çalışanların, amaçları birlikte belirlemeleri ve değerlendirmeyi birlikte yapmaları, açıklık ve tarafsızlık sağlar. Hem yöneticilerin, hem de çalışanların süreçlere birlikte katılması, her iki taraf için eğitici ve geliştirici olur. Yöneticiler, yol göstericilik ve yetiştiricilik özelliklerini geliştirme fırsatı bulur.

1.2.1.3. Hedeflere ve Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

Hedeflere ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, hedeflere göre yönetim düşüncesinin performans değerlendirmeye uygulanmasıdır.¹²⁹ Yöntemin gerektirdiği işler şunlardır: Tüm yönetici ve çalışanlara, yöntemin içeriği, nasıl uygulanacağı ve uygulanması halinde yararlarının ne olacağı anlatılarak, benimsenmesi sağlanır. Yöntemin ilgililerce onaylanması ve uygulamaya konması konusunda karar verilir. Her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların, örgüt, birim ve birey amaçlarını, performans ölçütlerini ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçları belirleyecekleri ortak

¹²⁷ KOÇEL, s.106.

¹²⁸ Margaret PALMER, **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul: 1993, s.50.

¹²⁹ CANMAN, s.29.

toplantılar yapılır. Her değerlendirme dönemi sonunda ulaşılan sonuçlar, ast ve üstlerin bir arada oldukları toplantılarda, katılımcı yöntemlerle gözden geçirilir, gerekli değişiklikler yapılır, varsa eksiklikler giderilir ve değişen koşullarda bilimsel çalışmaların ışığı altında yöntem yeniden düzenlenir.

Ast-üst toplantılarının istenilen şekilde gerçekleşmesi, yönetimin desteği yanında, çalışanların kendi istekleriyle toplantılara katılmalarına bağlıdır. Çalışanların düşünceleri önemle dikkate alındığı için, çalışanların desteğine açık bir yöntemdir. Yöntem, karşılıklı olarak belirlenmiş hedef ve standartlara göre bir değerlendirmeyi öngördüğünden tarafsızdır. Düzenli yürütülürse, hem yöneticileri yönlendirir, hem de ast ve üstlerin karşılıklı olarak performanslarının iyileştirilmesine olanak sağlar.

1.2.2. Yetkinlik Tabanlı Performans Yönetimi Sistemleri

Yetkinlikler, kişinin bir görevi başarıyla yerine getirirken sıklıkla tekrarladığı tutum, yetenek, davranış, güdü gibi kişisel karakterlerdir.¹³⁰ Yetkinlik, insanların yüksek performanslarını belirleyen iç kapasiteler olarak tanımlanabilir. Bunlar, insanların işte başarılı olmak için gereksinim duydukları eğilim, kişisel özellikler, beceri ve bilgileri kapsar. Yetkinlikler, çalışanların eğitimi için çok önemlidir. Bir işin gerektirdiği yetkinliklerin çıkarılmasıyla, performans değerlendirmeleriyle çalışanların hangi konuda eğitime gereksinim duyduğu kolayca görülebilir.

Yetkinlikler, duygusal zekâ kavramıyla ilişkili olarak sınıflandırılabilir. Duygusal zekâ, temel olarak iki yetkinliğin bileşkesi olarak tanımlanmıştır. Bu yetkinliklerden birincisi kişisel yetkinlik, ikincisi sosyal yetkinliktir. Kişisel yetkinlikler; kişinin kendisiyle ilgili farkındalık, kendini yönetme ve güdülenme nitelikleridir. Sosyal yetkinlikler; empati ve sosyal becerilerdir.¹³¹ Bu yaklaşım, bir işte başarılı olmak için çalışanların gereksinim duyduğu

¹³⁰ Tamer KEÇEÇİOĞLU ve Derya KELGÖKMEN, "Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi", **Review of Social, Economic & Business Studies**, Vol.3/4, 2004, s. 216-232.

¹³¹ Acar BALTAŞ, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. b., 2005, s. 83-86.

özelliklerin tanımlanması ve bu özelliklerin İK uygulamalarında kullanılmasıdır. Meslekî uzmanlık ve deneyimin yanı sıra, şirketler tarafından değinilen yetkinliklerin bazıları şunlardır: ¹³² Analitik düşünme, sorun çözebilme ve karar alabilme, güçlü iletişim ve etkileme, esneklik, değişim odaklılık ve gelişime açıklık, stres altında çalışabilme, sonuç odaklılık, müşteri odaklılık, takım çalışması, kendini tanıma, etkili dinleme, zaman yönetimi, planlama ve organizasyondur.

1.2.3. Takım Performansını Değerlendirme

Takım Performansını Değerlendirme, tarafsızlık sorununa yönelik bir çözüm olarak önerilebilir. Valance ve Fellow tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Tayland, Singapur ve Filipinler’deki kamu kurumlarında, istihdama yönelik düzenlemelerle ilgili performans değerlendirme uygulamalarına, geniş açıdan bazı yorumlar getirilmiştir. Valance, Dünya Bankasının “gelişmekte olan ülkeler” adı altında tanımladığı bazı kültürlerde, gruba yönelik performans değerlendirme uygulamalarının çalışanlar arasında işbirliğini desteklediğini, buna karşın bireysel performans değerlendirme uygulamalarının ise çalışanlar arasında çatışma eğilimini artırdığını belirlemiştir. ¹³³ Değerlendirme sonuçlarının yüksekliği, işletmenin tüm performansının artışı her zaman sağlayamamaktadır. Bunun temel nedeni, değerlendirmenin içerdiği tarafsızlıkla açıklanabilir. Böylece çalışanlar birbirleriyle zararlı boyutlara varan rekabete girebilir. ¹³⁴

Takım performansı, önemine rağmen birçok işletmede uygulamada değerlendirilmemektedir. Çalışanlar birbirlerine destek olmaktan çok, bireysel hedeflere ulaşmayı yeğlemektedir. Takım üyelerinin takıma katkı düzeylerine

¹³² <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody008.asp?BodyID=5483>, 7.11.2006.

¹³³ Sarah WALLANCE and Harkness FELLOW, “Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective”, **Australian Journal of Public Administration**, December 1999, 58(3):78-95.

¹³⁴ Tanıl KILINÇ ve Erden AKKAVUK, “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (2) 2001, s.103-120.

göre ödüllendirilmesine ağırlık verilmesi yerine, bireysel performansı değerlendirmenin seçilmesinin üç ana nedeni olduğu söylenebilir:¹³⁵

- Takım performansının nasıl değerlendirileceğinin bilinmemesidir.
- İşletmenin bireysel performansı temel alan bir sisteme sahip olması, sistemi oluşturan veya kontrol eden kişilerin, sistemde yapılacak önemli bir değişikliğin kendi başarısızlıkları olarak algılanabileceği düşüncesiyle, takım performansının değerlendirilmesine yönelik çalışmalara olumsuz tavır takınmalarıdır. Takım temelli çalışma düzeni oluşturmaya çalışan birçok işletmede sıklıkla yapılan hata, takım çalışmasına verilen ödüllerin, bireysel performans sonuçlarına verilen ödüllerin yanında oldukça yüzeysel düzeyde kalmasıdır. Ödüllendirme, bireyle takım arasında bir denge kurularak yapılmalıdır.
- Takım performansının değerlendirilmesi, sosyal kaytarıcılara haksız bir kazanım sağlayabilir. Performansı düşük takım üyeleri, performansı yüksek takım üyelerinin arkasına sığınarak, kendi performanslarını yüksek gösterebilir, diğer bir ifadeyle sosyal kaytarma sorunu oluşabilir. Takım çalışmasının; yenilikçiliği, yaratıcılığı ve girişimciliği engellediği ileri sürülmektedir. Önceki bilimsel çalışmalar, ortaklaşa davranış eğiliminin yoğun olduğu kültürlerde sosyal kaytarmanın arttığını ileri sürmüştür. Son zamanlarda yapılan araştırmalar ise, ortaklaşa davranma kültürünün egemen olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıklarını ve kaytarmacılığın düşük düzeyde kaldığını göstermiştir. Sosyal kaytarma, karma sistemlerle çözülebilir.

1.2.4. Geleneksel ve Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Birlikte Ele Alınması

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, McGregor' un X kuramının baskın olduğu yöntemlerdir. Buna karşın, yine McGregor tarafından geliştirilen Y kuramı, çağdaş yöntemlerin geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır.

¹³⁵ Ünsal SİĞRİ, "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:5 Sayı:9 Bahar 2006/1, s. 42.

Geleneksel yöntemlerde genellikle üstler performansı, astlarının güçsüz yönleri ve hataları yönünden değerlendirdiğinden, astla üst arasındaki ilişkiler olumsuz yönde etkilenir. Kişisel özellikleri daha ağırlıklı olarak kullandıkları için, geleneksel yöntemler eleştirilmiştir.¹³⁶ Geleneksel yöntemlerin ortak özellikleri arasında, değerlendirmelerin gizliliği, çalışanların gösterdikleri performanstan çok kişiliklerinin değerlendirilmesi, çalışanların değerlendirme sürecine katılmamaları, değerlendirmelerin taraflı ölçütlere dayandırılmış olabilmesi, değerlendirmelerin çoğu kez baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına yönelik olması sayılabilir.¹³⁷

Geleneksel yöntemler geçmişe dayalı, çağdaş yöntemler ise geleceğe dayalıdır. Geleneksel yöntemlerdeki bir diğer olumsuzluk, yöneticiyi tarafsız olmaya iten önlemlerin yetersizliğidir. Geleneksel yöntemler, çalışanı görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımıyla ele alır. Buna karşılık çağdaş yöntemler, çalışanın yaptığı işi başarma derecesinin yanında, beklentilerini de göz önüne alır. Çağdaş yöntemlerde performans değerlendirme, rutin olarak yapılmaktan çok, öncelikli bir gereksinim durumuna gelmiştir.

Örgüt yapıları, bireysel çalışmalardan takım çalışmalarına doğru bir seyir izlemektedir. Aynı zamanda hızlı ve esnek karar almayı gerektiren müşteri odaklı bir strateji belirlemek, rekabet için önemli bir etmendir. Bunun için, karar verebilme yetkisiyle donatılmış çalışanlara gereksinim duyulur. Bu durum sonucu örgütsel yapı, iletişimi engelleyen çok katmanlı yapıdan çok, az katmanlı basık bir yapıyı gerektirir.

1.3. DOLAYLI YÖNTEMLER

Dolaylı yöntemler başlığı altında ele alınan yöntemler; değerlendirme merkezi yöntemi, psiko-teknik test ve psikolojik analiz yöntemi, hedef yaygınlaştırma aracı olarak "kurum karnesi" yöntemidir.

¹³⁶ UYARGİL, s. 69-70.

¹³⁷ CANMAN, s. 20-26.

1.3.1. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi, çalışanların gelecekteki potansiyellerini analiz eden ve özel uzmanlar tarafından yapılan bir yöntemdir. Orta düzey yöneticilerin gelişiminde de kullanılan değerlendirme merkezi, çalışanların farklı temellere göre gruplandırılmasıyla başlar. Grubun üyeleri, birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görür. Grupların, yöneticisiz veya lidersiz çalışmaları sağlanır. Grup üyeleri, işletmenin gerçekçi ortamı ve sorunlarıyla karşı karşıya getirilir. Sorun çözmeleri ve işe ilişkin karar almaları istenir. Düzenlemeyi yapan kişi tarafından çalışanların gelişimi gözlenir, birbirleriyle kurdukları ilişkiler hakkında bilgi elde edilir. Çalışanların, tahmin yapmaya ve ileride karşılaştıkları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük sonuçlar alınmaya çalışılır.¹³⁸

Örgütün alt düzeylerinde çalışan ve konum itibarıyla göze çarpmayan çalışanların keşfini mümkün kılması, yöntemin diğer bir özelliğidir. Rakip değerlendirme merkezinin varlığı, daha belirgin ve gözle görülen birimlerdeki çalışanlar yararına bir ayırım yapıp yapmadığını ortaya koyabilir. Fırsat eşitliği getiren, morali güçlendiren ve yükseltme nitelik ve yeteneklerini taşıyan çok sayıdaki adaylardan, terfi edeceklerin elenerek seçilmeleri olanağını sağlayan bir yöntemdir.¹³⁹

1.3.2. Psiko-Teknik Test ve Psikolojik Analiz Yöntemi

Psiko-teknik, çalışanların yeteneklerini, kişilik yapılarını, bilgi ve ilgi alanlarını analiz etmek, ölçmek ve iş-çalışan uyumunu kolaylaştıran bir yöntemdir. Hem işletmeye girmek isteyenlerin, hem de işletmede çalışanların özelliklerini çok yönlü olarak tanımak ve çeşitli ölçütlerle değerlendirmek

¹³⁸ İlhan ERDOĞAN, s.201-202.

¹³⁹ William C. BYHAM, "The Use of Assessment Center in Management Development", Mc Graw Hill Co., London: 1975, p.150.

amaçlanır. Yöntemin temel amacı, işler arasından çalışanların en iyi yapacakları işi belirlemektir. ¹⁴⁰

Diğer bir değerlendirme yaklaşımı, sanayi psikologlarının yaptığı analizlerdir. Bazı işletmeler bünyelerinde sürekli bir psikolog bulundurur ve bunların değerlendirme için bilgi oluşturmalarını ister. Psikologların görevi, çalışanların gelecekteki başarılarını arttırmalarına yardım etmektir. Değerlendirme, çalışanlarla derinlemesine yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere, testlere, yöneticilerle yapılan görüşmelere ve çalışmada görülen diğer gelişmelere bağlı olarak yapılır. Görevli uzman, çalışanın zaman içerisinde zihinsel, iş görmeye dönük bedensel ve davranışsal özellikleriyle güdüsel vb., işle ilgili özelliklerindeki değişmeyi saptar. Bu bilgilerin ışığında, çalışanın gelecekteki iş başarısının ne ölçüde artacağı veya nasıl bir gelişme göstereceği tahmin edilmeye çalışılır. Tahmin edilecek gelişmeler sonucu çalışan, gerektiğinde yeni bir göreve atanabilir. ¹⁴¹

1.3.3. Hedef Yaygınlaştırmada “Performans Karnesi”

Performans karnesi; uzun dönemli stratejik hedeflerin kısa dönemli eylemlere dönüştürülmesinde aşamalı bir yaklaşımla yöneticilere yol gösteren ve stratejik kararlarla uygulamaları bütünleştiren bir yönetim sistemidir. ¹⁴² Bu yöntemin belirgin bir özelliği, hedeflerin ve değerlendirmenin finans, müşteri/pazar, süreçler ve çalışan olarak dört bakış açısından yapılmasıdır. Diğer bir özellik, şirket hedeflerinin üst yönetimden çalışanlara kadar yaygınlaştırılmasıdır. Böylelikle hedeflerin yalnızca üst yönetimin sorumluluğunda kalmaması, her bir düzeydeki çalışanın, hedeflere ulaşması için sorumluluk alması sağlanır. ¹⁴³ Kurum karnesinin temelini, 1990'da Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilen “Balanced Scorecard”

¹⁴⁰ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Yöntemler**, 8. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 1997, s.232.

¹⁴¹ İlhan ERDOĞAN, s.210.

¹⁴² <http://www.sayistay.gov.tr/proje/ik-sozluk-turkce.doc>

¹⁴³ Nezahat GÜÇLÜ, “Stratejik Yönetim” G.Ü. **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi** Cilt 23, Sayı 2, 2003, s. 61-85.

kuramı oluşturur. “Toplam Performans Yönetimi”, “Kurum Karnesi”, “İşletme Karnesi”, “Verimlilik ve Başarı Karnesi” gibi ifadeler de kullanılır.¹⁴⁴

1.3.4. Yöneticinin Takdir Payı

Yöneticilerin % 15 gibi takdir paylarına sahip olduğu işletmeler vardır. Ancak, takdir payını değerlendirmeye katarken tarafsız ve dikkatli olunmalıdır. Feldman tarafından yapılan bir araştırmada, analitik olmayan değerlendirme sistemi çalışılmıştır. Analitik olmayan sistemin temel ilkesi, yöneticilerin çalışanlarla günlük iletişimlerine ve kendiliğinden oluşan yargılara bağlı kalınmasıdır. Bu yargıların özünde, örgütsel amaç ve hedeflere bağlı, örgütün tümünü temsil eden, performans etmenlerine dönüştürülebilen değer sistemi ve bilgi altyapısı yer alır. İş performansı, kişisel bağlılığa dayalı yargıların da, ayırt edilmesi gereklidir. Güvenilirlik ve geçerlilik; önyargılarla baş edebilmek ve kontrol sistemi geliştirmek gibi, sistemin doğasıyla ilgili olarak ortaya çıkar.¹⁴⁵

Yöneticinin takdir payının yararları arasında; yöneticilerin kendiliğinden karar verme yeteneklerinin gelişimi, gündelik olarak ortaya çıkan yönlendirme yetenekleri, değerlendirme sürecindeki azalma, sayılabilir. Çalışanların davranışlarıyla; örgütsel hedefler, değerler ve dışsal çıktılar arasındaki ilişkinin belirginleşmesi de, takdir payının yararlarındandır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMLERİ

Çalışanın yaptığı işin niteliği, deneyimi, kıdemi, kendine güveni, performans düzeyi gibi konular; değerlendirmenin hangi sıklıkta yapılacağını ve değerlendirmeyi planlamaya ne kadar süre ayrılacağını belirleyen ölçütlerdir. Değerlendirmenin yılın belli bir ayında yapılmasına karşı olan görüşler vardır. Bir ay gibi kısa bir sürede tüm çalışanları değerlendirmek

¹⁴⁴ Ali COŞKUN, “Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı”, **“Bankacılar Dergisi”**, Sayı:56, (2006), s.102.

¹⁴⁵ Jack FELDMAN, “The Case for Non-Analytic Performance Appraisal”, **Human Resource Management Review**, Volume:2, Number:1, 1992, p. 9-35.

zorunda kalan yönetici, diğer iş yükleri nedeniyle her bir çalışanı, gereği gibi değerlendiremez ve beklenen tüm yararları sağlayamaz. Bu nedenle her bir çalışan için, yöneticinin değişik tarihler belirlemesi önerilir.¹⁴⁶

Aşırı iş yükü artışları, yeni bir sisteme geçiş veya karmaşık yöntem sorunlarıyla karşılaşılacak durumlarda, çalışanın performansının daha sık planlanması ve değerlendirilmesi gerekir.¹⁴⁷ Psikolojik nedenlerle daha yararlı olabilen değişken aralıklarla değerlendirme, çalışanların performanslarında bazen görülen iniş-çıkışları gereği gibi değerlendirmeyi sağlar. Değişken aralıklar, farklı yöntemlerle belirlenebilir.¹⁴⁸ Birinci yöntem, değerlendirmenin, belirli bir projenin veya görevin tamamlanma zamanında yapılmasıdır. İkincisi, verilmiş olan görev, uzun sürede gerçekleştirilecekse, kısa aralıklarla çok sayıda değerlendirme yapılabilir. Üçüncüsü, değerlendirme zamanının seçilmesi çalışanların isteğine bırakılabilir. Dördüncüsü, kimin ne zaman değerlendirmeye alınacağı konusunda, değerlendiriciler serbest bırakılabilir.

Değerlendirmelerin zamanlamasının üç yönü; değerlendirme süresi, değerlendirme tarihi ve değerlendirme sıklığıdır.

2.1. Performans Değerlendirmenin Başlangıç Tarihi ve Süresi

Performansın değerlendirmeye hangi tarihte başlanacağına ilişkin çeşitli yaklaşımlar uygulanmaktadır:¹⁴⁹

- Bu yaklaşımlardan biri, "yıldönümü modeli" dir. Yaklaşım, çalışanların işe başlama tarihini temel alır. İşe başlama tarihleri farklı olacağı için, değerlendiricinin görev yükü zamana yayılmış olur.

¹⁴⁶ Doğan CANMAN, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1993, s.14.

¹⁴⁷ UYARGİL, s. 90 - 91.

¹⁴⁸ Ülkü DİCLE, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**, Ankara: ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982, s.37.

¹⁴⁹ Serap BENLİGİRAY, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları; No.1174, 1999, s. 196-198.

- Diğer bir yaklaşım, “Odaksal Nokta Sistemi” dir. Bu sistemde, çalışanların tümünün performansları, genellikle yıl sonunda yaklaşık aynı zamanda değerlendirilir. Bu sistemin temel yararı, örneğin bir ay gibi bir süre içinde değerlendirme yapıldığı için, tüm çalışanlarla ilgilenilebilmesi ve performansların belgelendirebilmesini sağlamasıdır. Yaklaşımın en büyük sakıncası, yöneticilerin görev yüklerini arttırmasıdır. Ayrıca, eğer performans Aralık ayında değerlendiriliyorsa, bu ayda personel, diğer aylarda olduğundan daha iyi bir performans sergileyebilir.

Performans değerlendirme sresinin, bir bireyin yaptığı işteki performans düzeyini anlamak için gereken zaman uzunluğu olduğu, bazı uzmanlar tarafından belirtilmiştir. Alt düzey işlerde bu dönem, birkaç dakika kadar kısa olabilirken; yönetici düzeyindeki işlerde bir yıla kadar uzayabilir.

2.2. Performans Değerlendirmenin Sıklığı

Çalışanın yaptığı işin niteliği, deneyimi, içindeki çalışma süresi (kıdemi), fiili performans düzeyi gibi konular; planlamanın ne sıklıkla yapacağını belirleyen özelliklerdir. Bilgi ve beceri düzeyleri çok iyi tanınmayan yeni çalışanların sıklıca yeniden değerlendirilmesi gerekir. Aşırı iş yükü artışları gibi durumlarda; astın performansının daha sık planlanması gerekir. Değerlendirmeler genellikle yılda 1 - 2 kez yapılmaktadır. Değerlendirmelerde karşılaşılan sorunlar, 6 - 12 ay önceki olayları hatırlama güçlüğüyle ilgilidir. Ayrıntılı kayıt tutulmaya zaman harcanmalıdır. Personel devir oranı yüksek örgütlerde, yılda en az 2 - 4 kez değerlendirme yapılmalıdır.¹⁵⁰

Bu bölümde performans değerlendirme yöntemleri ve dönemleri incelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise, sistemin kurulmasında değerlendirme ve denetim süreci ele alınmaktadır.

¹⁵⁰ UYARGIL, s. 90.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA

DEĞERLENDİRME VE DENETİM SÜRECİ

1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMLERİNDE FORMLARIN UYGULANMASI

Formlar, performans yönetimi sistemlerinde kullanılan önemli araçlardan biridir. İşletmelerin bazılarında tek tip form kullanılırken, diğer bazı işletmelerde ise çeşitli tipte formlar kullanılır. Örneğin çalışanların konumu ölçütüne göre, yönetici olanlara yönelik formlar kullanılabilir veya çalışanların bölümleri ölçütüne göre, mavi yaka veya beyaz yaka için formlar kullanılabilir. Değerlendirme sıklığı ölçütüne göre ise, ara dönem formları veya yıllık formlar kullanılabilir. Formlarda kullanılan sorular, davranışları değerlendiren yetkinlik sorularıyla, hedeflere ulaşabilmeyi değerlendiren çeşitli sorulardan oluşabilir. Hangi türde olursa olsun sorular, yanıtlayıcıları rahatlatarak şekilde düzenlenmelidir. Ancak bu şekilde, formdan yararlanılarak gerçekleştirilen geri bildirim görüşmesinden sağlıklı sonuçlar alınabilir. ¹⁵¹

Genelde yıl sonu yaklaşırken, şirketlerde değerlendirme görüşmeleri için hazırlıklar başlar. Her ne kadar performans yönetimi, İK bölümlerince takip edilmekteyse de, değerlendirmelerin büyük sorumluluğu yöneticilerin üzerindedir. Yöneticiler, yıl boyunca ekiplerini görevlendirmiş, izlemiş, iş sonuçlarını değerlendirerek, çalışanlarını gerektiğinde uyararak, gerektiğinde takdir ederek ve sorun çıktığında yol göstererek yönlendirmiştir. Bundan sonra, çalışanların her biriyle karşı karşıya gelerek, hedeflerine ne kadar ulaşabildiklerini, yetkinliklerini ne ölçüde geliştirebildiklerini belirlemek gerekir. Çalışanın güçlü ve zayıf yanları gözden geçirilecek, gelecek yılın hedefleri üzerinde anlaşmaya varılacak, bu hedeflere ulaşmak için çalışanın

¹⁵¹ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=249>, 29.12.2001.

geliştirmesi gereken yetkinlikleri ve gereksinimleri belirlenecektir. Değerlendirme s¼reci sonunda, t¼m bunlar formlar ¼zerinde belgelenir.¹⁵²

2. PERFORMANS DEğERLENDİRME GÖRÜŞMESİYLE ÇALIŞANLARA GERİ BİLDİRİM SAğLANMASI

Performans değerlendirme g¼r¼Őmesiyle çalışana geri bildirim sağlanması başlığı altında; performans değerlendirme g¼r¼Őmesinin amacı ve performans değerlendirme g¼r¼Őmesi s¼reci alt konuları açıklanmıştır.

2.1. Performans Değerlendirme G¼r¼Őmesinin Amacı

Performans değerlendirme g¼r¼Őmesi, genellikle çalışanla değerlendiricinin katıldığı, geçmiş performansı ve potansiyeli hakkında çalışana bilgi veren veya gelecekteki gelişme yön¼n¼ ve d¼zeyini planlayan bir performans inceleme toplantısıdır. G¼r¼Őmenin çeşitli amaçları ve yararları bulunmaktadır.¹⁵³

- G¼r¼Őmeyle çalışan, performansı hakkında bilgi edinerek mevcut durumunu öğrenme fırsatı bulur. Böylece kendisini geliştirmesi ve performansını iyileŐtirmesi m¼mk¼n olabilir. Vurgulamak istediği konular hakkında çalışanın kendi bakış açısını ortaya koymasını için fırsat sağlar.
- Çalışanlar, kendi yaptığı işler, g¼sterdikleri çabalar ve performans d¼zeyleri hakkında, yöneticilerinin ne d¼Ő¼nd¼klerini bilmek ister. Yöneticiler, çalışanların bu isteklerini, değerlendirme s¼reci boyunca, resmî olmadan yerine getirir. Çünkü sistem, çalışanlarla yönetim arasında s¼rekli iletişimin sağlanmasını gerektirir. Çalışanlara hemen geri bildirim verilmesi gerekir. Çalışan ve yönetici arasındaki bu iletişim, değerlendirme s¼recinin başında baŐlamalıdır. Yöneticiler sorun meydana geldiği zaman, sorunun koşullarını belirlemezlerse, istenmeyen davranış tekrarlama eğilimi g¼sterir. Yönetici, performans d¼Ő¼kl¼ę¼n¼ değerlendirme g¼r¼Őmesinde çalışana ilk kez s¼ylerse, bu ona s¼rpriz

¹⁵² <http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=143>, 28.11.2004.
¹⁵³ BENLİGİRAY, s. 258.

olur ve hemen savunmaya geçer. Böyle durumlarda yapıcı olma olasılığı çok düşük olur.

Değerlendirme görüşmelerinde olumlu geri bildirim ve yapıcı eleştiri, hayatî önem taşır. Bir yönetici, geri bildirim önemini dikkate almadığı zaman, performansı konusunda çalışanın endişe duymasına, çalışanın normal kalite standartlarının altında ve uçlarda kalmasına neden olur, bölümün bütün olarak performansını düşürür ve liderlik eden yöneticiye duyulan güveni zayıflatır.

Diğer bir görüşe göre, görüşmenin hem çalışana hem de örgüte yarar sağlaması için temel amaçları şunlar olmalıdır: ¹⁵⁴

Çalışanla var olan olumlu davranışları pekiştirmek, performans hedefleri üzerinde çalışanla uzlaşmaya varmak, çalışanın özellikle güçlü yönlerini belirlemek, çalışanın geliştirilmeye gereksinim duyduğu performans alanlarını belirlemek, çalışana ücret ve terfi kararlarını iletmek, çalışanla birlikte performansının geliştirilmesini sağlayacak bir plan yapmak, gelecek dönemde çalışandan beklenen performans düzeyini ortaya koymak ve çalışanla yönetici ilişkisini geliştirmektir.

2.2. Performans Değerlendirme Görüşmesi Süreci

Performans değerlendirme görüşmesi süreci; görüşmenin planlanmasını, yürütülmesini ve gelecekteki performansın planlanmasını içerir.

2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlanması

Performans değerlendirme görüşmesinin planlanması aşamasında; nelerin yapılacağı, değerlendirme görüşmesinin hangi sıklıkta yapılacağı ve ne kadar süreceği, çalışana hangi bilgilerin verileceği, görüşmenin hangi yaklaşımla yürütüleceği, çalışanın hangi konularda görüşlerinin ve önerilerinin alınacağı, önceden planlanmalıdır.

¹⁵⁴ FRENCH, s. 352 - 353.

Çoğu yönetici, değerlendirme görüşmesinde çalışan kadar endişelidir ve görüşmeyi genellikle bir kazanma veya kaybetme durumu olarak görür. Çalışan yüksek performans gösterdiğinde, görüşme her iki taraf için de zevkli bir deneyim haline gelmektedir. Performansın çok düşük olduğu durumlarda ise, yöneticiler özellikle kendilerinden daha kıdemli veya deneyimli çalışanı eleştirmeyi oldukça rahatsız edici bir durum olarak görmektedir. Değerlendirme görüşmesi öncesinde yöneticilerin endişelerini yenmeleri için, kendilerine bazı soruları sormaları yararlı olur. Bu sorular; yöneticinin performansını değerlendireceği çalışanla ilgili olarak neler hissettiği, görüşmenin en iyimser ve en kötümser tahminle nasıl sonuçlanabileceği, ortaya çıkabilecek olumlu ve olumsuz durumların neler olabileceğidir.¹⁵⁵

Görüşmenin başarılı olması isteniyorsa, hazırlık yapılmalıdır. Görüşme öncesi hazırlıkta yapılması gerekenlerden ilki ise, çalışanla görüşme yapılması için uygun bir zaman ve yer belirlemek ve randevu vermektir. İkincisi, kendi performanslarının tartışılacağı toplantıya hazırlanması için, değerlendirme formunun bir kopyasını çalışana vermektir. Üçüncü olarak, değerlendirmede kullanılacak tüm belgeler toplanmalıdır. Dördüncüsü ise, görüşme sürecinde kesinti yaratabilecek engelleri ortadan kaldırmaktır. Görüşme için belirlenecek zaman, hem yöneticiye hem de çalışana uygun olmalıdır. Zamanın kısıtlı olduğu veya taraflardan birinin kızgın olduğu zamanlar seçilmemelidir. Kesintisiz bir görüşme için, görüşme zamanında telefonlara ve ziyaretçilere izin verilmemelidir. Çünkü bu aşamada çalışan için en öncelikli iş, yöneticisiyle baş başa toplantı halinde olmaktır.¹⁵⁶

Yönetici, gözlem dönemi süresince çalışanın iş performansını “kabul edilemez” ile “mükemmel” arasında değerlendirmelidir. Ayrıca yönetici, görüşme öncesinde çalışanın kendi kendini değerlendirmesini istemelidir. Çalışanın başarılarının ve başarısızlıklarının bir listesini hazırlaması ve yöneticiye sunması için kendisine zaman verilmelidir. Daha sonra,

¹⁵⁵ İlhan ERDOĞAN, s. 227.

¹⁵⁶ Gary DESSLER, **Human Resource Management**, Seventh edition, Prentice Hall International Inc., 1997, p.368.; Madelin Schneider and Georgina Tucker, **The Professional Housekeeper**, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989, p. 144.

performansla ilgili tartişmada kullanacağı çalışanın davranışlarını tekrar dūřunmeli ve bunlardan bazı örnekleri yazmalıdır. Örneđin bir çalışan, otele gelen konukları hoř karşılar, selamlayarak gūlūmser ve onların gereksinimlerine uygun bir oda araştırdığı sūre içinde göz temasını sūrdūrūr. Diđer bir çalışan, kendisine verilen görevleri zamanında ve doğru şekilde tamamlamıştır. İř sorumluluklarının yanında projeleri de kabul etmiş ve tatmin edici bir şekilde tamamlamıştır. Őncū bir çalışan, 6 defa iře gelmemiş ve 14 defa geç kalmıştır; kendisine hazırlaması için verilen iki raporu teslim tarihi içinde tamamlamakta başarısız olmuştur. Özetle, bu aşamada, hem olumlu hem de olumsuz davranış örneklerini elde etmek gerekir. Böylece çalışanın davranış değişiklikleri tartişılabilir.

Deđerlendirmenin sonucu, çalıřanın geleceđini etkiler. Grūřmede mevcut fırsatlar dikkate alındıđında çalıřan, bir Őst göreve yūkseltilecek bir aday olabilir. Çalıřanın řu anda yaptıđı iř yeniden tanımlanabilir ve yeni sorumluluklar eklenebilir. Bu durumda geliřme planları yapılmalıdır. Performansı orta dūzeyde bulunan bir çalıřan için terfi ettirilme olasılıđı zayıftır. Planlanan iř görevlerinde deđiřiklik olmamıřsa grūřme, çalıřanın mevcut performans dūzeyini sūrdūrmesi gerektiđi kararıyla sonuçlandırılabilir. Bir alıřan, yetersiz performans göstermiřse, o çalıřanın performansını dūzeltip dūzeltmeyeceđi konusunda yöneticinin karar vermesi gerekir. alıřan dūzelmeyi istiyorsa, bir geliřme planı yapılır; istemiyorsa, iřine son verilmesi dūřūnūlebilir.¹⁵⁷ Yönetici; grūřmeden önce belirtilenleri dūřūnmek zorundadır, aynı zamanda grūřme sırasında ortaya çıkabilecek bazı fikirlere de açık olması gerekir. nkū önceden dūřūndūđū bazı seçenekleri deđiřtirmesi gerekebilir.

2.2.2. Grūřme Yaklařımının Seçilmesi

Performans deđerlendirme grūřmesinin gerçekleřtirilmesinden önce, grūřme yaklařımının seçilmesi gerekir. Grūřmelerde ũ yaklařım

¹⁵⁷ İlhan ERDOĞAN, s.228.

izlenebilir. Yönetici, görüşme öncesinde hangi yaklaşımı izleyeceğini belirlemelidir.¹⁵⁸

- Söyle ve ikna et yaklaşımı: Bu yaklaşımda yönetici, kendi belirlediği yetersiz alanları çalışana bildirir ve bu alanlarda çalışanın kendisini geliştirmeye karar vermesine çalışılır. Otoriter yönetici imajını güçlendiren bu yaklaşım, kişisel gelişmenin, özel ilgi alanlarının ve işle doğrudan ilgisi olmayan başka konuların tartışılmasına olanak vermez. Yaklaşımda, çalışanın savunmaya yönelik davranışlarını bastırması ve düşmanca duygularını saklaması beklenir. Bu nedenle, özellikle yeni işe giren çalışan için uygulanır. Yönetici, performans değerlendirmeyi daima tek başına ve kendi bakış açısıyla yaparsa, çalışan işini daha iyi yapmak için asla herhangi bir sorumluluk almayacaktır. Çünkü çalışan, ne yaparsa yapsın yöneticisinin onu mutlaka yargılayacağını bilir.
- Söyle ve dinle yaklaşımı: Bu yaklaşımda yönetici, çalışana tepki gösterme, performans düzeyiyle ilgili nedenlerini belirtme, mazeretlerini ve savunmalarını yapma fırsatı verir. Bu yaklaşımda yöneticinin, çalışanı dinlemeye ve çalışanın tepkilerini anlamaya zaman harcaması gerekir.
- Sorun çözme yaklaşımı: Üçüncü yaklaşım olan sorun çözme görüşmesi; geçmiş davranışlardan çok, çalışanın gelişimini desteklemek üzerinde durur. Performansın iyileştirilmesi, iş sorunlarının açıkça tartışılması sonucunda gerçekleşir. Yönetici, yargılayıcı değil, yardımcı rolünü oynar. Değerlendirmede odak noktası, çalışanın nasıl başarısız olduğu değil, daha çok nasıl başarılı olabileceği üzerindedir. Bu yaklaşım, potansiyel değişim fırsatı yaratır ve hem çalışana, hem de yöneticilere düşünce alışverişinde bulunma olasılığı sağlar. Eğitim, danışmanlık, koçluk yoluyla performans farklılıklarını ortadan kaldırmaya yardım eder. Ancak, çalışanın fikir ileri sürme yeteneğine sahip olmadığı veya bu konuda başarısız olduğu, yöneticilerin de çalışanın gönlünü almak için pek de gerçekçi olmayan güzel sözler söylemek zorunda olduğu durumlarda, görüşme başarıya ulaşmaz. Yöneticiler sistemli düşünme alışkanlığına yeterince sahip olmadığı veya bu konuda başarısız olduklarında, gelişme yönünü belirleme önceliğini çalışan üstlenebilir.

¹⁵⁸ Margaret J. PALMER, s. 58.

Bu yaklaşımlardan izlenebilecek en iyi yaklaşım, sorun çözme yaklaşımıdır. Çünkü bu yaklaşım, sorunların ortaya çıkarılmasının ve çözümlerinin bulunmasının üzerinde durur. Yönetici ve çalışan arasında karşılıklı, açık ve aktif bir iletişim kurulmasına ve geliştirme amaçlarının belirlenmesine yardımcı olur. Ancak bu yaklaşımı etkili bir şekilde kullanabilmek için yöneticinin; etkili iletişim, etkili dinleme, kavrama, yorumlama becerilerinin yanı sıra, danışmanlık konusunda yeterli deneyime sahip olması gerekir.

2.2.3. Performans Değerlendirme Görüşmesiyle Çalışanın Gelişiminin Planlanması

Bir performans değerlendirme görüşmesi, sorunları ortaya çıkarma ve çözüm yollarını bulma amacını güder. Bu nedenle, görüşmenin sonunda yeni dönem için değerlendirmeye temel oluşturacak performans planlamasının yapılması gerekir. Görüşmeyle çalışanın gelişiminin planlanması aşamasında, yöneticinin yapması gerekenler şunlardır: ¹⁵⁹

- Mevcut yetersizliklerinin giderilmesi için neler yapılabileceğinin çalışanla tartışılması gerekir. Yönetici çalışanı yüreklendirmelidir.
- Kendisine yardım etmek için zaman ve para harcamaya hazır olduğunu, çalışanın bilmesi sağlanmalıdır. Çalışanın performansının geliştirilmesiyle ilgili sorunların, tek bir görüşmede çözülebileceğini düşünmek yanlıştır.
- Çalışanla düşünce birliğiyle, yapılacak işlerin eyleme dönüştürülmesine çalışılmalıdır.
- Yönetici, görüşme sonrasında performans değerlendirme formunu tamamlamalıdır. Değerlendirme formunu okumak ve onaylamak için, çalışanı davet etmelidir.

¹⁵⁹ David J. CHERRINGTON, **The Management of Human Resource**, Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1995, p. 300-301.

2.2.4. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Belgelendirilmesi

Performans değerlendirme görüşmesinin tamamlanmasından sonra çalışan ve yönetici, değerlendirme formunun bir kopyasını alır. Formun aslı ve bir kopyası İK bölümü tarafından incelendikten sonra, çalışanın dosyasına formlar yerleştirilir. Görüşme sonunda yönetici, çalışanla tartıştıkları ve üzerinde uzlaşmaya vardıkları konuları özetler ve çalışanın onaylaması için gönderir. Bu özet, görüşme sonuçlarının özetiyle birlikte, çalışandan beklenenleri ve olası güçlükleri tanımlamalı, beklenenlerin gerçekleşmemesi durumunda alınacak önlemleri de belirtmelidir.

3. PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ

Performansın geliştirilmesinin önemi ve kapsamıyla, uygulanan stratejiler ve performans açığı konuları incelenmiştir.

3.1. Performansın Geliştirilmesinin Önemi ve Kapsamı

Değerlendirmeler; hem bireysel performans düzeyini belirlemeyi, hem de bireysel performansı geliştirmeyi amaçlar. Performans geliştirme, yalnızca performansı düşük çalışanları kapsayan bir faaliyet değildir. Performansı yüksek olanlar da, daha üst düzeylerdeki görev ve sorumluluklara hazırlanmak, kariyer gelişimi için, faaliyetlerini planlar ve yürütür. Geliştirme planı olumsuz davranışlardan başka, olumlu davranışların da daha fazla nasıl geliştirilebileceğini dikkate almalı, sadece değiştirilmesi gereken olumsuz davranışlarla sınırlandırılmamalıdır.¹⁶⁰

Balfour, İK yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve çalışanlarla yapılan anketlere dayalı olarak, değerlendirmenin çalışanların performansını iyileştirmeye yönelik faydasını arttırabilmek amacıyla önerilerde bulunmuştur. Balfour, performans değerlendirmenin kullanımına yönelik kilit etmenleri tanımladıktan sonra, altı önemli kurumun İK yöneticisiyle yaptığı bir

¹⁶⁰ UYARGİL, s. 128-131.

çalışmada, değerlendirme sürecindeki “karar verme” ve “danışmanlık” rolünü karşılaştırmıştır. Balfour, çalışmasında iki farklı örnek kitle oluşturmuştur. Bunlardan ilki, değerlendirme sürecine yüksek yatırım yapanlar, diğeryse düşük yatırım yapanlardır. Sonuç olarak, iki grubun etkinliği arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Balfour, değerlendirme sürecine yapılan yüksek yatırımların, çalışanların sistemin geçerliliğine yönelik algılamasını artırarak pozitif fayda sağladığını bulmuştur. Çalışmanın en önemli sonucu, değerlendirmenin, çalışanların performansını iyileştirmeye yönelik katkısının, örgütün sisteme yaptığı yatırım düzeyinden bağımsız olarak gerçekleştiği ve bu konuda daha az beklenti içinde bulunulması gerektiğidir.¹⁶¹

3.2. Performansı Geliştirmede Uygulanan Stratejiler

Performansın geliştirilmesi için yöneticilerin seçebilecekleri çeşitli stratejilerin, hangi durumlarda kullanılabileceği öğrenilmelidir.

3.2.1. İnsan Kaynakları Danışmanlığı ve Eğitim Faaliyetleri

Danışmanlık ve eğitim, genellikle sorun çözmeye yöneliktir.¹⁶²

- İK danışmanlığı; çalışanın ailevi, maddî ve iş arkadaşlarından kaynaklanan nedenlerden dolayı ortaya çıkan bir sorununu çözmesi amacıyla yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşmelerdir. Sorun, çalışanın performansını etkileyebileceği için, çalışanı değerlendiren yönetici tarafından, İK danışmanlığı yürütülür.
- Sistemli bir eğitim gereksinimi varsa, formla sağlanan bilgiler, daha sonra eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılır. Formda belirtilen gereksinimlerin ötesindeki bazı eğitim noksanlıkları, çalışanlarla yapılan değerlendirme görüşmelerinde ortaya çıkar. İşbaşında eğitim yöntemi, performans geliştirici bir strateji olarak kullanılır.

¹⁶¹ Danny L. BALFOUR, Impact of Agency Investment in The Implementation of Performance Appraisal, **Public Personnel Management**, Vol.21, No.1, Spring 1992, p.1-12.

¹⁶² UYARGİL, s. 131-136.

3.2.2. Yetiştirme

Yetiştirme; genellikle farklı ilgi alanlarından, farklı yetenek ve deneyimlere sahip insanların birlikte çalışmalarını ve birbirlerini ortak gibi görmelerini amaçlayan bir lider-izleyici ilişkisidir. Özellikle işe yeni giren çalışanlar, kendilerine destek olacak bir uzmana gereksinim duyabilir. Kendi alanında uzman ve deneyimli olan ve koç adı verilen kişiler, kendilerine bağlanan çalışanları işe ve sisteme uyumlaştırmak için görev yapar.¹⁶³ Şirketin hedef ve stratejileri sürekli ön planda tutularak, çalışanın potansiyelini kullanması, önündeki engelleri aşması ve verimliliğini artırması amaçlanır.

Yetiştirme; düşük performansın nedenlerini öngörür ve var olanları analiz eder. Sorunların öngörü ve analizi aşamasında, koç ve izleyici arasında etkin bir iletişimin olması gerekir. Bu iletişim sürecinde konuşmak, dinlemek ve özellikle geri bildirim almak ve vermek büyük önem taşır. Bazı yöneticiler beklentileri karşılandığında, işler yolunda gittiğinde herhangi bir geri bildirimde bulunmaz, çalışanın şımaracağı veya ek isteklerde bulunacağı endişesini taşır. Oysa olumlu geri bildirim, davranışın hemen arkasından ve olabildiğince başkalarının yanında yapıldığında, olumlu etkiyi artırır. Olumsuz geri bildirim ise hemen, fakat başkalarının olmadığı bir yerde yapılmalı ve duyguların ifade edildiği birkaç dakikayı aşmayan bir konuşmayla sınırlandırılmalıdır.

“Coaching” olarak da ifade edilen yetiştirme, istenilen gelişimin sağlanması için başvurulabilecek en uygun yöntemlerdendir. Belirli alışkanlıklar değiştirilemediği takdirde, kurulan sistemlerin ve bilgi birikiminin kullanılması olanaklı olmayabilir. Yetiştirme; değerli bir kişinin, bulunduğu noktadan başka bir noktaya ulaşmasını sağlayacak bir araç, bir hizmettir. Değerli kişi; içinde henüz kullanılmamış bir potansiyeli olan, bu potansiyeli kullanması sağlandığında, yeni bir değer yaratabilecek olan kişidir.

¹⁶³ Sinan ÜNSAR ve Serap ÜNSAR, “Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi”, **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, Mart 2008, Cilt 8, Sayı 1, s.1.

Yetiştirme; kişinin, deneyimli bir yönlendiricinin yol göstericiliğinde, üstün ve zayıf yanlarını keşfetmesine, yetkinliklerini geliştirip yanlışlarını düzeltmesine dayalı, kendini ve koşullarını sorgulayan, çözümlerini üreten, kendi kendini yeniden yapılandıran, eylemli bir öğrenme modelidir. ¹⁶⁴

3.2.3. Disiplin Programları ve İşe Yönelik Değişiklikler

Disiplin programları, örgütlerde varolan politika, kural ve standartlara çalışanların uymasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Önleyici ve düzeltici disiplin programları olarak ikiye ayrılır. ¹⁶⁵

- Önleyici disiplin; herhangi bir standart veya kural ihlâl edilmeden, gerekli önlemler alınarak disiplin programlarının uygulanmasıdır. İK bölümü tarafından devamsızlığı kontrol veya şikâyetleri azaltmak amacıyla düzenlenen disiplin programları, önleyici disipline örnek verilebilir. Gelişen teknoloji sonucu işlerin giderek rutin ve tekrarlı hale dönüşmesine paralel olarak, 1970'li yıllarda yaygınlık kazanmaya başlayan "Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi" hareketi çerçevesinde, işleri çalışanlar için daha güdülendirici ve anlamlı hale getirme çabaları ortaya çıkmıştır. Bu çabaları içeren programlar "iş tasarımı" adıyla anılmakta ve çeşitli yöntemler içermektedir. İş genişletme ve iş zenginleştirme, bu yöntemlerdendir. İş genişletmede yatay, iş zenginleştirmede ise dikey iş yüklemesi vardır. İş genişletme, işlemleri sayı ve çeşitlilik açısından artırırken; iş zenginleştirme, işin planlama, karar alma ve yürütme aşamalarında, çalışanın söz sahibi olmasını sağlamaktır. İş genişletmeden üstün olan iş zenginleştirme, iş tasarımı çalışmalarının çoğunda ön plana çıkmıştır. İşe yönelik değişikliklerden bir diğeri, esnek çalışma saatleri uygulamasıdır. Çalışma saatleri yeniden düzenlenerek çalışanların verimliliği artar ve performansı gelişir.
- Düzeltici disiplin ise, kural ve standartlara uyulmaması halinde, aynı hataların tekrarını önlemek amacıyla çalışana verilecek, çeşitli derecelerdeki cezaları kapsar. Düzeltici disiplinin çeşitli cezaları içermesi,

¹⁶⁴ Zehra ÇINAR, "Coaching & Mentoring", **PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi)**, Yıl:3 Sayı:1, Temmuz 2007, s. 2-6.

¹⁶⁵ UYARGİL, s. 144-149.

amacının olumlu olmasına engel değildir. Çünkü, geçmişini yargılamaktan çok, gelecekteki davranışları geliştirmek amaçlanır.

3.3. Performansı Geliştirmede Performans Açığı Sorunu

Performans ile standartların karşılaştırılmasıyla oluşan sapma, performans açığı sorunu olarak belirlenmelidir. Performans açığı sorunlarının öncelikleri belirlenmeli ve her sorunun nedenleri sorgulanmalıdır ve nedenleri ortadan kaldıracak yönetim süreci uygulanmalıdır. Örgütsel yaşamda kontrol süreci, gerçekleşen sonuçlarla önceden belirlenen eylemlerin karşılaştırılması ve sapma durumunda, sapmaların nedenlerini bulup giderme süreci, olarak tanımlanmaktadır. Kontrol süreci; önleyici ve düzeltici kontrol olarak, iki ayrı şekilde açıklanabilir: Birincisi, düzeltici kontroldür. Bu aynı zamanda geri-bildirim kontrolü olarak da adlandırılır. Arzulanan performanstan sapmalar olduğunda, geri bildirim yoluyla düzeltici önlemlerle yeni bir davranış tarzı başlatılır. İkincisi, önleyici veya koruyucu nitelikteki kontroldür. Sapmalar önceden tahmin edilerek gerekli önlemler, sorunlar ortaya çıkmadan alınır. Performans değerlendirmenin örgütlerde bir kontrol aracı olarak kullanımında, önleyici kontrol niteliği ön plana çıkmaktadır.

4. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN DENETİMİ

Performans yönetimi sistemi sürecinin belirli aralıklarla denetlenmesi gerekir. Buradaki denetleme fonksiyonu, değerlendirici veya çalışanların sistemin kurallarına uyup uymadıklarının kontrolü yanında, sistemin etkinliğini belirleme faaliyetlerini de içerir. Bu faaliyetler, sistemin kuruluşundan sonraki ilk değerlendirme dönemi ve sonraki dönemler olarak ele alınmıştır.

4.1. Sistemin Kuruluşundan Sonraki İlk Değerlendirme Döneminin İzlenmesi

Sisteminin kuruluşunu izleyen ilk birkaç ay içinde, örgütte çeşitli sorunlar yaşanabilir. Örneğin, uygulayıcıların yararlı ve yapıcı önerilerini, sisteme ve

kendilerine bir eleştiri olarak gören İK sorumluları savunmaya geçerek, duygusal davranışlarıyla gerçek sorunların dikkate alınmamasına neden olabilir. Sistem kurucuları veya İK bölümünde sistemi izlemekle görevli kişiler, kendilerine yöneltilen sorular veya yaptıkları görüşmelerle sorunları belirleyebilir. Sorunlar, İK bölümü ilgililerine rahatlıkla iletilebilmelidir. Sistemle ilgili sorunların çözümü için başvurulabilecek kişilerin isim ve telefonları, tüm işletmede açıkça duyurulmalıdır.

Longenecker ve Goff, performans değerlendirmenin etkinliğini sorgulamış ve 100 büyük şirketin yönetici ve astlarıyla bir araştırma yürütmüştür. Longenecker ve Goff, teknik bakımdan yeterli gözükken bir sistemin yeterince etkin olamayabileceğini belirtmiştir. Çalışmaya göre Longenecker ve Goff, performans değerlendirmelerin düşünüldüğü ölçüde etkin olmadığını savunmuştur. Yönetici ve astların görüşleri bazı konularda uyuşmakta, bazılarında ise farklılaşmaktadır. Longenecker ve Goff tarafından çalışma sonucu sunulan bazı öneriler şunlardır: Mevcut sistemin etkinliği ölçülmeli, yöneticilerin değerlendirme becerisini geliştirmeye yönelik eğitim planlaması yapılmalı, değerlendirmenin etkinliğini artırma yönündeki yöneticilerin istekliliği artırılmalı, etkin bir performans planlaması yapılmalı, değerlendirmelerin sürekliliği sağlanmalı ve performansın ücretle ilişkisini kurmaya yönelik kaynaklar sağlanmalıdır.¹⁶⁶

4.2. Sistemin Kuruluşundan Sonraki Dönemlerde Düzenli Tekrarlarla İzlenmesi

Sistem düzenli tekrarlarla izlenmeli, etkinliği belirlenmeli ve sistem hedeflerinden olası sapmalar, alınacak önlemlerle düzeltilmelidir. İK bölümü uzmanlarının uygulamadaki yetkinlikleri, sistemin etkinliğinde önemlidir. Martin ve Bartol' e göre değerlendirme dönemi başlamadan önce, ölçüt ve standartlar somut ve anlaşılır biçimde belirlenmeli ve çalışanların standartlardan haberi olmalıdır. "Puan enflasyonu" (şişirilmiş puanlar) adı

¹⁶⁶ Clinton O. LONGENECKER, and Stephen J. GOFF, "Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective", **Sam Advanced Management Journal**, Spring 1992, p. 17-23.

verilen ortalama puanların çok üzerinde seyreden bir duruma yol açmamak için, kontrol gerekir. Değerlendirme süreci sonunda çalışanlara, geri bildirimle gerekli bilgilendirme yapılmalıdır.¹⁶⁷

4.2.1. Performans Yönetimi Sisteminden Sağlanacak Verilerle Yapılacak Çalışmalar

Performans yönetimi sistemi verileriyle yapılacak çalışmalarda, İK sistemi ve politikaları gözden geçirilir. Değerlendirme formları incelenerek, eğitim gereksinimlerinin, uygulanan eğitim programlarıyla ne oranda giderildiği araştırılabilir.

4.2.2. Performans Yönetimi Sistemine İlişkin Tutum Araştırmaları Yoluyla Sağlanan Bilgiler

Performans yönetimi sistemi konusunda, tutum araştırmalarının amacı, sisteme gerekli önem ve ilgiyi göstermeyen yöneticilerin görüşlerini almak ve bu tür davranışların nedenlerini araştırmaktır. Sağlanan bilgileri, performans yönetimi ve diğer İK sistemlerinde kullanmak için; bu verilerden geri bildirim sağlanması ve düzeltici önlemlerin gecikmesiz alınması gerekir. Toplanan bilgilerin dosyalanıp bir kenara kaldırılması, çalışanların bu tür çalışmalara güvenlerini kaybetmesine neden olur ve daha sonraki tutum araştırmalarında gereksinim duyulan bilgilere ulaşılması güçleşir.¹⁶⁸

4.2.3. Elektronik Ortamda bir Performans Yönetimi Sistemi Yaratılması ve Yürütülmesi

Performans yönetimi sisteminin küresel bir şirkette uygulanması açısından örnek bir şirket, kısa adı TRW olan, "Thompson – Ramo - Wooldridge" dir.¹⁶⁹ 2001 yılında şirket, pazar koşullarının bozukluğu ve borç

¹⁶⁷ David C. MARTIN and Kathryn M. BARTOL, "Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness", **Public Personnel Management**, Vol. 27, No.2, 1998, p. 223-231.

¹⁶⁸ UYARGİL, s.177 - 181.

¹⁶⁹ <http://www.trw.com>, 2006.

yükü gibi sorunlarla karşılaşmış ve şirket yönetimi el değiştirmiştir. Yeni yönetim, 2001' de şirketi devraldığında, kültürel bir devrimi destekleyen çeşitli sistemler yaratmayı denemiştir. Bu devrimi engelleyen sorun; TRW' nin yüz bin çalışanın gelişimini değerlendirmek ve yönetmek için kullanılan eski sistem ve yöntemler olmuştur. Yönetim kurulu, yaygın ve merkezi bilgisayar bağlantılı bir sistem yaratmak için, TRW' nin İK fonksiyonunu değiştirmiştir. Liderliği geliştirme yöneticisi tarafından yönetilen bir iş ekibi; dört ayda merkezi ağ temelli bir sistem yaratmış ve 5 kıta ve 36 ülkedeki grup şirketlerine yayılmıştır. Yürütülen yaklaşım ve sağlanan başarı, çalışanların değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için etkili ve örnek bir model arayan diğer örgütler tarafından tekrarlanabileceğini göstermiştir.¹⁷⁰

Sonuç olarak, bu bölümde sistemi değerlendirme ve denetim süreci ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümde, performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar üzerinde durulacaktır.

¹⁷⁰ D. Bradford NEARY, Creating A Company-Wide, On-Line, Performance Management System: A Case Study at TRW Inc., **Human Resource Management**, Winter 2002, Vol. 41, No. 4, p. 491 - 498.

BEŞİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN

KURULMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans yönetimi sisteminin kurulmasında, çeşitli aşamalarda sorunlar ortaya çıkabilir. Planlama sürecinde, çalışanların sisteme uyum sağlamaları için rehberliğe gereksinimleri vardır. Sistemin uygulanmasında yetersizliklerin ve özel durumların, değerlendirmeyi planlayanlar ve uygulayanlar tarafından dikkate alınması yararlı olur.

1. PERFORMANS PLANLAMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans planlama sürecinde karşılaşılan sorunlardan ilki, sistemden beklenenler ve sistemden kaynaklanan sorunlardır. Bu sorunlar; performans standartlarının yeteri kadar açık olmaması veya bazı standartların tekrara dayalı olmasından kaynaklanabilir.

1.1. Sistemden Beklentiler ve Sorunlar

Sistemden beklentileri olanlar; üstler, astlar, sendikalar gibi ilgili taraflardır.

1.1.1. Üstlerin ve Astların Sistemden Beklentileri

Üstlerin ve astların sistemden beklentileri genellikle şunlardır:¹⁷¹

- Üstler, ölçütlerden bazılarının önemini vurgulayabilme olanağını ve kendi yargılarını kullanabilme esnekliğini sistemden bekler.
- Üstler, astların işletme hedefleri doğrultusunda çalışmasını bekler.
- Astların kariyer gelişimlerini etkileyebilecek yetersizliklerinin, önceden belirlenip önlemlerin alınabilmesi, üstlerin beklentisidir.

¹⁷¹ UYARGIL, s. 24-28.

- Eğitim gereksinimlerinin karşılanması ve performans düzeyiyle doğru orantılı ödüller verilmesi; üstlerin sistemden diğer beklentileridir.
- Astarlar, görüşlerini ve üstünün değerlendirmesine katılmama nedenlerini bildirerek, performans değerlendirme sürecine katkıda bulunmak ister.
- Üstlerin iyi bir koç olmaları ve günlük faaliyetlerde yararlanılabilen somut destekler verebilmeleri, astların beklentisidir.
- Yetersiz oldukları konularda üstlerin desteğini sağlamayı ve performans yönetimi sistemiyle eğitim sistemleri arasındaki ilişkinin sağlam temellere dayanması, astların bir beklentisidir.
- Üstlerin yakın destek ve yönlendirmesi, katılımcı hedef belirlenmesi, değerlendirme görüşmeleri ve kendilerini nasıl geliştirebileceklerini öğrenmeleri; astların beklentileridir.

1.1.2. Sendikaların Sistemden Beklentisi

Sendikalar, günümüzün değişen koşullarında işbirlikçi sendikacılığa doğru yönelmektedir. Sendikaların, sınıfsal çıkarları dikkate alan politik mücadelelerden; işbirliğine dayalı, uzlaşmacı, kamuoyu oluşturan, barışçı mücadeleler vererek toplumsal yaşam standartlarını arttırmaya yardımcı olan sivil toplum kuruluşları haline geldikleri gözlenmektedir. Üyelerinin becerilerinin geliştirilmesi gerekliliğini fark eden sendikalar, eğitim faaliyetleri geliştirmektedir.¹⁷² Bu gelişmelerle bağlantılı olarak sendikalar, adil bir ücret sistemiyle güdülenmeyi sağlayabilen sistemleri istemektedirler.

1.2. Etkin Bir Sistem Kurabilme Sorunu

Örgütler, kullandıkları sistemlerin etkin olmasına dikkat etmelidir. Toledo Üniversitesi tarafından yapılan bir araştırmada, incelenen örgütün sisteminin,

¹⁷² Şimal Yakut AYMANKUY, Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Sosyal Bilimler Dergisi**, edergi, Cilt.8, Sayı.14, 2005, s.10.

düşünüldüğü ölçüde etkin olmadığı belirlenmiştir. Örgüt, etkin bir sistem geliştirmeyi düşünüyorsa, aşağıdaki aşamalar bir rehber olarak önerilebilir:¹⁷³

- Sistemin hizmet edeceği düşünülen fonksiyonlar tanımlanmalıdır.
- Örgütteki yöneticiler için, değerlendirme becerilerinin gelişimiyle ilgili eğitimler düzenlenmelidir.
- Değerlendirmelerin uygulanma nedenleri, çalışanlar tarafından anlaşılmalıdır.
- Yöneticilerin, değerlendirme uygulamaları için, güdülenme düzeyi artırılmalıdır.
- Yöneticiler, etkin bir performans planlamaya sahip olmalıdır.
- Değerlendirmeler sürekli olmalıdır.
- Performans ile ücret ödemeleri arasında bağlantı kurularak, kaynaklar yönlendirilmelidir.

Performans değerlendirme, uygulamalı bir konudur. Bu nedenle araştırmalar, uygulamadaki gelişmeleri yönlendirici özellikte olmalıdır. Bilgi işleme becerilerini ve karar verme sınırlamalarını daha iyi anlayabilmek için, kuramsal ortamda elde edilen bulgulara gereksinim vardır.¹⁷⁴ Sistemin yararlarını azaltabilen hedef belirleme sorunlarından bazıları şunlardır:¹⁷⁵

- Pek çok yönetici çalışanlarına yönelik yazılı hedefler belirlemekten kaçınır. Çünkü, nasıl planlama yapılacağını ve yazılı hedeflerin nasıl belirleneceğini öğrenmek istemez. Plansız yapılan değerlendirme ise, yalnızca bir form doldurma işlemi olarak kalır.
- Bölüm hedeflerinin, katılımcı olmayan yöntemlerle belirlenmesi, çalışanların performanslarının da, katılımcı olmayan yöntemlerle planlanmasına yol açabilir.

¹⁷³ Clinton O. LONGENECKER, and Stephen J. GOFF, Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective, **Sam Advanced Management Journal**, Spring 1992, p. 17-23.

¹⁷⁴ Robert D. BRETZ, Jr., George T. MILKOVICH and Walter READ, "The Current State of Performance Appraisal Research and Practise: Concerns, Directions, and Implications", **Journal of Management**, Vol:18, No:2, s.321-352.

¹⁷⁵ UYARGİL, s. 91-92.

- İşletmelerde güncel ve iyi hazırlanmış iş tanımlarının olmaması, yöneticilerin hedef belirleme aşamasında hatalar yapmasına ve zorluklarla karşılaşmasına neden olabilir.

Performans planlamada kalite odaklı olunması, potansiyel sorunların önlenmesinde üstünlük sağlar. Kalite ortamında performans değerlendirme, performansın artırılmasında çalışanlara yardımcı olur.¹⁷⁶ Planlama sürecinde, yönetici ve çalışanlara iyi tanıtım yapılması ve kendilerine gerekli eğitimlerin verilmesi, yaşanacak sorunları azaltabilir.

1.3. Yöntemden Kaynaklanan Sorunlar

Değerlendirme konusundaki yeni araştırmalar, değerlendiricilerin anlayış sürecine odaklanmıştır. Bir araştırmada, performans konusunda görsel ve bilgisayar kaynaklı bilgilerin, birbirini aynı oranda doğrulamadığı belirlenmiştir. Görsel kaynaklı bilgiler, çalışanı görsel olarak izleyerek elde edilmiştir. Bilgisayar kaynaklı bilgiler ise, bilgisayarlı performans takip sistemi tarafından kaydedilmiştir.¹⁷⁷ Yöntemden kaynaklanan ve değerlendirici hatalarına yol açabilen bir sorun, kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan etmenlerin soyut olması ve gözlemlenmeye uygun olmayışıdır. Bu nedenle, daha tarafsız olan davranışsal değerlendirmelere doğru bir değişim yaşanmıştır.

Smith ve Kendall tarafından 1963' te geliştirilen davranışsal beklenti ölçeği, kritik olay tekniği -CIT- olarak bilinen meslek analizi yöntemine dayanır. Kritik olay tekniği, son 6-12 aylık süreçte gözlemlenen iş performansı konusundaki olayların tanımlanmalarını gerektirir.¹⁷⁸ Değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesine çalışanların katılımları, moral ve

¹⁷⁶ Jai GHORPADE and Milton M. CHEN, Creating Quality-Driven Performance Appraisal System, **Academy of Management Executive**, Vol.9 No.1, (1995), p. 32-38.

¹⁷⁷ Carol T. KULIK and Maureen L. AMABROSE, "Category-Based and Feature-Based Processes in Performance Appraisal: Integrating Visual and Computerized Sources of Performance Data", **Journal of Applied Psychology**, Volume:78, No:5 (1993), p. 821-830.

¹⁷⁸ Gary P. LATHAM, Charles H. FAY and Lise M. SAARI, "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising The Performance of Foremen", **Personnel Psychology**, Volume:32, No:2, Summer 1979, p. 299-311.

güdülenme açısından gereklidir. Bir araştırmada, geri bildirim görüşmelerinde kullanılan değerlendirme ölçeklerinin geliştirilmesinde, çalışanların katılımının olumlu sonuçlar verdiği belirlenmiştir. Katılımcı yönetim, daha fazla güven duymayı ve daha fazla ait olma duygularını yaratır.¹⁷⁹

2. PERFORMANS PLANLAMA SÜRECİNDE ANALİZLER

Performans planlama sürecinde gerçekleştirilmesi gereken analizlerden bazıları; maliyet-yarar analizi, sistemle ilgili karşılaşılabilecek risklerin analizi ve stratejik analizdir.

2.1. Sistemle İlgili Maliyet / Yarar Analizi

Sistemle ilgili alınan kararların sonucundaki olası yarar ve maliyetler, dikkate alınmalıdır. Doğru bir maliyet / yarar analizinden önce, yanıtlanması gereken sorulardan bazıları şunlardır:¹⁸⁰ Analizdeki maliyet bileşenleri nelerdir? Potansiyel yararlar nelerdir? Eğer yararlar parasal olarak hesaplanamıyorsa, hangi ölçütlere bakılarak, sistem hakkında karar verilmelidir? Sürecin maliyetler ve yararlar üzerindeki etkileri nelerdir?

2.2. Sistemle İlgili Risklerin Analizi

“Risk, kurumun amacına ulaşma yolunda ortaya çıkabilecek tehditler veya fırsatlardan yararlanamama olasılığıdır. İK ile ilgili riskler arasında ise; eğitilmiş çalışanların doğru yerde istihdam edilememesi, güdülenme düzeyinin azalması, performansın tarafsız şekilde değerlendirilememesi ve nitelikli çalışanların zamanında elde edilememesi, sayılabilir.¹⁸¹ Bulunulan çevreye göre, İK ile ilgili çeşitli risklerle karşılaşır. Risklerin iyi yönetilememesi halinde;

¹⁷⁹ Stanley B. SILVERMAN and Kenneth N. WEXLEY, “Reactions of Employees to Performance Appraisal Interviews As a Function of Their Participation in Rating Scale Development”, **Personel Psychology**, Vol:37, No:4, Winter 1984, p. 703 - 710.

¹⁸⁰ Başak OĞUZ, K. Hakan GÜLKESEN, Osman SAKA, Sağlık Bilgi Sistemlerinde Maliyet-Yarar Analizi, **Akademik Bilişim '07 Kongresi**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 31 Ocak – 2 Şubat 2007, s. 3-4.

¹⁸¹ Yaşar UZUN, İnsan Kaynakları ile ilgili Risklerin Yönetilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:66-67, Temmuz-Aralık 2007, s.53.

mal ve hizmet üretiminde nicelik ve nitelik kaybı, örgütsel itibarın zedelenmesi, gereksiz harcamaların yapılması, psikolojik ve toplumsal maliyetlerin artması, çalışanların performansının örgüt performansını destekleyecek şekilde iyi yönetilememesi gibi sonuçlar ortaya çıkabilir.

2.3. Sistemle İlgili Stratejik Analizler

Strateji, ileride meydana gelebilecek durumların tahmin edilemediği kısmî belirsizlik koşullarında, şirketin bütününe ilgilendiren bir karar türü olup, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Stratejik planlama ise, yazılı hale getirilerek kesin bir kimlik kazandırılan stratejilerdir. Stratejik yönetim, stratejilerin seçimi için çevre ve işletme analizlerinin yapılmasını, stratejilerin uygulanması için gerekli süreçleri ve elde edilen sonuçları içerir.¹⁸² PYS, İKY' nin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesiyle geliştirilmiştir. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle örgütün, bölümlerin ve çalışanların, dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılır. Dönem sonunda ise, hedeflenenlerle gerçekleşenler değerlendirilir. Sapmalara yönelik iyileştirmeler ortaya konulur.¹⁸³ Sistem kurulduktan sonra, İK bölümü tarafından sistemin işleyişine ilişkin tüm ilkeler belgelenmeli ve çalışanlar bilgilendirilmelidir. Sistemin başarısında etkili olan bazı etmenler şunlardır:¹⁸⁴

- Sistemin kurulması sürecine, şirketin farklı bölüm ve düzeylerinden çalışanların katılımı,
- Sistemin amacı ve uygulaması hakkında, tüm çalışanlara yönelik bilgilendirme yapılması,
- Sistemin geliştirilmesi gereken yönleri ve işleyişi hakkında, çalışanlardan geri bildirim alınmasıdır.

¹⁸² Erol EREN, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım, 2002, s.14-18.

¹⁸³ Erkan IŞIĞIÇOK, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf, s.3.

¹⁸⁴ Başak BAYAR, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması", kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=79&Where=danisma_merkezi&Category=020703, 2008.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar, çalışanların memnuniyet seviyesini etkiler. Bir araştırmada, sistemden duyulan memnuniyetin; etkinlikten, sistem bilgisinden ve adaletten olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur. Yeterince zaman harcanmayan sistemler; memnuniyetsizlik yaratabilir.¹⁸⁵ Bu süreçte; değerlendirenden, çalışandan, örgütten ve işin kendisinden kaynaklanan sorunlarla karşılaşılabilir.

3.1. Değerlendirenden Kaynaklanan Sorunlar

Değerlendirenden kaynaklanan sorunların nedenleri çeşitlidir. Örneğin, çok kaynaklı performans değerlendirmede, değerlendirme grupları içinden karşılaştırmak, elma ve portakalları karşılaştırmak gibidir: Her ikisi de meyvedir, fakat farklı tür meyvelerdir.¹⁸⁶

3.1.1. Değerlendirici Seçiminde Sorunlar

Değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılacağı, seçilen değerlendirme yöntemine göre belirlenir. Ancak, değerlendirmeyi yapacak kişilerin, çalışanları yeterli bir süre gözlemlene olanağını ve performanslarına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmaları gerekir.

3.1.1.1. İlk Yöneticinin Değerlendirici Olması

Değerlendirmenin ilk yönetici tarafından yapılmasında çeşitli sorunlarla karşılaşılır. Bunlardan biri, ilk yöneticinin çalışanı cezalandırması durumunda, çalışanla ilişkilerin bozularak verimliliğin olumsuz etkilenmesidir. Değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması, geri bildirimde bulunulmuyorsa,

¹⁸⁵ Ahmet Ferda ÇAKMAK ve İsmail Hakkı BİÇER, Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar, **itüdergisi/b sosyal bilimler**, Cilt:3, Sayı:1, 3-14 Aralık 2006, s.12.

¹⁸⁶ Dennis P. BOZEMAN, "Interrater Agreement in Multi-source Performance Appraisal: a Commentary", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.18,Iss.4, Dec 1998, p.313–316.

çalışanların haklılıklarını savunmasına yol açabilir. Yönetici, geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.¹⁸⁷

3.1.1.2. Çalışanların Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri

Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerinin oldukça farklı sonuçlar verebileceği konusunda, yöneticiler uyarılmalıdır. Yüksek performans gösteren çalışanlar, kendilerini yöneticilerinin değerlendirmelerinden daha düşük puanlarla değerlendirebilir. Performansı yetersiz çalışanlar ise, abartılı bir biçimde yüksek puanlara yönelebilir. Kendi kendilerini değerlendiren çalışanların bazı psikolojik özellikleri şunlardır:¹⁸⁸

- Yumuşaklık: Kendi kendini değerlendirmenin, diğer kaynaklardan elde edilen değerlendirmelerden daha yüksek olmasıdır.
- Taraflılık: Kendi kendini değerlendirme ve diğer kaynaklardan elde edilen değerlendirmeler arasındaki ilişki eksikliğidir.
- Güvenilirlik: Zaman içerisindeki istikrardır.
- Etmten yapısı: Etmten analizi sonuçlarının karşılaştırılmasıdır.

3.1.1.3. Değerlendirmenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

Değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapılması, tarafsızlığı zorlaştırmaktadır. Yapılan bir araştırmada, elektronik veya kâğıt iletişim kanalına bağlı olarak, iş arkadaşlarının nasıl farklı değerlendirebileceği araştırılmıştır. Yapılan üç deneyin tümünde, kâğıt formda verilenlere kıyasla, e-postayla çalışanların daha olumsuz değerlendirildiği kanıtlanmıştır. Bilgisayar iletişimiyle ve e-postayla değerlendirmede sosyal yükümlülük daha az hissedilmekte ve daha olumsuz davranılmaktadır.¹⁸⁹

¹⁸⁷ UYARGİL, s. 36-38.

¹⁸⁸ George C. THORNTON, "Psychometric Properties of Self-Appraisals of Job Performance", **Personel Psychology**, Volume:33, No:2 (Summer 1980), p. 263-271.

¹⁸⁹ Teri R. KURTZBERG, Charles E. NAQUIN and Liuba Y. BELKIN, "Electronic performance appraisals: The effects of e-mail communication on peer ratings in actual and simulated environments", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, No:98 (August 2005), p. 216-226.

3.1.1.4. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Astlar genellikle, üstlerinin kişilik özellikleri ve kendi gereksinimlerine karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vermekte ve örgüt hedeflerini dikkate almamaktadır. Bu gibi nedenlerle değerlendirmenin astlar tarafından yapılması, üstleri rahatsız etmektedir. Üstleriyle çatışmaya girmekten çekinen astlar, değerlendirmelerinde olumlu puanlara yönelmektedir.¹⁹⁰

3.1.2. Değerlendirici Hataları

İnsana yönelik değerlendirmelerin yanılğı payları taşınması nedeniyle, değerlendirme sürecinde çeşitli hatalarla karşılaşılabilir.¹⁹¹ Bu hatalar; sistemi iyi tanımamaktan, bilgilendirilmemekten, farkında olmamaktan, değerlendiricinin belleğinin zayıf olmasından, zihinsel ve toplumsal süreçlerden kaynaklanabilir.

3.1.2.1. Baskın Özellik Hatası

Baskın özellik hatası, çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisinde kalınarak, tüm performansının çok iyi olduğu yanılığısına düşülmesidir. Hale etkisi veya halo etkisi olarak da bilinen baskın özelliğın nedenlerinden biri, çalışanın ilk izlenimde, değerlendiriciyi olumlu veya olumsuz etkilemesi olabilir. İlk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmede çalışanın olumsuz yönlerini göremeyebilir.¹⁹² Bu hatanın tersi yönde gerçekleşmesi de söz konusudur. Belirli bir alanda başarısız olan çalışın, tüm alanlarda başarısız bulunabilir, bu duruma boynuz etkisi denir.

3.1.2.2. Tarafılı Davranmak

Tarafılı davranmak; işe ilişkin davranışların dikkate alınmaması ve yaş, cinsiyet, politik eğilim, din, ırk, kişilik gibi özelliklere ağırlık verilmesinden

¹⁹⁰ Cavide UYARGİL, s.40.

¹⁹¹ İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.b., İst.: Alfa Kitabevi, 2000 s.30-33.

¹⁹² Cavide UYARGİL, s.102.

kaynaklanır. Kişisel önyargıları, çalışanla geçmişteki ilişkileri, çalışanı sevmesi-sevmemesi veya kendine yakınlığına göre davranarak değerlendirmesi gibi nedenler, taraflı davranmaya yol açar. Taraflı değerlendirme sonucu sisteme güven sarsılabilir. Kendisine değer verildiğini gören bir çalışanın performansı yükselebildiği gibi, üstleri tarafından sürekli aşağılanan bir kişinin performansının düşebildiği de bilinmektedir. Elektronik performans izleme sistemleri, bu soruna çözümler getirebilmektedir.

Elektronik sistemler, çalışanların performanslarına ilişkin elde ettikleri geri bildirimleri, sürekli ve tarafsız bilgi toplama aracılığıyla iyileştirme özelliğine sahiptir. Böylece çalışanlar, performanslarına ilişkin verileri daha hızlı ve devamlı bir şekilde edinebilir. Böylece çalışan, kişisel verimliliğiyle ilgili tarafsız bilgilerle donatılmış olur. Elektronik sistemlerle kişinin performansına ilişkin farkındalığı artar ve değerlendirme belirsizliği nedeniyle oluşan gerilimi azaltır. Geçmişte yapılan değerlendirmeler, performansa ilişkin taraflı yargılara dayanmaktaydı ve çeşitli değerlendirici hatalarının yapılmasını önleyememekteydi.¹⁹³

3.1.2.3. Kendisinden Önceki Çalışana Göre Zıt Olma

Kendisinden önceki çalışana göre zıt olma, kısa bir süre içinde birçok çalışanın değerlendirilmesi halinde, çalışanları birbirleriyle karşılaştırırken tarafsızlıktan ayrılmaktır. “Kontrast hatası” ifadesi de kullanılır. Gözlerin mevcut farklılıkları abartma eğilimine girmesi anlamına gelen kontrast etkisiyle; performansı düşük bir çalışan, kendisinden daha düşük performanslı bir grup içinde başarılı; yüksek performanslı bir grup içinde ise olduğundan daha zayıf performanslı olarak algılanabilmektedir.¹⁹⁴

¹⁹³ Gözde YILMAZ, “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri, ”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7, Bahar 2005, s. 1-19.

¹⁹⁴ Perihan ÜGEÖZ, “Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Sayı:3 Haziran 2003, s. 199-213.

3.1.2.4. Tek Yönlü Değerlendirme

Tek yönlü değerlendirme, astların yalnızca bir yönden, örneğin üstlerin görüşü bakımından değerlendirilmesidir. Yalnızca eş düzeylilerin veya müşteri görüşlerinin kullanılması da, tek yönlü değerlendirmeye yol açabilir. 360 derece değerlendirme gibi yaklaşımlarla, çalışanın tüm yönleriyle değerlendirilmesiyle, çok yönlü bir bakış sağlanabilmelidir.

3.1.2.5. Herkesi Orta Ölçülerde Görme Eğilimi

Herkesi orta ölçülerde görme eğilimi, değerlendirmenin bir alışkanlık olarak yapılması ve çalışanların iş performansına yönelik bireysel farklılıklarıyla uğraşılmamasından kaynaklanabilir. Merkezi eğilim ifadesiyle belirtilebilen bu hata, değerlendiricinin olumsuz bir değerlendirmede bulunmamak istemesinden kaynaklanabilir. Performansa dayalı ücret sistemlerinde, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşmasıyla çalışanların güdülenmesi zorlaşabilir.¹⁹⁵

3.1.2.6. Atfetme Hatası

Atfetme hatası, davranışların kişisel özelliklere atfedilmesi eğilimidir. İnsanlar, davranışların nedenini açıklamakta taraflı davranabilir. Davranışın durumsal nedenlerine olduğundan daha az önem verilebilir ve davranışı gösteren kişi üzerinde durulabilir. Kişi üzerinde odaklanma içsel nedenlere atıf, içinde bulunulan duruma odaklanma ise dışsal nedenlere atıf olarak kabul edilir.¹⁹⁶

¹⁹⁵ İsmail BAKAN ve Hakan KELLEROĞLU, "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:10, Sayı:2, Yıl:2003, s.80-81.

¹⁹⁶ Nihat ERDOĞMUŞ ve Medihan BEYAZ, "Başarı Değerlendirmede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (3) 2002/1: s. 65-83.

3.1.2.7. Belirli Puanlara Yönelme

Belirli puanlara yönelme; performansın üstünde veya altında değerlendirme eğilimidir. Çalışanlarıyla çatışmaya girmemek ve kendi bölümündeki çalışanların diğer bölümlerdeki çalışanlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla; değerlendiriciler olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelebilir. Düşük puan verme eğilimi ise; değerlendiricilerin mükemmeliyetçi bir zihniyete sahip olmalarından veya ilerleyen dönemlerde çalışanın, kendi yerlerini alabilecekleri endişesinden kaynaklanabilir. ¹⁹⁷ Türkiye’de bir devlet üniversitesinin, mediko-sosyal merkezinin çeşitli birimlerinde görev yapan 18 birim yöneticisinin yönetsel yetkinliklerini değerlendirmek amacıyla, 360 derece yaklaşımı uygulanan bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, 18 birim yöneticinin; yönetici, astlar, iş arkadaşları ve kendi kendileri tarafından değerlendirmelerini içeren toplam değerlendirme puanlarının 3,1 ile 4,6 arasında olduğu görülmüştür. Beşli değerlendirme yaklaşımında, değerlendirme puanlarının yüksek (3,1 – 4,6 arası) olması sevindirici bir bulgu olmuş, ancak bu durum, değerlendirmede cömert davranıldığını ortaya çıkarmıştır. ¹⁹⁸

3.1.2.8. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi, çalışanların son zamanlardaki durumunun dikkate alınmasıdır. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme olarak da adlandırılır. Normalde başarılı olan bir çalışana, son zamanlarda yaptığı bir hatadan dolayı düşük puan verilebilir. ¹⁹⁹. Değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık süreyi kapsadığından birçok olay unutulur ve son aylarda gelişen olaylar akılda kalır. Bu hatanın önlenmesi için, değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performanslarına ilişkin notlar alınmalıdır. ²⁰⁰

¹⁹⁷ Cavide UYARGİL, s.104.

¹⁹⁸ Selin Metin CAMGÖZ ve İ. Nurdan ALPERTEN, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Yöneticilerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13 Sayı:2, (2006) s.191-210.

¹⁹⁹ http://www.performan.net/yarim/degerlendirici_hatalari.htm, 2008.

²⁰⁰ İsmail BAKAN ve Hakan KELLEROĞLU, s. 80-81.

3.1.2.9. Konumdan Etkilenme

Konumdan etkilenme; örgütte çok önemli görülen iş ve konumlarda çalışanları yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve konumlarda çalışanları ise düşük değerlendirme eğilimidir. Bu hatanın engellenebilmesi için; her işten beklenenler ve değerlendirme ölçütleri net olarak tanımlanmalıdır.²⁰¹

3.1.3. Değerlendiricinin Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Değerlendiricinin olumsuz tutumlarından bazıları şunlardır:²⁰²

- Sistemin kuruluş aşamasında katılımları olmadığı için yöneticiler, değerlendirmeyi kendilerine zorla dayatılmaya çalışılan bir etkinlik olarak algılama eğiliminde olabilir.
- Yöneticilerin planlama becerilerinin yetersizliği hedef belirlemede, iletişim yetersizliği ise değerlendirme görüşmelerinde yöneticinin performansını etkiler.
- Yöneticiler, çoğunlukla başlangıcı ve sonu belirli olaylarla ilgilenir. Süreklilik arz eden etkinlikler, yöneticilerin alışageldikleri tarzlarından farklı bir çalışma anlayışı gerektireceği için, birçok yönetici değerlendirmenin sürekliliğinden rahatsız olur.
- Özellikle performansın planlanması aşamasında sistem, katılımcı bir yönetimi gerektirir. Otoriter bir yönetici, yönetim tarzını değiştirip daha demokratik bir yaklaşım benimsese bile, bu kez çalışanlar, yöneticinin tarzındaki değişiklikten etkilenir.
- Değerlendirmenin yalnızca dönem sonlarında yapılan bir form doldurma işlemi olmadığı kabul edilmelidir. Örneğin çalışanın performansını planlayabilmesi için, yöneticinin öncelikle kendi faaliyetlerini planlaması gerekir. İyi bir değerlendirme görüşmesi için, yöneticinin hazırlıklı olması gerekir. Hazırlık gereksinimi ise, zaten

²⁰¹ Başak BAYAR, "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", insankaynakları.com, s. 1, 15.11.2002.

²⁰² Cavide UYARGİL, s.17.

günlük işleriyle aşırı yüklü olan yöneticilerin, değerlendirmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilir.

3.1.4. Değerlendiricinin Sistemi Doğru Algılamaması

Sisteme yönelik olumlu veya olumsuz değerlendirici algılarının, değerlendirme kalitesini etkileyebildiği vurgulanmıştır. Kanada' nın Quebec kentindeki bir alüminyum üretim işletmesinde, görüşmeyi kabul eden 29 yöneticiyle bir araştırma yürütülmüştür. Performans değerlendirmeye yönelik olarak, yaş ortalamaları 44 olan 29 yöneticinin, örgütleriyle ilgili görüşleri öğrenilmiştir. Erkek yöneticilerin tümü, ortalama dokuz yıldır aynı konuma sahiptir. Değerlendirmeye güven duyulması ve değerlendirmeden rahatsızlık duyulması gibi, algılamayı etkileyen değişkenler belirlenmiştir. Astlarına sağladıkları performans geri bildirimleri nedeniyle, değerlendiricilerin ödüllendirilerek güdülenmeleri sağlanmalıdır.²⁰³

3.2. Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlar

Çalışan kaynaklı çeşitli sorunlar; çalışanların bireysel hedefleriyle örgüt hedeflerinin çatışması, çalışanların olumsuz tutumları, üstlerini değerlendirmede çalışanların yaşadığı stres, başlıklarıyla ele alınmıştır.

3.2.1. Bireysel Hedeflerle Örgüt Hedeflerinin Çatışması

Çalışanların bireysel hedefleriyle örgüt hedefleri çatışabilir. Bu çatışmalar genellikle şunlardır:²⁰⁴

- Kararları değerlendirmeye ilişkin ücretler gibi örgüt hedefleriyle, kariyer planlamaya ilişkin örgüt hedefleri birbiriyle çatışabilir. Yöneticilerin olumsuz değerlendirme kararları, çalışanların kariyer ve ücretlerini etkiler ve üstlerine karşı olumsuz tavırlarına yol açabilir.

²⁰³ Aharon TZINER and Kevin R. MURPHY, "Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal", **Journal of Business and Psychology**, Vol.3 No.3, Spring 1999, p. 407-419.

²⁰⁴ Cavide UYARGİL, s. 13-15.

- Çalışanın kendi hedefleri arasında çatışma olabilir. Çalışan, örgüt içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri bildirim ister. Ancak aynı zamanda çalışan, değerli ve önemli ödüller elde etmek ve örgüt içinde kendi konusunda uzmanlığını kabul ettirmek arzusundadır. Bu durumda çalışan hem açık olmak, hem de savunucu bir rol üstlenmek durumunda kalabilir.
- Örgütün değerlendirmeye ilişkin hedefleriyle, çalışanın ödül elde etmeye ilişkin hedefleri çatışabilir. Örgütün geliştirmeye ilişkin hedefleriyle, çalışanın uzmanlığını kanıtlama hedefleri de çatışabilir.
- Geri bildirim çalışanların nasıl tepki göstereceklerinden, yöneticiler emin olmayabilir. Özellikle, geri bildirim sağlama konusunda eğitilmiş olmayan ve iletişim becerileri yetersiz yöneticilerin tedirginlikleri artar.

Bu gelişmeler, hem çalışanın hem de yöneticinin gerçekleri tartışmaktan kaçınmasına neden olabilir. Çalışanın performansı kötü olmamasına rağmen, kadro yetersizliğinden dolayı yükselememesi nedeniyle, çalışan bu olumsuzluğu sisteme atfetme eğilimi gösterebilir. Yönetici ve çalışanlar arasında işbirliğinin hedeflenmesi, çatışmaları azaltabilir. Tjosvold ve Halco tarafından yapılan araştırmada, performans değerlendirmeye konu olan tarafların birbiriyle karşılıklı etkileşimi değerlendirilmiştir. Bu araştırmacılar, rekabetin değil, işbirliğinin destekleyici hedef olarak belirlendiği durumlarda; üst yöneticiler, yöneticiler ve çalışanlar arasında açık görüşmenin mümkün olabildiği görüşünü öne sürmüştür. İşbirliğini destekleyici hedefler, karşılıklı uyum içinde çalışan kişilerin, zıt görüşlerini yapıcı şekilde tartışabildikleri ortamlarda belirlenebilir.

Tjosvold ve Halco, performans değerlendirmenin uzun dönemli etkilerinin, yönetsel performansa etkilerini araştıran bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmadan elde edilen en önemli sonuç, performans yönetimi sistemiyle doğrudan ilişkili yöneticilerin, üst yöneticileriyle dostça ve verimli şekilde çalıştıkları ortamlarda, kendilerini güvenli hissetmeleridir. Söz

konusu çalışmada, performans değerlendirmenin işbirliğini destekleyici rolü dikkate alınmıştır.²⁰⁵

3.2.2. Çalışanların Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Performans değerlendirme, çalışanların olumsuz tutumuna neden olabilir. Olumsuz tutumların bazı nedenleri şunlardır:²⁰⁶

- Değerlendirme amacına ilişkin kuşkular: Çalışanlar, sistemin geliştirmeye ve ödüllendirmeye yönelik yönlerinden çok, cezalandırıcı özellikleri üzerinde durabilir.
- Değerlendirmenin tarafsızlığına ilişkin kuşkular: Yöneticilerin önyargılı ve taraflı değerlendirme yapacağı düşünülebilir. Çalışanlar; sonuçların değil, kişilik özelliklerinin dikkate alınacağını düşünebilir.
- Performans yüksekliği durumunda, performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin kuşkular: “Çok çalışandan daha çok iş istenir” endişesiyle, olumsuz tutumlar geliştirir.
- Değerlendirme sonucunda, değişen bir şey olmadığına ilişkin kuşkular: Performans-ödül ilişkisinin açıkça görülemediği sistemlerde çalışanlar, değerlendirmeyi gereksiz görebilir.

Performans değerlendirmeyi, çalışanların gözüyle inceleyen bir araştırmada; çalışanların algılanan sistem bilgisi düzeyleri ve değerlendirme tepkileriyle, iş tutumları arasında güçlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışmayla doğrulanan varsayımlar şunlardır:²⁰⁷

- Varsayım 1: Performans değerlendirmelerin kontrolünde, algılanan sistem bilgisinde yüksek düzeydeki çalışanlar, düşük düzeydekilerden daha olumlu tepkiler gösterir.

²⁰⁵ Dean TJOSVOD and James A. HALCO, “Performance Appraisal of Managers: Goal Interdependence, Ratings and Outcomes”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.132, No.5, 2001, p. 629-639.

²⁰⁶ Cavide UYARGİL, s. 20-21.

²⁰⁷ Paul E. LEVY and Jane R. WILLIAMS, “The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, Volume:19, No:1 (January 1998), p. 53-65.

- Varsayım 2: Performans deęerlendirmelerin kontrolünde, algılanan sistem bilgisinde yüksek düzeydeki çalıřanlar, dūřuk düzeyde olanlardan, daha yüksek meslekî doyum sergiler.

3.2.3. Üstlerini Değerlendirmede alışanların Yaşadığı Stres

İş stresi, çalışma yaşamının bir parçası olmakla birlikte, iş stresinin sıklığı ve süresi, çalışanın mücadele gücünden fazla olduğunda, sorunlar ortaya çıkar. İş stresinin yaşadığı bir alan, astların üstlerini değerlendirmesidir. Uygulamalı bir çalışmada, bir sigorta şirketinden 38 yönetici ve çalışanlar, değerlendirme yöntemlerinden birinin kullanımı için rasgele gruplara ayrılmıştır. Çalışanlar, isimleri belli olmadan yanıt verirken kendilerini daha rahat hissetmiştir. İsimleri belirli olan çalışanlar, isimleri belli olmadan yanıt veren çalışanlara göre, üstlerini daha yüksek puanlarla değerlendirmiştir. Çalışmayla, astların sorumlu oldukları yukarıya doğru bir değerlendirme yönteminin, üstlerin performansı hakkında abartılmış değerlendirmelere neden olabileceği ileri sürülmüştür.²⁰⁸

3.3. Örgütten Kaynaklanan Sorunlar

Örgütten kaynaklanan sorunlar; örgütsel yapısından, örgüt kültüründen, örgüt iklimindeki çeşitlilik, politikalar ve görevlerdeki farklılıklardan kaynaklanabilir.

3.3.1. Örgüt Yapısından ve Kültüründen Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt yapısı, üst yönetimden en alt düzeye kadar basamaklar sırasını belirtir. Çoğu kuruluşun örgüt yapısıyla ilgili yaşadığı sorunlardan birisi olan eylem saplantısı; yöneticilerin genellikle analiz için değil, eylem için ödüllendirilmesidir. Süreç saplantısı ise; bir iç bölüm geliştirme çabasına girişmeden önce, müşterinin talebinin her zaman bilindiğini varsaymanın

²⁰⁸ David ANTONIONI, "The Effects of Feedback Accountability On Upward Appraisal Ratings", *Personel Psychology*, Volume:47, No:2 (Summer 1994), p. 349-356.

yanıltıcı olmasıdır. Beceri eksikliği; süreç değerlendirme konusunda belirgin bir eksikliğin olması, işletme okullarındaki en yetenekli yönetim öğrencilerin bile, basit bağıntıları görememesidir.

Örgüt kültürü, bir örgütte zaman içinde gelişen ortak inançlar ve değerlerdir.²⁰⁹ Örgüt kültürü, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir. Örgüt ve yönetim yazınına örgüt kültürü kavramının girmesine Japon işletmeleri neden olmuştur. Japonya'da çalışanları makine gibi gören, çalışanlardan sadece yazılı kurallara uymasını bekleyen, güdülenme eksikliği sonucunda işe ilginin azalmasına, devamsızlık ve iş gücü devir oranının yüksek olmasıyla sonuçlanan Taylor biçimi geleneksel yönetim anlayışı bırakılmıştır. Çalışanlar arasında olumsuz bir rekabetin olmaması nedeniyle takım halinde çalışma ve takım olarak başarılı olma zevki yaşanmaktadır.²¹⁰ Türkiye'de örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalar, çok daha yakın geçmiştir. Bu çalışmaların çoğu, Kuzey Amerika'da yapılmış araştırmaların, Türkiye'de uygulanmasıyla sınırlıdır.²¹¹

Bir iş yerinde çalışanların performansını değerlendirme, değerlendiriciyi dört gerçeklikle karşı karşıya bırakır:²¹²

- Çalışanların örgütün performansına katkısını ve bireyler arası farklılıkları belirlemek ve örgütün bireylere karşı olumsuz davranışlarını engellemek için; tüm örgütlerde performans değerlendirme gereklidir.
- Değerlendirme karmaşık bir faaliyet olup mevcut yapıya, ek değişkenler veya kalite gereklilikleri eklendiğinde, değişken sayısı

²⁰⁹ George G. GORDON and DiTomaso NANCY, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, Vol.29 No.6, 1992, p. 783-798.

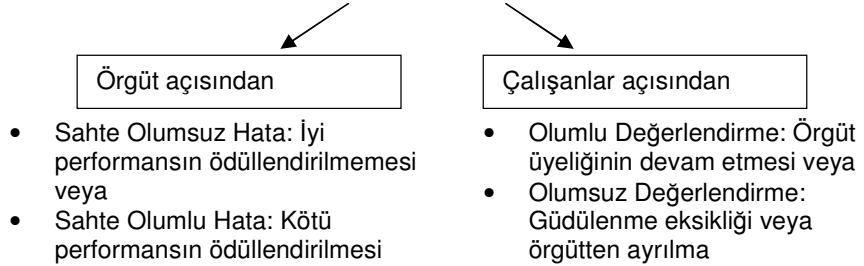
²¹⁰ Sevinç KÖSE, Semra TETİK ve Cuma ERCAN, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1, Yıl:2001, s. 217-219.

²¹¹ Sevgin Fettahoğlu DEMİRCİ, "Kültür ve Kurum Kültürü", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Sayı: 227, Yıl:19, Kasım 2007, s. 16.

²¹² Jai GHORPADE and Milton M. CHEN, Creating Quality-Driven Performance Appraisal Systems, **Academy of Management Executive**, 1995, Volume: 9 No: 1, p. 84.

doğru oranda karmaşıklık artar. Karmaşıklık arttıkça, değerlendirme sistemlerinin gerekli özelliklerini yerine getirmek zorlaşıır.

- Değerlendirme uygulamaları gerek örgüt, gerekse çalışan açısından belirli sonuçlara sahip, ciddi faaliyetlerdir.



- Değerlendirme, örgüt bünyesindeki politikalara takılma eğilimindedir. Bir örgütte takım çalışması olduğu kadar, rekabet de yaşanır. Değerlendirme sürecinde kişilerin kendi saflarındakileri korumak, düşman veya rakip gördüklerini de zora koşmak gibi eğilimleri vardır.

Örgüt kültürü, stratejik değişimi sınırlayıp ilerlemeye karşı bir engel oluşturabilir. Kültürün getirdikleri, sorgulanamayan gerçekler halini alabilir. Geçmişe yönelik bu tür bir saygı, ilerleme karşısında aşılamayacak engel oluşturur. Buna rağmen, örgütün içinde bulunduğu çevre karmaşık ve belirsiz olduğunda stratejik değişim bir zorunluluk halini alır. Kültürün pasif bir durum olarak kabul edilmesi sorun yaratabilir. Tam tersine kültürün yaratılıp yönetilmesi gerekir. Çalışanların, kendilerini ailenin bir parçası olarak hissedecekleri bir ortam yaratılmalıdır. Çalışanlar, kültüründe yaşamaktan hoşlandıkları yerlere kötü zamanlarda da destek verir ve fazladan çaba gösterir. Güçlü kültürler; rastlantılarla oluşmaz. Dışarıdan getirilen yöneticilere, değişim gereksinimi benimsetilmelidir. Kültür değişiminde lider, anahtar rol oynar. Örneğin yönetim, uzun bir dönem boyunca duyarsız veya haşın davrandığında, çalışanlar da aynı şekilde karşılık verebilir, müşterileri görmezden gelebilir, önerilerde bulunmayabilir ve satış için çaba göstermeyebilir. Yönetim, çalışanların kalplerini ve ruhlarını yitirdiğinde kültür,

olumsuz bir şekilde bürünebilir. İnsanları yetkilendiren ve harekete geçiren sistemler aracılığıyla değişime güç vermek gerekir.²¹³

3.3.2.1. Örgüt Kültüründe Biçimsel ve Biçimsel Olmayan Gruplara Bakış Açısından Kaynaklanan Sorunlar

Sistem kurulurken, takım performansını da değerlendirme çabası, grupların öneminin kavrandığını gösterir. Schminke ve Wells tarafından yapılan bir araştırmada; grup bütünü, grup üyelerinin ahlâki eğilimleri üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Bulgular, çalışanların ahlâkla ilgili sınırları üzerinde, grupların güçlü etkisinin olduğunu ve bu etkilerin ahlâki sınırların türüne bağlı olarak farklılaştığını göstermiştir. Çalışanların ahlâki eğilimleri; liderlik stili ve grup uyumluluğundan etkilenmiştir.²¹⁴

3.3.2.2. İşyerinin Yaş ile Performans İlişkisine Bakış Açısı

Performans değerlendirme sürecinde yaşın etkisinin ne ölçüde dikkate alınacağı, sağlıklı bir sistem kurulması açısından önemlidir. Saks ve Waldman tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, işe yeni başlayanların yaşı ile iş performanslarının değerlendirilmesi arasındaki ilişki incelenmiş ve yaşla iş performansının değerlendirilmesi arasında ters ilişki bulunmuştur. Bu ilişki, söz konusu kişilere ait üniversite mezuniyet not ortalaması ve farklı konumlardaki önceki iş deneyimleri çıkarıldıktan sonra belirlenmiştir. Söz konusu araştırma, göreceli olarak daha yaşlı çalışanlara karşı, performans algılarının azalacağını savunan bir kuram üzerine kurulmuştur. Daha yaşlı işe başlayan kimselerin seçimi, sosyalleştirilmesi ve eğitimi konusunda; yaşla ilgili araştırmaların pratik çıkarımları olmaktadır.²¹⁵

²¹³ Jac FITZ-ENZ, s. 42-43.

²¹⁴ Marshall SCHMINKE and Deborah WELLS, "Group Processes and Performance and Their Effects on Individuals' Ethical Frameworks", **Journal of Business Ethics**, Vol:18, No:4 (1999), p. 367-381.

²¹⁵ Alan M. SAKS and David A. WALDMAN, "The Relationship between age and job performance evaluations for entry-level professionals", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, No. 4, Jul., 1998, p. 409-419.

3.3.3. Örgüt İklimindeki Çeşitlilik, Politikalar ve Görevlerdeki Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt iklimi; “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava” olarak tanımlanabilir.²¹⁶ Bir araştırmada, 4 hastanedeki hemşirelere yönelik; kişisel, iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından yapılan performans değerlendirmeler kullanılmıştır. Buna ek olarak, yedi üniversite yurt binasında çalışan danışmanlar için; kişisel, öğrenciler tarafından, iş arkadaşları tarafından ve yöneticiler tarafından yapılan değerlendirmeler kullanılmıştır. Hem örgüt, hem de değerlendirici farklılıklarının, performans değerlendirme üzerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Örgütler arasında performans değerlendirme farklılıkları olduğu, doğrulanmıştır. Bu farklılıkları; örgütlerin nüfusu içerisindeki; iklimdeki çeşitlilik, politikalar, yapılması gereken işler ve iş görme yetileri açıklayabilir.²¹⁷

3.4. İşin Kendisinden Kaynaklanan Sorunlar

İşin kendisinden kaynaklanan sorunlar; işe bağlı hatalar, işlerin kolay olması, işten duyulan baskıdan kaynaklanan sorunlar ve meslek farklılıklarına bağlı uygun değerlendirme formlarının geliştirilebilmesi gibi sorunlardır.

3.4.1. İşe Bağlı Hatalar

İşe bağlı hatalar; işten ne gibi sonuçların beklendiğinin, miktarının, kalitesinin belirlenmemesi, performans standardının belirli olmaması, düzenli olmayan bir iş gibi nedenlerle ortaya çıkabilir.²¹⁸ Performansın değerlendirme ölçütlerini belirlemek güçtür. Bunun yanında, çalışma işlemleri veya iş talimatları türünde düzenleyici bilgileri olmayan önceden planlanmamış işleri de değerlendirmek oldukça güçtür.

²¹⁶ M. VAROL, Örgüt Kültürü ve Verimlilik, **MPM Verimlilik Dergisi**, Cilt:18,No:1, 1989, s. 21-48.

²¹⁷ Raymond F. ZAMMUTO, Manuel LONDON and Kendrith M. ROWLAND, “Organization and Rater Differences in Performance Appraisals”, **Personel Psychology**, Vol.35, No.3, Autumn 1982, p. 643-658.

²¹⁸ Nihat ERDOĞMUŞ ve Medihan BEYAZ, s. 65-83.

3.4.2. Düşük Düzeyde Karmaşıklık Gösteren İşler

Düşük bilgi düzeyi gerektiren işlere sahip çalışanların değerlendirilmesi, sistemin kurulmasında dikkate alınmalıdır. Bu tür işlerde, performans farklılıklarının azaldığı söylenebilir. Yapılan bir araştırmada, bilgiler ve insanlar açısından düşük seviyede karmaşıklık gösteren işlerde çalışanların iş performansının dağılımında, normal dağılım görülmüştür.²¹⁹

3.4.3. İşten Duyulan Baskıdan Kaynaklanan Sorunlar

İşten duyulan baskılar, strese yol açar. Stres, kişinin gerçek dünyasıyla beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir. Bir başka ifadeyle stres; bireyi tehdit eden ve zorlayan tehlikelere karşı gösterilen bedensel ve ruhsal tepkidir. Stresin nedenlerinden bazıları şunlardır:²²⁰

- İşe bağlı stres nedenleri: İş miktarının çok veya az olması, zaman baskısı, fiziksel çalışma koşullarının yetersizliği, kazalar ve kurallardır.
- Örgütteki rol ilişkilerine ilişkin stres nedenleri: Kararlara yetersiz katılım ve performans standartlarının yükselmesi gibi nedenlerdir.
- Örgütteki ilişkilerin yarattığı stres nedenleri: Yöneticilerle, iş arkadaşlarıyla ve astlarla ilişkilerin zayıflığı, sorumluluk paylaşımında farklılıklar ve kişisel çatışmalardır.
- Kariyer gelişimine yönelik stres nedenleri: Aşırı veya yetersiz yükselme ve iş güvenliğinin zayıflığı gibi nedenlerdir.
- Bireye bağlı stres kaynakları: Değişimle baş etme ve güdülenme yetersizliği gibi nedenlerdir.

Yapılan bir araştırmada; yapılacak işlerin fazlalığı, çeşitliliği, acil olayların sıklığı, işten duyulan baskı, yorgunluk, aletlerin karmaşıklığı gibi etmenleri

²¹⁹ Tae-Yong YOO and Paul M. MUCHINSKY, "Utility Estimates of Job Performance as Related to the Data, People, and Things Parameters of Work" **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, 1998, p. 353 - 370.

²²⁰ Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN, A. Bircan ÖZTEMİZ, Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi, **Enstitü Dergisi / e-dergi ISSN: 1304-8899**, Cilt: 14 / Sayı: 1, 2005, s. 271-288.

belirten çalışanlar incelenmiştir. Yapılan işlerdeki farklılıkların, örgütler arası değerlendirme farklılıklarının nedeni olduğu, öne sürülmüştür.²²¹

3.4.4. Meslek Farklılıklarına Bağlı Uygun Performans Değerlendirme Formlarının Geliştirilmesi Sorunu

Uzmanlığa, deneyime ve sorumluluğa sahip, farklı düzeylerdeki mesleklerde çalışanların performansını değerlendirmeye yönelik bir araştırmada, farklı kaç formun geliştirilmesi gerektiği sorununu çözmek için, bir yöntem önerilmesi ve gösterilmesi amaçlanmıştır.²²² Çalışmada, performans değerlendirme amaçlarının geliştirilmesi amacıyla, mesleklerin sınıflandırılmasına metodolojik bir yaklaşım geliştirilmiştir. Yaklaşım, ABD Sahil Güvenlikte farklı meslekler ve farklı sorumluluk seviyesindeki 2023 görevliye, çalışanlar tarafından yönlendirilmiş meslek dökümü uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Meslek dökümünden elde edilen bilgiler, daha sonra Tucker tarafından Üç Mod Etmen Analizi kullanılarak incelenmiştir. Bu analizden elde edilen sonuçlar, farklı değerlendirme araçlarının geliştirilebilmesi için, meslekler ve rütbelerin birleştirmede ve çeşitli değerlendirme araçlarının içeriğini belirlemede kullanılmıştır.

4. KURULAN SİSTEMİN İZLENMESİ SÜRECİNDE SORUNLAR

Sistemin izlenmesi sürecinde karşılaşılabilen sorunlar; denetimde karşılaşılan sorunlar ve olası değişim gereksinimi, başlıklarıyla incelenmiştir.

4.1. Sistemin Denetiminde Karşılaşılan Sorunlar

Sistemin denetimi; sistemin kurallarına uyulup uyulmadığının kontrolü ve sistemin etkinliğini belirleme etkinlikleridir. Sistemin ayrıntılı tanıtımı yapılsa bile, ilk uygulama dönemlerinde uygulayıcıların bazı konuları eksik ve hatalı

²²¹ Raymond F. ZAMMUTO, Manuel LONDON ve Kendrith M. ROWLAND, **Personel Psychology**, Volume:35, No:3, Autumn 1982, p. 643-658.

²²² Edwin T. CORNELIUS, Milton D. HAKEL and Paul R. SACKETT, "A Methodological Approach to Job Classification for Performance Appraisal Purposes", **Personel Psychology**, Volume:32, No:2 (Summer 1979), p. 283-297.

anladıkları görülür. Bu yanlış anlamalar, daha çok sistemin kendine özgü dilinden kaynaklanır. Araştırmaları yaparken, uzmanların tarafsız bir tutum içinde olmaları gerekir. Sistemin etkinliğinin, tarafsız olmayan araştırmalarla benimsenmesini sağlamak, zamanla sistemin çökmesine yol açabilir. Çalışmaların sonunda, toplanan veriler değerlendirilmeli ve düzeltici önlemler zamanında alınmalıdır. Toplanan bilgilerin dosyalanıp bir kenara kaldırılmasıyla, bu tür çalışmalara güven, kaybolabilir. Bu nedenle, toplanan verilerden sistem kapsamındaki kişilere ve sistemi yürütmekten sorumlu uzmanlara geri bildirim sağlanarak, düzeltme çalışmaları yapılmalıdır.²²³

4.2. Sistemin Olası Değişim Gereksinimi

Sistem, işletme için bir takım riskler taşıyabilir. Şirket, yüksek bir eğitim masrafıyla karşılaşabilir. Ek beceriler edinen çalışanlar, daha fazla ücret isteyebilir. Sistem, zaman alan ve yorucu bir koordinasyon ve becerileri belirleme süreci gerektirdiği için, bürokrasi gibi sorunlar oluşabilir.²²⁴ Bu nedenle kuruluşun performansının ve değişimin yönetilmesine ilişkin bir sistem kurulmalı ve uygulanmalıdır. Bunun için gereken örnekler şunlardır:²²⁵

- Strateji, planlama ve kurumsal yapıların geliştirilmesi,
- Uygun yönetim şekillerinin tanımlanması ve süreçlerin yönetimi için sistem geliştirilmesi,
- Örgütün her düzeyinde ölçülebilir amaçlar ve hedefler geliştirilmesi ve bunlar üzerinde anlaşma sağlanması,
- Farklı paydaşların gereksinim ve beklentilerinin dengelenerek, kuruluşun çıktıları ve sonuçlarıyla ilgili hedeflerine yön verilmesi,
- İç denetimleri de kapsayan yönetim bilgi ağının kurulması,
- Proje yönetimi ve ekip çalışmasıyla ilgili uygun ilkelerin oluşturulması,
- EFQM Mükemmellik Modeli gibi TKY ilkelerinin sürekli uygulanması,
- Değişim nedenlerinin, çalışan ve ilgili paydaşlara anlatılmasıdır.

²²³ Cavide UYARGİL, s. 137-142.

²²⁴ <http://www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=251>,
23.11.2001.

²²⁵ <http://www.sp.gov.tr/documents/OrtakDegerlendirmeCercevesi.pdf>, 2006.

Pennsylvania Devlet Üniversitesi'nden iki akademisyenin gerçekleştirdiği bir araştırmada, performans yönetimi sistemlerinin adil olmaya gereksinimi olduğu belirtilmiştir. Ürettiklerine göre çalışanları değerlendirmek, adaletsizce sonuçlanabilir. Sistemin adil olmamasının bir nedeni, sistemle ilgili olası hatalardan çalışanların sorumlu tutulmasıdır. Diğer bir neden ise, performansın azalmasından örgütün sorumlu olmasıdır. Yine aynı çalışmada elde edilen diğer bir bulgu, mevcut performans değerlendirme uygulamalarının, çalışanları güdülemede yetersiz kalmasıdır.²²⁶

Bu bölümde, performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar incelenmiştir. Bir sonraki bölümde ise, bu araştırmada kullanılan yöntem, ayrıntısıyla açıklanmıştır.

²²⁶ Neil M. BOYD and Ken KYLE, Expanding The View of Performance Appraisal by Introducing Social Justice Concerns, **Public Administration Theory Network**, Vol. 26, No. 3, 2004, p. 249-278.

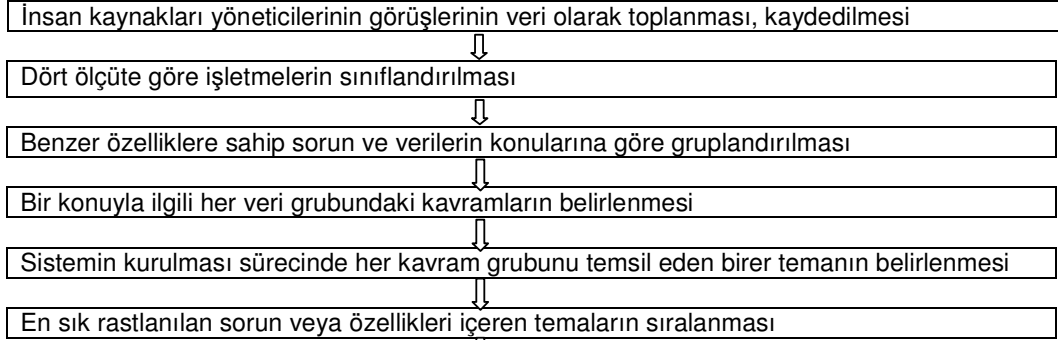
ALTINCI BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLARA YÖNELİK SANAYİ İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

1. GİRİŞ

İşletmelerde performansın önemi giderek artmaktadır. Performans yönetimi sisteminin önemi, 2003 yılında çıkan 4857 sayılı son iş yasasıyla daha da artmıştır. İşletmelerin sistemlerini kurarak, çevresel değişimlere ve bunlardan biri olan iş yasasına uyulanabilmesi süreci yaşanmaya devam etmektedir. Bu araştırma, çevresel değişimler karşısında, sistemlerini kurma gereksinimi hisseden işletmelerde yapılmıştır. Sistemin kurulmasındaki sorunların belirlenmesini amaçlayan süreç, Şekil: VI.1.' de verilmiştir.

Şekil:VI.1. Araştırma Süreci



Sistemin Kurulmasında Karşılaşılan Alt Problemlerin ve Bulguların Belirlenerek Gruplandırılması:

- A. Performans planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar
- B. Değerlendiriciden kaynaklanan sorunlar
- C. Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar
- D. Örgütten kaynaklanan sorunlar
- E. İşin kendisinden kaynaklanan sorunlar
- F. Kurulan sistemin izlenmesi sürecinde karşılaşılan sorunlar

2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Araştırmada, sanayi işletmeleri ele

alınmış ve elde edilen bulgulara göre gerek yazın, gerekse sektörel anlamda sistemlerin kurulması sürecinde karşılaşılan sorunlar belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın başından sonuna kadar, sistemin kurulmasındaki sorunlar, yüz yüze görüşmeyle ortaya çıkarılmıştır. Sistem kurulması konusunda çalışmalar olmasına rağmen, çok fazla veri bulunmamakta ve kayıt altına alınmamaktadır. Bulgulardan, diğer işletmelerin kendilerine çıkaracağı dersler olacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda işletme yazınında öne çıkan konulardan birisi olan performans değerlendirme; hem çalışanı, hem de işletmeyi değerlendirme olarak ikiye ayrılabilir. Bu çalışmada, çalışanın performansı incelenmiştir. Her bir çalışanın performanslarının toplamı, işletme performansını oluşturur. İşletmelerde genellikle sistem kuruluşunda, hazırlık yapılmadan değerlendirme uygulamalarına girişilmesi yaygındır. Bu kapsamda düşünüldüğünde, gerçekleştirilen çalışmanın Türk sanayisinde performans değerlendirmeye yönelik yazında, önemli bir boşluğu doldurması amaçlanmıştır. Özellikle sistem kurulmasına yönelik böyle bir araştırmanın, gerçekleştirilen çalışmayı özgün kılacağı düşünülmüştür.

3. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Araştırmanın ana problem cümlesi; “Performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?” ifadesidir. Buna bağlı olarak belirlenen alt problemler şunlardır:

- Performans planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Kurulan sistemin izlenmesi sürecinde karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Değerlendiriciden kaynaklanan sorunlar nelerdir?
- Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar nelerdir?
- Örgütten kaynaklanan sorunlar nelerdir?
- İşin kendisinden kaynaklanan sorunlar nelerdir?

4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada iki sınırlama vardır. Bunlardan birisi, erişim kolaylığı bakımından, yalnızca Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren anonim şirketlerle görüşülmesidir. Diğer sınırlama, çalışmanın amacına uygun olarak, sadece insan kaynakları bölümlerindeki yöneticilerle görüşülmesidir.

5. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın problemi hakkında çok şey bilinmediğinden ve problem çok geniş olduğundan dolayı, bu araştırmaya uygun model açıklayıcı araştırma modelidir. Açıklayıcı model, problemlerin ana hatlarını çizer ve geniş problem cümlelerini daha küçük ve kesin ifadelerle dönüştürür. Bununla birlikte, iki veya daha çok ölçülebilir değişken arasındaki ilişkiyi varsayım şekline dönüştürür.²²⁷ Araştırmacı, araştırmanın başlangıcında genellikle problemini aydınlatabilecek özgün bir varsayıma sahip olmayıp, öneri niteliğindeki bazı düşünce ve açıklamalara sahiptir. Açıklayıcı araştırma modeli, çeşitli amaçlara yönelik kullanılabilir. Bu amaçlardan bazıları şunlardır:²²⁸ Daha önceki öneriye göre bir problemi tanımlamak, varsayımlar geliştirmek, belirli konular üzerinde sürdürülen çalışmalar hakkında veri toplamak, araştırmacının araştırma problemine alışmasını sağlamak ve kavramlara açıklık getirmektir. Bu çalışmada ise; “başka araştırmalarla ilgili öncelikler belirlemek” amacı izlenmiştir.

Zaman içinde oluşan değişiklikler, 2003’ te çıkan iş yasası gibi çevresel değişimler; sistem gereksinimi yaratmaktadır. Sistemin kurulması sürecinde hangi değerlendirme yönteminin seçileceği, çalışanların direnç göstermesi, değerlendiricilerin sistemi öğrenememesi gibi sorunlar ortaya çıkabilir. Bu sorunların nedenlerinin belirlenebilmesi için, ilgili konular hakkında araştırma yapılmalıdır.

²²⁷ Fred N. KERLINGER, (**Foundation of Behavioral Research for a discussion of the criteria of good hypothesis and of the value of hypothesis in guiding research**)’ den Aktaran Churchill, p. 112.

²²⁸ V. Nadir TEKİN, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007, s. 47-48.

Yapılacak araştırmalarda; önce hazırlıklar gözden geçirilir ve karşılaşılan sorunlar belirlenir. Hangi sıklıkta değerlendirme yapıldığı, ara değerlendirme olup olmadığı ve değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar belirlenir. Sonra, işletme yönetiminin, değerlendiricilerin ve çalışanların; sistemden beklentilerinin neler olduğu ve bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığına bakılır. Örneğin, yapılan hazırlıklar ve sistemi tanıtım eğitimleri yetersiz olabilir ve buna bağlı olarak, yeterli eğitim verilmesi zorunluluğu ortaya çıkabilir. Buna bağlı olarak, “Sistemi uygulamaya başlamadan önce hazırlıklar yeterli değil midir?” veya “Çalışanlar ve değerlendiriciler, eğitimi yetersiz mi buluyorlar?” problem cümleleri oluşturulabilir.

Bir başka araştırma modeliyle sınanmak üzere, verilen problem cümlelerine uygun olarak, “Performans yönetimi sistemini uygulamak için yapılan hazırlıklar yetersizdir” ve “Çalışanlar ve değerlendiriciler, eğitimi yetersiz buluyorlar” varsayımları geliştirilebilir. Seçilmiş konular üzerinde yapılan bu açıklayıcı araştırmanın görevi, buraya kadardır. Açıklayıcı araştırma modeliyle oluşturulan varsayımlar, daha sonra uygulanacak olan “tanımlayıcı” ve “neden-sonuç” araştırma modelleriyle sınanır. Bu nedenle, bundan sonra yapılması gereken, bu varsayımları sınamak için tanımlayıcı veya nedensel araştırma modellerine başvurmaktır.

6. ÖRNEKLEME SÜRECİ

Örnekleme süreci; ana kitlenin tanımlanması, örnekleme çerçevesinin belirlenmesi, örnekleme planının belirlenmesi ve örnek kitlenin seçimi aşamalarından oluşmaktadır.

6.1. Ana Kitlenin Tanımlanması

Ana kitle, Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren büyük çaplı anonim şirketlerdir. Çünkü performans yönetimi sistemiyle ilgili öğrenilmek istenen veriler, bu işletmelerden sağlanabilir. Ana kitle, araştırma probleminin

çözümü için kendileriyle yüz yüze görüşme yapılabilecek özelliğe sahip işletmelerdeki İK yöneticilerinin oluşturduğu kümedir.

6.2. Örnekleme Çerçevesinin Belirlenmesi

Örnekleme çerçevesi, Kocaeli Sanayi Odasından alınan 1110 işletmeden oluşan listedir. Bu işletmelerden 70 tanesinden, araştırma probleminin çözümüyle ilgili verilerin elde edileceği kanaatine varılmıştır. Her birine ayrı ayrı telefon edilerek görüşme talep edilmiş olup, bunlardan 32 tanesi görüşmeyi kabul etmiştir. Araştırma, bu işletmeler üzerinde yapılmıştır. Bu tip araştırmalarda 15, 20, 25 işletme üzerinde araştırma yapıldığı ve sonuç alındığı gözlemlendiğinden, bu 32 işletme sayısı, araştırma için yeterli kabul edilmiştir.

6.3. Örnekleme Planının Belirlenmesi

Ana kitleyi oluşturan, Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren anonim şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinden 32 yanıtlayıcı, amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırmacının kendi kullanımına en uygun, kendi yargısına dayanarak yaptığı örneklemedir. Amaçlı örnekleme, zengin veriye sahip olduğu düşünülen durumların, derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir.²²⁹ Amaçlı örneklemede araştırmacı, kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmanın amacına en uygun olanları, örnek kitle içerisine alır.

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden birisi, “maksimum çeşitlilik örnekleme”dir. Bu örnekleme yönteminin amacı, çeşitliliği sağlamak yoluyla, ana kitleye genelleme yapmak değil, çeşitlilik arz eden durumlar arasında ne tür ortaklıkların ve benzerliklerin var olduğunu bulmaktır. Bu yaklaşım, görece olarak küçük bir örnek kitle oluşturmayı ve bu örnek kitlede çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede

²²⁹ Ali YILDIRIM ve Hasan ŞİMŞEK, s.107.

yansıtmayı hedeflemektedir. Böylece, farklı sektörlerdeki işletmelerin örnek kitleye alınmaları sağlanmıştır.

Bu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ikinci bir yöntem olarak, “Kolay Ulaşılabilir Durum Örnekleme” de uygulanmıştır. Bu örnekleme yöntemi ise, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırmaktır. Çünkü bu yöntemde, araştırma için yakın ve erişilmesi kolay olan birimler veya bireyler örnek kitleye alınmaktadır. Seçilen işletmeler, küçük ve orta büyüklükte işletmelerden daha büyük işletmelerdir.

6.4. Örnek Kitlenin Seçimi

Ana kitleyi temsil yeteneğine sahip kişiler, işyerlerinde ön görüşmeler yapıldıktan sonra belirlenmiştir. Farklı sektör ve işletmelerden, farklı unvanlardaki İK yöneticileri seçilerek, örnek kitlenin temsil gücünün artırılması amaçlanmıştır. Örnek kitleyi belirlerken ulaşılabilirlik, görüşülebilirlik ve maksimum çeşitliliğe dikkat edilmiştir. Yöneticilere araştırmanın amacı açıklanmış, yüz yüze görüşme için yer ve zaman vermeleri istenmiştir.

7 ÖLÇÜM ARACI

Ölçüm aracıyla ilgili olarak; veri toplama araçlarını hazırlama ilkeleri, gerekli veri türlerinin belirlenmesi, veri kaynaklarının belirlenmesi, veri toplama aracının belirlenmesi ve denenmesi konuları ele alınmıştır.

7.1. Veri Toplama Araçlarını Hazırlama İlkeleri

Veri toplama araçlarının hazırlanması için gerekli iki temel ilke şunlardır:

- **Tüm soruların araştırılan konuyla ilgili olabilmesi** için; elde edilmesi gereken veriler belirlenmiştir. Sonra bu verilerin elde edilmesi için en uygun sorular oluşturulmuştur. Görüşme kılavuzundaki her sorunun,

konuyla ilgili ayrı bir veri kaynağına ulaşabilecek fonksiyona sahip olmasına çalışılmıştır.

- **Görüşme kılavuzunun kendi içinde bir bütünlüğe sahip olabilmesi** için; ilk sorudan son soruya kadar tüm sorular, mantıksal bir uyum içinde sıralanmıştır. İlk sorunun, yanıtlayıcının dikkatini çekebilecek ve yanıt verme isteği uyandırabilecek özellikte olmasına çalışılmıştır.

Birbiriyle ilişkili sorular öncelikle kümelenmiş, daha sonra önem sırasına göre sıralanmıştır. Bir sorunun, önceki soruyla bağlantısının hissedilmesine dikkat edilmiştir. Yanıtlayıcının, soruları yanıtladıkça konuya daha çok uyum sağlayabilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle, soruların basitten karmaşığa doğru sıralanmasına çalışılmıştır. Görüşme kılavuzundaki açık uçlu sorular, yanıtlayıcıların vereceği yanıtların tahmin edilemediği durumlarda veya ayrıntılı veri gerektiğinde kullanılan soru tipleri olup, belirli bir kalıpta değildir, yanıtlayıcıların özgürce karşılık vermesini sağlar. Açık uçlu soruların en yaygın kullanılan türlerinden biri olan, “sınırsız olarak yanıtlanabilir sorular”, bu araştırmada kullanılmıştır. Sınırsız olarak yanıtlanabilir sorular; yanıtlayıcıların kendilerine karışılmadan, özgürce yanıt vermeleri beklenen, “X seyahat işletmesiyle ilgili görüşünüz nedir?” gibi, sorulardır.

7.2. Gerekli Veri Türlerinin ve Veri Toplama Aracının Belirlenmesi

Görüşme kılavuzunun hazırlanmasında, öncelikle performans değerlendirmeye ilgili yazın taranmış, alanla ilgili araştırmalar ve performans değerlendirmeye ilişkin yapılmış lisansüstü eğitim tezleri gözden geçirilerek veri toplama araçları incelenmiştir. Özellikle, “İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi” kitabından yararlanılarak görüşme soruları geliştirilmiştir.²³⁰ Böylece görüşme kılavuzunda yer alabilecek sorular, maddeler halinde taslak olarak yazılmıştır. Taslak form, pilot uygulamayla, görüşmecilerin görüş ve önerileriyle yeniden düzenlenerek hazır duruma getirilmiştir.

²³⁰

Cavide UYARGİL, s. V-XII.

Araştırma ana probleminin ve alt problemlerinin yanıtlarını öğrenebilmeye yönelik toplanan veri grupları şunlardır:

- Birinci gruptaki gerekli veriler; formların ve değerlendirmenin kaç yıldır uygulandığı, hangi tür sistemlerin kullanıldığı ve sistemlerin kurulmasında karşılaşılan sorunların neler olduğuyla ilgilidir.
- İkinci gruptaki gerekli veriler; danışmanlardan yararlanma gibi sistem uygulaması öncesindeki hazırlıklar, değerlendirme sıklığı, sonuçların kullanım alanları ve sistemin amaçlara ulaştırma gücüyle ilgilidir.
- Üçüncü gruptaki gerekli veriler; sendikaların beklentisi, değerlendirme sonucu sağlanan geri bildirimler, çalışanların üstlerini değerlendirmedeki rolü, değerlendirmede kimlerin görev aldığı ve hangi hataların yapıldığıyla ilgilidir.
- Dördüncü gruptaki gerekli veriler; sistemin ilk uygulanma sürecinde çalışanların yaklaşımı, örgüt yapısından veya kültüründen kaynaklanan gereksinimler, gruplara bakış açısından kaynaklanan sorunlar ve yaş etmeninin bir sorun olarak görülme durumuyla ilgilidir. Ayrıca, örgüt iklimindeki çeşitlilik, politikalar ve görevlerdeki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar, varsa işe bağlı hataların giderilmesi için ne gibi önlemlerin alındığıyla ilgilidir.
- Beşinci gruptaki gerekli veriler; işten duyulan baskıdan kaynaklanan sorunlara karşı alınan önlemler, meslek farklılıklarına bağlı uygun değerlendirme formlarının geliştirilmesi gereksinimi, sistemin çalışanların güdülenmesine etkisi ve 4857 sayılı son iş yasasının varsa sisteme yönelik etkileriyle ilgilidir.

7.3. Veri Kaynaklarının Belirlenmesi

Araştırma probleminin çözülmesi için gerekli veriler, ikincil ve birincil kaynaklardan karşılanmıştır. İkincil veriler, masa başı araştırma yöntemiyle, kütüphaneler ve internet yoluyla sağlanan kitaplar, sektör yayınları, makaleler ve tezlerden elde edilmiştir. Birincil veriler ise, sanayi işletmeleri yöneticileriyle yüz yüze yapılan görüşmelerle elde edilmiştir. Bu çalışmada, sistem kurulmasına ilişkin görüşlerin belirlenmesi için gerekli olan verileri

toplamak amacıyla, İK bölümlerinin yöneticilerine yönelik, yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin özelliklerinden birisi, yanıtların kesin olmamasıdır. Katılımcılar kimi konulara değinmemiş, kimi konulara ise başka sorular içinde değinmiştir.

7.4. Veri Toplama Aracının Denenmesi

Masa başı araştırmalarıyla oluşturulan sorular geniş çaplı kullanılmaya başlamadan önce, pilot uygulamayla dört insan kaynakları yöneticisiyle görüşülmüş, yanıtlarda herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

8. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK

Bilimsel araştırma sonuçlarının inandırıcı olması temeldir. Bunu sağlamak için gerekli temel ölçütler; (1) Geçerlilik ve (2) Güvenilirliktir.

8.1. Araştırmanın Geçerliliği

Araştırmada kullanılan araç, görüşme yöntemidir. Yöneticilerle görüşmeler, yüz yüze yapılmıştır. Geçerliliği sağlamak için, aynı alanda çalışan diğer araştırmacıların görüşlerine başvurulmuştur. Tezin izlenmesinde, yönetim ve organizasyon programında profesör olan tez danışmanı ile sürekli geri bildirimlerle iletişim sağlanmıştır. Bilimsel araştırma uygulamaları olan bir akademisyenle de, veri analizi sürekli izlenmiştir. Görüşme kılavuzunun geçerliliğini belirlemek için, görüşme kılavuzundaki sorulara ilişkin, pazarlama araştırmaları yapan ve bu konuda kitapları olan, söz konusu uzmanın da görüşü alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda değişiklikler yapılarak, görüşme kılavuzuna son şekli verilmiştir.

Geçerlilik, bir araştırmada ölçmenin, doğru araç veya yöntemle yapıp yapılmadığıyla ilgilidir. Geçerlilik iki bölümde ele alınır; (1) İç geçerlilik, (2) Dış geçerlilik. İç geçerlilik, araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı araç veya yöntemle ölçebilmesiyle ilgilidir. Bu araştırmada, sistemin kurulmasında

karşılaşılan sorunların öğrenilmesi isteniyorsa, kullanılması gereken ölçüm aracı, konuya uygun içerikte hazırlanmış bir görüşme kılavuzudur. Burada uygun içerik, görüşme kılavuzundaki soruların, işletmelerden öğrenilmek istenilen verileri alabilecek nitelikte olmasıyla ilgilidir. Böyle bir araştırmada kullanılabilecek araç, birincil verilerin toplanmasında kullanılan açık uçlu sorulardan oluşan görüşme kılavuzudur. Görüşme kılavuzu, yanıtlayıcılardan elde edilmek istenen verilerin ana hatlarıyla yazılı olduğu ve gerektiğinde konuyla ilgili farklı sorular sorulmasına olanak veren bir araçtır. Ekteki görüşme kılavuzundan yararlanabilmek için, hazırlık çalışmasıyla ayrıntılı veriler edinilmiştir.

Dış geçerlilik, kullanılan veri toplama aracının, benzer gruplarda benzer sonuçlar ortaya çıkarmasıdır. Yapılan araştırmanın tüm aşamaları, ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu nedenle bu aşamalar, başka örnek kitlelerle ilgili araştırmalarda uygulanabilir ve benzer sonuçlar alınabilir.

8.2. Araştırmanın Güvenilirliği

Araştırmada güvenilirliği sağlamak için, daha önceden hazırlanan görüşme kılavuzuna bağlı kalarak, izin verenlerin yanıtları sesli olarak kaydedilmiştir. Görüşme kılavuzu, geçici iç ve dış etmenlerden etkilenmeyecek özellikte olduğundan, bulgular güvenilirdir. Görüşmeler kapalı yerlerde, başkalarının müdahalesi olmadan gerçekleştirilmiştir. Katılımcı İK yöneticilerinin söylediklerinden doğrudan alıntı yapılmıştır. Sağlanan sonuçlar, katılımcı yöneticilerle paylaşılarak görüşleri tekrar alınmıştır.

9. UYGULAMA SÜRECİ

Bu araştırma kapsamında kullanılan görüşme kılavuzu uygulanabilir hale getirilmiş ve Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerinde uygulanmıştır. Görüşmeyi kabul eden İK yöneticileriyle yapılan görüşmeler, önceden randevu alınarak, hafta içi günlerde gerçekleştirilmiştir. Randevu istenen işletmelerden bazıları; İK yöneticilerinin şehir dışında olması, izinli

olmaları, iş yoğunluğu, işletme politikası gereği izin verilememesi gibi nedenlerle görüşmeyi reddetmiştir. 32 işletmenin yöneticisiyle kendi işyerlerinde, önceden hazırlanan görüşme kılavuzu çerçevesinde, 2006 Haziran-Eylül ayları arasında, ortalama 73 dakika süreyle yüz yüze görüşülmüştür. Araştırmada, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmış ve açık uçlu sorular sorulmuştur. Böylece, bazı konularda daha ayrıntılı veri alabilmek amacıyla ek sorular sorma olanağı elde edilmiştir. Sorularla ilgili açıklamalar, görüşülen yöneticiye aktarılmış, daha sonra yöneticinin açıklamaları dinlenmiştir.

Görüşmelerde veri kayıplarının oluşmaması için, katılımcılardan izin alınarak ses kayıt aygıtı kullanılmıştır. Her görüşme sonrasında görüşme kayıtları, kulaklık yardımıyla dikkatle dinlenmiş ve söylenen her kelime bilgisayar ortamına kaydedilmiştir. Kayıtlar incelenerek anlaşılır duruma getirilmiş ve toplanan veriler sınıflandırılmıştır. Ortaya çıkan bulguların daha zengin olması için, farklı büyüklükteki ve farklı sektörlerdeki işletmeler arasında ortak veya benzer sorunların olup olmadığının ortaya konulmasına çalışılmıştır.

Katılımcılar, gizlilik politikaları nedeniyle, görüşmelerin kaydedilmesinden endişe duymuştur. Bundan dolayı, ses kayıtlarının gizli tutulacağı belirtilmiştir. Araştırma koşulları ve amacı açıklanarak, yöneticilerin rahatsızlıkları sağlanmıştır. Dürüst davranıldığı, yanıtlayıcılara hissettirilmiştir. İşletmelerin yaklaşık dörtte biri, görüşmelerin sesli kaydına izin vermiştir. Ses kayıtlarına izin vermeyen diğer işletmelerde yalnızca not tutulmuştur. Görüşme sürecinde kaydedilen verilerin istenmedikçe paylaşılmayacağı, görüşülen birey ve işletme isimlerinin araştırma sonuçlarına yansıtılmayacağı belirtilmiştir.

10. NİTEL ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemi, herhangi bir şekilde istatistiksel işlemler veya başka bir sayısal araç

olmaksızın bulguların üretildiği araştırmadır. Nitel araştırmada, seçilen örnek kitleden hareketle ana kitleye ilişkin genellemeler yapmak, temel amaç değildir. Nitel araştırmada amaç, belirli bir içeriğin derinlemesine ve ayrıntılı olarak irdelenmesidir.²³¹

Nitel araştırmada veriler, değişik kaynaklardan elde edilebilir. En yaygın kaynaklar; görüşme, gözlem ve ankettir.²³² Bu araştırma için gerekli olan veriler, nitel araştırmada en sık kullanılan veri toplama aracı olan görüşme yöntemiyle elde edilmiştir. Görüşme türlerinden, yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerin özelliklerinden birisi, yanıtların kesin olmamasıdır. Bu nedenle, katılımcılar, kimi konulara hiç değinmemişken, kimi konulara başka sorular içinde değinebilir. Bu yöntem, ne kapalı uçlu sorulardan oluşan yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; iki uç arasında yer alır.²³³

Nitel araştırmacı; bizzat alanda zaman harcayan, yanıtlayıcılarla görüşen ve gerektiğinde onların deneyimlerini yaşayan, alanda kazandığı deneyimleri, toplanan verilerin analizinde kullanan kişidir. Bu araştırmada, görüşmelerden elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Nitel araştırmalarda, araştırmacının kendisi veri toplama aracıdır.²³⁴ Nicel araştırmalarda ise, standartlaştırılmış veri toplama araçları kullanılır.

Nitel araştırmada yöntemine karar verilmesinin bazı nedenleri şunlardır:

- Nitel araştırma yöntemi, görüşmeye ek sorularla derinlik kazandırıp, önceden düşünülemediği bilgilerin elde edilmesine olanak verir.²³⁵
- Nitel araştırma yöntemi, açıklayıcı araştırma modeline uygundur. Araştırma probleminin geniş olması ve problemin yetersiz bilinmesinden dolayı, uygun model açıklayıcı araştırmadır. Modelin

²³¹ Ali YILDIRIM ve Hasan ŞİMŞEK, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Güncelleştirilmiş Geliştirilmiş 5. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s.57.

²³² Engin YILDIRIM, Remzi ALTUNIŞIK ve Recai COŞKUN, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 3. bası, Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2004, s. 214.

²³³ Niyazi KARASAR, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 5.b. Ankara: 3A Eğitim Danışmanlık, 1994, s. 78.

²³⁴ <http://e-gazete.anadolu.edu.tr/ayrinti.php?no=6615>, 8.5.2008.

²³⁵ V. Nadir TEKİN, **İstatistiğe Giriş**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006, s. 57.

uygulanmasıyla elde edilen veriler, başka araştırmaların temelini oluşturur. Açıklayıcı araştırma modeli, bir nitel araştırmadır. Model; düşünceleri ve anlayışları ortaya çıkarmada, olguları, kavramları anlaşılır duruma getirmede, anlatımları geliştirmede ve varsayımların oluşturulmasında kullanılır.²³⁶

- Nitel araştırmayla ayrıntılı verilerin toplanması amaçlanmıştır. Veriler toplanırken görüşme kılavuzunda kullanılan açık uçlu sorular, yanıtlayıcıların vereceği yanıtın tahmin edilemediği durumlarda veya çok ayrıntılı veriye gerek duyulduğunda kullanılan soru tipleridir. Böylece, bazı konularda daha ayrıntılı veri alabilmek amacıyla ek sorular sorma olanağı elde edilmiştir. Bu sorular belirli bir kalıpta olmadığından, yanıtlayıcıların özgürce karşılık vermesini sağlamıştır.

11. VERİLERİN ANALİZİ

Verilerin analizinde, içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinde ana fikir, çok sayıda tekrarlanan kelimenin, tema içerisinde sınıflandırılmasıdır. Aynı temada sınıflandırılan kelime, ifade gibi metin birimlerinin, benzer anlama sahip olduğu düşünülür.²³⁷ Çok miktardaki veri, araştırmacının yorumlama yeteneğini aştığında tercih edilebilir.²³⁸ Ayrıntılı veriler nedeniyle, içerik analizi süreci zaman almıştır.

11.1. İçerik Analizinde Kullanılan Bazı Kavramlar

İçerik analizinde toplanan verilerin önce kavramlaştırılması, daha sonra ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekir. İçerik analizinde kullanılan, kodlama, kavram, kod, kategori ve tema kavramlarının özellikleri şunlardır:²³⁹

²³⁶ William M. PRIDE and O. C. FERREL, **Marketing Concepts and Strategies**, Boston, Houghton Mifflin Company, Seventh Edition, 1991., p. 206.

²³⁷ Robert Philip WEBER, **Basic Content Analysis**, Beverly Hills: Sage Publications, 3. pr., 1988, p.12

²³⁸ Engin YILDIRIM, Remzi ALTUNIŞIK ve Recai COŞKUN; s. 236.

²³⁹ <http://web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/ismail.ppt>, 2008.

- A. Kodlama:** Veriler arasına yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) isim verilmesi sürecidir. Kodlama süreci, elde edilen verileri bölümlere ayırmayı, incelemeyi, karşılaştırmayı, kavramlaştırmayı ve ilişkilendirmeyi gerektirir.
- B. Kavram (Kod):** Veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir sözcük, cümle, paragraf gibi) ve olaylara verilen anlamdır. Kavramlar, kodlama sonunda ortaya çıkan kodlardır.
- C. Tema (Kategori):** İçerik analizinde elde edilen kavramların birbirleriyle belirli bir tema altında sınıflandırılmasıdır. Kavramların incelenmesi sonucunda birbirleriyle olan ilişkileri ortaya çıkarılır ve bu ilişkiler daha üst düzey bir tema ile açıklanır. Kategori ya da tema, içerik analizinde elde edilen kavramlardan daha soyuttur ve geneldir.

Sistemin kurulmasıyla ilgili bu çalışmadaki bir tema örneği, “Sendikanın Sisteme Olumsuz Tutumu ve Etkileri” ifadesidir. Bu temanın temsil ettiği kavramlardan bazıları şunlardır: “Sendika, sistemi istememekte, çalışanlar arasındaki farklılıkları vurgulama özelliğine sahip performans değerlendirme, genelde sendikalar tarafında benimsenmemekte”, “Sendikaların ve çalışanların sisteme olumsuz tutumlarının nedeni, düşük performanslı çalışanların işten çıkarılma olasılığının bulunmasıdır.” Bu çalışmada diğer bir tema örneği, “Taraflı Davranmanın Olması” ifadesidir. Bu temada kümelenen kavramlardan bazıları şunlardır: “Çevreden etkilenmesi”, “Ast üst ilişkisinden kaynaklanan sıcaklık veya soğukluklar”, “Gerekenden daha yüksek veya daha düşük notla değerlendirme eğilimi”, “Akraba, memleketli veya yakın arkadaşları daha iyimser değerlendirme eğilimi”, “Yöneticinin çalışanla kişisel sorununu göz önünde bulundurması”.

Bu çalışmada diğer bir örnek tema, “Çalışanların somut yardım, teşvik ve destek beklentisi” olarak belirlenmiştir. Benzer anlama sahip olduğu düşünüldüğünde bu temada kümelenen kavramlardan bazıları şunlardır: “Kişisel hedefleri yeniden değerlendirme gereksinimi hissediyorlar”, “Özelleştikten sonra eğitim olmadı, işten başını kaldıramıyor, eğitim için vakit kalmıyor”,

“Fazla mesainin düzelme beklentisi”, “Hedefler yüz yüze görüşmeyle belirlenmekte” “Terfî beklentisindeki çalışanın performansı ile ilgili, yöneticinin üç yıllık veriye sahip olması gerekiyor”, “Eğitim, bütçeyle bağlantılı”, “Çalışanlar için fabrikada terfî olanakları kısıtlı”.

Tema/kategori ve kavram/kod kavramları, içerik analizi kullanılan başka bir doktora tezinden de örnekle açıklanabilir. Buna göre, “Teknoloji Yönlü Olan” temasıyla ilgili kavramlar şunlardır: ²⁴⁰ “Bilgisayar ve teknolojiyi kullanmayı bilmeli”, “Yeni gelişmeleri izlemeli”, “Yeni gelişmelere açık olmalı”.

11.2. Temaların Sıklık ve Yüzdeleri

Görüşme yöntemiyle elde edilen ve birbirleriyle ilişkili olan veriler (kavramlar), ilgili temalar çerçevesinde kümelenmiştir. Kavram veya kod terimleri, aynı anlamda kullanılabilir. Harf gibi belirli kısaltmalar ve semboller kullanılarak, analizi kolaylaştırmak mümkündür. Temalar, Çizelge VI.1.’de görüldüğü gibi, sıklıklarına göre sıralanmış, en çok tekrarlayan 56 tema öncelikli olarak dikkate alınmıştır. Sıklığı en az üç olan temalar, çizelgelerde belirtilmiştir. Temalar için belirtilen “sıklık” ifadesi, tüm fabrikaların sayısı olarak kaçında, temanın kullanıldığıdır.

Çizelge VI.1. Kullanım Sıklığına Göre Sıralanan Temalar

Tema SıklığıTema Açıklaması.....
32	Değerlendirmede en az bir üstün rol alması
27	Değerlendirme sonuçlarının eğitim ve gelişimde kullanılması
27	Değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanımı
26	Sorunların rahatlıkla İK bölümüne iletilebilmesi
26	Yılda bir performans değerlendirme yapılması
24	Tarafılık sorunu ve tarafsızlık önlemleri
23	Değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamada kullanılması
23	Sendikanın bulunması
23	Çalışanlar tarafından üstlerin değerlendirilmemesi
22	Değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma kararlarında kullanılması
21	Görüşmelerde başarısızlık veya başarıyı, yöneticinin rahatça ve yapıcı şekilde söyleyebilmesi
20	Yönetici ve çalışanlar için eğitimlerle hazırlık yapılması
19	Ara değerlendirme yapılması
18	Çalışanların somut yardım, teşvik ve destek beklentisi

²⁴⁰ Selçuk NAS, “Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.206 - 216.

17	Sistemde iki yöntemin birlikte uygulanması
17	Sistemin son iş yarasından sonra kurulması
16	Sistemin uygulanma alanı
15	Danışman şirket kullanılması
15	Sistemin son iş yarasından önce kurulması
15	Performans sonuçlarının ücrete yetersiz yansımından dolayı yaşanan güdülenme sorunları
14	Sonuçların İK' nı planlamada kullanılması
10	Yönetici ile çalışan arasındaki sorunlar
10	Farklı türde formlar kullanılması
10	Sendikanın sisteme olumsuz tutumu ve etkileri
10	Daha önce olmadığı için sistem gereksinimi
9	Sistemle ilgili beklentiye ulaşabilme
9	Gereksinimler nedeniyle sistem kurulması
8	Somut ve tarafsız sistem gereksinimi
8	Hedeflerin ve Ölçütlerin Belirlenmesi
7	360° yöntemi
7	Çalışan kaynaklı sorunlar
7	Adil olabilmek için geçmiş performansın kontrol edilmesi
6	İnternet ortamı veya kâğıt form kullanılması
6	Bireysel performansın etkin takibinin sağlanması gereksinimi
6	Değerlendirmenin elektronik ortamda yapılması gereksinimi
6	Çalışanların sistemi gereksiz görmesi
6	Çalışanların düşüncelerini paylaşmaktan çekinmesi
6	Somut hedefler belirlemede sorunlar
6	Altı ayda bir değerlendirme yapılması
5	İş yoğunluğu nedeniyle değerlendirme sürecinde kesintilerin olması
5	Yetkinliklerin dahil edildiği sistem gereksinimi
5	Tek tip form kullanılması
5	Sistemden kaynaklanan sorunlar
5	Hedeflerin gözden geçirilmesi
4	Son iş yarası nedeniyle sistem gereksinimi
4	Ayrıntılı anlatılmadan sistemin uygulamaya konulması
4	Performans formlarından kaynaklanan sorunlar
4	Somut hedeflerin ağırlıklı olması
4	Hedef sayısı
4	Hedef kartları
3	Karmaşık değerlendirme sistemi
3	Şirketler grubunda uygulamaya konulması nedeniyle sistem gereksinimi
3	Ücret sorunlarından dolayı sistem gereksinimi
3	Hedef belirlemede zorluklar
3	Yeniliğe açıklık
3	Toplantıların yapılması

Tema sıklıkları açısından öncelikli tema, “Değerlendirmede En Az Bir Üstün Rol Alması” dır. En sık kullanılan diğer temalar, öncelik sırasına göre şunlardır: “Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim ve Gelişimde Kullanılması”, “Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımı”, “Sorunların Rahatlıkla İK Bölümüne İletilebilmesi”, “Yılda Bir Performans Değerlendirme Yapılması” dır.

11.3. Temaların Temsil Ettiği Kavramlar

Her bir tema, birden fazla benzer kavramı temsil eder ve belirli konularla ilgilidir. Konu ölçütü dikkate alındığında, değerlendirme yöntemi konusuyla ilgili temalardan bazıları şunlardır: “Değerlendirme Yöntemi”, “Somut Hedef”, “Hedeflerin Belirlenmesi”, “Hedef Kartları” temaları gibi. “Değerlendirme Yöntemi” temasıyla ilgili kavramlar, Çizelge: VI.2.’ de; “Hedeflerin Belirlenmesi” temasıyla ilgili kavramlar ise, Çizelge: VI.3.’ te verilmiştir. Performans değerlendirme sonuçlarının görüşmeyle geri bildirim konusuyla ilgili temalardan biri olan, “Olumsuz Geri Bildirim Sıkıntılı Oluyor” temasının kavramları (kodlar) ise, Çizelge VI.4. ile verilmiştir.

Çizelge: VI.2. “Değerlendirme Yöntemi” Temasının Kavramları

Kavram	Kavram Açıklama.....
1	“Yetkinlik tabanlı sistem”
2	“Hedef tabanlı sistem”
3	“Yetkinlik ve hedef tabanlı, karma sistem”

Çizelge: VI.3. “Hedeflerin Belirlenmesi” Temasının Kavramları

Kavram	Kavram Açıklama.....
1	“Hedefler ortaklaşa saptanır”
2	“Hedefleri bölüm müdürü belirler”

Çizelge: VI.4. “Olumsuz Geri Bildirim Sıkıntılı Oluyor” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama.....
1.	“Alınganlık olması”
2.	“Memnun olunan ve olunmayan unsurlar bazen konuşulmuyor, paylaşılmıyor.”
3.	“Çalışanlar geri bildirimde ikna olmuyor”
4.	“Çalışma arkadaşıyla kötü olmak istemiyor, onu eleştirmek istemiyor”
5.	“Kolay olan, çalışanı geri bildirimde korkutmak. Birlikte çalışıldığı için kırmadan söylemek zor, güç. Çalışanı geliştirmek için söylemek, kişisel anlamda zor”
6.	“Geri bildirimde “yapamıyorsun” diyebilmek medenî cesaret gerektirir”

Çizelge VI.5.’ te “Hedeflere Ulaşmada Destek Beklentisi” temasıyla ilgili kavramlar; “kişisel hedefleri yeniden değerlendirme gereksinimi”, “hedeflerin karşılıklı anlaşmayla sağlanması”, “uzlaşma sağlanmazsa üst yöneticiye başvurulması.”, “değerlendirme konusunda eğitim gereksinimi.” dir.

**Çizelge VI.5. “Hedeflere Ulaşmada Destek Beklentisi” Temasının Temsil
Ettiği Kavramlar**

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Kişisel hedefleri yeniden değerlendirme gereksinimi hissedilmesi.”
2.	“Hedeflerin karşılıklı anlaşmayla sağlanması, uzlaşma sağlanmazsa üst yöneticiye başvurulması.”
3.	“Performans değerlendirme konusunda eğitim gereksinimi olması.”

Bu bölümde, araştırmayla ilgili temel bilgiler ve araştırmanın yöntemiyle ilgili bilgiler verilmiştir. Bir sonraki bölümde ise, araştırmada elde edilen bulgular ele alınmıştır.

YEDİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmada görüşülen 32 fabrika, 13 mevkide konumlandırılmıştır. Gebze Organize Sanayi Bölgesi' nde 9, Alikâhya' da 5, Çayırova' da 4, Dilovası' nda 3, Körfez' de 2 ve Köseköy' de 2 fabrikayla görüşülmüştür. Arslanbey Organize Sanayi Bölgesi'nde, Gölcük'te, Hereke' de, İzmit'te, Suadiye' de, Şekerpınar' da ve Yeniköy' de ise 1'er fabrikayla görüşülmüştür. Fabrikaların tümü, şirketler topluluğu veya holding bünyesinde dir.

1. İŞLETMELERLE İLGİLİ TEMEL DEĞİŞKENLER

İşletmelerle ilgili temel değişkenler 4 ölçüt olarak belirlenmiştir. Bu ölçütler; yabancı sermaye durumu, faaliyette bulunulan sektör, çalışan sayısına göre işletme büyüklüğü ve sendika durumudur.

1.1. İşletmelerin Yabancı Sermaye Durumu

Yabancı sermaye ölçütüne göre; Çizelge VII.1.' de görüldüğü gibi, fabrikaların 20' sinde (% 62,5) yabancı sermaye değişik oranlarda varken, 12' sinde (% 37,5) yabancı sermaye yoktur.

Çizelge VII.1. İşletmelerin Yabancı Sermaye Durumu

İşletmelerin Yabancı Sermaye Durumu	Sayı	Oran (%)
Yabancı sermayeli fabrikalar	20	62,5
Yabancı sermaye olmayan fabrikalar	12	37,5
TOPLAM	32	100

1.2. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sanayi Sektörleri

Sanayi sektörü ölçütüne göre; Çizelge VII.2.' de görüldüğü gibi, fabrikaların 7' si otomotiv (% 21,875), 4' ü elektrik (% 12,5), 4' ü kimya (% 12,5), 3' ü gıda (% 9,375), 3' ü lastik (% 9,375), 3' ü çelik (% 9,375), 2' si

klima (% 6,25) sektörlerindedir. Seramik, yalıtım, beyaz eşya, gübre, endüstriyel iplik ve çimento sektörlerinde ise 1' er (% 3,125) fabrika vardır.

Çizelge VII.2. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sanayi Sektörleri

İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sanayi Sektörü	Sayı	Oran (%)
Otomotiv	7	21,875
Elektrik	4	12,5
Kimya	4	12,5
Gıda	3	9,375
Lastik	3	9,375
Çelik	3	9,375
Klima	2	6,25
Seramik	1	3,125
Yalıtım	1	3,125
Beyaz Eşya	1	3,125
Gübre	1	3,125
Endüstriyel İplik	1	3,125
Çimento	1	3,125
TOPLAM	32	100

1.3. Çalışan Sayısına Göre İşletme Büyüklüğü

Çalışan sayısına göre işletme büyüklüğü ölçütüne göre; Çizelge VII.3.' te görüldüğü gibi, fabrikaların 16'sında (% 50) en az 500, 11'inde (% 34,4) 250-499, 6'sında (% 15,6) 50-249 arasında çalışan vardır.

Çizelge VII.3. İşletmelerdeki Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Sayı	Oran (%)
50-249	5	15,6
250-499	11	34,4
500 ve üzeri	16	50
TOPLAM	32	100

1.4. İşletmelerin Sendika Durumu

İşletmelerin sendika durumuna göre; Çizelge VII.4.' te görüldüğü gibi, 24 (% 75) fabrikada sendika bulunurken, 8'inde (% 25) bulunmamaktadır.

Çizelge VII.4. İşletmelerin Sendika Durumu

İşletmelerin Sendika Durumu	Sayı	Oran (%)
Sendika olan fabrikalar	24	75
Sendika olmayan fabrikalar	8	25
TOPLAM	32	100

2. PERFORMANS PLANLAMA SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Performans planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar; sistemden beklenti, değerlendirme yönteminin seçimi, uygulanma sıklığı, ara değerlendirme, sonuçların kullanım alanları, uygulama öncesi yapılan hazırlıklar, sistemin kurulma zamanının planlanması ve sistemin kurulma kararının nedenleri, yabancı şirketlerin ve danışmanların etkileri, kurulma sürecinde yaşanan genel sorunlar, değerlendirme formlarının belirlenmesi ve sonuçların görüşmeyle geri bildirimidir.

2.1. Değerlendiricinin Sistemden Beklentisi

Değerlendiricinin sistemden beklentisiyle ilgili temel bulgu, tarafsız ve adil olabilmek için geçmiş performansın kontrol edilmesine dikkat edilmesidir. Temel bulguyu belirten fabrikalar arasında bir fark görülmemiştir. Bu fabrikaların çoğunluğu, tamamen Türk sermayelidir ve en az 500 çalışana sahiptir. Ancak yabancı sermayeli fabrikalar, tamamen Türk sermayelilere göre daha tarafsız ve adil olmaktadır.

Çizelge: VII.5. “Adil Olabilmek İçin Geçmiş Performansın Kontrol Edilmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

<u>Kavram</u>	<u>.....Kavram Açıklama.....</u>
1.	“2007 döneminden itibaren, çalışanın geçmişteki performansının eğilimi dikkate alınacak. <i>Kariyer yönetimi açısından</i> anlam taşıyor” (F4)
2.	“ <i>Kariyer görüşmeleri döneminde</i> , önceki değerlendirmelere bakılır” (F5)
3.	“Standart normal dağılımda <i>farklı çalışanların belirlenmesi gerekiyor</i> . Bu nedenle farkı yaratan parametreler kullanılmaya çalışılıyor” “Yüksek düzeyde çalışan alımına dikkat edildiği için, doğal olarak, çalışanların düzeyi yüksektir. Çalışanların performansının çoğunlukla yüksek çıkması, normal dağılımdaki farklılıkları ortaya çıkarmayı zorlaştırır. Geçmiş performansın nedeni sorgulanmaktadır” (F8)
4.	“Çalışana adil davranmak için geçmişe bakılır” (F9)
5.	“Performansın <i>ücrete adil yansımaması sorunu</i> yaşanmaktadır” (F19)
6.	“Değerlendirmenin daha sık, <i>altı ayda bir yapılması, daha adil olmayı sağlar</i> . Süreç içinde performansın azalıp artabileceği ve bir kalemde önceki performansların silinemeyeceği beklentisi var” (F21)
7.	“Değerlendirme amirleri, çalışanın geçmiş dönemlerdeki performansını incelemek suretiyle gelişme eğilimi izlenerek, çalışana adil davranma beklentisindedir” (F25)

Belirtilen bulgularla ilgili öncelikli tema, “*Adil Olabilmek İçin Geçmiş Performansın Kontrol Edilmesi*” dir. Kariyeri vurgulayan 2 kavramın bu tema

içerisindeki oranı % 29 olup, söz konusu temanın temsil ettiği kavramlar Çizelge VII.5.' te belirtilmiştir. Söz konusu temayı vurgulayan işletmelerden F4 ve F5' e göre, çalışanın geleceğini ilgilendiren kariyer yönetimine yönelik uygun kararlar verilebilmesi için, geçmiş performansların dikkate alınmasının adaleti sağlayacağı belirtilmiştir. "*Kariyer yönetimi açısından*" ifadesi bir alt tema olarak F4' te, "*Kariyer görüşmeleri döneminde*" alt teması ise F5' te belirtilmiştir. F8'de farklılıkların ortaya çıkarılmasının adil olmayı sağlayabildiği anlamında, "*farklı çalışanların belirlenmesi gerekiyor*" alt teması belirtilmiştir. F9' da temanın kendisi vurgulanmıştır. F19' da ise, "*ücrete adil yansımaması sorunu*" alt teması belirtilerek, performansın sonuçlarının kullanılması için, önceki uygulamaların önemi, dolaylı olarak vurgulanmıştır. F21' de, geçmiş performansın daha kolay hatırlanabilmesi için değerlendirme sıklığının artırılmasının yararı, "*altı ayda bir yapılması, daha adil olmayı sağlar*" alt temasıyla vurgulanmıştır. Yine F21' de "*süreç içinde performansın azalıp artabileceği ve bir kalemde önceki performansların silinemeyeceği*" alt temasıyla, son yıldaki düşük performansın normal olabildiği vurgulanarak, temayla ilişki kurulmuştur. F25' te ise performansın izlenerek gelişme eğilimi vurgulanmıştır.

Çoğunluğun dışındaki bazı fabrika gruplarından birisi, hedef belirlemedeki zorlukların aşılmasını beklerken; diğer bir fabrika grubu, performansı kolay değerlendirebilme ve zaman tasarrufu beklentisindedir. Başka bir fabrika grubu, sistemin eksikliklerinin kapatılarak bir bütün olarak geliştirilmesini beklemekte, diğer grup ise, çalışanların olumsuz yönlerinin görüşmede aktarılabilmesi beklentisindedir. Diğer fabrika gruplarından biri, görüşme yöntemleriyle ilgili beklentilere sahipken; diğer bir grupta değerlendirici beklentisi, hedeflerden birinin daha ağırlıklı olmasıdır. Hedefleri gözden geçirme sürecinde sorunların çözülmesi, takdir edilme, karar vermede sistemin yetebilmesi, her çalışan için bazı ölçütlere öncelik verebilme, işletme vizyonunun uzun vadede memnuniyet yaratması ve çatışma olmaması beklentisi; birer işletmeyi ilgilendiren diğer beklentilerdir. Özetle; değerlendiricinin sistemden beklentisiyle ilgili temel bulgu, tarafsız ve adil olabilmek için geçmiş performansın kontrol edilmesidir.

2.2. Çalışanların Sistemden Beklentisi

Çalışanların sistemden beklentisiyle ilgili temel bulgu; somut yardım, teşvik ve destek beklentisidir. Bu temel bulguyu belirten fabrikalar birlikte ele alındığında, ulaşılan sonuçlar şunlardır: Çalışan sayısı fazla olan fabrikalarda beklenti, çalışan sayısı daha az olanlardan daha fazladır. Çelik ve kimya sektörlerinde özellikle ücret ve para beklentisi vurgulanmıştır. Ayrıca, sendikalı fabrikalarda somut destek beklentisi daha fazladır.

Çalışan sayısı fazla olan ve temel bulguyu vurgulayan fabrikalardaki benzerlik, çalışanın kendisini geliştirme konusunda neler yapılabileceğini planlama beklentisidir. Bu beklentinin nedeni, çoğunlukla katılımcı yönetime sahip olunmasıdır. Temel bulguyu vurgulayan ve sendikalı fabrikalardaki benzerlik, katılımcı yönetimdir. Katılımcılığın nedeni ise, beklentinin karşılanabilmesidir.

Çizelge: VII.6. “Çalışanların Somut Yardım, Teşvik ve Destek Beklentisi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

<u>Kavram</u>	<u>.....Kavram Açıklama.....</u>
1.	“Somut ve gerçekçi hedef gereksinimi” (F3, F4, F5, F9, F10, F12, F13, F14, F19, F20, F22, F23, F24, F25, F26, F28, F32, F33)
2.	“Değerlendirme sonucunun ücrete yansıma oranı, çalışanları memnun etmiyor” (F2, F3, F5, F6, F9, F12, F15, F18, F19, F21, F22, F24, F26 F27, F30, F32)
3.	“Katılımcı yönetim beklentisi” (F2, F4, F8, F12, F13, F15, F16, F22, F23, F28, F30)
4.	“Çalışanların görüşlerinin alınması gereksinimi” (F4, F5, F12, F13, F15, F16, F19, F21, F25)
5.	“Tarafsızlık ve geri bildirimde ifadelerin net olması beklentisi” (F1, F5, F8, F13, F16, F17, F30)
6.	“Hedeflerle yönetimde, çalışanların kendilerini geliştirmesi için yapılabilecekleri planlama gereksinimi” (F5, F8, F10, F22, F23, F25, F28)
7.	“Çalışanların beklentisi karşılanmakta” (F7, F10, F11, F22, F25, F31)
8.	“Terfi ve terfi için boş kadro gereksinimi, çalışanın performansı ile ilgili yöneticinin en az 3 yıllık bilgiye sahip olması gereksinimi” (F9, F10, F13, F20, F24, F32)
9.	“Değerlendiricinin adil davranması gereksinimi” (F1, F5, F8, F13, F17)
10.	“Yer değiştirme gereksinimi” (F10, F20, F27, F30)
11.	“Enflasyon artışının üstüne performans artışı konulduğunda ulaşılan rakamların altından şirket kalkamıyor” (F5)
12.	“Performansı düşük çalışanların, durumlarından memnun olmamasına yönelik araştırmalar yetersiz” (F6)
13.	“Özelleştirme sonrasında çalışanlar işten başını kaldıramıyor, eğitim için vakit yok, eğitim gereksinimi karşılanmadı” (F9)
14.	“Toplum, mazeret yaratmaya alışmış” “Mazeretlerin yöneticiler tarafından kabulü beklentisi” (F16)

15. "İnsan doğasından dolayı, tamamen tarafsız davranmanın zorluğu" (F17)
16. "Fazla mesainin düzeltilmesi gereksinimi" (F19)

Çizelge: VII.6.' da görüldüğü gibi; "Çalışanların Somut Yardım, Teşvik ve Destek Beklentisi" temasının kavramları, birden fazla fabrikayla ilgilidir ve bu nedenle birer temadır. Ayrıca ücreti ve fazla mesaiyi vurgulayan kavramların yüzdeleri, bu tema içinde % 13' erdir. Sonuç olarak; çalışanların beklentisiyle ilgili temel bulgu, somut destek beklentisidir.

2.3. Sendikaların Sistemden Beklentisi

Sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumu, belirlenen temel bulgudur. Olumsuz tutumları vurgulayan fabrikalarda ulaşılan sonuçlar şunlardır: Yabancı sermayeli fabrikalarda ve çelik sektöründe, sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumları daha fazladır. Daha fazla sendikalaştıkları için, büyük fabrikalarda sendikaların sisteme karşı olumsuz tutumu daha azdır. İşletmelerin çoğunluğunda sendikalar ve sendikayla ilgilenen sorumlular bulunmaktadır. Birleşik Metal İş Sendikası, Türk Metal Sendikası, Lastik İş Sendikası ve Petrol İş Sendikası gibi örgütler, sendikalara örnek verilebilir. Sendikalarla ilgilenen sorumluların bulunduğu fabrikalarda; işletme büyüklüğü arttıkça, sendikalaşma da artmaktadır. Bu fabrikaların çoğunluğu yabancı sermayelidir ve çelik, lastik, klima sektörlerindedir.

Sendikası bulunmayan fabrikalardaki benzerlik, sendikaya gereksinim duyulmamasıdır. Bu benzerliğin nedenleri; İK bölümünün iletişim temsilcilerinin bulunması ve sürekli toplantılarla, şirketin kendine özgü etkinlikleriyle çalışanların kollarılmasıdır. Sonuç olarak performans değerlendirme uygulamaları, sendikalar tarafından istenmemektedir.

2.4. Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

En çok kullanılan yöntemlerin hedef tabanlı veya yetkinlik tabanlı olması, belirlenen temel bulgudur. Bu fabrikalardaki benzerlik, çoğunluğunun sendikalı olmasıdır. Bu benzerliğin bir nedeni, ölçütlerin önceliklerinin

farklılığı; diğer bir nedeni, yöneticinin takdir hakkıdır. Her iki yöntemi birlikte uygulayanlar, tüm fabrikaların yarısından fazladır.

Kâğıt formların çıktılarını almadan interneti kullanan ve çevreci bir yaklaşıma sahip olan fabrikaların çoğunluğu; sendikalıdır, yabancı sermayelidir ve çalışan sayıları en az 500' dür. Farklı uygulamalarda bulunan fabrikalardan F7' de işçiler kâğıt formula, müdürler internet ortamında değerlendirilmektedir. F10' da ise, 2007' den itibaren internet çevrimiçi kullanılmakta ve imzalanması için formların çıktısı alınmamaktadır. F4' te yöneticinin takdiri yoktur ve yöneticiyle ast anlaşamadığında ikinci yönetici devreye girer. F12' de değerlendirme kişi tabanlı değil, ekip tabanlıdır. F5' te ise çalışanlar, kendi arkadaşları tarafından değerlendirilmektedir.

Çizelge: VII.7. “Ölçütlerin Önceliğinin Farklı Olması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar”

Kavram	Kavram Açıklama
1	“Konumuna göre bir yetkinliğin katsayısı farklı olabilmekte. Yetkinlikler öncelik sırasına konuldu” (F20)
2	“Hedeflere öncelik puanı, çarpan verilmekte” (F25)

Belirtilen bulgularla ilgili bir tema, “Ölçütlerin Önceliğinin Farklı Olması” dır. Bu temanın temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.7.' de belirtilmiştir. F20' de “Konumuna göre bir yetkinliğin katsayısı farklı olabilmekte” kavramında belirtildiği gibi, yetkinlik ölçütlerinin önceliği, çalışanların konumuna bağlıdır.

Çizelge VII.8. “Yöneticinin Takdir Hakkı” Temasının Kavramları

Kavram	Kavram Açıklama
1	“% 15 yöneticinin yargısına bağlı olmasına karar verildi” (F1)
2	“Yöneticinin takdir hakkı %15” (F32)

Başka bir tema, “Yöneticinin Takdir Hakkı” dır ve Çizelge VII.8.' de belirtilmiştir. Yöneticinin takdir hakkının, performans notuna etkisi F1 ve F32'de vurgulanmıştır. Özetle, çağdaş yöntemlerden hedef tabanlı veya yetkinlik tabanlı yöntemler, en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemleridir.

2.5. Değerlendirme Sıklığı

Tüm fabrikaların çoğunluğunda belirlenen temel bulgu, değerlendirmenin yılda bir kez yapılmasıdır. Temel bulguyu vurgulayan fabrikalarda fark görülmemiştir. Bu fabrikaların benzerliği; çoğunluğunun sendikalı ve üçte ikisinin yabancı sermayeli olmasıdır. Yılda bir değerlendirme yapılmasının nedeni, çoğunlukla zaman baskısıdır. Çalışanlar yıl boyunca her gün notlar alınarak izlenir ve sonuçlar, yıl sonunda toparlanır. Çizelge VII.9.' da en üstteki "Görüşmeler yılda bir yapılır" kavramının, temanın tüm kavramları içindeki yüzdesi, % 65' tir.

Çizelge VII.9. "Yılda Bir Performans Değerlendirme Yapılması" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1	"Görüşmeler yılda bir yapılır" (F7, F9, F10, F11, F12, F13, F15, F16, F18, F21, F24, F25, F26, F29, F30, F31, F32)
2	"Görüşmelerin yılda bir yapılmasının nedeni, vakit olmamasıdır" (F9)
3	"Asıl sonuca götüren, yıllık değerlendirmedir. Ara görüşmeler uygulanır" (F10)
4	"Her ay hedef kartı gözden geçirilir" (F11)
5	"Yılın sadece bir ayında yapılan bir çalışma değildir, bütün yıla yayılır. Performansa dayalı tüm işlerde ve çalışma anlayışı içerisinde, yılın tamamının dikkate alınması gerekir. Çalışanın yaptığı hatayı, yıl sonunda konuşmanın anlamı yoktur" (F12)
6	"Yılda bir kere yapılır, ama yıl ortasında yeniden gözden geçirilir. Yılın ortasında, "Hedeflerde bazı değişiklikler düşünüyor musunuz?" denilir. Aslında çalışanı her ay değerlendirmek gerekir, yazıyorsunuz çiziyorsunuz ama karşılıklı görüşmeler 6 ayda bir oluyor, hatta yılda bir. Aslında bunun her ay olması gerekir. Örneğin yanında çalışan biri güzel bir şey yaptığında hemen bunu not edip, kendisine de bunu bildireceksiniz. Yani kayıta alacaksınız veya tam tersi kötü bir hatası var, not alacaksınız, bildireceksiniz. Çünkü daha çok yıl sonunda, son olaylar akılda kalır, yıl içindekiler unutulur" (F15)
7	"Yılda bir, Aralık ayında değerlendirme yapılır" (F26)
8	"Beyaz yakada yılda bir, mavi yakada ise 6 ayda bir değerlendirme yapılır, mavi yakada ara değerlendirme yoktur" (F30)
9	"Her yıl eylül/ekim aylarında formların gönderilmesi, Aralık ayında değerlendirmenin bitirilmesi. Ocak ayında tekrar hedef formların gönderilmesi" (F31)
10	"Yılda 2 defaydı, 1'e düştü" (F32)

Çizelge VII.9.' daki fabrikalardan F9' da, "Görüşmelerin yılda bir yapılmasının nedeni, vakit olmamasıdır" kavramıyla, performans değerlendirmenin zaman baskısı nedeniyle, ancak yılda bir defa yapılabildiği belirtilmiştir. F10' da, yılda bir defa yapılan değerlendirmenin etkili olduğu,

“Asıl sonuca götüren, yıllık değerlendirmedir” kavramıyla belirtilmiştir. F11 ve F15’ te, “Her ay hedef kartının değerlendirilmesi” ve “Yılın ortasında, “Hedeflerde bazı değişiklikler düşünüyor musunuz?” denilir” kavramlarıyla, hedef değerlendirmelerin yıllık değerlendirmelere rağmen, yıl içinde gerçekleştirildiği vurgulanmıştır. F12 ve F15’ te, “Yılın tamamının dikkate alınması gerekir” ve “Kayda alacaksınız, çünkü daha çok son olaylar akılda kalır, yıl içindekiler unutulur” kavramlarıyla yakın zaman etkisine dikkat çekilmiştir. F26 ve F31’ de “Aralık ayında değerlendirme yapılır” ve “Aralık ayında değerlendirmenin bitirilmesi” kavramlarıyla, değerlendirmenin yıl sonunda yapıldığı belirtilmiştir. F30’ da “Beyaz yakada yılda bir, mavi yakada ise 6 ayda bir değerlendirme yapılır” kavramıyla değerlendirme sıklığının, çalışanın bölümüne göre değişebildiği ifade edilmiştir. F32’ de “Yılda 2 defaydı, 1’ e düştü” kavramıyla, değerlendirme sıklığının zaman içinde değişebildiği belirtilmiştir.

Fabrikaların %12’ sinde 6 ayda bir değerlendirme yapılmaktadır (F1,F5,F14,F17). Bunlardan F14’ te; “Altı ayda bir değerlendirme yapılır. Ancak, 2-3 ayda bir ara değerlendirme yapılır. F1’ de çalışanlara ve hedef kartlarına bağlı olarak değerlendirme sıklıkları farklıdır. Sonuç olarak performans değerlendirme genellikle yılda bir kez yapılmaktadır.

2.6. Ara Değerlendirme

Ara değerlendirmenin, görüşülen fabrikaların yarısından daha fazla bir bölümünde yapılması, belirlenen temel bulgudur. Bu fabrikaların benzerliği, çoğunluğunun yabancı sermayeli olmasıdır. Genellikle altı ayda bir yapılan ara değerlendirmenin nedeni, hedeflerin gözden geçirilmesi gereksinimidir. “Hedeflerin Gözden Geçirilmesi” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.10.’ da verilmiştir. Bu kavramların içinde, yıl ortasında hedeflerin değerlendirildiğini vurgulayan kavramların yüzdesi, % 60’ tır.

Çizelge VII.10.’ da kavramları belirtilen fabrikalardan F7, F15 ve F31’ de yıl ortasında hedefler değerlendirilmektedir; kavramlarda ilgili ifadeler ise

“Temmuzda”, “Yıl ortasında” ve “Ara değerlendirmede” dir. F11’ in kavramında “Her ay” ifadesiyle, F32’ de ise “İlk 3 ayda” ifadesiyle, hedeflerin gözden geçirilme süresi belirtilmiştir.

Çizelge VII.10. “Hedeflerin Gözden Geçirilmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Temmuzda geçmiş 6 aya bakılmakta, hedeflere ne kadar yakın olduğu yeniden değerlendirilmektedir. Tekrar kalibre edilmektedir. 340, 70 gibi kesin hedeflerle ayarlamalar yapılmaktadır.” (F7)
2.	“Her ay hedef kartı gözden geçirilmekte.” (F11)
3.	“Yıl ortasında gözden geçiriliyor.” “Ara değerlendirme oluyor.” “Bazen yeni hedefler konulabiliyor.” (F15)
4.	“Ara değerlendirmede, hedefin mantıklılığı sorgulanıyor” (F31)
5.	“Beyaz yakada, hedefleri yeniden gözden geçirmek için ilk 3 ayda değişiklikler kabul edilebilmekte.” (F32)

Çizelge VII.11. “Ara Değerlendirme Yapılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Hedeflere göre, ara değerlendirme süresi farklıdır” (F1)
2.	“Ara değerlendirme her iki taraf için, ücretsiz zorunlu bir iş gibi algılanabilir” (F3)
3.	“Altı ayda bir, hedefler rehberlikle sürekli takip edilir. Böylece yılda 2 defa kayda alınır. Proje ve grup çalışması sürekli izlenir” (F4)
4.	“Ara değerlendirme formunun basit olmasına özen gösterilir. Amaç, yalnızca karşılıklı oturup konuşmayı sağlamaktır. Yetkinlikleri, işin hedeflerini vb. ölçmez” (F5)
5.	“Altı ayda bir yapılan ara değerlendirme sisteme girilmemekte, notlar tutulmaktadır. Tek ara değerlendirmeyle sınırlı değildir.” (F6)
6.	“Temmuz’da, geçmiş 6 ay’a bakılması, hedeflere ne kadar yakın – uzak olunduğunun değerlendirilmesi” (F7)
7.	“Ara değerlendirme yılda 4 defa yapılır” (F8)
8.	“Ara görüşmeler form üzerinde kalır, sisteme girilmez.” (F10)
9.	“Her ay hedef kartı gözden geçirilir” (Bir fabrika: F11)
10.	“Zorunlu ara değerlendirme, satış ekipleri dışında yoktur. Satış ekiplerinde 3 ayda bir primlerle değerlendirme yapılır. Diğer ekiplerde ara değerlendirmeyi içeren zaman planı sunulmamıştır” (F12)
11.	“Çalışanın 6 ayı dolmadan görüşülür, memnuniyet anketi gibi yapılır, yöneticisine gidilip, İK adına soruna yönelik araştırma yapılır. O yılın değerlendirmesi Ocak ayına kalmaz” (F13)
12.	“2-3 ayda bir ara değerlendirme yapılıyor” (F14)
13.	“Ara değerlendirme beyaz yakada uygulanır, mavi yakada performansı düşüğe uygulanır. Çünkü, yetersiz çalışanın desteğe gereksinimi vardır; ya kurtulacak, ya da batacaktır” (F16)
14.	“Yıl içinde tam kapsamlı olmayan ara değerlendirme yapılıyor” (F18)
15.	“Ara değerlendirmeler takip edilmekte ancak, iş yoğunluğu nedeniyle aksamakta” (F22)
16.	“Üç ayda bir hedeflerin izlenmesi gerekmekte” (F24)
17.	“Altı ayda bir, ara gözden geçirme yüz yüze yapılmakta” (F25)

18. "Ara değerlendirmede çalışan, sivrilmifse ek zam almakta" (F26)
19. "Ara değerlendirmede hedeflerdeki mantıklılık sorgulanmakta" (F32)

"Ara Değerlendirme Yapılması" temasının temsil ettiği kavramlar, izelge VII.11.' de verilmiştir. 250-499 arasında çalışana sahip fabrikalar, yabancı sermayeliler ve elektrik, gıda, elik, klima sektrndekiler; genellikle ara değerlendirme yapmaktadır. Çizelge VII.11.' de belirtilen fabrikalardan F1' de hedeflere göre ara değerlendirme sıklığının değiştiği, F3' te olumsuz algılandığı; F5' te amacı nedeniyle ara değerlendirme formunun basit olmasına dikkat edildiği belirtilmiştir. Kavram yüzdeleri % 10' ar olan F6 ve F10' da ara değerlendirme sonucunun sisteme kaydedilmediği ve form üzerinde kaldığı; kavram yüzdeleri % 20' şer olan F8, F12, F14 ve F24' te yılda 4 defa ara değerlendirme yapıldığı belirtilmiştir.

Tüm fabrikaların yarısından daha az bir bölümünde, ara değerlendirme yoktur. Ara değerlendirmede performansı yüksek olanlar, zam alamamaları nedeniyle rahatsız olmaktadır. 500'den fazla çalışanı bulunan fabrikalarda, sendikalı olanlarda ve kimya sektöründe; genellikle ara değerlendirme yoktur. Sonuç olarak, ara değerlendirmenin görüşülen fabrikaların yarısından daha fazla bir bölümünde yapılması, temel bulgu olarak belirlenmiştir.

2.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Sonuçların temel kullanım alanları; ücret ve ödül, eğitim ve gelişim, kariyer planlama, işten çıkarma kararları ve insan kaynaklarını planlamadır.

2.7.1. Performans Değerlendirme Sonuçlarının cret ve dl Yönetiminde Kullanımı

Değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanımı, tüm fabrikaların çoğunluğunda temel bulgu olarak belirlenmiştir. Değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanıldığı fabrikalar arasında bir fark görülmemiştir. alışan sayısı arttıķça, temel bulgu daha çok ortaya çıkmıştır.

Otomotiv, elektrik, kimya, lastik ve çelik fabrikalarının çoğunluğunda; değerlendirme sonuçları ücretlerin belirlenmesinde daha çok kullanılmaktadır. “*Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımı*” temasının temsil ettiği kavramlar Çizelge VII.12.’ de verilmiştir.

Çizelge VII.12. “Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlerin Belirlenmesinde Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Ücretlerin belirlenmesinde kullanılıyor, 1 yıllık dalgalanmalar olabilir; yani bir yıl başarılı, takip eden yıl başarısız olabilir” (F1)
2.	“Maaş tespitinde kullanılıyor” (F2)
3.	“Değerlendirme sonuçları, yıl sonunda prime etki eder” (F3, F7, F8)
4.	“ <i>Enflasyon düşükse</i> performans zammı verilir” (F4)
5.	“ <i>Satış elemanları hariç</i> , performansla ücret ilişkisi iyi kurulamıyor” (F5)
6.	“Ücrete etki ediyor” (F6)
7.	“Performans hedeflerine göre çalışanların iş ve davranış sonuçları 100 üzerinden 5 dilim olarak dikkate alınıyor ve performansı ücretine yansıyor” (F7)
8.	“Yıl sonunda prime etki etmekte, maaşa yansımamakta” (F8)
9.	“Türkiye’deki toplu sözleşme sisteminin yanlışları var. Örneğin, toplu sözleşme nedeniyle herkese % 5 artış verilmesi gibi” (F9)
10.	“Her alanda kullanılıyor” (F11)
11.	“Ücret yönetimine yansıyan sonuçları var” (F12)
12.	“ <i>Enflasyon düşük olduğu için</i> zamların fazla bir etkisi olmaz, birkaç puanlık bir oynama olur. Performansı çok düşük olanlara ise, çok düşük bir zam yapılır. Zam, enflasyon oranında olmayabilir ve şirketin o yılki malî durumuna bağlıdır” (F13)
13.	“Performans sonuçları <i>zam dönemlerinde</i> ücret artışlarında kullanılır. <i>Ocak ve temmuz aylarında altı ayda bir zam yapılır</i> . Performans değerlendirme dönemiyle ücret belirleme dönemi çakışır” (F14)
14.	“Ücret yapısının değiştirilmesinde ağırlıklı olarak kullanılıyor” (F15)
15.	“Zam zamanı zorunluluktan dolayı değerlendirme yapılıyor. Yalnızca son bir ay veya on gün kötü çalıştıysa, performans düşüklüğünü anlayışla yorumlamak gerekir. İK bölümüne, çalışanların sorunlarını açması gerekir. Geçim derdi gibi sorunlarını dinlemek gerekir. Çalışanla iletişim yöntemleri kontrol edilmelidir. Öncelikli olarak eğitimcilere gereksinim duyulur” (F18)
16.	“Hedeflerle ilgili <i>prim sistemi</i> bulunur” (F22, F30)
17.	“PYS’ ye bağlı ücret sistemi kuruldu” (F19)
18.	“Ücret artırımında kullanılıyor” (F20)
19.	“Ücretlerin belirlenmesinde kullanılıyor” (F21)
20.	“Hedeflerle ilgili prim sistemi var. Bazı çalışanlara parasal etki var, dolaylı olarak ücretle bağlantılı” (F22)
21.	“Ücrete etki etmekte” (F23)
22.	“Ücret artırımında kullanılıyor” (F24)
23.	“Ücret belirlemede zorluk derecesine göre her bölümün alt ve üst ücret sınırları <i>vardır</i> . Ara değerlendirmelerde çalışan başarılıysa, ek zam olur. <i>Zamlar Ocak ayında yapılır</i> ” (F26)
24.	“Ücreti belirlemede kullanılmakta, yönetim değişikliği öncesinde % 1 - % 10 oranlarında etkide bulunmaktaydı” (F27)
25.	“Ücretlerin belirlenmesinde kullanılıyor” (F28)

26. “Ücret, dönemliktir. Örneğin “C” derecesi, olması gereken normal performanstır. Değerlendirme sonucu taban ücrete yansımaktadır, ama yansımamalıdır, *enflasyonla ilgili düzenlemesi olmalıdır*” (F30)
27. “Ücret zammına etki ediyor” (F32)

Çizelge VII.12.’deki 27 kavram içinde, yüzdeleri % 30’ ar olan F2, F6, F20, F21, F23, F24, F28 ve F32’de performans değerlendirmenin ücretlerin belirlenmesine etkisi kısa bir ifadeyle vurgulanmıştır. Kavram yüzdeleri % 19’ ar olan F3, F7, F8, F22 ve F30’da performans değerlendirme sonuçları; primi etkilemektedir. Kavram yüzdeleri % 11’ er olan F4, F13 ve F30’da ise *enflasyonla* ücretler bağlantısına; kavram yüzdeleri % 7’ şer olan F14 ve F26’da *zam dönemlerine* değinilmiştir. F5’te performans-ücret ilişkisinin her bölümde kurulamadığı, F9’te her çalışana eşit oranda zammın yanlış olduğu, F18’de iletişimin önemi vurgulanmıştır.

Değerlendirme sonuçlarını ücretlerin belirlenmesinde kullanan bir fabrikada belirtilenler şunlardır: “Ödül ve ceza uygulanmıyorsa performansın bir anlamı kalmıyor. Türkiye’deki eksiklik, performansın çıktısının olmamasıdır. Çok iyi performansa ödül verilmiyorsa, düşük performansa ceza yok ise, performans değerlendirme rutin, baştan savma, gereksiz bir bürokratik işlem haline gelir. Kariyeri, eğitimi, ücreti veya en azından yan hakları, çıkarları buna bağlamak gerek.” Ödül sistemi uygulanamadığı için cezalandırma sistemi de yoktu. Her bölümde performansı en yüksek üç işçi, ailesiyle beraber sendikanın kampına gönderilir. İşçi, ailesiyle beraber gidebileceği için, seneye tekrar bu ödülü almak adına çaba harcayacaktır. Tatildeki video ve resimler, eğitimlerde özendirme amaçlı gösterilir.” (F16) Sonuç olarak, değerlendirme sonuçlarının ücretlerin belirlenmesinde kullanımı, fabrikaların çoğunluğunda temel bulgu olarak belirlenmiştir.

2.7.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim ve Gelişimde Kullanımı

Değerlendirme sonuçlarının eğitim ve gelişimde kullanımı, tüm fabrikaların çoğunluğunda temel bulgudur. Bu fabrikalar arasında bir fark

görülmemiştir. Elektrik, lastik, klima, kimya, otomotiv ve gıda fabrikalarının, sendikalı fabrikaların ve çalışan sayısı fazla olan fabrikaların çoğunluğu; performans değerlendirme sonuçlarını eğitim ve gelişimde kullanmaktadır.

Çizelge VII.13. “Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim ve Gelişimde Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Eğitim, performans sonucuna bağlı” (F1)
2.	“Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde kullanılmakta” (F3)
3.	“Eğitim ve gelişim performans sistemine dayanıyor, kazan-kazan yaklaşımı var” (F4)
4.	“Tüm alanlarda kullanılıyor” (F5)
5.	“360 derece yetkinlik değerlendirme sonucunda, çalışanların kişisel gelişim için gerekli eğitim açıkları ortaya çıkar. Eğitim açıklarına yönelik, gerekli eğitimler aldırılmaya çalışılır” (F6)
6.	“Eğitim-geliştirme gereksiniminin belirlenmesinde kullanılıyor” (F8)
7.	“Eğitim-geliştirme gereksiniminin belirlenmesinde kullanılıyor” (F9)
8.	“Asıl hedef; kişisel gereksinim ve eğitim gereksinimidir” (F10)
9.	“Çalışanların gelişimi gerekir. E-öğrenme (50 kurs) çalışmaları bulunur. <i>Çalışanla amiri, gerek işletme içinden, gerekse işletme dışından eğitim alır</i> ” (F11)
10.	“Standardın altında kalanların verileriyle ilgili olarak, çalışana geri dönülür, en düşük seviyedekilerle görüşülür, daha üst düzeydekiler için gelişim gereksinimleri dikkate alınır. <i>Performans düşüklüğünün nedenleri öğrenilmeye çalışılır. Bazı çalışanların, eğitime yanıt veremeyen bir yapısı olduğu düşünülür</i> ” (F12)
11.	“Yönetici, kariyer görüşünü belirtiyor. Gerekirse eğitim gereksinimi belirtiliyor” (F13)
12.	“Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde kullanılmakta” (F14)
13.	“Çalışanın performansı 2-3 yıl yetersiz kaldıysa, beklentinin altındaysa ve destekleyici faaliyetler gerekiyorsa; ek eğitimlere sokulur. <i>Eğer belirli bölümlerde düşük performans yaşıyorsa, cumartesi günleri düşük performans gösteren bölümlerde eğitimler düzenlenir</i> ” “ <i>Kültürümüz, toplumsal davranış biçimimiz ve düşünce sistemimiz, canımız yanmadan veya başımız ağrımadan düzelmüyor. Bu yıl ilk defa ihtarlar verildi. Süreci biliyorlardı. Ne zamanki ihtarları aldılar, “Bu işin bu kadar ciddi olduğunun farkında değildik; biliyorduk, anlatmıştınız ama ihtar alınca uyandık, kendimizi düzeltmemiz, toparlanmamız için ne tavsiye edersiniz?” diyerek geldiler</i> ” (F16)
14.	“Eğitim bireysel gelişim desteklenir.” (F17)
15.	“Eğitimde kullanılıyor, ancak çalışana hata, kusur sorulunca, kendisinden kaynaklandığını reddediyor, savunmaya geçiyor” (F19)
16.	“Eğitim planı yapılıyor” (F20)
17.	“ <i>Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde, çalışanın kendi gelişimi için talebi olmalıdır</i> ” “Kendi gelişimi için kendi talebi olmalı” (F22)
18.	“ <i>Eğitim ve gelişimi planlama ayrı bir süreç, kurulu sistemler var</i> ” (F23)
19.	“Eğitim geliştirme gereksiniminin belirlenmesinde kullanılıyor” (F25)
20.	“Şirket dışından eğitimci getirildi ve gruplar halinde çalışanlara eğitimler verildi” (F26)
21.	“Şirket özelleştirilmeden önce performans değerlendirme sonuçları herhangi bir alanda kullanılmıyordu. Kurulan sistemle gelişim etkinlikleri ve gelişim planlama üzerinde durulmakta” (F27)
22.	“Eğitim için kullanılmakta” (F29)
23.	“Tüm alanlarda kullanılıyor” (F30)
24.	“Eğitim planlamasında kullanılmakta” (F31)

“Değerlendirme Sonuçlarının Eğitim ve Gelişimde Kullanımı” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.13. 'te verilmiştir. Bu kavramlar içinde, yüzdeleri % 45' er olan F1, F3, F4, F5, F8, F9, F10, F14, F29, F30 ve F31' de; performans değerlendirmenin eğitim ve gelişime etkisi, kısa bir ifadeyle vurgulanmıştır. Söz konusu temanın kavramları içinde, yüzdeleri % 8' er olan F11 ve F26' da ise; işletme dışı kaynakların da eğitimde kullanıldığı vurgulanmıştır. F6' da, “360 derece yetkinlik değerlendirme sonucunda, çalışanların kişisel gelişim için gerekli eğitim açıkları ortaya çıkar” ifadesiyle ve F22' de, “Eğitim gereksiniminin belirlenmesinde, çalışanın kendi gelişimi için talebi olmalıdır” ifadesiyle; kişisel gelişim için eğitim gereksinimi vurgulanmıştır. F12' de “Performans düşüklüğünün nedenleri öğrenilmeye çalışılır; bazı çalışanların, eğitime yanıt veremeyen bir yapısı olduğu düşünülür” ifadesiyle, eğitimle giderilemeyen eksiklikler olabildiği belirtilmiştir. F16' da “Eğer belirli bölümlerde düşük performans yaşıyorsa, cumartesi günleri düşük performans gösteren bölümlerde eğitimler düzenlenir” ifadesiyle, gereken bölümlere eğitim verildiği belirtilmiştir. Yine F16' da “Kültürümüz, toplumsal davranış biçimimiz ve düşünce sistemimiz, canımız yanmadan veya başımız ağrımadan düzelmiyor. Bu yıl ilk defa ihtarlar verildi” ifadesiyle, ancak sorunu bizzat yaşayınca öğrenebilen bir kültürün geçerli olduğu belirtilmiştir. F23' te “Eğitim ve gelişimi planlama ayrı bir süreç, kurulu sistemler var” ifadesiyle, İK alt fonksiyonları için de ayrı sistemler olduğu belirtilmiştir. Özetle, değerlendirme sonuçlarının eğitim ve gelişimde kullanımı, belirlenen temel bulgudur.

2.7.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamada Kullanımı

Değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamada kullanımı, tüm fabrikaların çoğunluğunda belirlenen temel bulgudur. Bu fabrikaların benzerliği, çoğunluğunun sendikalı ve yabancı sermayeli olmasıdır. Benzerliğin nedeni; terfî edecek çalışanların belirlenebilmesidir. Klima,

otomotiv, elektrik, çelik ve lastik fabrikalarının çoğunluğu; değerlendirme sonuçlarını kariyer planlamada kullanmaktadır.

Çizelge VII.14. “Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamada Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Kariyer planlamada kullanılıyor” (F1)
2.	“Kariyer planlamada kullanılıyor” (F2)
3.	“Kariyer planlamada kullanılıyor” (F3)
4.	“Kariyer yönetiminde kullanılıyor” (F4)
5.	“Kariyer yönetiminde kullanılıyor” (F5)
6.	“Kariyer yönetiminde <i>çalışanın geçmiş üç yılına bakılır</i> ” (F8)
7.	“Değerlendirme sonuçlarına bakılmasına rağmen, terfi etmek için <i>sınav sistemi</i> önceliklidir. Sendikasız personelin terfisinde, yöneticilerin görüşü ve değerlendirme sonuçları etkindir” (F9)
8.	“Tayin ve terfiler için kullanılmakta” (F10)
9.	“Her alanda kullanılıyor” (F11)
10.	“Kariyer planlamada kullanılıyor. <i>Yönetici, çalışana yönelik kariyer görüşünü belirtir</i> ” (F13)
11.	“Çalışanların kariyerlerini takip etmek için kullanılıyor” (F15)
12.	“Kariyer yönetiminde kullanılıyor” (F17)
13.	“Kariyer yönetiminde kullanılıyor” (F20)
14.	“ <i>Çalışan işini iyi yapıyor olabilir, ama yönetici adayı olmayabilir.</i> İnsan kaynaklarını planlanarak, geleceğin yöneticileri belirlenir” (F23)
15.	“Terfi kararlarında kullanılıyor” (F24)
16.	“Kariyer yönetiminde kullanılıyor” (F25)
17.	“ <i>Çalışan, hak ediyorsa, gerçekten başarılıysa yükselir, örneğin şef olabilir</i> ” (F26)
18.	“Değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar; potansiyelin değerlendirilmesiyle, <i>seçme ve yerleştirmenin çıktısı olarak kariyer planlamadır</i> ” (F27)
19.	“Kariyer yönetiminde kullanılıyor” (F28)
20.	“Kariyer yönetimi için kullanılıyor” (F29)
21.	“Tüm alanlarda kullanılmakta” (F30)
22.	“Kariyer planlamada kullanılıyor” (F31)
23.	“Terfi için kullanılmakta” (F32)

Çizelge VII.14.’ e göre, “Değerlendirme Sonuçlarının Kariyer Planlamada Kullanılması” temasının temsil ettiği kavramların % 48’ inde performans değerlendirmenin kariyere etkisi, kısa bir ifadeyle vurgulanmıştır. F8’ de çalışanın geçmişi, F13’ te yöneticinin görüşü, F23, F26 ve F27’ de performansının yüksek olması; çalışanın kariyerini etkilemektedir. F9’da sınav sistemi, F23’ te ise çalışanın yöneticiliğe aday görülebilmesi, kariyerini etkilemektedir. Özetle, performans değerlendirme sonuçları, fabrikaların çoğunluğunda kariyer planlamada kullanılmaktadır.

2.7.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İşten Çıkarma Kararlarında Kullanımı

Değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma kararlarında kullanılması, tüm fabrikaların çoğunluğunda belirlenen temel bulgudur. Bu fabrikaların çoğunluğunun benzerliği, çalışanların performans düşüklüğüdür. Bu benzerliğin nedeni ise, performans düşüklüğünün üst üste tekrarının somut kanıtlarla kaydedilmesidir. Lastik, klima, kimya, çelik ve gıda fabrikalarının çoğunluğu; sonuçları işten çıkarma kararlarında kullanılmaktadır. Temel bulgunun belirtildiği fabrikaların çoğunluğu sendikalı ve yabancı sermayelidir. Fabrikalarda işten çıkarma, genelde son seçenek olarak düşünülür ve çalışanın, eksiklerini kapatması için çaba göstermesi beklenir. Performans düşüklüğü dışındaki işten çıkarma nedenleri; iş disiplinsizlikleri ve özelleştirme nedeniyle ortaya çıkan işgücü fazlalığıdır.

Çizelge VII.15. “Değerlendirme Sonuçlarının İşten Çıkarma Kararlarında Kullanımı” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Çalışan, 3 yıl beklentinin altında kaldıysa, işten çıkarma kararı verilir. Performansı yüksek bir yılın ardından, performansı düşük tek bir yıl geçirildiyse anlayışla karşılanabilir” (F1)
2.	“Performans düşüklüğü nedeniyle 1 çalışan, iş disiplinsizliği (geç gelme, devamsızlık, viziteye çıkma) nedeniyle de yine bir çalışan, işten çıkarılmıştır” (F2)
3.	“Tüm kullanım alanlarında kullanılıyor” (F5)
4.	“İşten çıkarma kararlarında kullanılıyor” (F7)
5.	“İşten çıkarma kararından önce uyarıda bulunulur” (F8)
6.	“İşletme özelleşince, çalışan fazlalığı işten çıkarılmıştır. İşten çıkarma kararları, gerekirse kullanılmakta” (F9)
7.	“Düşük performans gerçekleştiğinde, nedenleri belirlenmeye çalışılır. Düşük bir performans notu almış olabilir ama, olumlu çaba içerisindedir. Çalışanın performansı çok özel bir nedenden dolayı düşük derecede değerlendirilmiş olabilir. Hemen işten çıkarma olmuyor. Yöneticilerle görüşülüyor, çalışan hakkında daha somut bilgiler öğrenilmeye çalışılıyor. İkaz edilmesine rağmen, hatayı düzeltmek için çabası olmadığı gözlenebilir. Hastalık, kişisel ve ailevi durum gibi nedenler öğrenilmeye çalışılıyor. İlgili veriler varsa ve zamanla düzelme olmazsa, çalışana geri dönülür. Gelişim olanaklarına hiç yanıt vermeyen bir yapıdaysa, hem İK, hem de yöneticisi tarafından somut bir ifadeyle netleştirilebiliyorsa, ancak o zaman işten çıkarılıyor. Düşük performans üzerinden çalışanla devam edilemeyeceği belirlenir. Örneğin değerlendirme sonucunda 1 veya 2 puan almış ve çok yeni işe girmiş olabilir. Örneğin değerlendirme sonucunda 1 veya 2 puan almış ve çok yeni işe girmiş olabilir. İlk 3 ay değerlendirme yapılmıyor. En az 6 ay, çalışanın gözlenmesi gerekir. İki kez çok düşük performans gerçekleşirse, işten

- çıkarma kuralı uygulanır. Şimdiye kadar hiç yaşanmadı, ama sistem içinde bu kural öngörüldü Çalışana yönelik uzun, orta ve kısa vadeli bakış açısı belirlenir” (F12)*
8. *“Performans puanı sonucu, örgütte olmaması gerekenler ayıklanabiliyor. 4 yıl boyunca işten çıkarmalar oldu. Ana hedef işten çıkarma olmamakla beraber, eğer başarısızsa, çalışanın yetersizliği performans sonucuyla ispatlandıktan sonra, işten çıkarmak uygundur”
“2-3 dönem yetersizlik, başarısızlık varsa, yetkinlikleri zayıf bir insanla çalışılmak istenmez” (F14)*
 9. *“Değerlendirme sonuçları, çalışanları takip etmek için kullanılır, işten çıkarmalarda da kullanılır. Örneğin, bir elemanın ilk seferde performansı düşük çıkıyorsa not edilir, ikinci kez de düşük çıkınca görevinin gereğini yapmadığı kabul edilir, dolayısıyla işten çıkarma gerekebilir. Son çıkan iş yasası, işten çıkarmayı zorlaştırmıştır.” (F15)*
 10. *“Uyarı alanların iki hakları bulunur, birinci yıl genellikle ihtar verilir, ikinci yıl özenle değerlendirilir. Her değerlendirme sonucunda bilgisayar, bölümde düşük puanlı isimleri, sicil numaralarını, hangi değerden düşük not alındığını, beklentinin üzerinde olup olmadığına dair çizelgelerle, yıl sonu kimlerle görüşme yapılması gerektiğini belirler. Zayıf ve güçlü yönleri ifade edilir. Çalışanın itirazı veya farklı bir görüşü varsa, kendisi de ifade edebilir. Yüz yüze görüşme şeklinde geri bildirim yapılır. Çalışanın kendisi, değerlendiren ilk yönetici, bölüm şefi ve endüstri ilişkileri müdürü imzalar” (F16)
“İhtar verirken, yüz yüze görüşme ve bir önerme olur. Hangi noktalarda zayıf olduğu belirtilerek, kendisine 6 ay süre verildiği belirtilir. Örneğin geçen ayın 19’unda ihtar verildiyse, çalışan tekrar çağırılıp hangi noktalarda şirket ortalamasının altında olduğu, beklentiyi karşılamadığı, kendisini düzeltmesi için neleri yapması gerektiği belirtilerek, 150-200 çalışanla görüşülür. Çalışana ikinci bir geri bildirim ve bir sözlü uyarı yapılır. Yıl sonuna kadar düzelmediği takdirde, kendisiyle yollarının ayrılması zorunluluğu belirtilir” (F16)
“Çalışan, hata/kusur sorulunca kendisinden kaynaklandığını reddetmekte, savunmaya yönelmektedir” (F16)*
 11. *“Herhangi bir çalışan işten çıkarılıyorsa iş yasası, performans değerlendirmenin yapılmasını sorguluyor, tarafsız olarak kanıt istiyor. Son iki yılda işten çıkartmalar olmuştur. İşten çıkarmada performans düşüklüğü tek neden değildir” (F20)*
 12. *“İşten çıkarma kararlarında kullanılıyor” (F22)*
 13. *“Bir parça, işten çıkarma kararlarında kullanılıyor” (F25)*
 14. *“İşten çıkarma kararlarında kullanılıyor” (F26)*
 15. *“Hemen işten çıkarma olmamakta, olumsuz etmenleri ortadan kaldırmak için gayret gerekmede” (F28)*
 16. *“İşten çıkarma kararlarında kullanılmakta” (F29)*
 17. *“Tüm alanlarda, değerlendirme sonuçları etkili olmakta” (F30)*

“Değerlendirme Sonuçlarının İşten Çıkarma Kararlarında Kullanılması” temasının temsil ettiği kavramların Çizelge VII.15.’ te verilmiştir. “İşten çıkarma kararlarında kullanılıyor” kavramı, tema içinde % 24’er yüzdeyle; F7 ,F22 ,F26 ,F29 işletmelerinde belirtilmiştir. F5 ve F30 işletmelerinde, “Tüm kullanım alanlarında kullanılıyor” kavramı; tema içinde % 12’ şer yüzdeye sahiptir.

Özetle, performans değerlendirme sonuçları, fabrikaların çoğunluğunda işten çıkarma kararlarında kullanılmaktadır. Üst üste 2-3 kez performans düşüklüğü işten çıkarma nedeni olarak görülmektedir ve genellikle performansı düşük olan yalnızca bir yıl, anlayışla karşılanmaktadır.

2.7.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarıyla İnsan Kaynaklarının Planlanması

Performans değerlendirme sonuçlarıyla insan kaynaklarının planlanması, fabrikaların yarıya yakınında belirlenen temel bulgudur. Bu fabrikaların çoğunluğundaki benzerlik, özellikle büyük şirketlerde, önceki işyeri performansına dikkat edilmesidir. Bunun nedeni, geçmiş performanslara ilişkin araştırmaları, büyük şirketlerin daha organize yöntemlerle yapabilesidir. Temel bulgunun belirttiği fabrikaların çoğunluğu sendikalıdır. Lastik ve çelik fabrikalarının çoğunluğu da, değerlendirme sonuçlarıyla insan kaynaklarını planlamaktadır.

Temel bulguya ilişkin olarak, bir fabrikadaki yöneticinin görüşü şöyledir: “Sonuçlar, insan kaynaklarını planlamada kullanılıyor. Yeni bir eleman alınırken, hangi fabrikada çalışmış olduğuna bakılıyor. Şu anda 150 işçi çalışıyor, yazın her ay 40 işçi izne çıkıyor, izne çıkanların yerine 6 aylık geçici işçi alınıyor. Örneğin, bağlantılı fabrika olan F22’deki başarılı çalışanlar bilgisayardan öğreniliyor, her birine telefon açılıyor, fabrikaya çağırılıyor. Genelde Mart-Nisan aylarından Eylül ayına kadar alınır (yasal böyle bir uygulama var, 6 aylık süreç). 6 aylık süreçte başarılı olanların her biri çağırılıyor. Eylülde kaç kişilik kadro açığı varsa, 20 - 30 kişi daimi kadroya alınıyor.” (F26)

2.8. Performans Yönetimi Sistemini Uygulamaya Başlamadan Önce Yapılan Hazırlıklar

Sistem kurulmadan önce fabrikalarda gerçekleştirilen hazırlıklarla ilgili temel bulgu, yönetici ve çalışanlara eğitimler verilmesidir. Eğitimler verilen

fabrikalardaki benzerlik, çoğunluğunun sendikalı olmasıdır. Kimya, çelik, elektrik ve gıda fabrikalarının çoğunluğunda eğitimler verilmiştir.

“Yönetici ve Çalışanlar için Eğitimlerle Hazırlık Yapılması” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.16.’ da belirtilmiştir. Genelde fabrikalarca belirtilen bulgu; *toplantı, bilgilendirme ve eğitimlerden sonra sistemin uygulanmasıdır.*

Çizelge VII.16. “Yönetici ve Çalışanlar için Eğitimlerle Hazırlık Yapılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Eğitimler verildi” (F2)
2.	“‘Holding’ içinde sistem, çalışanlara tanıtılmıştır. Yöneticiler de, birebir çalışma grupları eğitimleriyle bilgilendirilmiştir” (F4)
3.	“Sözlü ve yazılı olarak anlatıldı” (F5)
4.	“Bu konuyla ilgili gerekli eğitimleri aldık. Daha sonra, bu eğitimlerden edindiğimiz bilgileri şirkette paylaştık. Sistem üzerinde çalışmaya başladık, uygulayarak öğrendik.” (F6)
5.	“Örgüt şemasındaki ilişkiler kullanılmış ve kişilerin birbirleriyle iş ilişkisi içinde olmalarına dikkat edilmiştir. Hem sözlü, hem de yazılı anlatımla <i>soru-yanıtlı sistem eğitimleri verilmiştir</i> ” (F9)
6.	“Hedefleri yöneticiler verdiği için, uzmanlar tarafından öncelikle yöneticilere bilgilendirme eğitimleri verilmiştir” (F10)
7.	“Sistemle ilgili rehberlik verilmiş, belgeler Türkçe’ye çevrilmiş, tüm çalışanlar için elektronik eğitim hazırlanmıştır” (F11)
8.	“Çalışanları tanımaya, gereksinimlerin tümüne ve uygulamaya yönelik anket üzerinden çalışma yapılmıştır. Yeni iş yapma biçimleri oluşturulmuştur. Eğitim yönetimi ve işe alım sistemi alt yapılarıyla hazır olunan bir dönem beklenmiştir. Çalışanlara bazı kavramlar anlatılmış ve sistemi kullanacak kişilere yönelik ortak terminoloji yaratılmıştır. İnsan Kaynaklarının ne olduğu, nasıl bir sistem bütünlüğü içinde çalıştığı anlatılmıştır. <i>Tüm çalışanlara yönelik sunumlar yapılmış ve çalışanlarla görüş alışverişinde bulunulmuştur.</i> İletişim eğitimiyle, karşılıklı saygıyla nasıl konuşulabileceği, yönetici ve çalışanlarca paylaşılmıştır. Ekip çalışması, etik ve kurumsal kültür gibi performans yönetiminin alt parçaları hakkında eğitimler verilmiştir. Ücret, eğitim ve işe alım yönetimine ilişkin şirket içi kurallar, etik, kültür ve yetkinlikler tanımlanmıştır. Eğitimler kişi tabanında ne kadar sağlanıyorsa, sistem o kadar iyiye gider” (F12)
9.	“Bölüm yöneticileri, İK ile birlikte çalışmıştır. Tüm İK uygulamaları hakkında, çalışanlar bilgilendirilmiştir” (F13) “Nelerin değerlendirilebileceğinin gerçekçi olması için toplantılar yapılmıştır. Hangi sıkıntıların yaşandığı, nelerin eksik olduğu, neler yapılması gerektiği oturup konuşulmuştur. <i>Toplantı, bilgilendirme ve eğitimlerden sonra sistem hayata geçmiştir</i> ” (F13)
10.	“Mümkün olduğunca ölçülebilir, tarafsız hedefler verilmesine yönelik, tüm personele gerekli eğitimler aldırılmıştır” (F14) “Sistemi anlatan kitapçıklar ve belgeler hazırlanmış, bölüm yöneticileriyle toplantılar yapılmış, konu hakkında bilgiler paylaşılmış, sorular yanıtlanmış, beklentiler öğrenilmiştir. Sistemdeki tüm çalışanlara birer gün süren etkileşimli eğitimler verilmiştir.” (F14)

11. "Eğitilerle eksik taraflar sorgulanmış, anketler yapılmıştır. Etkin değerlendirmede yöneticinin rolüne yönelik eğitimler verilmiştir. Eğitimin getirdiği değişimle, sistem aynı olmasına rağmen, kâğıtlar aynı olmasına rağmen, düşünceler değişmiştir." (F15)
12. "Kavramların anlamları anlatılmıştır" "Performans yönetimi sistemine başlarken insan kaynakları boyutunda ciddi, radikal bir değişim yapıldı. Bütün ilk düzeydeki şeflere ve yöneticilere yönelik 10-16 modüllük eğitime uygulandı. MESS ile ortaklaşa çalışıldı. İnsan ilişkileri, takım çalışması, problem çözme, zaman yönetimi, performans değerlendirme, liderlik, yöneticinin yetkinlikleri gibi birbirlerini destekleyen ve tamamlayan eğitimler; birer hafta süreyle verildi" (F16)
13. "Temel eğitimlere ek olarak, yurt dışı birimlerdeki gibi performans değerlendirme yapıldığı için, yabancı dil bilmeyenlere dil eğitimi verilmiştir" (F18)
14. "Danışman şirket tarafından eğitimler verilmiştir. Ancak çalışanlar, eğitimleri bir ayda unutulmaktadır" (F19)
15. "Sistemi uygulamadan önce yönetimde zaten bir bilgi ve belge birikimi sağlanmıştır. Daha önce çalışan yerlerden edinilen deneyimin, kendi şirketlerine nasıl uyarlanabileceği araştırılmıştır. Hedef belirlemenin nasıl yapıldığına dair bir eğitim verildikten sonra, sistemle ilgili eğitimler verilmiştir. İK yöneticisinin bilgi birikiminin nasıl uygulanabileceğine ilişkin çalışan ve yöneticilere, "Hedef nasıl belirlenir?" konulu kitapçık verilmiştir. Sistem bilgileriyle ilgili her bir madde için kitapçıklar hazırlanmıştır. Değerlendirme formundaki her bir maddenin açıklamasını içeren kitapçıklar hazırlanmış ve çalışanlara dağıtılmıştır. Hem eğitim, hem de belge anlamında destek sağlanmıştır. Çalışan ve değerlendirici görüşürken, insan kaynaklarından bir görevli gerekli uyarıları yaparak kişisel destek sağlanmıştır (bunu böyle yapın, şu böyle daha iyi olur gibi)" (F20)
16. "Eğitim gereksinimleri belirlenmiş, kurum kültürü eğitimi için danışman işletmeden yararlanılmıştır İK sistemleri yeniden kurulmaktadır" (F21)
17. "İnsan kaynakları planlama ve geliştirme süreci, katılımı oluşturulmuştur. Finans, üretim, satış bölümlerinden ilgili kişilerin katılımıyla, şirket geneline uygun bir sistem oluşturulmuştur. İş ailesi sistemi bulunduğundan, her iş ailesinin her kademesi için ayrı bir form hazırlanmıştır. Kurulan komitelerin değerlendirmeleriyle bir yetkinlik modeli benimsenmiştir. Sistem için hem sözlü, hem de yazılı anlatım yapılmıştır. Gruplar halinde eğitim verilmiş, sistem kitapçığı basılmıştır. Sistem kitapçığında dikkat edilmesi gerekenler belirtilmiştir (Hedeflerin SMART olması gibi)". (F25)
18. "Sistemle ilgili sunumlarla tanıtım, bütün yöneticilere yapılmıştır. Hedeflerin tutturulması, yetkinlikler, geliştirilmesi gereken yönler ve eğitim gereksinimleri belirlenmiştir." "360 derece geri bildirim sonuçları, eğitimde kullanılır. Değerlendirici ve çalışanlar tarafından çok fazla sindirilemediği için, eğitimler verilmiştir. EFQM denetimine girilmiş ve hızlı uygulamalar olmuştur." (F27)
19. "Formlar anlatılmış, yetkinlikler ve iş analizleri tanımlanmıştır. Her yıl, eylül-ekim aylarında formlar gönderilir. Aralık ayı civarında bitirilir. Ocak ayında tekrar hedef formları gönderilir."(F31)
20. "Holding bünyesinde 30'ar kişilik gruplara, şirket yöneticilerince haftalarca eğitimler verilmiştir. Aynı süreçte beyaz yaka için de eğitimler verilmiştir. Mavi yaka uygulaması öncesinde de hazırlık yapılmıştır. Her yıl uygulama başladığında tazeleme eğitimleri verilir. Çünkü değerlendirici, yönetici olarak yeni atanmış olabilir. Formlar elektronik ortamda doldurulup çıktısı alınır." (F32)

Hazırlıklarla ilgili ikinci temel bulgu, hedeflerin ve ölçütlerin belirlenmesidir. Bu bulguyu belirten fabrikaların benzerliği, yetkinliklerle ilgili yetersizliklerine yönelik çalışmalara yoğunlaşmalarıdır. Bu benzerliğin nedenleri; fabrikalarda yetkinliklerin sayısının fazla olması, yetkinliklerin sınıflandırılmamış olmasıdır. Benzerliğin diğer nedenleri; yetkinlikler sözlüğü ve yetkinlikler sistemi gereksinimleridir.

Çizelge VII.17. “Hedeflerin ve Ölçütlerin Belirlenmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Karşılaştırmaların yapılması, yazın araştırmaları, hedeflerin ve ölçütlerin belirlenmesi, mesleki ve kişisel <i>yetkinliklerin sayısının fazlalığı nedeniyle 9 yetkinliğe indirilmesi ve özetlenmesi</i> gibi hazırlıklardır” (F1)
2.	“ <i>Yetkinlikler, çalışanlara ve yöneticilere yönelik olarak 2’ye ayrılmıştır.</i> Kişisel yetkinlikler, yöneticilerde önemlidir. Tarafsız sorular oluşturulmuş, <i>yetkinlik hedefleri belirlenmiştir</i> ” (F3)
3.	“Herkes için mühendislerden faydalanılarak <i>genel ölçütler belirlenmiştir.</i> Değerlendirmelerde <i>çalışanın düşünceleri belirtilir ve imzası vardır</i> ” (F9)
4.	“ <i>Ölçütler netleştirilmektedir</i> ” (F21)
5.	“İş ailelerinin görev tanımları yapılmış, <i>yetkinlikler sözlüğü hazırlanmıştır. Her iş ailesinde 5-6 yetkinlik belirlenmiştir.</i> Analitik düşünmeyle beş davranış belirlenmiştir” (F25)
6.	“Ölçütleri ayrıştırma süreci, 2007 öncesidir. Tüm şirketler topluluğunda konuma göre değil, role göre ölçütlere karar verilmiştir. Yine şirketler topluluğunda danışman şirketten yararlanılması benimsenmiştir. Şirket kültürüne göre <i>yetkinlikler sözlüğü oluşturulmuştur</i> ” (F28)
7.	“Pilot uygulama yapılmıştır. <i>Yetkinlik sistemi kurulmuş ve geliştirilmesi istenen davranışlar belirlenmiştir. Davranışsal performans göstergeleri olan yetkinlikler henüz sindirilememiştir. Üretim hat liderlerinin 2006’da gözlemci olarak katılımıyla, üretimden hat liderlerinin seçme sürecinde yetkinlikler kullanılmıştır. Yetkinlikler, değerlendirme formuyla belirlenmiş ve formlar geliştirilmiştir</i> ” (F29)
8.	“Yöneticiler ayrıntılı konuşmadığı için, ulaşılabilir hedefler belirlenemediği düşünülebilir. Sistem ne kadar iyi olursa olsun, <i>çalışanlar görüşmelerde hedef belirlemeye inanmalıdır</i> ” (F30)

Çizelge VII.17.’ de, “*Hedeflerin ve Ölçütlerin Belirlenmesi*” teması, temsil ettiği kavramlarla birlikte verilmiştir. Bu kavramlardan biri olan yetkinliklerin sayısının azaltılması F1’ de vurgulanmıştır. F3’ te yetkinlik hedeflerinin belirlendiği belirtilmiştir. F25 ve F28’de yetkinlikler sözlüğü oluşturulmuş, F9, F21 ve F30’da çalışanların düşünceleri alınarak ölçütler netleştirilmiştir. F3, F25 ve F29’ da ise; yetkinlikler sınıflandırılmıştır.

Hazırlıklarla ilgili üçüncü temel bulgu, toplantıların yapılmasıdır. Bu bulguyu belirten fabrikaların benzerliği; toplantıların amaçları tanıtım ve diğer gereksinimlerin sorgulanmasıdır. Bu benzerliğin nedenleri; sistemin gerçekçi olması için nelerin yapılması gerektiğinin belirlenmesidir.

Çizelge VII.18.' de "*Toplantıların Yapılması*" teması, temsil ettiği kavramlarla birlikte verilmiştir. Toplantıların amacı; F17' de sistemlerin birleştirilmeye çalışılmasına, F23' te "*Nasıl tarafsız ve adil olunabileceği*" ne, F25' te ise şirketin mevcut durumuna yöneliktir.

Çizelge VII.18. "Toplantıların Yapılması" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	"Yurt dışındaki işletmeler incelenmiştir. Ancak, farklı ülkelerdeki şirket fabrikalarının sistemleriyle birebir örtüşmemektedir. İş aileleri gibi konular konferanslarla tartışılmakta ve <i>sistemler birleştirilmeye çalışılmaktadır</i> " (F17)
2.	"Tanıtım toplantıları ve düzeltmeler yapılmaktadır. <i>Nasıl tarafsız ve adil olunabileceği sorgulanmaktadır</i> " (F23)
3.	"Açık iletişim vardır. <i>Şirketin durumu hakkında bir toplantı verilmiştir. Şirketler topluluğundaki İK politikası, paylaşımcılıktır</i> " (F25)

Farklı fabrikaların kendilerine özgü diğer hazırlıkları şunlardır:

- "Fabrikanın kurulması hazırlıklarıyla birlikte, sistem de kurulmuştur. Yurt dışında uygulanan sistem, Türkiye'ye getirilmiştir."
- Performans yönetimi sistemi çalışmalarıyla, iş değerlendirme sistemi çalışmaları birbirine paralel yürütülmüştür. Bu iki çalışma sırasında yönetim, konumlardan neler beklendiğinin ortaya çıkarılmasına karar vermiştir. Sistemin nasıl kullanacağı her konuma anlatılmıştır. Puanlamanın İK' nın beklentilerini karşılayıp karşılamadığı sorulmuştur. Öncelikle bir işten ne beklendiğinin ortaya çıkarılmasına karar verilmiş, işin örgüte katkısının ne olduğu, işin yapılabilmesi için nelerin gerektiği sorgulanmıştır. Bölümlere gidilip ne iş yaptıkları, yaptıkları işlerin ağırlıkları, dağılımları sorulmuş ve öğrenilmiştir"
- "Sistemin hazırlıkları zaman alıcı olmuş ve izin dönemine denk gelmesiyle sorun yaşanmıştır."

2.9. Sistemin Kurulma Zamanının Planlanması

Sistemin kurulma zamanıyla ilgili temel bulgu, 4857 sayılı son iş yasasıyla birlikte sistemi kurma çabalarının artmasıdır. Sistemlerini 2003' ten itibaren kuran fabrikaların çoğunluğu 250' den fazla çalışana ve sendikaya sahiptir. Bu işletmeler, yasal gereksinimler nedeniyle sistemlerini kurmuştur. Yasal gereksinimler nedeniyle sistem kuran işletmeler, diğer İK sistemlerini de genellikle kurmaktadır. Sistemlerini son iş yasasından önce kuran işletmeler ise, bilgisayar ve internet olanaklarına uyum gereksinimi gibi, yasal olmayan gereksinimler nedeniyle sistemlerini kurmuştur.

Çizelge VII.19. "Sistemin Son İş Yasasından Sonra Kurulması" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	"2003'ün son döneminden beri sistem uygulanmakta" (F1)
2.	"Fabrikanın kurulması nedeniyle, zamanla sistem kuruldu. 2005 yılında sistem ilk defa uygulandı. (F2)
3.	"2007 yılından itibaren sistemin kullanılması düşünülüyor" (F5)
4.	"3 yıldır sistem uygulanıyor" (F6)
5.	"İşletmede İK uygulamalarının ve süreçlerinin yeni uyarlanması" (F6)
6.	"2004'ten itibaren son iş yasası dolayısıyla, bir sistem kuruldu" "Sistem için iş yasası beklendi" (F9)
7.	"2006 altıncı ayında ara değerlendirmede, sistemin ilk defa uygulanması. Sistemde, çevrim içi somut hedeflerin belirlenmesi. Sistemde hedeflerin çalışanlara kısmen gelmesi, asıl hedeflerin bölüm yöneticilerine verilmesi" (F10)
8.	"1991'de hedeflerle yönetime başlandı. 2001'de Balance Scorecard başladı. 2004'te İK kadrosu değişti. 2005'te Uluslararası şirket kendi sistemini getirdi. Sistem, 2005'ten beri uygulanıyor. Uluslararası şirketteki yapılanmadan gelen hedefler, en alt düzeylere kadar, bireysel hedef kartlarına kadar iniyor. Holding hedefleri, şirket hedefleri, bölüm hedefleri, çalışan hedefleri, hedef kartları tabanında birbirini desteklemelidir. Her düzeydeki hedefler, bir üst düzeydeki hedefleri desteklemelidir." (F11)
9.	2004 yılından beri sistem uygulanmakta, değişim dönemi devam etmekte. Şu anda hedeflerle yönetime bir geçiş dönemi yaşanıyor, dolayısıyla yarı yarıya sistem kullanılabilir ve taraflılık içeriyor. İK sistemleri de 2004'te oluşturuldu. 2006 Aralık ve 2007 Aralık'ta 2 dönemdir yetkinliklerle yılda 1 değerlendirme yapılıyor. (F12)
10.	2003 yılından beri sistem uygulanıyor. "Yetkinlikler var." (F15)
11.	"Fabrikada 1994' te üretim kararı alındı. 1997-1998'de üretime geçildi. 1999-2000'den beri basit formla başladı. 2003' te dışarıdan danışman firmayla performans yönetimi ve ücret yönetimi sistemi kuruldu. 2003-2004'ten beri şu anki sistem kullanılmakta. (F19)
12.	2004'ten beri sistem uygulanmakta. (F20)
13.	Sistemin ön çalışmaları yapılmakta. 2002'de Kocaeli' de üretim başlangıcı, 2005' te performans değerlendirmede önemli değişim oldu. İK yöneticisi değişti. Ocak 2006'da SAP programına 8 ayda geçildi. SAP programından veri gelmektedir. (F21)

14. Sistemin kuruluş sürecinin tamamlanış tarihi 2006 ekim ayı, uygulanmaya başlangıç tarihi 2007'den itibaren. (F24)
15. "Özelleştirmeye işletmeyi satın devralan Holding, 2007'den itibaren sistemi uygulamaya başlamış olacak" (F27)
16. "2005'te performans, kariyer ve ücret sistemleri kuruldu" (F29)
17. "Son dört yıldır uygulanmakta" (F31)

Çizelge VII.19.' da, "Sistemin Son İş Yasasından Sonra Kurulması" teması, temsil ettiği kavramlarla birlikte verilmiştir. Bu temanın 17 kavramı içinde ağırlıklı yüzdesi; % 12' şer olan F19 ve F29' da "diğer İK sistemleriyle birlikte oluşturulması" kavramı, % 6 olan F2' de "fabrikanın kurulması" kavramı, % 6 olan F9' da "son iş yasaı" kavramı, yine % 6 olan F11' de "uluslararası şirketin kendi sistemini getirmesi" kavramı ve % 6 olan F27' de "özelleştirmeye işletmeyi devralan Holdingin kendi sistemini kurması" kavramı, vurgulanmıştır.

2.10. Sistemin Kurulmasının Nedenleri

Sistemin kurulmasının en yaygın nedeninin çeşitli gereksinimler olması, belirlenen temel bulgudur. Bu nedeni belirten fabrikaların benzerliği, tarafsızlık gereksinimidir. Bu gereksinimin nedeni ise, sistemli olma gereksinimidir. "Gereksinimler Nedeniyle Sistem Kurulması" temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.20.' de verilmiştir. Çizelgedeki fabrikaların % 25' er yüzdeyi oluşturan kavram olan "sistemli olma gereksinimi" F21 ve F23' te, yine % 25' er yüzdeyi oluşturan kavram olan "bütünleşik İK sistemleri" F20 ve F30' da, aynı oranda % 25' er yüzde oluşturan kavram olan "performansı yükseltmek, geliştirmek ve iyileştirmek" F4 ve F28'de vurgulanmıştır.

Çizelge VII.20. "Gereksinimler Nedeniyle Sistem Kurulması" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	"Uyguladıkça gereksinimlerin çıkması nedeniyle" (F4)
2.	"Performans değerlendirme dışındaki, eğitim, işe alıp yerleştirme gibi İK fonksiyonları ve süreçleri, sistemleştirilmeye başlanmış, performansla da ilgili şeyler yapılması gerektiği düşünülmüştür" (F20)
3.	"Sistemli olma gereksinimi, 2005'te İK yöneticisinin değişmesi" (F21)
4.	"Kâğıt üzerinde görülen aksaklıklar tamamlandı" (F23)
5.	"İyileştirmeye açık sistem gereksinimi. Öncelikli olan sonuç olduğundan, sonuç odaklı sisteme gereksinim olması ve yetkinliklerin kullanılması amaçlandı" (F25)

6. "Performansı yükseltmek, geliştirmek ve iyileştirmek amacıyla sistem kuruldu." (F28)
7. "Ücret sistemi, yetkinlikler gibi sistemler, bütünleşik sistem olarak devreye alındı" (F30)
8. "Yeniden değerlendirme gereksinimi ve ücret sorunları nedeniyle çalışanların ve yöneticilerin talepleri karşılanamıyordu" (F31)

Çizelgedeki fabrikaların % 12,5 yüzdesini oluşturan kavram olan "sonuç odaklı sisteme gereksinim olması" F25'te, yine % 12,5 yüzdesini oluşturan kavram olan "yeniden değerlendirme gereksinimi ve ücret sorunları" F31' de vurgulanmıştır.

Sistemin kurulmasının ikinci yaygın nedeni; sistem yokluğu veya fabrikanın yeni kurulmasıdır. Bu fabrikaların benzerliği, çoğunluğunun sendikalı, yabancı sermayeli ve en az 250 çalışana sahip olmalarıdır. Bu benzerliğin nedeni ise, tarafsızlığın sağlanabilmesi amacıdır. Bu neden, aynı zamanda sistemin kurulmasının üçüncü nedenidir; daha tarafsız, gerçeğe yakın veriler, sağlıklı ve gerçekçi bir değerlendirme için alt yapı oluşturma amacıdır. "Daha Önce Olmadığı için Sistem Gereksinimi" temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.21.'de verilmiştir.

Çizelge VII.21. "Daha Önce Olmadığı için Sistem Gereksinimi" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	"Fabrika üretime geçtiği için" (F2)
2.	"Daha Önce Hiç Yoktu PYS" (F3)
3.	"Daha önce sistematik olarak yoktu, Kuruluş performansının gerçekleşmesi için, hedef indirgeme yöntemi olarak." (F4)
4.	"PYS, fabrikanın açıldığı 1997'de kurulmuş ve uygulanmaya başlanmıştır. Sistemin uygulamaya başlamasının nedeni, fabrikanın açılmasıdır" (F8)
5.	"Daha önce PYS yoktu." (F12)
6.	"Daha önce hiçbir sistem yoktu" (F14)
7.	"Daha önceden PYS yoktu. Direkt personel yönetimi vardı. İKY yoktu şirkette." Küresel koşullarda rekabet edebilmek için" (F16)
8.	"Fabrikanın kurulması" (F18)
9.	"Fabrikanın kurulması" (F22)
10.	"Fabrikanın kurulması nedeniyle" (F26)

"Daha Önce Olmadığı için Sistem Gereksinimi" temasının temsil ettiği kavramlar içinde % 50 ağırlıkla "fabrikanın kurulması" kavramı; F2, F8, F18, F22 ve F26' da vurgulanmıştır. Doğal olarak fabrikanın kurulması, sistemin

daha önce hiç olmadığı anlamına da gelmektedir. F3, F4, F12, F14 ve F16 fabrikalarında ise fabrika kurulduktan sonra performans değerlendirme; bir sistem olmadan belli bir süre yürütülmüştür. “Daha önce PYS yoktu.” kavramının, Çizelge VII.21.’deki temanın kavramları içindeki ağırlıklı yüzdesi de, % 50’ dir.

Somut ve tarafsız sistem gereksinimi nedeniyle sistemlerini kuran fabrikaların çoğunluğunun benzerliği, sendikanın bulunmasıdır. Bu benzerliğin nedenleri ise şunlardır: Performans değerlendirme, adalet açısından gerekmektedir. Performans parametreleriyle, süreç yönetimiyle tarafsızlık ve sistemi daha gerçekçi kılabilmek amaçlanmıştır. Geçmişte çalışanların performanslarının değerlendirilmediği, çalışanlar hakkındaki kararların taraflı olarak alınması nedeniyle adaletli olunmadığı ve performansı somut olarak ölçmek için sistemin kurulmasına karar verildiği belirtilmiştir. Değerlendirme farklılıklarını önlemek de amaçlanmıştır. “Somut ve Tarafsız Sistem Gereksinimi” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.22.’ de belirtilmiştir.

Çizelge VII.22. “Somut ve Tarafsız Sistem Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Performans değerlendirme, adalet açısından gerekir, tarafsızlık amaçlanıyor” (F4)
2.	“Daha tarafsız bir değerlendirme sağlayabilmek amaçlandı. Daha gerçekçi kılabilmek adına sistem gereksinimi oldu” (F5)
3.	“Tarafsız, gerçeğe yakın datalar için alt yapı oluşturmak. Kurumsallaşmak, dataların kullanılmasını sağlar” (F12)
4.	“Kaliteli yeni mezunlar sistem öncesinde performanslarının karşılığını alamıyordu. Somut olarak ölçmek için bu sisteme geçildi” (F23)
5.	“Daha sağlıklı, daha tarafsız olması için sisteme karar verildi” (F24)
6.	“Değerlendirme farklılıklarını önlemek için. Liderlik, yöneticilik tarzları, kişisel ilişkilerdeki sorunları önlemek için. Rahat etsin üzmemeyim şeklinde bir görüşme de yapılabilir, sert de yapılabilir; bu tür sorun kaynaklarını önlemek için.” “En önemlisi standart uygulamayı sağlamak, veriye dayanmayan uygulamaları önlemek, yöneticilerin birliğini sağlamak çok önemli. İyi niyet kötü niyetle rol verileceğine inanma durumları, Hedef 70’ten 60’a düştüyse de, dış etkenlerin değerlendirilmesini sağlamak amaçlandı. Beyaz yakada altta fark edilmeyenin olmaması ve sistemin doğru uygulanması istendi” (F25)
7.	“Somut ve tarafsız bir sistem amaçlandı” (F31)
8.	“Kişilerin liyakate göre ödülleniş, performans notu olarak, doğru hesabının yapılması ve performansın tarafsız belirlenmesi için. (F32)

Çizelge VII.22.' deki kavramlar içinde % 50 ağırlığı olan "Somut ve tarafsız bir sistem amaçlandı" kavramı, F4, F5, F24 ve F31' de yalın bir ifadeyle vurgulanmıştır.

Sistemin kurulmasının dördüncü nedeni, bireysel performansın etkin takibinin sağlanmasıdır. Bu fabrikaların benzerliği, çoğunluğunun sendikalı olmasıdır. Bu nedeni belirten fabrikaların belirttiği diğer nedenler şunlardır:

- Çalışan ve çalışmayanın belirlenmesi,
- Çalışanların daha iyi izlenebilmesi,
- İnsan kaynağının iyi kullanılabilmesi ve verimliliğin artırılabilmesi ve
- Rapor, devamsızlık, geliş-gidiş saatleri gibi verimsizlik durumlarının daha etkin takip edilebilmesi ve verilerin daha etkin tutulabilmesidir.

"Bireysel Performansın Etkin Takibinin Sağlanması Gereksinimi" temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.23.' te verilmiştir.

Çizelge VII.23. "Bireysel Performansı Etkin İzleme Gereksinimi" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	"Çalışan ve çalışmayanın belirlenmesi için" (F2)
2.	"Bireysel performansın etkin takibinin sağlanması için" (F10)
3.	"Performans Yönetimi sisteminin değişmesinin en büyük nedeni, çalışanları daha iyi izleyebilmektir" (F15)
4.	İnsan kaynağını iyi kullanabilmek için geçildi. "İnsan kaynaklarının devreye alınması stratejik bir karardı (F16)
5.	"Çalışan sayısının artmaya başlaması nedenlerden birisidir. Rapor, devamsızlık, geliş-gidiş saatleri gibi verimsizlik durumları takip edilmekte, İK olarak veriler tutulmaktadır" (F21)
6.	"Verimliliği artırmak ve yetkinlik, gelişim sağlamak için" (F30)

Sistemin kurulmasının beşinci nedeni, değerlendirmenin elektronik ortamda yapılabilmesi için gereken sistem gereksinimidir. Bu fabrikaların benzerliği, çoğunluğunun hem sendikalı, hem de yabancı sermayeli olmasıdır. Bu nedeni belirtilen fabrikaların belirttiği diğer nedenler şunlardır:

- Kâğıt çıktıların yol açtığı işlem fazlalığından kurtularak zaman tasarrufu sağlanması,
- Herkesin bilgiye kolay ulaşabilmesi,
- Holding' lerde e-dönüşüm çerçevesinde ortak veri tabanının olmasıdır.

“Değerlendirmenin Elektronik Ortamda Yapılması Gereksinimi” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.24.’ te verilmiştir.

Çizelge VII.24. “Değerlendirmenin Elektronik Ortamda Yapılması Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“e-dönüşüm çerçevesinde Holdingin yönlendirmesiyle, ortak veri tabanının olması” (F1)
2.	“Performans formlarının çıktı olarak bile alınmayacak olması, imzalanmayacak olması, grupta 100’den fazla şirket olması nedeniyle, kâğıt ortamında inceleme ve değerlendirme olanak dışı olması. Zaman açısından kolaylık sağlayacak olması. Bu nedenle formların çıktısı alınmayacak ve imzalanmayacak. Kâğıt ortamında olmuyor, incelemek ve değerlendirmek olanak dışı” (F10)
3.	“İnternete geçildi, bilgiye herkesin kolay ulaşması için” (F23)
4.	“Sistem kâğıt üzerinde tek yönlü olmakta, internetle çift yönlülük sağlanmakta” (F24)
5.	“2001-2002’den sonra elektronik ortamda çıktılar alınmaya ve imzalanıp sicillere konulmaya başlandı” (F30)
6.	“Elektronik ortamda yapılabilmesi için” (F32)

Sistemin kurulmasının altıncı nedeni, daha önce kullanılmadığı için, yetkinliklerin sisteme dahil edilmesidir. Böylece bilgi, beceri, deneyim ve yetkinlikler; her bir çalışan için ortaya çıkmış ve performans değerlendirme, davranış bazlı yetkinlikleri kapsayacak şekilde değişmiştir. Yetkinlik ölçütleri ve konuların dağılımları belirlenmiştir. “Yetkinliklerin Dahil Edildiği Sistem Gereksinimi” temasını vurgulayan fabrikaların benzerliği, çoğunluğunun sendikalı olmasıdır. Bu temanın temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.25.’ te verilmiştir.

Çizelge VII.25. “Yetkinlikleri İçeren Sistem Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Performans değerlendirmede iş hedefleri ve kişisel yetkinliklerin ortaya koyduğu sonuçlar yetersizdi” (F5)
2.	“Yetkinliklerin kullanılması için” (F25)
3.	“2000’den itibaren %100 davranışsal bazlı sistem uygulanmakta (F28)
4.	“Yetkinlik sistemi yoktu. Sistemle yetkinlikler dahil edildi. Önceden sadece sayısal hedefler vardı” (F29)
5.	“Yetkinlik değerlendirme başarıyla uygulandı ve diğer grup şirketlerinde de uygulamaya başlandı” (F30)

Sistemin kurulmasında belirtilen diğer önemli bir neden, 4857 sayılı son iş yasasıdır. Bu nedenle sistem kuran fabrikaların benzerliği, çoğunluğunda sendika bulunmasıdır. Son iş yasasının 17. maddesindeki ihtar gibi nedenlerle, özellikle mavi yakada çalışanların performansını takip etmek zorunluluk haline gelmiştir. Düşük performansı ispat etmenin bir yolu, “değerlendirme” olmuştur. “Son İş Yasası Nedeniyle Sistem Gereksinimi” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.26.’ da verilmiştir.

Çizelge VII.26. “Son İş Yasası Nedeniyle Sistem Gereksinimi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“İş Yasası nedeniyle sisteme geçildi” (F3)
2.	“Son İş Yasası nedeniyle sisteme geçildi” (F9)
3.	“Yeni iş yasasıyla birlikte artık performans takip etmek zorunluluk haline geldi” (F14)
4.	“Mavi yakada yeni İş Yasası etken oldu, 17. maddeden ihtar vb. düşük performansı ispat etmenin yolu olarak” (F32)

2.11. Sistemin Kurulmasında Yabancı Sermaye ve Danışman Etkisi

Yabancı sermayeyle ortaklığın sisteme etkisinin bulunması ve sistemin kurulmasında yabancı şirketin öncelikli rol oynaması, temel bulgu olarak belirlenmiştir. Temel bulguyu belirten fabrikaların benzerliği, kurulan sistemin Türkiye’ye uyumuna dikkat edilmesidir. Bu benzerliğin nedenlerinden birisi, uluslararası şirketin küresel ölçekte aynı sistemi uygulamak istemesidir. Benzerliğin diğer bir nedeni, fabrikanın % 100 yabancı sermayeli olmasıdır.

Danışmanlarla ilgili temel bulgu ise, işletmelerin yaklaşık yarısının danışman kullanmasıdır. Temel bulguyu belirten fabrikalar arasındaki fark belirlenmiştir. Fark, bu fabrikaların çoğunluğunda danışman şirket, az kısmında ise uzman kullanılmasıdır. Uzman kullanan bir fabrikada üniversite öğretim üyesi, diğer bir fabrikadaysa danışman şirket deneyimi olan çalışan kullanılmıştır. Farkın nedeni, uzmanın, danışman şirketin görevini yürütebilmesidir. Genel olarak danışmandan yararlanma nedeni, yoğun ve ileri teknolojiyle çalışıldığı için desteğe gereksinim duyulmasıdır. Danışman

kullanılanların çoğunluğunda sendika vardır. Klima, çelik ve gıda fabrikalarının çoğunluğunda da danışman kullanılmıştır.

İşletmelerin yaklaşık yarısında danışman kullanılmamıştır. Bunun nedenlerinden birisi, yeterli İK deneyimine sahip olunduğunun düşünülmesi ve yöneticilerin kendi deneyimlerine güvenmesidir. Diğer bir neden, Holdingle ve bilgi işleme iletişim halinde olunmasından yararlanmaktır. Üçüncü neden, danışman şirketlerin kendi ekonomik kazançlarını düşündüğü inancıdır. Danışman kullanmayanların çoğunluğunu; yabancı sermayeli elektrik, kimya ve lastik fabrikaları oluşturmaktadır.

2.12. Sistemin Kurulması Sürecinde Yaşanan Genel Sorunlar

Sistemin kurulması sürecinde yaşanan temel sorun, sistemin gereksiz görülmesidir. Bu sorunu belirten fabrikaların benzerliği; çalışanların sisteme inançlarının olmamasıdır. Bu benzerliğin nedenleri; önceden sonuç alınamamış iş ve sistemlerin inancı zorlaştırması, önemli konumdaki çalışanların kendi çıkarlarını düşünerek sisteme direnç göstermeleri ve sistemin çok iyi anlatılmamasıdır. Temel sorunu vurgulayan fabrikaların çoğunluğu; sendikalı, yabancı sermayeli ve en az 500 çalışana sahiptir. “Çalışanların Sistemi Gereksiz Görmesi” temasının temsil ettiği kavramlar Çizelge VII.27.’de verilmiştir.

Çizelge VII.27. “Çalışanların Sistemi Gereksiz Görmesi” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Sistemin yeni olmasının önyargı yaratması, sistemin gerekliliğini sorgulamaya yol açması ve sisteme inancı azaltması” (F11)
2.	“Önceden sonuç alınamamış iş ve sistemlerin, şimdiki sisteme inancı azaltması. Çalışanlarda, “Bunu da yapacağız ama bir işe yaramayacak” düşüncesini uyandırması. Sonuçların nasıl kullanılacağına yönelik endişelerin, sisteme karşı yılgınlık ve isteksizlik yaratması” (F13)
3.	“Performans kararının başka kişilere bağlı olmasının, çalışan üstünde baskı ve stres yaratması ve sistemi gereksiz görmeye neden olması. Bütünü bozduğu düşüncesiyle, yapmış olmak için performansın değerlendirilmesine yol açması” (F18)
4.	“Sisteme bağlı ücret sistemi kurulmasının, sisteme olan inancı etkilemesi. Herkesin kendi yaptığı işi çok önemli görmesi ve çalışanların, yaptıkları işin bedelini fazla görmesi” (F19)

5. "15-20 yıllık çalışanların alışkanlıklarını devam ettirmeye çalışmaları, önemli konumdaki çalışanların kendi çıkarlarını düşünerek, sisteme direnç göstermeleri, sistemi kabul etmede zorluk yaşamaları" (F21)
6. "Çok iyi anlatılmadığı için, işe yaramayacağı düşüncesiyle sisteme inançsızlık" (F31)

Sistemin kurulması sürecinde yaşanan ikinci öncelikli sorun, karşılıklı uzlaşma sorunudur. Bu sorunu vurgulayan fabrikalardaki benzerlik; yanlış, eksik anlama/anlaşılma gibi sorunların yaşanmasıdır. Bu benzerliğin nedeni, çalışanların düşüncelerini paylaşmaktan çekinmesidir ve bu fabrikaların çoğunluğu sendikalıdır. İkinci öncelikli sorunu belirten fabrikalarda, "Çalışanların Düşüncelerini Paylaşmaktan Çekinmesi" temasıyla ilgili kavramlar, Çizelge VII.28.'tedir.

Çizelge VII.28. "Çalışanların Düşüncelerini Paylaşmaktan Çekinmesi" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	"Karşılıklı uzlaşmaya varılamaması" (F1)
2.	"Çalışanların yanlış anlaşıldıklarını ifade etmesi" (F12)
3.	"Değerlendiren yöneticiler ile değerlendirilen çalışanların farklı düşünce ve bakış açılarına sahip olması" (F14)
4.	"Üst ve alt birimler arasında aynı dilin konuşulmaması" (F15)
5.	"Anlaşmazlıklar olabiliyor" (F30)
6.	"Çalışanların düşüncelerini söylemekten çekinmesi" (F31)

Üçüncü öncelikli sorun olan "somut hedefler verilememesi" ni vurgulayan fabrikaların benzerliği, sözel ve sayısal hedeflerin belirlenmesinde ortak sorunlar yaşanmasıdır. Bu benzerliğin nedeni, ölçülemeyen hedeflerle karşılaşılmasıdır. Bu fabrikaların çoğunluğu sendikalı ve yabancı sermayelidir. Bu fabrikalarda vurgulanan, "Somut Hedefler Belirlemede Sorunlar" temasının temsil ettiği kavramlar Çizelge VII.29.'da verilmiştir.

Çizelge VII.29. "Somut Hedefler Belirlemede Sorunlar" Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	"Somut hedefler belirlemede sorunlar" (F1)
2.	"Hedef koymakta zorluklar. Sayısal hedeflerin belirlenmesi sözel hedeflere göre daha kolay olmuştur. Hedef sayısında bölümler arası farklılıklar. Hedeflerin değerlendirilmesinde sorunlar" (F14)
3.	"Hedef belirlemede eksiklikler olması" (F20)
4.	"Şirket hedeflerinin, bireysel hedeflere dönüştürülmesinde ve sayısal hale getirilmesinde sorunlar yaşanmıştır" (F29)

5. “Ölçülemeyen hedeflerle karşılaşılması sorun yaratmıştır” (F30)
6. “Seri üretimde hedef belirlemek zor olmakta” (F32)

Dördüncü öncelikli sorun, sistemin ek iş yükü getirmesidir. Bu sorunu yaşayan fabrikaların benzerliği, sistemin uygulanmasında isteksizlik yaşanmasıdır. Bu benzerliğin nedeni, iş yoğunluklarından dolayı süreçte kesintilerin olmasıdır. Bu fabrikalardaki, “İş Yoğunluğu Nedeniyle Değerlendirme Sürecinde Kesintilerin Olması” temasıyla ilgili kavramlar, Çizelge VII.30.’da verilmiştir.

Çizelge VII.30. “İş Yoğunluğu Nedeniyle Değerlendirme Sürecinde Kesintilerin Olması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Zaman darlığı nedeniyle yöneticilerin performans değerlendirmeye programlarının uymaması, şirket dışında olabilmeleri” (F6)
2.	“İK Müdürlerinin ayrıca görevleri olduğundan, sistemi uygulamanın zor görülmesi” (F18)
3.	“Plandan geride kalınması, yoğun 5–6 ay yaşanması” (F21)
4.	“Sistemin hazırlıklarının zaman alıcı olması. Hazırlıkların izin dönemine denk gelmesinin yarattığı sorun” (F24)
5.	“Değerlendiricilerin sistem takvimine uymayarak, işi ertelemeleri” (F30)

Diğer bir sorun grubu olan “sistemin ayrıntılı anlatılmadan uygulamaya konulması” nı vurgulayan fabrikaların benzerliği, sistemin anlamsız görülmesi ve yararının zor anlaşılmasıdır. Bu benzerliğin nedeni ise, bilinçlendirme çalışmalarının yetersizliğidir. Yine bu fabrikaların çoğunluğu yabancı sermayeli ve sendikali olup, en az 500 çalışana sahiptir. “Ayrıntılı Anlatılmadan Sistemin Uygulamaya Konulması” temasının temsil ettiği kavramlar Çizelge VII.31.’de verilmiştir.

Çizelge VII.31. “Sistemin Ayrıntılı Anlatılmadan Uygulamaya Konulması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Sistem hakkında bilgilendirmenin yetersizliğinin, sistemin yararını anlamayı zorlaştırmaya ve anlamsız görülmeye yol açması” (F3)
2.	“Pilot uygulama yapılmadan sistemin başlatılmasının, çalışanlara daha fazla bilgilendirme yapma gereksinimi doğurması” (F13)
3.	“Yönetici ve çalışanlar tarafından sistem iyi öğrenilmediği için, hedeflerin belirlenmesinde sorunların yaşanması” (F30)
4.	“Sistemin çok fazla anlatılmamasının, sistemin işe yaramayan, gereksiz bir sistem olarak görülmesine neden olması” (F32)

Bulgu olarak belirlenen diğ er bir sorun grubu, formlardan kaynaklanan sorunlardır. Bu fabrikaların benzerliğ i, formlara yabancılık çekilmesidir. Bu benzerliğ in nedeni ise, formların etkin şekilde kullanılmamasıdır. “Performans Değ erlendirme Formlarından Kaynaklanan Sorunlar” temasının temsil ettiğ i kavramlar Ç izelge VII.32.’ de verilmiş tir.

Ç izelge VII.32. “Performans Değ erlendirme Formlarından Kaynaklanan Sorunlar” Temasının Temsil Ettiğ i Kavramlar

KavramKavram Açıklama.....
1.	“Kâğı t formların zaman alıcı ve maliyetinin yüksek olmasının, sistemin etkin ve hızlı olmasını engellemesi” (F10)
2.	“3 tür form kullanılmasının, yöneticilere çalışanlarla ilgili daha fazla sorumluluk yüklemesinden dolayı, destek ve bilgilendirme ihtiyacını doğ urması” (F13)
3.	“Bazı bölümlerde formların etkin şekilde kullanılmamasının boşluklara neden olması. Formlarda geçmiş e yönelik bölümler olmadığı için, doldurulamayan bölümlerin kalması” (F20)
4.	“Ç alış anların formlara yabancı olması” (F30)

Yukarıdaki sorunlara ek olarak; değ erlendirme sorunları, yöneticilerin değ erlendirmelerde tarafsız olmaması, algılama farklılıkları, karmaşık performans yönetimi sistemi, bilgisayar kullanımında zorluklar ve bilgisayarda bağlantı yavaşlığ ı gibi teknik sorunlar yaş anmaktadır.

2.13. Performans Değ erlendirme Formlarının Belirlenmesi

Performans yönetimi sistemine sahip olan tüm iş letmelerde formlar kullanılmaktadır. *Formlarla ilgili temel bulgu; farklı tipte form kullanan fabrikaların, tek tip form kullananlara göre iki kat fazla olmasıdır.* Temel bulgunun görüldüğ ü fabrikaların benzerliğ i; beyaz yaka, mavi yaka ve yöneticiler için farklı tipte formlar kullanılmasıdır. Bu benzerliğ in nedenleri; yönetim becerileri ve meslekî bilgilerin değ erlendirilmesinin farklı formları gerektirmesi, sendikasız personel için kullanılan kapsam dışı form bölümleri, sendikalı personel için kullanılan kapsam iç i form bilgileri ve geçici yüklenici iş letmenin ç alış anlarının bulunabilmesidir. Bunun yanında, farklı tipte formlar kullananların çoğ unluğ u; sendikalı, yabancı sermayeli ve 250’ den fazla

çalışanı olan fabrikalardır. “Farklı Türde Formlar Kullanılması” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.33.’ te verilmiştir.

Çizelge VII.33. “Farklı Türde Formlar Kullanılması” Temasının Temsil Ettiği Kavramlar

Kavram	Kavram Açıklama
1.	“Sistem, 3 türde uygulanmakta: A.Yetkinlik tabanlı hedef kartı: Soru yanıtı 5’li yanıt seçeneklerine sahiptir”, B.Çok boyut tabanlı hedef kartı: Finans boyutu gibi 4 boyut var, C.Davranış bazlı hedef kartı: Hem yetkinlik, hem de çok boyutlu” “Hem yetkinliklerin, hem de çok boyutlu hedeflerin seçimini yöneticiler yapmaktadır” (F1)
2.	“Yönetici olmayan çalışanlara yönelik standart ölçütlü formlar; yöneticilere yönelik ise, yetkinlik ve hedef tabanlı sistemi birlikte içeren formlar kullanılmaktadır” (F10)
3.	“Üç tip form kullanan diğer bir işletmede, konularına göre formlar sınıflandırılmıştır. Birinci tip formla, her bölüm için aynı olan, kişisel özellikler ve kişisel katkının ölçüldüğü temel bir form kullanılmaktadır. İkinci tip formla, meslekî bilgi ölçülmektedir. Bu form, bölüm bazında farklıdır. Üçüncü tip formla, her bölüm için ortak olan, yönetim becerilerinin ölçüldüğü form kullanılmaktadır” (F13)
4.	“Beyaz yaka, mavi yaka ve yöneticiler için farklı formlar var” (F18)
5.	“Formlar beyaz yaka için standart tek tür, mavi yaka için ise basit, farklı bir form var” (F20)
6.	“Beyaz ve mavi yaka için farklı formlar var” (F21)
7.	“İki tür form kullanılmaktadır. Kapsam dışı formlar sendikası personel için, kapsam içi formlar ise sendikalı personele yöneliktir. Geçici yüklenici işletmenin personeline, formlar uygulanmamaktadır” (F27)
8.	“Beyaz yakada iki farklı form var: Muhaberat ve santral gibi işlerde çalışanlar için biraz daha sade, ölçüt tabanlı form var. Diğer form, sekreterlere yöneliktir” (F30)
9.	“Mavi yakada formlar biraz farklı, beyaz yakada ise hedefler belirlenerek 3 sayfalık formlar kullanılmakta” (F31)
10.	“Formlar hem beyaz yakada, hem de mavi yakada ayrı ayrı kullanılmakta” (F32)

Hem tek tip form, hem de farklı tip form kullanan fabrikaların çoğunluğu; yabancı sermayeli ve sendikalıdır. Görüşülen tüm fabrikalardan örnek değerlendirme formları istenmiş; bazı işletmeler kabul etmiş, büyük çoğunluğu oluşturan diğer bazı işletmeler ise form vermemiştir. Diğer bazı işletmeler ise, yalnızca bilgisayardan formların gösterilmesine izin vermiştir. Form verilmeme nedeni olarak, şirket bilgilerinin gizliliği ilkesi vurgulanmıştır.

2.14. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Geri Bildirimi

Fabrikaların çoğunluğunda değerlendirme sonuçlarının görüşmeyle geri bildirimi, elde edilen temel bulgudur. Bu fabrikalarda, işletme büyüklüğü

arttıkça, görüşmeyle geri bildirim de artmaktadır. Yabancı sermayeli ve sendikalı fabrikalarla; otomotiv, elektrik, gıda, çelik, klima, kimya ve lastik fabrikalarında; görüşmeyle geri bildirim oranı, diğerlerine göre daha yüksektir.

Geri bildirimle ilgili olarak elde edilen öncelikli ikinci bulgu, tüm fabrikaların çoğunluğunda geri bildirim görüşmelerinin rahatça, yapıcı biçimde paylaşılmasıdır. Bu fabrikalar birlikte ele alındığında ulaşılan sonuçlar şunlardır: İşletme büyüklüğü arttıkça, görüşmelerdeki paylaşım ve yapıcı etkileşim artar. Paylaşımın ve yapıcı etkileşimin arttığı fabrikaların çoğunluğu, yabancı sermayeli ve sendikalıdır. Gıda, kimya, elektrik, lastik ve çelik fabrikalarında; paylaşım ve yapıcı etkileşim, daha yüksek oranda artar. Görüşmeyle geri bildirimde bulunan fabrikalarla, paylaşımı rahat ve etkileşimi yapıcı olan fabrikalar karşılaştırıldığında ulaşılan sonuçlar şunlardır:

- İşletme büyüklüğü arttıkça; görüşmeyle geri bildirim ve paylaşım artar.
- Yabancı sermayeli, sendikalı fabrikalarda ve gıda, kimya, elektrik, lastik ve çelik fabrikalarında; görüşmeyle geri bildirim ve paylaşım, diğerlerine göre daha fazladır.
- Çoğunluğu yabancı sermayeli ve sendikalı olan bazı fabrikalarda ise, performans düşüklüğünün geri bildiriminde, çalışanları ikna edememe sorunu vardır. Yönetici ve çalışanlar, birbirlerini yanlış veya eksik anlamaktadır. Bölüm müdürlerinin çalışanlarla iletişimi yetersizdir.

3. DEĞERLENDİRİCİDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Değerlendirici seçiminde yaşanan sorunlar ve değerlendirici hataları; değerlendiriciden kaynaklanan sorunlardandır.

3.1. Değerlendirici Seçiminde Yaşanan Sorunlar

Değerlendirici seçimiyle ilgi temel bulgu, tüm fabrikaların çoğunluğunda değerlendirmenin yalnızca üstler tarafından yapılmasıdır. Söz konusu fabrikalar arasında fark görülmemiştir. “Değerlendirmede en az bir üstün rol alması” temasının temsil ettiği kavramlar, Çizelge VII.34.’ te belirtilmiştir.

**Çizelge: VII.34. “Değerlendirmede En Az Bir Üstün Rol Alması”
Temasının Temsil Ettiği Kavramlar**

Kavram	Kavram Açıklama
1	“Her çalışanı ilk yöneticisi değerlendiriyor” “Çalışanların kendi kendileri, aynı düzeyde çalışanlar, müşteriler de değerlendircidir” (F1)
2	“En az 2 üst değerlendirici olmasının nedenlerinden birisi; müdürün tüm çalışanları tanımmasının zor olması, diğer neden ise ustabaşının işçiyi etkili gözlemleyebilmesidir. İlk düzey değerlendirici olarak ustabaşı, orta düzey değerlendirici olarak da müdür görev yapar, son kararı müdür verir” (F2)
3	“En az 2 üst, değerlendirir: Birinci amir ve ikinci amir” (F3)
4	“Doğrudan bağlı olunan ilk yönetici değerlendirir. Anlaşmazlık durumunda gerekli olduğu için, ikinci amir devreye girer” (F4)
5	“Üstler tarafından yapılan değerlendirmelerde, en az iki amir değerlendiricidir” “Kısıtlı 360 derece değerlendirme uygulanır; aynı düzeyde çalışanlar ve çalışanların kendileri de görevlidir” (F5)
6	“Performans değerlendirmede, çalışanın üstü görev almaktadır” “360 derece yetkinlik değerlendirme yapıldığında, çalışan kendi kendisini değerlendirmektedir. Aynı düzey çalışanlardan da beş kişi, çalışana değerlendirilmektedir. Yöneticiler, çalışanla birlikte, çalışanın değerlendiricilerini belirlemektedir” (F6)
7	“En az 2 üst (şef ve müdür) tarafından değerlendirilir” (F7)
8	“En az 2 üst değerlendiriyor” “Aynı düzeyde çalışan kişilerden yalnızca bilgi alınabiliyor” “Çalışanın kendisinden veya müşterilerden de, gerektiğinde bilgi alınabiliyor” (F8)
9	“İki üst amir değerlendiriyor” (F9)
10	“Genel müdür kendi astlarını, onlar da bir düzey astları değerlendirir. Her üst, bir düzey astını değerlendirir” (F10)
11	“Üst amir, değerlendiricidir. Ancak 2 yılda bir, memnuniyet anketinden daha kapsamlı olarak, bir tür 360 derece uygulama yapılır” (F11)
12	“Yalnız üstler değerlendirme yapar. İkinci amir onaylar” (F12)
13	“İlk amirin değerlendirmesini daha sonra üst amiri görür. Üst amir isterse değiştirebilir, isterse ilk amirin yaptığı değerlendirmeyi kabul eder; özetle değişiklik yapmak isterse yapabilir” (F13)
14	“En az 2 üst değerlendirici dışında, her bölüm yöneticisi, kendi bölümünün değerlendirmesini yaparak İK bölümüne gönderir. İK müdürü de, kendi bölümünün değerlendirmesini yapar” Anlaşmazlık durumunda, örneğin 20 madde üzerinde konuşuluyorsa, bunun 18’ inde anlaşılmalı, 2 maddede uzlaşmazlık olmuş olabilir. Çalışan: “Hayır, ben bunda başarılıyım” diyebilir, amir ise çalışana yeterli görmeyebilir, o zaman gerekirse İK devreye girer. Hedef koyma konusunda örneğin, bir bölümden bir çalışanla ilgili belgede 2-3 tane hedef konulmuşsa, başka bir bölümden gelen belgede ise 40-50 hedef konulmuşsa; bu tür orantısızlıklara İK müdahale eder. Hedef sayısı 15’ ten az, 30’ dan çok olmaz şeklinde bir kural yoktur, ama İK bir mantık ölçüsünde müdahale edebilir. Bunun için hem bölümlerle iyi iletişimde bulunmak, hem de iyi-kötü süreçleri tanımak gerekir” (F14)
15	“Bir üst, değerlendirme yapar, üstün üstü ise onaylar” “Üst, kendi düşüncesini söyler, ast da düşüncesini söyler, orta noktada buluşulur. Ast düşüncesini söylemezse, dikte edilmiş olur” (F15)
16	“Her çalışanı 2 yönetici değerlendiriyor. Bağlı olunan kişi doğrudan yönetici ise, genel müdür veya daha üst düzey yönetici oluyor” (F16)
17	“En az 2 üst değerlendirici var. Değerlendirilen memur ise; uzman ve müdür tarafından değerlendiriliyor” (F17)

- 18 “İlk değerlendirici olan bölüm müdürleri, yeterince etkin olamamakta” (F18) “İK Bölümü etkin durumda. Performans değerlendirme formunu İK Müdürü okumakta. Genel Müdür onaylamakta” (F18)
- 19 Gerektiğinde ikinci amir kullanılır: Örneğin, değerlendirilen teknisyen ise Mühendis ilk amir, müdür ise ikinci amirdir. Değerlendirilen mühendis ise tek amir değerlendirme yapar” (F19)
- 20 “Üstler değerlendirici olmakta. Doğrudan bağlı olduğu bölüm yöneticisi de denilebilir” “Yönetici ve çalışan bir araya gelip, hedeflere çalışanın ne kadar ulaşabildiğini konuşuyor” “Yönetici, görüşünü belirtiyor. Bir sonraki yıl için verilen hedefte: “Senin için şunları yapabiliriz, teknik eğitim aldırabiliriz, görev alımıyla ilgili seminerlere katılma olabilir, özel görev, proje verilebilir” deniyor” (F20)
- 21 “Üstler tarafından performans değerlendirme yapılıyor” (F21)
- 22 “En az 2 üst değerlendiriciden birisi kendi bölüm amiri, diğeri başka bölümün amiri olmakta” “Kısıtlı 360 derece değerlendirme uygulanmakta. Müşteriler ve aynı düzey çalışanlar hariç, hepsi görev almaktadır, 270 derece gibi. Çalışanların kendileri tarafından yapılan değerlendirmeler bulunmakta” (F22)
- 23 “Tüm yöneticiler değerlendirme yapmakta. Yetkinlikleri değerlendirmede, aynı düzeyde çalışan kişiler de değerlendirme yapmakta (çoklu değerlendirme olarak)” (F23)
- 24 İnsan Kaynakları bölümü etkin durumda. Çalışanın üstü ve İK değerlendirme yapmakta, sonuçlar birlikte konuşulmakta” (F24)
- 25 “Yukarısı aşağıyı değerlendiriyor. Yöneticileri değerlendirme ise anketle, şef düzeyindeki çalışanlara kadar (formun bir bölümünde) soruluyor” (F25)
- 26 “İki üst değerlendiriyor” “Değerlendirme puanına yönelik olarak; fabrika md 3/4 ağırlığa, personel sorumlusu ise 1/4 ağırlığa sahiptir” (F26)
- 27 “İki üst değerlendiriyor” İlk amir ve üst amirin ortalaması alınır” (F27)
- 28 “Çalışanın bir üstü değerlendirme yapmakta. Çalışanların kendileri de, 2007’ den itibaren değerlendirme yapmakta” (F28)
- 29 “Üretim hat liderleri, % 80 üretim alanında, % 20 bürolarda zaman geçirir” “Üretim hat liderleri, 2007’ den itibaren değerlendirici olarak belirlendi” (F29)
- 30 “Yönetici ve üst yönetici olarak, en az 2 üst değerlendirici var” (F30)
- 31 “Her çalışanı ilk yöneticisi (şef, müdür yardımcısı ve müdür gibi) değerlendiriyor” (F31)
- 32 “Toplam 5 değerlendirici var. Çalışanı; 1 astı, 1 üstü ve denkleri (2 denk) değerlendirir” “360 derece değerlendirme, yılda 1 kez uygulanır ve yalnızca yöneticilere yöneliktir” (F32)

Çizelge VII.34.’ te “İki Üst Değerlendiriyor” kavramı, % 40 ağırlıkla, F2, F3, F5, F7, F8, F9, F14, F16, F17, F22, F26, F27 ve F30 fabrikalarında vurgulanmıştır. “Kısıtlı 360 Derece Değerlendirme” kavramı ise, % 25 ağırlıkla, F1, F5, F6, F11, F22, F23, F28 ve F32 fabrikalarında vurgulanmıştır.

3.2. Değerlendiriciden Kaynaklanan Hatalar

Değerlendiriciden kaynaklanan hatalarla ilgili temel bulgu, tarafsız davranılmamasıdır. Ast-üst ilişkisinden kaynaklanan sıcaklık veya

soğukluklar olabilmektedir. Yakın arkadaş, kendine yakın çalışan veya memleketlisi olanlar, daha yüksek puanlarla değerlendirilmektedir. Tarafsızlığı sağlamak için, hedef sonuçların, somut sonuçlar olmasına dikkat edilir. Değerlendirme dönemi içerisinde, çalışanların performanslarına yönelik davranışlara ilişkin notlar alınması önerilir. Çalışanların yıl içindeki performansı, kaydedilerek unutulmamalıdır. Fabrikaların çoğunluğunda tarafsızlık sorunu yaşanmakta ve tarafsızlık önlemleri uygulanmaktadır. İşletme büyüklüğü arttıkça, tarafsızlık sorunu yaşayan ve tarafsızlık önlemleri uygulayan fabrikaların sayısı artmaktadır. Temel bulguyu vurgulayan fabrikaların çoğunluğu sendikalı ve yabancı sermayelidir. Elektrik, çelik, klima, otomotiv, kimya, gıda ve lastik fabrikalarının çoğunluğunda da tarafsızlık sorununa yönelik önlemler uygulanmaktadır.

4. ÇALIŞANLARDAN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar; çalışanların olumsuz tutumları ve çalışanların üstlerini değerlendirmesi başlıklarıyla ele alınmıştır.

4.1. Çalışanların Olumsuz Tutumları

Çalışanların olumsuz tutumlarıyla ilgili temel bulgu, ücrete etkisinin yetersiz olması nedeniyle, performans değerlendirmenin gereksiz görülmesidir. Bu algının nedeni, performans değerlendirmenin ücretle eşdeğer görülmesidir. Enflasyon düşüklüğü nedeniyle, ücret artış rakamları küçüldüğünden, sisteme yönelik olumlu tutumlar zayıflamaktadır. “Nedir, ne işe yarar, getirisi nedir?” gibi zihinlerdeki soruların cevabının bilinmemesi nedeniyle, olumsuz tutumlar söz konusudur. Hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünen çalışanlar bulunmaktadır. Özellikle performans-ödül ilişkisinin açıkça görülemediği sistemlerde, performans değerlendirme çalışmalarının gereksiz olduğu düşünülebilir. Temel bulgunun vurgulandığı fabrikaların çoğunluğu; yabancı sermayeli, sendikalı ve çalışan sayısı en az 250 olan fabrikalardır. Otomotiv, çelik ve lastik fabrikalarının çoğunluğunda da, performans değerlendirme gereksiz bir uygulama olarak görülmektedir.

4.2. Çalışanların Üstlerini Değerlendirmesi

Çalışanların üstlerini değerlendirmesinin az sayıda işletmede uygulanması, elde edilen temel bulgudur. İşletme büyüklüğü arttıkça, çalışanlar tarafından üstlerin değerlendirildiği fabrikaların sayısı da azalmaktadır. Kimya, lastik, otomotiv, gıda ve çelik fabrikalarında ve sendikali fabrikalarda; genellikle çalışanlar tarafından üstler değerlendirilmemektedir.

5. ÖRGÜTTEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

Örgütten kaynaklanan sorunlar, örgüt yapısından, örgüt kültüründen, örgüt kültüründe gruplara bakış açısından, örgüt iklimindeki farklılıklardan ve işyerinde yaşla performans arasındaki ilişkiden kaynaklanan sorunlardır.

5.1. Örgüt Yapısından Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt yapısından kaynaklanan temel sorun, terfi etmek isteyenler için konum açılmamasıdır. Terfi edilecek konumların sayısı az olabilir. Bu durumun nedeniyse, örgütün dar ve yalın olmasıdır. Önlem olarak çalışanlar, diğer grup şirketlerine aktarılabilmektedir. Çalışanlara, "Burada şef olmak gibi bir düşüncen varsa, bu şirkette, hatta bu sektörde mutlu olamazsın" denilen işletmeler vardır. İnsanlar işe alınırken, terfi edilecek konumların sayısının az olduğu açıkça söylenir. Bazı örgütlerde kariyer planları net tanımlanmamış olabilir. Ayrıca, çalışan sayısı en az 250 olan fabrikaların çoğunluğunda terfi etmek isteyenler için konum açılmayabilir. Terfi etmek isteyenler için konum açılmayan fabrikaların çoğunluğu sendikalıdır.

5.2. Örgüt Kültüründen ve Örgüt Kültüründe Biçimsel-Biçimsel Olmayan Gruplara Bakış Açısından Kaynaklanan Sorunlar

Örgüt kültüründen kaynaklanan sorunlar açısından, "demokratik, katılımcı bir kültüre dönüşüm çabaları", bulunan temel bulgudur. Çalışan

sayısı arttıkça, temel bulguyu vurgulayan fabrikaların sayısı da artmaktadır. Sendikalı fabrikaların, gıda ve çelik fabrikalarının çoğunluğu; demokratik, katılımcı bir kültüre dönüşüm çabaları göstermektedir.

Bazı işletmeler, örgüt kültüründen kaynaklanan gereksinimleri dikkate almakla birlikte, kendine özgü sorunlara ve çözüm uygulamalarına sahiptir. Bu fabrikalardan birisinde belirtilenler şunlardır: “Kıdemli çalışanlar olumsuz deneyimlerinden dolayı, o konuyla ilgili bir yenilik gündeme geldiğinde, aynı olumsuzlukları yaşayacağını düşünüyor.” “İşbirliği yapmaktan kaçınmıyorlar ama ikna etme süreci daha zor oluyor.” “Yönetimde gençleri temsil eden, 30 yaş grubunda insanlar bulunmaktadır. Her düşünceye açık olanlarla çalışmak, daha rahat olmaktadır”

Bu konuda ikinci öncelikteki temel bulgu, bölüm gruplaşmalarını önleme çabasıdır. Aynı hedeflere odaklanılmaya çalışılması, bölümler arası gruplaşmaları önlemektedir. Ayrıca, çalışan sayısı en az 250 olan fabrikaların, çelik ve gıda fabrikalarının ve sendikalı fabrikaların çoğunluğu; bölümsel gruplaşmaları önlemeye çalışmaktadır.

Bir fabrikada bu konuda belirtilenler şunlardır: “Bir bütünüz. Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için mantığını yaygınlaştırmaya çalışıyoruz”. Diğer bir fabrikada ise, gruplaşmaların 360 derece değerlendirmeye etkili olduğu belirtilmiştir. Önlem olarak, eğitimler, organizasyonlar yapılmakta, bilgi akışı sağlanmaktadır. Futbol turnuvaları, piknik gibi uygulamalar da gruplaşmayı önlemektedir.

5.3. Örgüt İklimindeki Çeşitlilik Politikalar ve Görevlerdeki Farklılıklardan Kaynaklanan Sorunlar

İşletmelerde elde edilen temel bulgu; sistemin uygulanması sırasında ortaya çıkacak sorunların İK bölümü ilgililerine rahatlıkla iletilebilmesidir. Çalışan sayısı en az 250 olan fabrikaların çoğunluğunda, çelik fabrikalarının tümünde ve gıda fabrikalarının üçte ikisinde; sistemin uygulanması sırasında

ortaya çıkan sorunlar, İKY' ne rahatlıkla iletilebilmektedir. Ayrıca, bu fabrikaların çoğunluğu sendikalıdır.

Örgüt iklimi ve iletişimle ilgili bulgular; iletişim kopukluğu yaşanması, derdini dile getirmenin zorluğu ve açık iletişim vurgusudur. Bazı işletmelerin, örgüt iklimi ve iletişimle ilgili kendine özgü uygulamaları bulunmaktadır. Her biri farklı bir görüşülen yöneticiye ait ve belirtildiği gibi aktarılan sorunlar ve uygulamalar şunlardır: "İletişim sorunları, süreç yönetimiyle aşılr", "İletişimde ortalama bir mesafe düzeyi var", "Tüm bölümlerin iletişim ortamlarını açık tutmaları, paylaşımcılığı artırır", "İşletmenin bütününe sahiplenen bir üst yönetim çizilmeye çalışılır", "Özellikle mavi yakalılarda içe kapanıklık ve sorunları sendikayla çözme eğilimi vardır", "Adaletsiz uygulamalar yaşanmaktadır", "Çalışanlar için kesin hedef belirlenmesi rahatsızlık yaratmaktadır", "Çalışanlar, yeniliğe karşı olabilmektedir".

5.4. Yaş ile Performans İlişkisi

Yaş ile performans arasındaki ilişki konusundaki temel bulgu, yaşın getirdiği deneyimin işletme performansına katkıda bulunmasıdır. Çalışan sayısı en az 250 olan fabrikaların ve sendikalı fabrikaların çoğunluğunda bu katkı, vurgulanmıştır.

6. İŞİN KENDİSİNDEN KAYNAKLANAN SORUNLAR

İşin kendisinden kaynaklanan sorunlar; işe bağlı hatalar, işten duyulan baskıdan kaynaklanan sorunlar, meslek farklılıklarına bağlı uygun değerlendirme formlarının geliştirilmesi başlıklarıyla ele alınmıştır.

6.1. İşe Bağlı Hatalar

İşe bağlı hatalarla ilgili elde edilen temel bulgu, kontrol noktalarında sorunların kaynağına inilmesi ve bilgi eksikliğine yönelik eğitimler verilmesidir. Temel bulguyu belirten fabrikaların çoğunluğu sendikalıdır.

Çelik, gıda fabrikalarının ve çalışan sayısı 250' den fazla olan fabrikaların çoğunluğu, söz konusu temel bulguyu vurgulamıştır.

6.2. İşten Duyulan Baskıdan Kaynaklanan Sorunlar

İşten duyulan baskıdan kaynaklanan temel sorun, iş yoğunluğu ve fazla mesaidir. Bazı fabrikalarda, "Sosyal yaşantım kalmadı." diyen çalışanlar vardır. Özel sektör olması nedeniyle, haftada bir gün tatil vardır. Üstelik, pazar günü fabrikaya gelen yöneticiler de bulunmaktadır. Ayrıca, yine iş yoğunluğu nedeniyle, izne çıkamama durumu yaşanmaktadır. Çalışan başına düşen iş miktarı ve iş yükünden kaynaklanan, stres sorunları yaşanmaktadır. Çelik fabrikalarının çoğunluğunda, iş yoğunluğu ve fazla mesai vardır. İş yoğunluğu ve fazla mesai yaşanan fabrikaların çoğunluğu, sendikalıdır.

6.3. Meslek Farklılıklarına Bağlı Uygun Performans Değerlendirme Formlarının Geliştirilmesi

Formlarının Geliştirilmesi konusunda elde edilen temel bulgu, formların gereksinim duyuldukça yeniden değerlendirilmesidir. Çalışan sayısı en az 250 olan fabrikaların ve sendikalı fabrikaların çoğunluğunda, aynı şekilde çelik ve kimya fabrikalarının çoğunluğunda, performans değerlendirme formları; gereksinim duyuldukça yeniden değerlendirilmektedir.

7. SİSTEMİN İZLENMESİ SÜRECİNDE YAŞANAN SORUNLAR

Sistemin izlenmesi sürecinde yaşanan sorunlar; sistemin zaman içinde gözden geçirilmesi ve denetimi, sistemin güdülenmeye etkisi ve 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı İş Yasası' nın etkileridir.

7.1. Sistemin Zaman İçinde Gözden Geçirilmesi ve Denetimi

Sistemin gözden geçirilmesi, işletmelerin gereksinimlerinden kaynaklanır. Gereksinimler ise, çalışanlardan alınan geri bildirimle sağlanır.

Bu nedenle ortaya çıkan sorunların, İK bölümüne iletilmesinin önemi vurgulanmış ve tüm fabrikaların çoğunluğunda temel bulgu olarak belirlenmiştir. İK bölümü, şikâyetlere ve önerilere açıktır.

7.2. Sistemin Güdülenmeye Etkisi

Güdülenme konusundaki temel bulgu, değerlendirme sonuçlarının ücrete yetersiz yansımından dolayı yaşanan güdülenme sorunlarıdır. Örneğin çelik fabrikalarının tümü, güdülenme sorunları yaşamaktadır. Bu sorunları yaşayan fabrikaların çoğunluğu ise, sendikalıdır.

7.3. 10 Haziran 2003 Tarihinde Yürürlüğe Giren 4857 Sayılı İş Yasasının Etkileri

İş yasasının etkileri konusundaki temel bulgu, değerlendirme formlarının işten çıkarmada ispat aracı olarak kullanılmasıdır. Performans düşüklüğünden dolayı işten çıkarmalarda, kanıt olarak PYS formları gösterilmektedir. Büyük fabrikaların, otomotiv ve çelik fabrikalarının, sendikalı ve yabancı sermayeli fabrikaların çoğunluğu; son iş yasasının işletmeleri, performans yönetimi sisteminin kurulmasına yönelttiğini ve değerlendirme formlarının, işten çıkarmalarda ispat aracı olarak kullanıldığını belirtmiştir. İş yasasının 18. maddesi; fesih hakkının kullanılmasında gerekli ölçütleri ortaya koymuştur. Yasaya göre, somut davranışların ortaya konulması gerekir. Yasaya göre ilk 2 ayda işten çıkarma gerçekleşmezse, 4 ay içinde çalışanlar tazminatsız işten çıkarılabilir. İşe girişten itibaren 4 - 6 ay arasında işten çıkarmada ise, ihbar tazminatı verilir. Mavi yakalılara da sistemin uygulanmasının en önemli nedeni, iş yasasıdır. Yasayla, çalışanlara yönelik iş güvencesi amaçlanmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunları belirlemek için, önce ana kitle belirlenmiş, daha sonra araştırmaya uygun örnek kitle oluşturularak, araştırma yüz yüze görüşme uygulanarak tamamlanmıştır. Araştırmanın ana kitlesini oluşturan, Kocaeli Bölgesinde faaliyet gösteren anonim şirketlerin insan kaynakları yöneticilerinden 32 yanıtlayıcı, amaçlı örnekleme yoluyla seçilmiştir. Çünkü amaçlı örneklemeyle araştırmacı, kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanabilir ve araştırmanın amacına en uygun olanları örnek kitle içerisine alabilir. Amaçlı örnekleme tekniğinin maksimum çeşitlilik örnekleme tipi kullanılarak çeşitlilik sağlanmış, araştırmayla ilgili değişkenlerin ortak ve benzer yönleri bulunmuştur. Buna bağlı olarak, farklı sektörlerdeki işletmeler, örnek kitleye alınmıştır.

32 işletmenin yöneticisiyle kendi işyerlerinde, önceden hazırlanan görüşme kılavuzu çerçevesinde, 2006 Haziran ve Eylül ayları arasında, ortalama 73 dakika süreyle yüz yüze görüşülmüştür. Görüşmeler sırasında veri kayıplarının oluşmaması için, katılımcılardan izin alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Her görüşme tamamlandıktan hemen sonra kontrol edilerek, ses kayıt cihazından bilgisayara aktarılmıştır. Bilgisayardaki görüşme kayıtları, kulaklık yardımıyla dikkatle dinlenmiş ve söylenen her kelime bilgisayar ortamına kaydedilmiştir.

Elde edilen veriler, içerik analiziyle değerlendirilerek, benzer olanlar sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmadan sonra, başka araştırmalara temel olabilecek şu sonuçlar elde edilmiştir:

Performans yönetimi sistemlerinin kurulmasının en yaygın nedeni; işletmede daha önce performans yönetimi sisteminin olmaması veya fabrikanın yeni kurulmasıdır. Önemli bir neden ise, 4857 sayılı İş Yasasıdır. Sistemin kurulmasının diğer önemli nedenleri; daha tarafsız ve gerçekçi bir değerlendirme için alt yapı oluşturulması, bireysel performansın etkin

takibinin sağlanması ve performans değerlendirmenin elektronik ortamda yapılabilmesidir.

4857 sayılı İş Yasasıyla birlikte, performans yönetimi sistemlerini kurma çabaları artmıştır.

Sistemin kurulmasının diğer bir nedeni, daha önce kullanılmadığı için yetkinliklerin sisteme dahil edilmek istenmesidir.

Performans yönetim sistemleri ek iş yükü getirdiği için, iş yoğunluğuna yol açmaktadır. Bu nedenle, sistemin uygulanmasında isteksizlik ve performans değerlendirme sürecinde kesintiler yaşanmaktadır.

Sözel ve sayısal hedeflerin belirlenmesinde ortak sorunlar yaşanmakta, somut hedefler verilememekte, ölçülemeyen hedeflerle karşılaşılmaktadır.

Çalışanlar yeniliğe karşı olabilmektedir. Hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünen çalışanlar bulunmaktadır. Özellikle kıdemli çalışanlar, olumsuz deneyimleri nedeniyle, bir yenilik gündeme geldiğinde önceki olumsuzlukları yaşayacaklarını düşünmektedir. Ayrıca önemli konumdaki çalışanlar, kendi çıkarlarını düşünerek sisteme direnç gösterebilmektedir. Bu nedenle, ikna etme süreci daha zor olmaktadır.

Sistem kurulmadan önce fabrikalarda gerçekleştirilen temel hazırlık, performans yönetimi sistemine yönelik eğitimler verilmesidir.

Çalışanların sistemden temel beklentisi; somut yardım, teşvik, destek ve ücret beklentileridir.

Çalışan sayısı fazla olan fabrikalardaki çalışanların beklentileri, diğer fabrikalara göre daha fazladır.

Performans değerlendirmenin öncelikli kullanım alanları; ücretlerin ve uygun eğitimin belirlenmesi, gelişimin sağlanması, kariyer planlama, işten çıkarma kararları ve insan kaynaklarını planlamadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kariyer planlamada kullanılmasının nedeni; terfi edecek çalışanların belirlenmesidir.

Performans deęerlendirme sonuçlarını iřten çıkarma kararlarında kullanan fabrikaların çoęunluęundaki benzerlik, çalıřanların performans dūřüklüęüdür. Bu benzerlięin nedeni, performans dūřüklüęünün üst üste tekrarlamasının somut kanıtlarla kaydedilmesidir. Performans dūřüklüęünü tekrarlayan çalıřanlar, iřten çıkarılmaktadır.

10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 Sayılı İř Yasasının etkileriyle ilgili temel bulgu, performans dūřüklüęünden dolayı işten çıkarmalarda, kanıt olarak PYS formlarının gösterilmesidir.

Performans değerlendirme sonuçlarıyla insan kaynaklarını planlayan fabrikaların çoğunluğundaki benzerlik, çalışanın önceki işyerindeki performansına, özellikle büyük şirketlerde önem verilmesidir.

Ücrete etkisinin yetersizliği nedeniyle performans değerlendirme, çalışanlar tarafından olumsuz bir tutumla karşılanmakta ve gereksiz görülmektedir. Bu algının nedeni, performans değerlendirmenin ücretle eşdeğer görülmecesidir. Enflasyon dūřüklüęü nedeniyle, ücret artış rakamları küçüldüğünden, performans yönetimi sistemine yönelik olumlu tutumlar zayıflamaktadır.

Performans değerlendirme sonuçlarının ücrete yetersiz yansımısından dolayı, güdülenme sorunları yaşanmaktadır.

Örgüt yapısından kaynaklanan temel sorun, terfi etmek isteyenler için konum açılmamasıdır. Bu durumun nedeni, örgütün dar ve yalın olmasıdır.

İşletmelerde iletişim kopukluğu yaşanmakta, çalışanlar sorunlarını dile getirmekte zorlanmaktadır. Çalışanlar, düşüncelerini paylaşmaktan çekinmekte ve karşılıklı uzlaşma sorunu yaşanmaktadır.

Fabrikalardaki iletişimde, ortalama bir mesafe düzeyi bulunmaktadır. Özellikle mavi yakalılarda ie kapanıklık ve sorunları sendikayla çözmeye eğilimi vardır.

Performans değerlendirmede üstlerin rol alması yaygındır.

Değişik oranlarda yabancı sermayeli işletmelerde, sistemin kurulmasında yabancı şirket, öncelikli rol oynamaktadır. Yabancı şirket, küresel ölçekte aynı sistemi uygulamak istemekle birlikte, kurulan sistemin Türkiye' ye uyumuna da dikkat etmektedir.

İşletmelerin yaklaşık yarısı, danışman kullanmaktadır. Bu fabrikaların çoğunluğunda danışman şirket, çok az kısmında ise uzman kullanılmıştır. Danışman şirketten yararlanmanın en yaygın nedeni, yoğun ve ileri teknolojiyle çalışıldığı için işletme dışından destek alma gereksinimidir.

İşletmelerin yaklaşık yarısında ise danışman kullanılmamıştır. Bunun en yaygın nedenleri; yeterli İK deneyimine sahip olduğunun düşünülmesi ve yöneticilerin kendi deneyimlerine güvenmesidir.

Performans değerlendirme genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Bunun en önemli nedeni, zaman baskısıdır.

Fabrikalarda genellikle ara değerlendirme uygulanmaktadır. Ara değerlendirme uygulanmasının nedeni, hedeflerin gözden geçirilmesi gereksinimidir.

Ara değerlendirmeler, çoğunlukla altı ayda bir yapılmaktadır.

Çalışan sayısı arttıkça, buna paralel olarak katılımçılık da artmaktadır.

Değerlendiriciden kaynaklanan hatalarla ilgili temel bulgu, tarafsız davranılmamasıdır. Adaletsiz uygulamalar yaşanmaktadır. Ast-üst ilişkisinden kaynaklanan sıcaklık veya soğukluklar olabilmektedir. Yakın arkadaş, kendine yakın çalışan veya memleketlisi olan çalışanlar, daha yüksek puanlarla değerlendirilmektedir.

Türk sermayeli büyük fabrikalarda, adil davranabilmek için çalışanların geçmiş yıllardaki performansları değerlendirilmektedir.

Performans değerlendirmede taraflı davranılmasını önlemek için yapılan çalışmalar, yetersiz kalmaktadır.

İşletmelerde en çok kullanılan yöntemler; hedef tabanlı ve yetkinlik tabanlıdır. Bu çağdaş yöntemleri birlikte uygulayan fabrikalar, yalnızca tek yöntem uygulayanlara göre daha yaygındır.

Farklı tipte form kullanan işletmelerin sayısı, tek tip form kullananlara göre iki kat daha fazladır. Beyaz yaka, mavi yaka ve yöneticiler için farklı tipte formların kullanılması yaygındır. Yönetim becerileri ve meslekî bilgilerin değerlendirilmesi; farklı formları gerektirmekte, sendikasız personel için kullanılan kapsam dışı form bölümleri bulunmakta, sendikalı personel için ise kapsam içi form bilgileri kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme formları, gereksinim duyuldukça yeniden değerlendirilmekte ve güncellenmektedir.

Sendikalar, performans değerlendirme uygulamalarını istememektedir. Sendikaların performans yönetimi sistemine karşı olumsuz tutumu, çalışan sayısı az olan fabrikalarda, diğerlerine göre daha fazladır.

Sendika bulunan fabrikalarda; çalışanların maddî ve manevî beklentileri, diğer fabrikalara göre daha fazladır.

Performans değerlendirme sonuçlarının geri bildirimini, genellikle çalışanla görüşülerek yapılmaktadır.

Çalışan sayısı arttıkça, çalışanlarla yapılan görüşmelerde, performans sonuçlarının değerlendirilmesindeki olumlu yaklaşım oranı artmaktadır.

Çalışanlarla görüşmelerdeki paylaşımın ve yapıcı etkileşimin arttığını vurgulayanlar, genellikle büyük işletmelerdir.

İşe bağlı hatalarla ilgili temel bulgu, kontrol noktalarında sorunların kaynağına inilmesi ve bilgi eksikliğine yönelik eğitimler verilmesidir.

İşten duyulan baskıdan kaynaklanan temel sorun, iş yoğunluğu ve fazla mesaidir. Çalışan başına düşen iş miktarı ve iş yükünden kaynaklanan stres sorunları yaşanmaktadır.

Çalışanlar için kesin hedefler belirlenmesi, onları rahatsız etmektedir.

Yaşın getirdiği deneyim, işletme performansına katkıda bulunmaktadır.

Çalışanların üstlerini değerlendirmesi, az sayıdaki işletmede uygulanmaktadır. İşletme büyüklüğü arttıkça, çalışanlar tarafından üstlerin değerlendirildiği fabrikaların sayısı azalmaktadır.

Performans yönetimi sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlar; planlamadan, uygulamadan, değerlendirmeden, örgütsel yapıdan, işin niteliğinden, değerlendirme yapandan, çalışandan ve ast-üst ilişkilerinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu sorunlar, değişim sonucu ortaya çıkan sorunlardır. Söz konusu sorunlara yönelik çalışmak isteyen araştırmacılara ve bu sorunları aşmak isteyen işletmelere şunlar önerilebilir:

Performans yönetimi sistemi kurulmadan önce, çalışanlara bu konuda temel eğitim verilmelidir. Aksi takdirde sisteme hazırlık yapılmadan başlanmış olur ve sistemin başarısı zorlaşır.

Performans yönetimi sisteminin geliştirilmesinde, çalışanlara katılım olanağı sağlanmalıdır. Çünkü katılımın olmaması, sisteme yönelik direncin sürmesine neden olabilir. Ayrıca, sistemin işleyiş sürecinde çalışanlar, düşüncelerini paylaşmaktan çekinebilecek ve karşılıklı uzlaşma sorunu yaşanabilecektir.

Sistemin anlamsız görülmesi ve yararının zor anlaşılması sorunlarına yönelik önlemler olarak; sistem, yeterli ayrıntı düzeyinde anlatılarak, çalışanlar bilinçlendirilmeli ve daha sonra uygulamaya konulmalıdır. Bunun için eğitimlerin etkinliği, sürekli değerlendirilmelidir.

Karmaşık performans yönetimi sistemleri yerine, uygulanması kolay sistemler seçilmelidir. Ayrıca, formlara yabancılik çekilmemesi için, performans

değerlendirme formlarının anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir. Zor anlaşılan ve uygulanabilen sistemlerden vazgeçme olasılığı vardır.

Performans yönetimi sisteminin gerekliliği, çalışanlara zamanında açıklanmalı ve sistemin kurulması için gerekli süre belirlenmelidir. Sistemin uygulanmasına yönelik zamanın yaratılması için yönetim tarafından önlemler alınmalıdır. Aksi takdirde fazla mesai ve iş yükünden kaynaklanan stres sorunları nedeniyle, performans değerlendirme yüzeysel olarak uygulanabilecek ve performans sorunlarının nedenlerinin öğrenilmesi zorlaşacaktır.

Performans yönetimi sisteminin tanıtılmasıyla, uygulanmasıyla ve geliştirilmesiyle ilgili çalışmalar desteklenmelidir. Genelde çalışanların yönetim tarafından desteklenmesi, güdülenmeyi artırır. Üstelik, üst yönetimin kendini adamadığı uygulamalar, yetersiz sonuçlar verebilir.

İşletmenin bütününe sahiplenen bir üst yönetim izlenimi verilmelidir. Böylece, işletme bölümlerinin uyumlu çalışması sağlanmış ve işletme performansı artırılmış olur.

İş hedeflerine ek olarak, davranış becerilerinin de geliştirilebilmesi için, yetkinlik hedefleri belirlenmelidir. İşletme, sosyal bir sistemdir. İşletme içindeki işler, iletişimlerle yürümektedir. Bu nedenle çalışanların birbirleriyle ilişkilerini sürekli geliştirmesi için de, yetkinlik hedefleri gerekir.

Performans-ödül ilişkisi, çalışanlar tarafından açıkça fark edilmelidir. Çalışanların sisteme inanmaması ve sistemi gereksiz görmesi gibi sorunların, sistemin kurulması sürecinde yaşanmaması için gerekli önlemler alınmalıdır. Çalışmaların karşılığını içermeyen sistemlerin etkinliği, azalacaktır.

Performans yönetimi sistemi çalışanlara benimsetilmeli, adil ve tarafsız olduğunun algılanması sağlanmalıdır. Aksi takdirde değerlendiriciler hata yapmaya devam eder ve sistem etkinliğini kaybedebilir.

Tarafsızlık beklentilerine ulaşmak ve adil olabilmek için, geçmiş dönemlerdeki performansının kontrol edilmesine dikkat edilmelidir. Aksi takdirde, çalışanın bir yıl yaşadığı sorun, o işletmedeki tüm çalışma sürecini etkilemiş olur.

Tarafsızlığı sağlamak için çalışanların hedefleri, somut sonuçlar olmalıdır. Çünkü ölçmek ve böylece performansı yönetmek daha kolay olacaktır.

Yıl boyunca, çalışanların performanslarıyla ilgili davranışlarına ilişkin notlar alınmalıdır. Çalışanların yıl içindeki performansı ve davranışları kaydedilerek unutulmamalıdır. Bu önlemin nedeni, genellikle son haftalardaki davranışların hatırlanması ve performansı etkileyen önceki ayların unutulabilmesidir.

Durum analizi yapılmalı, kimlere hangi konularda görevler verileceği belirlenmelidir. Aksi takdirde sorumluluklar, belirsiz kalacaktır.

Hedefler mümkün olduğunca çalışanın katılımıyla belirlenmelidir. Çünkü hedeflerle ilgili olarak çalışanların da söyleyecekleri olacaktır.

Katılımcı bir örgüt kültürüne dönüşüm çabaları sürdürülmelidir. Böylece çalışma yaşamının kalitesi artar. Ayrıca, performansın sürekli olarak nasıl iyileştirileceğini öğrenen bir örgüt kültürü, ancak katılımcılıkla gerçekleşebilir.

Tüm bölümler, iletişim ortamlarını açık tutarak paylaşımcılığı artırmalıdır. Bölüm gruplaşmalarını önleme çabaları sürdürülmelidir. Aynı hedeflere odaklanmaya çalışan bir hedef süreci yürütülerek, bölümsel gruplaşmalar önlenmelidir. Çünkü önemli olan, bir çalışanın veya bir bölümün performansı değil, tüm işletmenin performansıdır.

Açık iletişim uygulanmalıdır. İşletmeler, iletişime yönelik kendine özgü uygulamalarda bulunabilmelidir. İletişim sorunları, süreç yönetimiyle aşılmalıdır. Aksi takdirde değerlendirici- değerlendirilen iletişimde ve çalışanların performansında gelişmelerin sağlanması zorlaşacaktır.

Her düşünceye açık olanlarla çalışılarak, iletişimin daha rahat olabilmesi sağlanmalıdır. Birbirini dinleyen ve düşüncelerini anlayışla karşılayan çalışanlardan oluşan bir işletmede, performans sorunları daha kolay çözülür.

İK bölümü, çalışanların şikâyetlerine ve önerilerine açık olmalıdır. Ortaya çıkan sorunların, İK bölümüne rahatlıkla iletebilmesi sağlanmalıdır. Çünkü, çalışanların performansı; onların şikâyetlerinin ve önerilerinin de dikkate alınmasına bağlıdır.

Kariyer planları net olarak tanımlanmalıdır. Terfi etmede konum açılmaması sorunu varsa; işe alınacaklara, terfi edilecek konumların sayısının az olduğu açıkça söylenmelidir. Ayrıca çalışanlar, diğer grup şirketlerine aktarılabilir. Bu önlemler, çalışanların işletmeye güvenini arttırabilir.

Danışman desteği sağlanacaksa, uygun danışmanın zamanında çalışmaya başlaması sağlanmalıdır. Aksi takdirde, performans yönetimindeki deneyimlerden yararlanılmamış olacaktır.

Değerlendiriciler ekibi oluşturulmalıdır. Değerlendiricinin yalnızca bölüm yöneticisi olması, tercih edilmemelidir. Çalışanlar tarafından üstlerin değerlendirilebilmesine yönelik olarak, özellikle büyük işletmelerde önlemler alınmalıdır. Birden fazla değerlendirici olması ve özellikle 360 dereceye yaklaşan değerlendirici ekiplerinin tercih edilmesi, tarafsızlığı arttıracaktır.

Geri bildirim görüşmelerinde, rahatça ve yapıcı paylaşımın oluşmasına yönelik önlemler alınmalıdır. Performans değerlendirme sonuçları, çalışanlara doğru ve uygun bir şekilde anlatılmalıdır. Aksi takdirde söylenmesi gerekenler söylenemeyecek ve performans sorunlarının nedenleri öğrenilemeyecektir. Çalışanlar, hatalarını sonraki dönemlerde de tekrarlayabilecektir.

Hukukî çevrede meydana gelen değişiklikler belirlenmeli ve uygun çözüm yöntemleri geliştirilmelidir. Böylece, yasal sorunların oluşması önenebilir.

Danışman kullanan fabrikaların, genellikle danışman şirket deneyimli uzman çalışan veya danışman şirket kullanmaları gerçeği karşısında; üniversite öğretim üyelerinin de fabrikalarda danışman olabilmelerine yönelik, üniversite ve sanayi arasındaki işbirliği çalışmaları arttırılmalıdır.

EKLER

EK:1 GÖRÜŞME SORULARI

Görüşme Yeri:
Görüşme Süresi:
Görüşme Tarihi:

A.Kayıt cihazının kullanılmasına izin veriyor musunuz?

() Hayır, kullanılmısin. () Evet, kullanılabilir.

B.PYS kurulması esnasında işletmede çalışmakta mıydınız?

() Hayır, bilmiyorum. () Evet, biliyorum.

C.Performans değerlendirme formlarını örnek olarak veriyor musunuz?

() Hayır, vermediler. () Evet, verdiler.

D.İşletmenizdeki çalışan sayısı, aşağıdakilerden hangisine uygundur?

() 10-49 işçi çalıştıran () 50-249 işçi çalıştıran
() 250-499 işçi çalıştıran () 500 ve daha fazla işçi çalıştıran

Soru 1: Performans değerlendirmede formlar kullanıyor musunuz?

() Formlar yok. () Formları kullanıyorlar.

Soru 2: Mevcut performans yönetimi sisteminizi kaç yıldır uygulamaktasınız?
Performans yönetimi sistemi ne zaman kuruldu?

() 1-2 yıldır () 3-4 yıldır () 5 ve daha üzeri yıl

Soru 3: Mevcut performans yönetimi sistemini uygulamaya karar vermenizin nedenleri neler oldu?

Soru 4: İşletmenizin performans yönetimi sistemi hakkında bilgi verebilir misiniz? Hangi performans değerlendirme yöntemini kullanıyorsunuz?
Performansı nasıl ölçüyorsunuz?

Soru: 5 A) Performans yönetimi sisteminin kurulması esnasında sorunlar yaşandı mı? () Evet, yaşandı. Çünkü, () Hayır, yaşanmadı. Çünkü,

Soru: 5 B) Performans sistemiyle ilgili olarak, işletmenizde karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

Soru: 6. Performans yönetim sisteminin kurulmasında danışman şirket kullanıldı mı?

() Evet, kullanıldı. Çünkü; () Hayır, kullanılmadı. Çünkü;

Soru:7 Mevcut performans yönetimi sistemini uygulamaya başlamadan önce ne gibi hazırlıklar yaptınız?

Soru 8: Ne kadar sıklıkta performans değerlendirme yapmaktasınız? Hangi periyotta performans değerlendirme yapılmaktadır?

() Üç ayda bir (....) Altı ayda bir (....) Yılda bir

Soru 9.: Ara değerlendirmeler yapılmakta mı?

() Ara değerlendirmeler yok. (....) Ara değerlendirmeler var.

Soru 10: İşletmenizde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlar nelerdir?

Soru 11: İşletme olarak sistemden beklentilerinize ulaşıyor musunuz? Değerlendiricilerin sistemden beklentileri nelerdir?

Soru 12: Değerlendirilenlerin sistemden beklentileri nelerdir? Beklentiler karşılandı mı?

Soru 13: A. İşletmenize yönelik sendika var mı?

() Sendika yok. () Sendika var.

Soru 13: B. Sendika varsa, sendikayla ilişkiler nasıl yürütülmektedir? Hangi bölüm sendikayla ilgilenmektedir?

Soru 13: C. İşçi sendikasının sistemden beklentileri nelerdir? Beklentiler karşılandı mı?

Soru 14: Performans değerlendirme yönteminin eleştirilecek yönleri var mı?

Soru 15: Performans değerlendirme sonuçları görüşmeyle geri bildiriliyor mu? A () Hayır, görüşmeyle geri bildirim yok.

B () Evet, görüşmeyle geri bildiriliyor.

Yanıt evet ise, geri bildirimde neler öğreniyorsunuz?

Soru 16: Performans yönetimi sisteminin zaman içinde gözden geçirilmesi ve denetiminde ne gibi gereksinimlerle ve sorunlarla karşılaşılıyorsunuz?

Soru 17: Çalışanlar, üstlerini değerlendirmede rol alıyor mu?

A (....) Hayır, çalışanlar tarafından üstler değerlendirilmiyor.

B (....) Evet, çalışanlar tarafından üstler değerlendiriliyor. Yanıt "Evet" ise,

17.1. Üstleri değerlendiren çalışanlar, üstleri tarafından biliniyor mu?

17.2. Üstlerinden çekinerek yöneticilerini yüksek düzeyde değerlendirmeleri önleniyor mu?

Soru: 18. İşletmenizde değerlendirici olarak kimler görev almaktadır?

Soru: 19. Performans değerlendirme sürecinde değerlendiriciden kaynaklanan hangi hatalar olduğunu düşünüyorsunuz? Önlem olarak neler düşünmektesiniz?

Soru:20.A) Performans yönetimi sisteminin ilk uygulanma sürecinde çalışanların olumsuz tutumları oldu mu? Problem olduysa, nasıl aştınız?

Soru: 20.B) Varsa nedenleri neler olabilir ve ne gibi önlemler alınabilir?

Soru: 21.Örgütsel yapıdan kaynaklanan gereksinimler nelerdir ve ne gibi önlemler alınabilir?

Soru:22. Örgüt kültüründen kaynaklanan gereksinimler nelerdir ve ne gibi önlemler alınabilir?

Soru:23. Örgüt kültüründe biçimsel ve biçimsel olmayan gruplara bakış açısından kaynaklanan sorunlar nelerdir ve ne gibi önlemler alınabilir?

Soru:24. İşyerinizde yaş ile performans arasındaki ilişkide, yaş etmeni bir sorun olarak görülmekte midir?

Soru:25. Örgüt iklimindeki çeşitlilik, politikalar ve görevlerdeki farklılıklardan kaynaklanan sorunlar nelerdir ve ne gibi önlemler alınabilir?

Soru:26. Performans değerlendirme sürecinde yapılan işe bağlı hatalar var mıdır? Bu hataların giderilmesi için, ne gibi önlemler alınabilir?

Soru:27. İşten duyulan baskıdan kaynaklanan sorunlar nelerdir ve ne gibi önlemler alınabilir?

Soru:28. Meslek farklılıklarına bağlı uygun performans değerlendirme formlarının geliştirilmesine gerek duyulmakta mıdır? Ne gibi önlemler alınabilir?

Soru:29. Yöneticilerin performans ve motivasyon ilişkisi üzerine görüşleri nelerdir?

Mevcut performans yönetim sistemi, hangi özellikler açısından personelin motivasyonunu nasıl ve ne kadar artırmaktadır?

Soru:30. Performans yönetim sisteminiz 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe giren 4857 sayılı son iş yasasından etkilendi mi?

(...) Hiçbir etkilenme yok. (....) Evet, etkilendik.

Eğer etkilendiyse, hangi sonuçlara neden oldu?

EK:2

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

(OLDUĞU GİBİ YAYINLANMAYACAKTIR)

Adı Soyadı:

Konum:

İnsan Kaynakları Md.....()

İnsan Kaynakları Md. Yard.....()

(Diğer).....()

Yaş:..... Cinsiyet:

Şu an çalıştığı şirkette işe başlama zamanı:

e-mail:.....

Tel:.....

YARARLANILAN YAYINLAR

KİTAPLAR

AKAL, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:473, 5.b., 2002.

ALBANESE, Robert, **Management: Toward Accountability For Performance**, 3.pr. Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1976.

ALDEMİR, M. Ceyhan, ATAOL, Alpay ve BUDAK, Gönül, **Personel Yönetimi**, İzmir: Barış Yayınları, 2.b, 1996.

AŞKUN, İnal Cem, **İşgören**, Eskişehir: İ.T.İ.A. Yayınları No:207, 1978.

ATAAY, İsmail Durak, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul: Küre Ajans Matbaası, 1990.

BALTAŞ, Acar. **“Ekip Çalışması ve Liderlik”**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Basım, 2005.

BARUTÇUGİL, İsmet, **“Performans Yönetimi”**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.

BENLİGİRAY, Serap, **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniv. Yayınları; No.1174, 1999.

BİNGÖL, Dursun: **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, “5.Baskı, İstanbul: Beta Yayın No:1326, Nisan 2003.

BİNGÖL, Dursun, **“Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler”**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum: 1990.

BYHAM, William C., **The Use of Assesment Center in Management Development**, Mc Graw Hill Co., London: 1975.

CAN, Halil ve KAVUNCUBAŞI, Şahin, "**Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**", Siyasal Kitabevi, Ankara: 2001.

CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: TODAİE Yayınları, 1993.

CASCIO, Wayne F., **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, 2nd-Ed, Mc. Graw Hill, Singapore:1989.

CHERRINGTON, David J., **The Management of Human Resource**, Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1995.

CEYLAN, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Yayınevi, Ankara: 1992.

DALAY, İsmail, **Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**, Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, Adapazarı: 2001.

DESSLER, Gary, **Human Resource Management**, 8th.Ed., Prentice Hall, New Jersey: 1999.

DONNELLY, L.H.; GIBSON, J.L.; JVANCEVIH, J.M.; "**Fundamentals of Management**", The McGraw-Hill Companies Inc., New York: 1998.

ERDOĞAN, İlhan, "**İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**", İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayın No:248, 1991.

ERDOĞMUŞ, Nihat, "**Kariyer Geliştirme**" ,Ankara: Nobel Yayın, 2003.

ERDUT, Tijen, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim**, Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, İzmir: 2002.

EREN, Erol, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2002.

ESEN, Öner, **İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı**, İstanbul: Alfa Basım Yayın, 3.b., 1998.

FRENCH, Wendell L., **Human Resource Management**, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 1994.

GENCELİ, Osman F., **Ölçme Tekniği**, İstanbul: Birsen Yayınevi, 2005.

GENÇ, Nurullah, **Başarı Bedel İster**, 1.b., İstanbul: Timaş Yayınları, 2001.

GÖK, Sibel, 21. Yüzyılda **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayın, 2006.

GÖKÇE, Orhan, **İçerik Analizi Kuramsal ve Pratik Bilgiler**, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2006.

HITT, M.A., MIDDLEMIST, K.D., MATHIS, R.L. **Effective Management**, West Publishing, New York: 1979.

IMAI, Masaaki, **Kaizen**, 3.b., Brisa Lastik San. Yayını, 1997.

İSLAMOĞLU Ahmet H., ALTUNIŞIK Remzi, **Satış ve Satış Yönetimi**, 1.b., Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2007.

KALKANDELEN, A.Hayrettin, **Örgütlerde Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro**, 2. b., Ankara: Anı Yayıncılık, 1997.

KARASAR, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler**, 5.b. Ankara: 3A Eğitim Danışmanlık, 1994.

KAYNAK, Tuğray; ADAL, Zeki; ATAAY, İsmail; UYARGİL, Cavide; SADULLAH, Ömer; ACAR, Ahmet Cevat; ÖZÇELİK, Oya; DÜNDAR, Gönen ve ULUHAN, Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2000.

KERLINGER, Fred N., (**Foundation of Behavioral Research for a discussion of the criteria of good hypotesis and of the value of hypothesis in guiding research**)' den Aktaran Churchill.

KÖKSAL, Mustafa, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Kocaeli Üniversitesi Yayını No:159, 2005.

LEPSINGER, Richard; LUCIA, Anntoinette D.; **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, 1997.

MONDY, R.W.; NOE, R.M.; PREMEAUX, S.R.; **“Human Resources Management”**, Prentice Hall Inc, New Jersey: 1996.

OKTAY, Mahmut, **Davranış Bilimlerine Giriş**, İstanbul: Der Yayınları, 1996.

OKUR, Mehmet Emin, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Endüstri İlişkileri Sisteminin Gelişimi İçinde Artan Önemi ve Bir Uygulama**, İstanbul: Türkiye Tekstil İşverenleri Sendikası, 2002.

ÖZBARAN, M. Hakan, (ev.), **Sonuç Yönelimli Hükümet: Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ve Performans Ölçümü İçin Bir Rehber**, Kanada: Alberta Hükümeti, 1997.

ÖZGEN, H., ÖZTÜRK A. ve YALÇIN A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Yayınları, 2002.

PALMER, M., J., WINTERS, K.T., "**İnsan Kaynakları**" (Çev. Doğan Şahiner) İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., 1993.

PALMER, Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, İstanbul: Rota Yayın, 1993.

PASCALÉ, Richard, **Managing on the Edge**, Penguin, 1990.

PRIDE William M. and O. C. Ferrel, **Marketing Concepts and Strategies**, Boston: Houghton Mifflin Company, Seventh Edition, 1991.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat: "**İnsan Kaynakları Yönetimi**", 1.b., Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000.

SCHNEIDER, Madelin and Georgina Tucker, **The Professional Housekeeper**, New York: Van Nostrand Reinhold, 1989.

SPANGENBERG, Hermann, **Understanding and Implementing Performance Management**, JutaandCo, Ltd., 1994.

ŞİMŞEK, Muhittin; **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.

TEKİN, V. Nadir, **İstatistiğe Giriş**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006.

TEKİN, V. Nadir, **SPSS Uygulamalı Bilimsel Pazarlama Araştırmaları**, 1.b., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2007.

TELMAN, Nursel; ÜNSAL, Pınar, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1. b., 2004.

TORTOP, Nuri; AYKAÇ, Burhan; YAYMAN, Hüseyin ve ÖZER, Akif; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın, 1.b, 2006.

TOSUN, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2.b., 2008.

YALÇIN, Selçuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayını, 7. b., 2002.

YALIM, Deniz, **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2005.

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK, Hasan, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 5.b., 2005.

YILDIRIM, Engin; ALTUNIŞIK, Remzi ve COŞKUN, Recai; **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 3. b. Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2004.

YÜKSEL, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2000.

WEBER, Robert Philip, **Basic Content Analysis**, Beverly Hills: Sage Publications, 3. pr., 1988.

WILLIAMS, J. Clifton, **Human Behavior in Organizations**, 2nd. Ed, Ohio: South-Western Pub Co., 1982.

MAKALELER VE BİLDİRİLER

ANTONIONI, David, "The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings", **Personel Psychology**, Volume:47, No:2, Summer 1994.

AYMANKUY, Şimal Yakut, Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Sosyal Bilimler Dergisi**, edergi, Cilt.8, Sayı.14, 2005.

BAKAN, İsmail ve KELLEROĞLU, Hakan, "Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması", **Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, Yıl: 2003.

BALFOUR, Danny L., Impact of Agency Investment in The Implementation of Performance Appraisal, **Public Personnel Management**, Vol.21, No.1, Spring 1992.

BAYAR, Başak, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması", **kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=79&Where=danisma_merkezi&Category=020703**, 2008.

BAYAR, Başak , "Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç", **insankaynakları.com**, 15.11.2002.

BİLGİN, Mehmet Hüseyin, "Değişen Rekabet Dengeleri, Yeni Yönetim Anlayışı ve Türkiye", **Çimento İşveren Dergisi**, Sayı:6, Cilt:13, Kasım 1999.

BOICE, Deborah F. and KLEINER, Brian H., "Designing effective performance appraisal systems", **Work Study**, Volume 46, Number 6, 1997.

BOYD, Neil M. and KYLE, Ken, Expanding The View of Performance Appraisal by Introducing Social Justice Concerns, **Public Administration Theory Network**, Vol.26, No.3, 2004.

BOZEMAN, Dennis P., "Interrater Agreement in Multi-source Performance Appraisal: a Commentary", **Journal of Organizational Behavior**, Volume:18, Issue:4, Dec. 1998.

BRETZ JR., Robert D.; MILKOVICH, George T. and READ, Walter; "The Current State of Performance Appraisal Research and Practise: Concerns, Directions, and Implications", **Journal of Management**, Vol. 18, No. 2, 1992.

BUDAK, Gönül, "Performans Değerlemeden Performans Yönetimine", **MESS Yayını Mercek Dergisi**, Yıl:9, Sayı:36, Ekim 2004.

BULUT, Zeki Atıl, "İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler", **Mevzuat Dergisi**, Yıl:7, Sayı:79, Temmuz 2004.

CAMGÖZ, Selin Metin ve ALPERTEN, İ. Nurdan, 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmelik Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği, **Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:13 Sayı: 2, 2006.

COŞKUN, Ali, "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", "**Bankacılar Dergisi**", Sayı:56, 2006.

ÇAĞLAR, İrfan, "Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Performans Değerlendirme Sistemine Bakış Açılarının Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği", **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi**, Sayı:148, Nisan-Mayıs-Haziran 2005.

ÇAKMAK, Ahmet Ferda; BİÇER, İsmail Hakkı; Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar, **itüdergisi/b sosyal bilimler** Cilt: 3, Sayı: 1, (3-14 Aralık 2006).

CEDERBLOM Doug and PEMERL, Dan E.; "From Performance Appraisal to Performance Management: One Agency's Experience", **Public Personnel Management**, Volume:31, No:2, Summer 2002.

CORNELIUS, Edwin T., HAKEL, Milton D., SACKETT, Paul R., "A Methodological Approach to Job Classification for Performance Appraisal Purposes", **Personel Psychology**, Volume:32, No:2, Summer 1979.

ÇINAR, Zehra, "Coaching ve Mentoring", **PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi (e-dergi)**, Yıl:3, Sayı:1, Temmuz 2007.

DAVIS, Brian L. and MOUNT, Michael K., "Effectiveness of Performance Appraisal Training Using Computer Assisted Instruction and Behavior Modeling", **Personel Psychology**, Volume:37, No:3, Autumn 1984.

DEMİRCİ, Sevgin Fettahoğlu, Kültür ve Kurum Kültürü, **Kalkınmada Anahtar Verimlilik Dergisi**, Sayı: 227, Yıl:19, Kasım 2007.

DİCLE, Ülkü, "Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması", Ankara: **ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi Yayını**, 1982.

EINSTEIN, Walter O. and LEMERE-LABONTE, June, "Performance Appraisal: Dilemma or Design", **Sam Advanced Management Journal**, Vol. 54 Issue 2, Spring 1989.

ERDOĞMUŞ, Nihat, BEYAZ, Medihan, "Başarı Değerlemede Atfetme Hatası ve Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi SBE Dergisi**, (3) 2002/1.

ERKUT, Haluk, "Performans, Yeniden Gündemde", **MESS Yayını Mercek Dergisi**, Yıl:9, Sayı:33, Ocak 2004.

FELDMAN, Jack, "The Case for Non-Analytic Performance Appraisal", **Human Resource Management Review**, Volume:2, Number:1, 1992.

GHORPADE, Jai and CHEN, Milton M., "Creating Quality-Driven Performance Appraisal System", **Academy of Management Executive**, Vol.9, No.1, 1995.

GORDON, George G. ve NANCY, DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", **Journal of Management Studies**, Vol.29 No.6, 1992.

GÜÇLÜ, Nezahat, "Stratejik Yönetim" **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, 2003.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren, ÖZTEMİZ, A. Bircan, Örgütlerde Stresin Verimlilik Ve Performansla Etkileşimi, **Enstitü Dergisi / e-dergi** ISSN: 1304-8899, Cilt:14, Sayı:1, 2005.

HOFFMAN, Calvin C., NATHAN, Barry, R. HOLDEN, Lisa M., "A Comparison of Validation Criteria: Objective Versus Subjective Performance Measures and Self-Versus Supervisor Ratings", **Personel Psychology**, Vol:44, No:3, Autumn 1991.

IŞIĞIÇOK, Erkan, "Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi", **ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf**, 2005.

KEÇECİOĞLU, Tamer ve KELGÖKMEN, Derya, "Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi", **Review of Social, Economic and Business Studies**, Vol.3/4, 2004.

KILINÇ, Tanıl, AKKAVUK, Erden, "Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (2) 2001.

KÖSE, Sevinç; TETİK, Semra ve ERCAN, Cuma, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:7 Sayı:1, 2001.

KULIK, Carol T. and AMABROSE, Maureen L., "Category-Based and Feature-Based Processes In Performance Appraisal: Integrating Visual and Computerized Sources of Performance Data", **Journal of Applied Psychology**, Volume:78, No:5, 1993.

KURTZBERG, Teri R.; NAQUIN, Charles E.; BELKIN, Liuba Y., "Electronic Performance Appraisals: The effects of e-mail Communication on peer Ratings in Actual and Simulated Environments", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, No:98, August 2005.

LATHAM Gary P., Charles H. FAY and Lise M. SAARI, "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising The Performance of Foremen", **Personel Psychology**, Volume:32, No:2, Summer 1979.

LEVY Paul E. and Jane R. WILLIAMS, "The Role of Perceived System Knowledge in Predicting Appraisal Reactions, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Volume:19, No:1, January 1998.

LONGENECKER, Clinton O., and GOFF, Stephen J., "Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective", **Sam Advanced Management Journal**, Spring 1992.

MARTIN, David C., BARTOL, Kathryn M., "Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness" **Public Personnel Management**, Vol. 27, No.2, 1998.

NEARY, D. Bradford, "Creating A Company-Wide, On-Line, Performance Management System: A Case Study at Trw Inc.", **Human Resource Management**, Vol. 41, No. 4, Winter 2002.

OĞUZ, Başak; GÜLKESEN, K. Hakan; SAKA, Osman; "Sağlık Bilgi Sistemlerinde Maliyet-Fayda Analizi", **Akademik Bilişim '07 Kongresi**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, 31 Ocak – 2 Şubat, 2007.

ÖZDEMİR, Erkan, "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", **ISGUC.ORG Endüstri İlişkileri ve İK Dergisi**, Cilt:4, Sayı:2, 2002.

ROBERTS, Gary E., "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works", **Public Personnel Management**, V.32, N.1, S. 2003.

ROBERTS, Gary E., "Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal", **Public Personnel Management**, Vol.27, No.3, 1998.

ROUSSEAU, Denise M. and ANTON, Ronald, "Fairness and implied contract obligations in job terminations: The role of contributions, promises, and performance", **Journal of Organizational Behavior**, V:12, No.4, July 1991.

SAKS Alan M. and WALDMAN, David A., "The Relationship between age and job performance evaluations for entry-level professionals", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, 1998.

SCHMINKE, Marshall and WELLS, Deborah, "Group Processes and Performance and Their Effects on Individuals' Ethical Frameworks", **Journal of Business Ethics**, Vol:18, No:4, 1999.

SHAOUT, Adnan; and AL-SHAMMARI, Minwir; "Fuzzy Logic Modeling For Performance Appraisal Systems A Framework For Empirical Evaluation", **Expert Systems with Applications**, No:14, 1998.

SİĞRİ, Ünsal, “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:5 Sayı:9, Bahar 2006/1.

SILVERMAN, Stanley B. and WEXLEY, Kenneth N., “Reactions of Employees to Performance Appraisal Interviews As A Function of Their Participation in Rating Scale Development”, **Personel Psychology**, V:37, No:4, Winter 1984.

SPANGENBERG, Hermann, **Understanding and Implementing Performance Management**, JutaandCo, Ltd., 1994.

TANYAŞ, Mehmet, FIĞLALI, A., “Performans Değerlendirme için Yeni Bir Yöntem”, **2000’li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu**, İstanbul: 1999.

THORNTON, George C., “Psychometric Properties of Self-Appraisals of Job Performance”, **Personel Psychology**, Volume:33, No:2, Summer 1980.

TJOSVOD, Dean and HALCO, James A., “Performance Appraisal of Managers: Goal Interdependence, Ratings and Outcomes”, **The Journal of Social Psychology**, Vol.132, No.5, 2001.

TZINER, Aharon and MURPHY, Kevin R., Additional Evidence of Attitudinal Influences in Performance Appraisal, **Journal of Business and Psychology**, Volume:3 No:3, Spring 1999.

UZUN, Yaşar, İnsan Kaynakları ile İlgili Risklerin Yönetilmesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 66-67, Temmuz-Aralık 2007.

ÜGEÖZ, Perihan, “Performans Değerlemesi ve Sorun Alanları”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi**, Sayı:3, Haziran 2003.

ÜNSAR, Sinan ve ÜNSAR, Serap, “Hemşirelerin Performanslarını Geliştirmeye Yönelik Bir Koçluk Model Önerisi”, **Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, Mart 2008.

VAROL, M., Örgüt Kültürü ve Verimlilik, **MPM Verimlilik Dergisi**, Cilt:18, No:1, 1989.

WALLANCE, Sarah, FELLOW, Harkness, “Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective”, **Australian Journal of Public Administration**, 58(3), December 1999.

YILDIZ, Gültekin; BAYRAKTAROĞLU, Serkan; BALABAN, Özlem ve ÖZDEMİR, Yasemin; “360 Derece Geri bildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, C.9, S.2, 2007.

YILMAZ, Gözde, “Elektronik Performans İzleme Sistemlerinin Çalışanlar ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri, ”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7, Bahar 2005.

YOO, Tae-Yong and MUCHINSKY, Paul M., “Utility Estimates of Job Performance as Related to the Data, People, and Things Parameters of Work” **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, 1998.

YÜCEL, Recep, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”, **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt1, Sayı:3, 1999.

ZAMMUTO, Raymond F., LONDON, Manuel, ROWLAND, Kendrith M., “Organization and Rater Differences in Performance Appraisals”, **Personel Psychology**, Volume:35, No:3, Autumn 1982.

TEZLER

BARLI, Önder. “Değişim Mühendisliği(Business Process Reengineering) Felsefesine Dayalı Bir Performans Yönetim Sisteminin Sorgulanması ve Orta Ölçekli Bir Mobilya Fabrikasında Uygulanabilirliğinin Tartışılması”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE1997.

BİLGİN, Hüseyin. “Performans Değerleme ve Türkiye’de Uygulamaları”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE,1996.

DOĞAN, Özgür. “Metaforlar Aracılığıyla Yöneticilerin Kariyer Eğilimlerinin Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004.

GÖKAY, Ali İhsan, “Performans Yönetimi Sistemi ve Bir Uygulama Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, 2001.

HANÇER, Necati, Hedef Bazlı Performans Değerleme Sistemi: Özel Finans Sektöründe Bir İnceleme, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, SAÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz-2001.

NAS, Selçuk, “Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

OKUYAN, Emine. “İnşaat Proje Yönetiminde İstihdam Edilecek Teknik Personel Performansı Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli Geliştirilmesi”, Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, 2003.

ÖZBAY, Tanju. “İşletmelerde Performans Yönetimi Sisteminin Kullanılma Amaçları ve Performans Yönetimi Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar ve bir Araştırma”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. SBE,1996.

SÜERDEM, Fatma Arzu. "Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Performans Değerlemesi Sonuçlarının Kullanıldığı Başlıca Alanlar ve Uygulama", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

ŞİRİN, Beste. "Otel İşletmelerinde Performans Yönetim Sistemi ve Bir Araştırma", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. SBE, 2003.

DİĞER KAYNAKLAR

<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/standard.htm>, 2003.

<http://e-gazete.anadolu.edu.tr/ayrinti.php?no=6615>, 8.5.2008.

<http://kariyerim.milliyet.com.tr/detay.asp?id=143>, 28.11.2004.

<http://web.sakarya.edu.tr/~skuyucu/sunum/ismail.ppt>, 2008.

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=249, 29.12.2001.

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody008.asp?BodyID=5483, 07.11.2006.

www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=251, 23.11.2001.

www.kosgeb.com/Ekler/Dosyalar/Yayin/10%5CISO%209000.doc, 10.02.2006

www.mpm.org.tr, 2006.

www.performan.net/yardim/degerlendirici_hatalari.htm, 2008.

www.sayistay.gov.tr/proje/ik-sozluk-turkce.doc, 2008.

www.sp.gov.tr/documents/OrtakDeğerlendirmeCercevesi.pdf, 2006.

www.tdk.gov.tr/TR/Default.aspx, 2007.

www.trw.com/whoweare/main/0,1003,1_516^2^516^516,00.html, 2006.

ÖZGEÇMİŞ

Okan ŞENELDİR, 1969 İzmit doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini babasının memuriyeti gereği; Şanlıurfa, Bursa, Rize ve Burdur' da tamamlamıştır. 1990 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi' nden mezun olduktan sonra, 1993 yılında yine Dokuz Eylül Üniversitesi' nin İşletme Ana Bilim Dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. Askerlik öncesi beş ay, İngiltere' nin Bournemouth kentinde özel bir okulda dil kursuna katılmıştır. Askerlik sonrası İzmir' de Ege Giyim Sanayicilerinin oluşturduğu EGS Grubunun iki ayrı şirketinde çalıştıktan sonra, Arkas Holding bünyesindeki iki ayrı şirkette çalışmıştır. Özel şirketlerdeki deneyimleri sonrası, 1999' da Kocaeli Meslek Yüksekokulu' nda öğretim görevlisi olarak başladığı görevini sürdürmektedir.