

160784

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ
KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANÇ ÜZERİNE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ONUR KARASOY

ANA BİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2005


T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

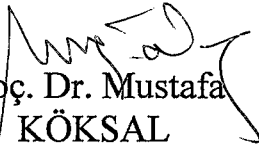
PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ
KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANÇ ÜZERİNE BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

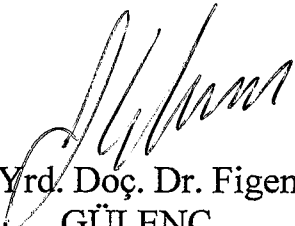
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Onur Karasoy

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Kurulu Tarihi ve No : 05/07/2005-2005/16


Prof. Dr. Nilhat
ERDOĞMUŞ


Doç. Dr. Mustafa
KÖKSAL


Yrd. Doç. Dr. Figen
GÜLENC

KOCAELİ 2005

İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
KISALTMALAR.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM : PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ	3
A. GENEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ.....	3
1. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI	3
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI.....	5
3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI.....	7
a. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları	7
b. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları	8
c. Organizasyon İçin Yararları.....	8
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMİ.....	9
5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	10
a. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....	10
i. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)	10
ii. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method).....	13
b. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	18
i. Grafik Değerleme Skalaları (Graphic Rating Scales).....	18
ii. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası	19
iii. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method).....	23
vi. İşaretleme Listesi Yöntemi (Check-list Method)	25
c. Bireysel Performans Değerleme Standartlarına Dayalı Yaklaşım	26
i. Çalışma Standartları Yaklaşımı (Work Standards Method)	27
ii. Doğrudan Endeks Yöntemi (Direct Index Method)	27
iii. Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives).....	27
iv. Çeşitli yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım	32
6. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ	33
a. Performans Değerleme Kriterleri	34
b. Performans Değerleme Kriterleri ile Performans Değerleme Standartları Arasındaki Fark.....	34
c. Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi	35
d. Performans Değerleme Formu.....	42
7. PERFORMANS DEĞERLEYİCİLERİN BELİRLENMESİ.....	43
a. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması.....	44
b. Değerlendirmenin Çalışma Arkadaşları Tarafından Yapılması.....	45
c. Kişinin Kendi-Kendini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme).....	46
d. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması.....	47
e. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması.....	48
f. 360° Performans Değerlendirme Sistemi	48
8. PERFORMANS DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ	52
a. Performans Görüşmesi Öncesi Yapılacak Hazırlıklar	53
b. Performans Görüşmesi Sırasında Yapılacaklar	55
c. Gelecek İçin Plan Yapmak.....	58

9. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIMI.....	61
B. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	63
1. KURUM KÜLTÜRÜ	63
a. Performans Odaklı Kurum Kültürü.....	64
b. İş ve Görev Tanımlarının Açık Olması.....	65
c. Kurumsal Hedeflerle Bireysel Hedeflerin Uyuşması.....	66
d. Çalışanların Sürece Katılması.....	67
e. Performans Değerleme Sisteminin Adil ve Objektif Olarak Değerlendirilmesi.....	68
i. Güvenilirlik.....	68
ii. Geçerlilik	69
iii. Pratiklik	69
2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN “SİSTEM” OLARAK UYGULANMASI	69
a. Performans Değerleme Amacının Doğru Belirlenmesi	71
b. Performans Değerleme Yönteminin Doğru Seçilmesi.....	72
c. Performans Değerleme Kriterlerinin Doğru Belirlenmesi	72
d. Performans Değerleyicilerin Doğru Belirlenmesi	73
e. Performans Görüşmesinin Doğru ve Etkin Yapılması.....	74
f. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması	75
3. PERFORMANS DEĞERLEME EĞİTİMİ	76
a. Dönembaşı Verilmesi Gereken Eğitimler	78
b. Değerleme Öncesi Verilmesi Gereken Eğitimler	78
4. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI	79
a. Hale Etkisi.....	80
b. Belirli Derecelere Yönelme	81
c. Son Dönemdeki Olayların Etkisi Altında Kalma.....	83
d. Kontrast Hataları.....	84
e. Kişisel Önyargılar	84
f. Pozisyondan Etkilenme	85
g. Atıf (Atfetme) Hataları	85
5. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİ 86	
C. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANÇ.....	87
1. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIMI.....	87
a. Performansa Dayalı Ücret Sistemi.....	88
b. Performans Değerleme Sistemi ve Kariyer Geliştirme.....	90
i. Terfi	91
ii. İş Rotasyonu	91
iii. İş Zenginleştirme	92
iv. Diğer Kariyer Sistemi Uygulamaları	92
c. Performans Değerleme Sistemi ve Eğitim-Geliştirme.....	93
d. İşten Çıkarma veya Sözleşme Yenileme	94

2. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANÇ.....	95
a. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnancı Etkileyen Faktörler	97
b. Sistemdeki Statüye Göre Sonuçların Kullanılabilirliğine Olan İnanc	98
i. Değerleyiciler Açısından	98
ii. Değerlenenler Açısından	99
II. BÖLÜM: ARAŞTIRMA (METADOLOJİ)	100
1. ARAŞTIRMANIN AMACI	100
2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ.....	100
3. ARAŞTIRMANIN MODELİ	101
4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI	101
5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	102
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	103
a. Araştırmanın Örnekleme	104
b. Veri Toplama Yöntemi	105
III. BÖLÜM: BULGULAR.....	106
1. DEMOGRAFİK BULGULAR	106
2. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANCIN GENEL DAĞILIMI.....	108
IV. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	115
YARARLANILAN YAYINLAR.....	119
ÖZGEÇMİŞ	122

ÖZET

İş dünyasında yaşanan değişim ve dönüşümler, insan kaynakları alanında da yeni kavramların ortaya çıkarmakta ve yeni sistemlerin kurulmasına neden olmaktadır. Performans değerlendirme sistemi de son zamanlarda Türk iş dünyasında yaşanan gelişmeler sonucu ortaya çıkan bir sistemdir. Hem organizasyonlar hem de bireyler bir yandan bu sisteme adapte olmaya çalışmakta, bir yandan da yeni gelişmeleri takip etme uğraşındadırlar.

Performans değerlendirme sistemi, iyi kurulduğu ve uygulandığı zaman organizasyona bir çok yararlar sağlamakta, fakat doğru kurulmadığı ve uygulanmadığı zaman ise birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Performans değerlendirme sistemi organizasyonları ilgilendirdiği kadar çalışanları da ilgilendirmektedir. Bu çalışma ile hem performans değerlendirme sistemine çalışanların bakış açısı ortaya konulmaya çalışılmış, hem de performans değerlendirme sonuçlarını kullanan organizasyonlarda çalışanların sonuçların kullanılabilirliğine olan inançları incelenmiştir. Araştırma finans ve bankacılık alanında faaliyet gösteren özel bir kurumda yapılmış olup örneklem olarak 20 çalışan seçilmiştir. Araştırmada Nitel Analiz yöntemlerinden “İçerik Analizi” kullanılmıştır.

Araştırmada, katılımcıların demografik bulguları ortaya konulmuş ve katılımcıların performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilir olduğuna dair inançları incelenmiştir. Araştırma sonucunda, katılımcıların sonuçların kullanılabilir olduğuna dair inançları % 30, kullanılabilir olmadığına dair inançları ise %70 oranında olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, Performans Değerleme Sistemi, Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanımı, Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanç

ABSTRACT

Transformations and changes in business life is shown up new concepts in human resources and cause the establish of new system. Performance appraisal system has emerged as a result of changes recently in Turkish business life. Both organizations and employees adopt this system and try to pursuit new improvement.

When the performance apraisal system established and implemented effectively, it provides lots of benefit to an organization ; but otherwise it brings on lots of problem. Performance appraisal system interest organizations as far as employees. This study both tried to show up point of view on performance appraisal system to employees and investigated blief in availability of performance appraisal results of employees who work for organizations that use performance appraisal system. This study has been implemented in an organization which rustle in financial and banking sector with 20 employees. "Meaning Analyze Method" which is a kind of "Qulalitative Research Method", was used in this study.

At the investigation demographic findings of participant was shown up and belief in availability of performance appraisal results of participant was investigated. It was determined that belief of participants in availability of performance appraisal results is %30, belief of participants in nonavailabilty of performance appraisal results is %70.

Key words: Performance Appraisal, Performance Appraisal System, Use of Performance Appraisal Results, Belief in Availability of Performance Appraisal Results

KISALTMALAR

Per. Değ.	: Performans Değerleme
a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı geçen makale
s.	: Sayfa
ev.	: Çeviren
v.b.	: Ve Benzeri
ni.	: Üniversite
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Ens.	: Enstitü
Vol.	: Volume
No.	: Number



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Normal Dağılım Ölçeği.....	15
Şekil 1.2. Grafik Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri.....	20
Şekil 1.3. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası.....	22
Şekil 1.4. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	49
Şekil 1.5. Performans Değerleme Görüşmesi Formu.....	59
Şekil 1.6. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları.....	61
Şekil 1.7. Performans Değerleme Süreci.....	71
Şekil 1.8. Performans Değerleme Döngüsü.....	87
Şekil 2.1. Araştırmanın modeli.....	104



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1 Sıralama Yöntemi Örneği	12
Tablo 1.2 İkili Karşılaştırma Yöntemi	13
Tablo 1.3 Kritik Olay Yöntemi	24
Tablo 1.4 İşaretleme Listesi Formu.....	25
Tablo 1.5 Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu.....	31
Tablo 1.6 Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	33
Tablo 2.1. Cinsiyete Göre Dağılımı	106
Tablo 2.2. Bağlı Bulunan Bölümlere İlişkin Bulgular	107
Tablo 2.3. Eğitim Düzeyine İlişkin Bulgular	107
Tablo 2.4. Kurumda Performans Değerlemeye Girme Sayısına İlişkin Veriler.....	108
Tablo 2.5. Performans Değerleme Sonuçları Kullanılabilirliğine Olan İnanca Ait Genel Bulgular	109
Tablo 2.6. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanca Ait Bulgular	110
Tablo 2.7. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanmama Durumuna Ait Bulgular	111
Tablo 2.8. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanç Oranı.....	112

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası hızlı bir değişim olgusuyla karşı karşıyadır. Değişim olgusu da her geçen gün yeni kavram ve sistemleri beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte iş dünyasında “insan”ın öneminin daha da kavranmasıyla birlikte Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları adını alarak son yıllarda yeni bir yaklaşım ve anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnsan Kaynakları kavramının işletmelerde yerleşmesiyle birlikte performans değerlendirme kavramı da sistem olarak literatürdeki yerini çok geçmeden almıştır. Ancak değerlendirenin ve değerleyenin de “insan” olmasından ötürü birçok tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu tartışmaları azaltmak ve objektif bir değerlendirmeyi sağlayabilmek açısından performans sistemi kapsamında birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemler de geliştirmeye halen devam edilmektedir.

Performans değerlendirme kavramının öneminin kavranmasıyla birlikte işletmeler tarafından yoğun bir ilgi görmüştür. Fakat yoğun ilgi görmesine rağmen çoğu işletmeler uygulamada arzulanan sonuçlarla karşılaşmamıştır. Ya işletmeler performans değerlemeyi bir “sistem” olarak ele almamış, ya da kurumun kültürüne uygun performans değerlendirme sistemi oluşturamamışlardır. Genellikle işletmeler çağdaş yönetim yaklaşımlarının gerektirdiği gibi hareket etmeye çalışmakta, ancak bir yandan da bu yaklaşımları uygulamış olmaktan öteye geçememektedir. Genellikle işletmeler de performans değerlendirme sistemini uygulamış olmaktan öteye geçememektedir.

Bu araştırmanın konusunu da performans değerlemenin “sistem” olarak ele alınması, performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen faktörler ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması oluşturmaktadır. Araştırmanın amacını ise, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inançları ve oluşturulan araştırma modeli kapsamında inançlarını etkileyen faktörler oluşturmaktadır. Araştırma 4 bölümde ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

Birinci bölümde performans değerlendirme sistemi 3 ana başlık altında incelenmiştir. Birinci kısımda performans değerlendirme sistemi genel olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin tanımı, amaçları, yararları, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendiricilerin belirlenmesi, performans değerlendirme görüşmesi ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları bu bölümde ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Birinci bölümün ikinci kısmında performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen faktörler ele alınmış olup; kurum kültürü, performans değerlemenin “sistem” olarak ele alınması, performans değerlendirme eğitimi, performans değerlendirme hataları ve performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliği ayrı ayrı incelenmeye çalışılmıştır.

Birinci kısmın üçüncü bölümünde ise tezin de amacını oluşturan performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inanç ele alınmıştır. Bu kısımda performans sonuçlarının kullanımı ve sonuçların kullanılabilirliğine olan inanç ayrıntılı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde ise, araştırma kısmına geçilmiş, araştırmanın amacı, yararları, yöntemi, problemi, modeli ve veri toplama süreci anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulgular ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise araştırmada elde edilen ve bulgular ve performans değerlendirme sistemi ışığında sonuçlar ve öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

Araştırma finans ve bankacılık alanında faaliyet gösteren özel bir kurumda yapılmış olup, örneklem olarak 20 kişi seçilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinde “İçerik Analizi” kullanılmıştır.

Araştırma boyunca geniş bir literatür çalışması yapılarak, İngilizce ve Türkçe kaynaklardan yararlanılmıştır.

I. BÖLÜM : PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

A. GENEL PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D'de Kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

1. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır.¹

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır.² Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir.

1. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN TANIMI

Performans Değerleme İnsan Kaynakları Yönetimi'nin en önemli işlevleri arasındadır. Performans Değerleme ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliği ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar kast edilmektedir. Etkinlik ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın, bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans ve başarının

¹ Cavide Uyargil, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1994 s.1.

² Ülkü Dicle, Yönetim Başarısının Değerlendirilmesi – Türkiye Uygulaması, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1982, s. 126.

sübjektif bir kavram olmasıdır. Ancak sübjektifliğine ve insana yönelik bir değerlendirme olmasına rağmen performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez uygulamalarından biridir.³

Performans kelime olarak; başarımlı, verim gücü anlamına gelmektedir.⁴ Bunun yanında başka bir anlam olarak performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır.⁵

Performans Değerleme ise; kurumda görevleri ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün yönleri ile gözden geçirilmesidir.⁶ Bu gözden geçirmenin neden ihtiyaç olduğu sorusu, performans değerlemenin önemini ve gereğini ortaya koymaktadır. Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilir.

Bir başka anlamda göre performans değerlendirme; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki başarımlısını değerlendirme sürecidir.⁷

Performans Değerlendirme bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde, bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, formların, kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için aynı anlamı ifade edecek düzeyde açık olmadığından sübjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Devam

³ İlhami Fındıkçı, İnsan Kaynakları Yönetimi, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003, s.297.

⁴ <http://www.tdk.gov.tr/TDKSOZLUK/SOZBUL.ASP?kelime=performans>

⁵ Zühal Akal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları, Yayın No:473, Ankara; 1998, s.1.

⁶ Fındıkçı, a.g.e., s. 297.

⁷ Margaret J. Palmer, Performans Değerlendirmeleri, (Çev.)Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1993, s. 9.

etmekte olan performansın geribildirimini yetersiz kalmaktadır. Sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok “ne’ye” ulaşıldığı üzerinde durulur. Süreç, çok fazla olumsuzluk ve eleştiri içerir.

Bu yüzden performans değerlendirmeyi bir sistem olarak ele almak, performans değerlendirmeyi de bu sistemin bir parçası olmak gerekmektedir. Yani bu bağlamda Performans Değerleme Sistemi; gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.⁸ Performans Değerleme Sistemi, çalışanlar ile performans yöneticisinin birlikte gelişme amaçlarını tartışmalarına ve bu amaçlara ulaşmak için ortak bir plan yapmalarına ortam yaratmaktadır. Gelişme planları, organizasyonun amaçlarına ve çalışanın mesleki gelişmesine birlikte katkıda bulunmalıdır.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans Değerlendirme Sisteminin organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçları birkaç değişik şekilde sınıflamak mümkündür. Bu sınıflamalardan birini Mc Gregor (1960) 3’e ayırarak şu şekilde isimlendirmiştir.⁹

-Yönetmel: Terfi, transfer ve maaş artışları belirleme yollarını düzenli bir şekilde sağlar.

-Bilgi Verici: Alt birimlerin performansı ve bireylerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında yönetime bilgi verir.

-Motive edici: Çalışanların kendilerini geliştiren ve performanslarını artıran bir çalışma hayatı oluşturur.

Mc Gregor’un gruplaması, performans değerlemenin sadece amaçların farklılığında değil, farklı organizasyon kültürlerinde de önemini vurgulamaktadır.

⁸ İsmet Barutçugil, Performans Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Developer, İstanbul, 2002, s. 125.

⁹ Gordon C. Anderson, Managing Performance Appraisal Systems, Blackwell Publishers, Oxford, 1993, s.13.

Bir başka sınıflamaya göre amaçlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere 3 ana grupta toplanabilir.¹⁰

Yönetsel amaçlar; cretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eēitim-geliştirme programların hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteēinin verilmesinde, gcl ve gcsz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında ne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.

Amaçları ortak bir isim altında sınıflamak mümkün olduēu gibi ayrı ayrı ele almak da mümkündür. Yukarıda 3 ana grupta toplanan amaçları daha ayrıntılı olarak şu Şekilde ele alabiliriz.¹¹

- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesi.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi.
- Belirlenen kriterlere göre çalışanların zamanında ve adaletle deēerlendirilmesi.
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve deēerlendirilmesi.
- Yönetici ile çalışan arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması.
- Performansın geliştirilmesi için yönetici ve çalışanın ortak çaba harcaması.
- Çalışanların başarılarının tanınması ve dllendirilmesi.
- Organizasyonun ve çalışanın gcl ve zayıf yönlerinin tanımlanması.
- Geribildirimle alışanların desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması.

¹⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 126.

¹¹ a.e., s. 126.

- Eğitim – geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması.

Kısaca, sistemin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.

Görüldüğü gibi performans değerlendirme sisteminin birçok amacı bulunmaktadır. Sistemin ilk kurulduğu ve uygulandığı zamanlarda amacın kişinin eğitim ve geliştirilmesine, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik olması sistemin oturması ve etkinliği açısından daha faydalı olacaktır. Sistem tam olarak oturduktan sonra ücret, terfi gibi diğer yönetsel amaçlar ele alınmalıdır.

3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans Değerlendirme Sistemi yukarıda açıkladığımız amaçlar doğrultusunda kullanıldığında değerlendiren, değerlendirilen ve organizasyon için çeşitli yararlar sağlamaktadır. Ancak şunu da unutmamak gerekir ki, bu yararların sağlanabilmesi için performans değerlendirme sisteminin etkin olarak işlemesi gerekmektedir. Performans Değerleme Sisteminin yararları şunlardır:¹²

a. Değerlendirenler (Yöneticiler) İçin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetim sisteminden en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yönetici olacaktır. Aşağıda sistemi değerlendirenler (yöneticiler) açısından yararları özetlenerek belirtilmiştir.

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerin performansı gelişir,
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür,
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar,

¹² Uyargil, a.g.e., s. 9.

- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.

b. Değerlendirilenler (Astlar) İçin Yararları

Performans Yönetimi Sisteminin değerlendirilenler açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir:

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenilir,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini / özelliklerini tanır,
- İşletme / birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

c. Organizasyon İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları, performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazı önemlileri aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar,
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,
- İnsan Kaynaklarının planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır. (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan)

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME DÖNEMİ

Elindeki kadroyla varacağı hedefleri saptamak isteyen her yönetici, bu kadro hakkında bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyar. Değerlendirme yaparken ortaya çıkan bir önemli konu da değerlendirme zamanlarıdır. Değerlendirmenin hangi aralıklarla, ne kadar sıklıkla yapılacağı, yapılan işin doğasına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir eleman nispeten kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyorsa, kısa aralıklarla yapılan değerlendirmeler daha etkili olacaktır. Organizasyon, biçimsel değerlendirme çizelgesini kültürel niteliklere de dayandırabilir. Örneğin, bilgisayar sektöründe işçiler, hem etkili ve hızlı çalışmak, hem de bu sektörde çok sık meydana gelen değişikliklere kendilerini uydurmak zorundadır. Bu durumda, bilgisayar üreten bir organizasyon, performans değerlendirmesini yılda bir değil de birkaç ayda bir yapmak isteyebilir. Eğitim sektöründe ise, eğitim yılı normal mali yıldan daha kısa olduğu için, yılda bir yapılacak performans değerlendirmeleri idealdir.¹³

Organizasyonun performans değerlendirmesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin duygularını etkileyen geçici koşullar ortaya çıkabilir. Böyle koşullarda, daha sık ama daha az performans değerlendirmeleri çalışanların sıkıntılarını hafifletmede yardımcı olabilir. Örneğin bir iş, çalışanların kontrolü dışındaki bir sorun -iş hacminin artması ya da yeni bilgisayar sistemlerinin kullanılmaya başlaması gibi- yüzünden sıkışıklık içindeyse, sık sık yapılacak planlama ve gözden geçirmelerle sağlanacak ek destek çok yararlı olacaktır. Bir değişiklik olduğunda, yeni bir teknoloji uygulamaya sokulduğunda ya da yapılan iş stresli hale geldiğinde, çalışanlar performansları hakkında sık sık bilgi almayı genellikle çok yararlı bulur. Böyle durumlarda daha kısa ve daha az biçimsel bilgilendirme toplantıları çalışanlar için çok önemlidir. Yönetici, yılda bir ya da iki kere yapılacak daha biçimsel performans değerlendirmeleri sırasında, bu biçimsel olmayan toplantılar üzerinde kısa yorumlar yapabilir.¹⁴

¹³ Palmer, a.g.e., s.16.

¹⁴ a. e., s.16.

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılacak yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Bu nedenle, ilgili literatür incelendiğinde, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir.¹⁵

a. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin; kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanırlar. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler şu şekilde sıralanabilir:

i. Sıralama Yöntemi (Ranking Method)

Değerleyicilerin astlarını başarılarına göre değerlendirdiği Sıralama Yöntemi'nde , uygulama bakımından farklı teknikler kullanılabilir. Bu teknikler, Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemidir.

- **Sıralama:** Bu metod; performans değerlendirme metodları içerisinde en kolay olanıdır. Değerleyici çalışanları belirli bir düzene (en verimsizden en iyiye) göre sıraya koyar. Sıralama genellikle bütün performans değerlendirme üzerine gerçekleştirilir. Bu metodun:

- Basit,
- Değerleyicileri değişik performans seviyeleri arasındaki farkı gözetmeye zorlayıcı,

¹⁵ Uyargil, a.g.e., s.36.

gibi belli yararları vardır. Çok sayıda çalışandan oluşan gruplarda bu yöntem sıralama yapmaya uygun olmayabilir. Sözgelimi herkes ortalama bir performans sergileyen kişiden fazla veya daha az bir performans sergilemiş olabilir. Tablo 1.1’ de de gösterildiği gibi 8 kişiden fazla çalışmayan yerde sıralama yapmak gerekmektedir. Daha geniş gruplar için form üzerinde daha fazla satır ilave etme ihtiyacı vardır. Bu yaklaşım bazen “sıralamaya dikkat” üzerine imada bulunmaktadır: değerleyici en iyi performans gösteren kişiyi seçiyor., sonra en kötüsünü; sonra diğer en iyiyi ve diğer en kötüyü, bu bütün kişileri sıralayana dek devam ediyor. Bu yaklaşım değerleyicilere uçlardaki performansı belirlemesine yardımcı olsa da, ortalama performansı gösteren kişileri sıralamada sorumluluk altına girilmesi gibi zor bir görevi de beraberinde getiriyor.¹⁶

- **İkili Karşılaştırma Yöntemi:** Bu yöntemde değerleyicilerden her bir çalışan için ikili karşılaştırma yapılarak yüksek olanı değerlendirmesi talep edilmektedir. Her bir birey için kaç defa tercih edileceği hesaplanır ve performans sıralama endeksi oluşturulur. (Tablo 1.2) Örneğin; 7 çalışandan oluşan bir grupta her bir çalışan 6 kişi ile karşılaştırılacaktır. Eğer bir çalışan 5 kişiden daha yüksek, 1 kişiden de daha düşük sıralanmışsa, bu kişinin performans endeksi ikili karşılaştırma yaklaşımına göre $5/6 = 0,83$ olacaktır. Eğer başka bir çalışan da 2 kişiden fazla, 4 kişide düşük sıralanmışsa, bu kişinin performans endeksi $2/6 = 0,33$ olacaktır. İndeksin en büyük puanı bir kişinin değerlendirildiği herkesten yüksek sıralanması ile 1; en düşük puanı ise herkesten düşük sıralanması ile 0 olacaktır. En sonunda çalışanlar, performans endeksi puanlarına göre sıralanacaklardır. En yüksek puanı alan en iyi performansa sahip anlamına gelmektedir.¹⁷

Bu yaklaşım değerlendirilecek çalışan sayısı çok ise, çok karmaşılaşmaya ve zaman almaya başlamaktadır.

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = \frac{n(n-1)}{2} \quad n = \text{Karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

¹⁶ Anderson, a.g.e, s.32.

¹⁷ a. e., s. 32-34.

Tablo 1.1 - Sıralama Yöntemi Örneği

<i>Değerleyicilere Bilgi</i>		
<ul style="list-style-type: none"> • Değerlemek için sorumlu olduğunuz tüm çalışanları aşağıda belirtilen tabloya düzenli bir şekilde listeleyin. • Listeyi inceleyin ve geçen yıl sizin için en iyi performansa sahip olduğunu belirleyin. Adını çizerek "1 – En Yüksek" kutucuğunun içine yazın. • Geriye kalan isimleri tekrar inceleyin ve en kötü performansa kimin sahip olduğuna karar verin. Adını çizerek "2 – En Düşük" kutucuğunun içine yazın. • Sonra 2. en iyi performansa sahip kişiyi belirleyin ve adını çizerek "2 – En Yüksek" kutucuğunun içine yazın. • Listede kalan isimlerden 2. en düşük performansa sahip ismi belirleyin ve adını çizerek "2 – En Düşük" kutucuğunun içine yazın. • Listedeki tüm isimler bitene kadar daha yüksek ve daha düşük performansa sahip kişileri sıralamaya devam edin. 		
<i>Değerlenecek Çalışanlar</i>	<i>Sıralama</i>	
<i>(Bu kolona isimleri herhangi bir düzene göre listeleyin)</i>	1 – En Yüksek	<i>(İsimleri yazılacak)</i>
	2 – Diğer En Yüksek	
	3 – Diğer En Yüksek	
	4 – Diğer En Yüksek	
	4 – Diğer En Düşük	
	3 – Diğer En Düşük	
	2 – Diğer En Düşük	
	1 – En Düşük	

Kaynak: Anderson, a.g.e., s.33.

Örneğin; 7 çalışan olan bir yerde toplam 21 karşılaştırma, 12 çalışanı olan bir yerde toplam 66 karşılaştırma yapmak gerekmektedir.

İster sıralama, ister ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzde kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada birkaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlemesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleşme ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır. Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev unvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları,

daha sonraki bölümlerde ele alacağımız değerlendirme hatalarını da beraberinde getirecektir.¹⁸

Tablo 1.2 – İkili Karşılaştırma Yöntemi

<i>Değerleyicilere Bilgi</i>		
<i>Her bir sıraya karşılaştırılan kişilerin adı yazılır. Örneğin; E. Atlı adlı çalışan ve aynı iş grubundaki diğer çalışanlar. Eğer geçtiğimiz yıldaki E. Atlı'nın performansı karşılaştığı kişiden daha iyiyse "daha yüksek", daha kötüyse "daha düşük" yazılır.</i>		
<i>Çalışanın Adı</i>	<i>Aynı iş grubundaki diğer çalışanlar</i>	<i>İş performansları Daha Yüksek / Daha Düşük</i>
E. Atlı	K. Kıran	Daha Yüksek
E. Atlı	D. Barut	Daha Yüksek
E. Atlı	S. Sarı	Daha Düşük
E. Atlı

Kaynak: Anderson, a.g.e., s.34.

Yukarıda da açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedir. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama (staffing) konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır.¹⁹

ii. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir. Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları

¹⁸ Uyargil, a.g.e., s.38.

¹⁹ a. e., s.38.

değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelere yönelebilirler. Örneğin, değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun "çok iyi" performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi. Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir.²⁰

“Normal Dağılım” istatistik biliminde çan eğrisi olarak da bilinir. Çan Eğrisi, insanların niteliklerinin dağılımını ölçen bir dağılımdır. Ölçümdeki tek varsayım; ölçülen nitelik her ne ise, ölçüye tabi insanların çoğunluğunun, bulunan ortalama etrafında kümelenmektedir.²¹ (Şekil 1.1)

Örneğin, eğer insanların boyları ölçülüyor ise ve ölçümden sonra ortalama boy 1.68 m olarak tespit edilmişse, çan eğrisi bize insanların çoğunluğunun (örneğin % 60 - 70'inin) 1.68 m etrafında (örneğin 1.64 m – 1.72 m arasında) toplandığını söyler. Nitekim, elimizde böyle bir ölçüm olmasa dahi; ortalama boyun 1.68 m olduğu bir ülkede, boylarının uzunluğu bu ölçümün etrafında o kadar çok insan görmeye alışırız ki, bu ortalamayı rakam olarak bilmesek de, normal addetmeye başlarız. “Uzun boylu” ya da “Kısa boylu” artık bu ortalamaya göre şekillenecektir. Ortalama boyun 1.68 olduğu bir ülke ile ortalama 1.78 m olduğu , “uzun boylu” ya da “kısa boylu” anlayışı farklı olacaktır. Çan eğrisine aynı zamanda normal dağılım denmesinin sebebi de budur.²²

İş hayatında da performans, normal dağılım ilkelerine göre ölçülür. Bu ölçümde de varsayım; normal bir verimlilikte çalışan bir işletmede, çalışanların çoğunluğunun “normal” (kendilerinden beklenen) seviyede performans gösterdikleridir. Başarı arttıkça ya da düştükçe, o gruplarda yer alanların “yüzdeleri” düşecektir. Performans değerlendirme çalışmasında, çalışanların yüzde kaçının hangi başarı seviyesinde yer alacağını baştan bilindiği varsayılır. Amaç, kimlerin bu yüzdelerin içine gireceğini tespit etmektir. Performans Değerlendirme Sisteminde her bir faktör beş seviye üzerinden değerlendirilir. Bu seviyeler:²³

(a)

(b)

²⁰ a.g.e., s.39.

²¹ Cüneyt Ülsever, XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi, Om Yayınevi, İstanbul, 2003, s.101.

²² a. e., s. 101.

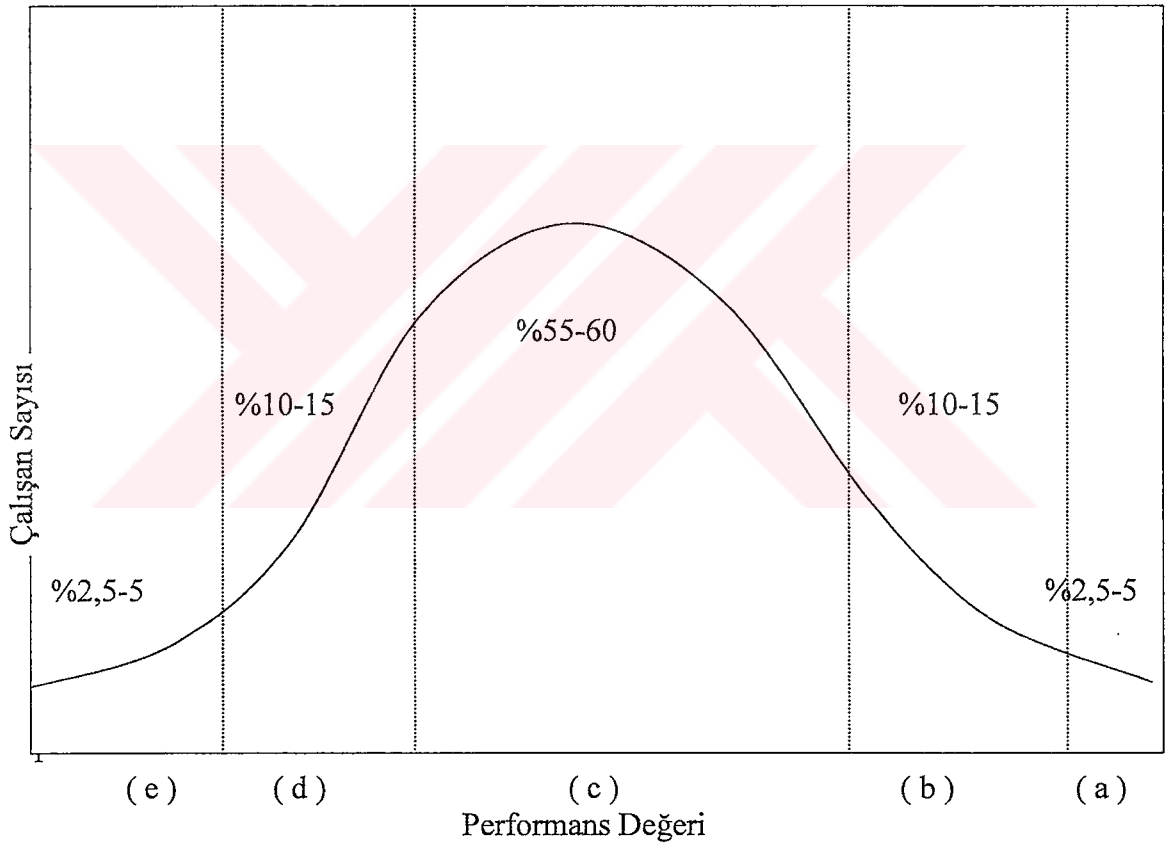
²³ a. e., s. 101.

- (c)
 (d)
 (e)'dir.

Seviyelerin dağılım varsayımı da aşağıdaki gibidir:

- (a) = 2,5 – 5
 (b) = %10 – 15
 (c) = % 55 – 60
 (d) = % 10 – 15
 (e) = % 2,5 – 5

Şekil 1.1 – Normal Dağılım Ölçeği



Kaynak: Cüneyt Ülsever, a.g.e., s.100.

Seviyelerin Tarifleri²⁴

- Sürekli ve Normal Performans

c) Görevini yeterince yerine getirmemektedir. (% 55 - % 60)

²⁴ a. e., s. 102.

Bu seviye, tatmin edici ve beklenen ve de çalışanların çoğunluğunun yer alacağı grup olan “normal performansı” tarif eder. Amirin saptadığı kriterlere, devamlı tam uyum söz konusudur. Performans, görevin gerekliliklerini düzenli olarak yerine getirmektedir.

Örnek; Verilen iş hep zamanında ve istenen nitelikte tamamlanmaktadır. Diğer seviyeler bu ölçümün (c) etrafında dizilecektir.

- Sürekli ve Mükemmel Performans

(a) Görevinin gerektirdiğinden üstündür. (% 2,5 - % 5)

Bu performans seviyesi, beklenen performansın her durumda, sürekli ve tutarlı olarak aşıldığını göstermektedir. Kişinin performansı mükemmeliyeti arz etmektedir.

Örnek: Verilen iş her zaman ama her zaman beklenen süreden evvel ve hep aynı kalitede yapılmaktadır. Fakat, çalışan nüfusun ancak çok küçük bir oranı (% 2,5 - % 5) bu seviyede performans gösterir.

- Bazen Normalin Üstünde Performans

(b) Görevini çok iyi yerine getirmektedir. (% 10 – 15)

Bu performans seviyesi, beklenen performansın zaman zaman ve kayda değer oranda aşıldığını göstermektedir. Astın performansı, genellikle yaptığı iş için gerekli olan ve konuşmuş kriterlerin üzerindedir. Performans, kişiden beklenenleri aşma düzeyindedir.

Örnek: Verilen iş genellikle zamanında ve beklenen kalitede yapılmakta ancak bazen erken tamamlanmaktadır.

- Bazen Normalin Altında – Aksayan Performans

(d) Daha başarılı olması gerekir. (% 10 – 15)

Bu performans seviyesi, görevin gereklerinin genelde tam yerine getirilmediği, zaman zaman aksamaların olduğu bir performansı ifade eder. Bu durumda beklenen seviyeye ulaşabilmek için yönlendirme ve gözetime ihtiyaç vardır.

Örnek: Verilen iş genellikle beklenen zaman içinde bitirilmektedir.

- Sürekli Normalin Altında – Aksayan Performans

(e) Yeterli değildir. (% 2,5 - % 5)

Bu performans seviyesinde ast hiçbir şekilde verilen işleri yerine getirmemektedir. Sürekli aksama söz konusudur. Bu grupta bulunan insan oranı da (a) grubu gibi çok düşüktür.

Örnek: Verilen iş devamlı olarak beklenen kalitenin altındadır.

Özetle:

- (a) sürekli ve mükemmel başarıyı
- (b) bazen üstün başarıyı
- (c) sürekli ve normal başarıyı
- (d) bazen aksamayı ya da başarısızlığı
- (e) sürekli başarısızlığı tarif eder.

Başarılı bir işletmede çalışanların çoğunluğu (c) seviyesinde başarılıdır, zaten başarılı bir işletmenin tarifi de budur. Öte yandan bu seviyeler, bir işletmeyi kendi içerisinde ölçmektedir. Başka bir işletme ile herhangi bir mukayese söz konusu değildir. Seviyeler normal dağılım çerçevesinde dağılacaktır. Ayrıca, sadece çalışanların işletme içinde dağılımı değil, her bir çalışanın faktörlere göre aldığı seviye puanları da genelde normal dağılıma tabidir. Kişi belirli faktörlerden (a) alabileceği gibi bazı faktörlerden (e) de alabilir.²⁵

Bu yöntemin güvenilirliğinin diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksek olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. ayrıca, zorunlu dağılım yöntemi Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlarına ulaşmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir.²⁶

Bu olumlu görüşlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemlemekte mümkündür. öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Ülkü Dicle'nin de belirttiği gibi "çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan iş görenlerin

²⁵ a. e., s. 103.

²⁶ Uyargil, a.g.e., s.39.

%10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, % 20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir.²⁷

b. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda gerçekleştirilirken, bu bölümde ele alınacak olan yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımlarının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş / işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır.

i. Grafik Değerleme Skalaları (Graphic Rating Scales)

Grafik Değerleme Skalaları kullanılan en eski ve kapsamlı bir Performans Değerleme yöntemidir. Değerleyiciler genellikle kendisine verilen formlarla astlarını değerlendirirler. Formlar, değerlendirilenlerin karakteristiklerini ve iş kalitelerini içermektedir.²⁸

Grafik Değerlendirme Skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerlendirme kriterleri genelde üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler. Bu kriterlere "Performans Değerleme Kriterleri" bölümünde ayrıntılı olarak değinileceği için bu bölümde sadece isimlerinden bahsedilmektedir.

Grafik Değerlendirme Skalası yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala Şekil 1.2'de de görüleceği gibi çeşitli şekillerde

²⁷ a. e., s.40.

²⁸ Ivancevic, Donnelly & Gibson, Managing For Performance, Business Publications Inc, Dallas, 1980, s.430.

düzenlenebilir. Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerlendiricilerin 7'den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapmadığını göstermektedir.²⁹

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan Grafik Değerlendirme Skalalarını olumlu ve olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir.³⁰

- Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir,
- Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze değerlendirmelere ulaşılabilir,
- Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır,
- Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir.

ii. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek için geliştirilmiştir. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır. Bu davranışların etkin iş performansından kaynaklandığı varsayılmaktadır.³¹

²⁹ Uyargil, a.g.e., s. 45.

³⁰ a. e., s.45.

³¹ Barutçugil, a.g.e., s.192.

Şekil: 1.2 – Grafik Değerlendirme Skalası Yönteminde Kullanılan Çeşitli Skala Örnekleri (Değerlendirme Faktörü olarak Kalite kriteri ele alınmaktadır.)

a. kalite	Yüksek					Düşük			
b. kalite	Yüksek					Düşük			
c. kalite		5	4	3	2	1			
Değerleme kalite	Olağanüstü Yüksek Kalitede işçilik	Yapılan işin kalitesi genellikle üstün	İş için orta düzeyde kalite	Kalite Dalgalanmalar Gösteriyor	Kalite Nadiren Tatminkar				
e. kalite		5	4	3	2	1			
f. kalite	Per. faktörleri	Performans düzeyi							
	Doğruluk	Sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz				
	Tasarruf		x						
	Düzenlilik								
g. kalite		1	2	3	4	5			
		6	7	8	9	10			
		11	12	13	14	15			
		16	17	18	19	20			
		21	22	23	24	25			
		Yetersiz		Ortanın altı	Orta	Ortanın üstü			
						Mükemmel			
h. Yapılan işin kalitesi		15	13	11	9	7	5	3	1
	Hatalı ürün Sayısı düşük	Yaptığı iş genellikle O.K.		İşin sık sık Kontrolü Gerekliyor	Dikkatsiz ve hata yapar				
1. Yapılan işin kalitesi	Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendiren ve kontrol Kayıtlarını da dikkate alın.								
	Zayıf 1-6, Orta 7-8, İyi 19-25						20		

Bu yöntemin kullanımının ve gelişiminin anlaşılması için çeşitli kavramların bilinmesi gereklidir. Birincisi, bu yöntem bir işi oluşturan görevlerin ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için iş boyutu kavramını kullanmaktadır. İş boyutu kavramı, belirli bir işi oluşturan görevler ve sorumluluklardır. Her iş çeşitli boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı dereceler geliştirilmelidir.³²

Şekil 1.3'te Davranışsal Temelli Değerleme Skalası örneği gösterilmiştir. Örnekte mühendislik yeterliliklerine göre performans ölçütleri baz alınmıştır. Ölçütler ve skaladaki cevap kategorileri değerleyicilere tanımlanmıştır. Değerleyicilerin skalada verdiği cevaplar da yorumlamak için anlaşılır ve kolaydır. Bundan dolayı bu yöntem anlamlı ve özel geri bildirimler de sağlamaktadır.³³

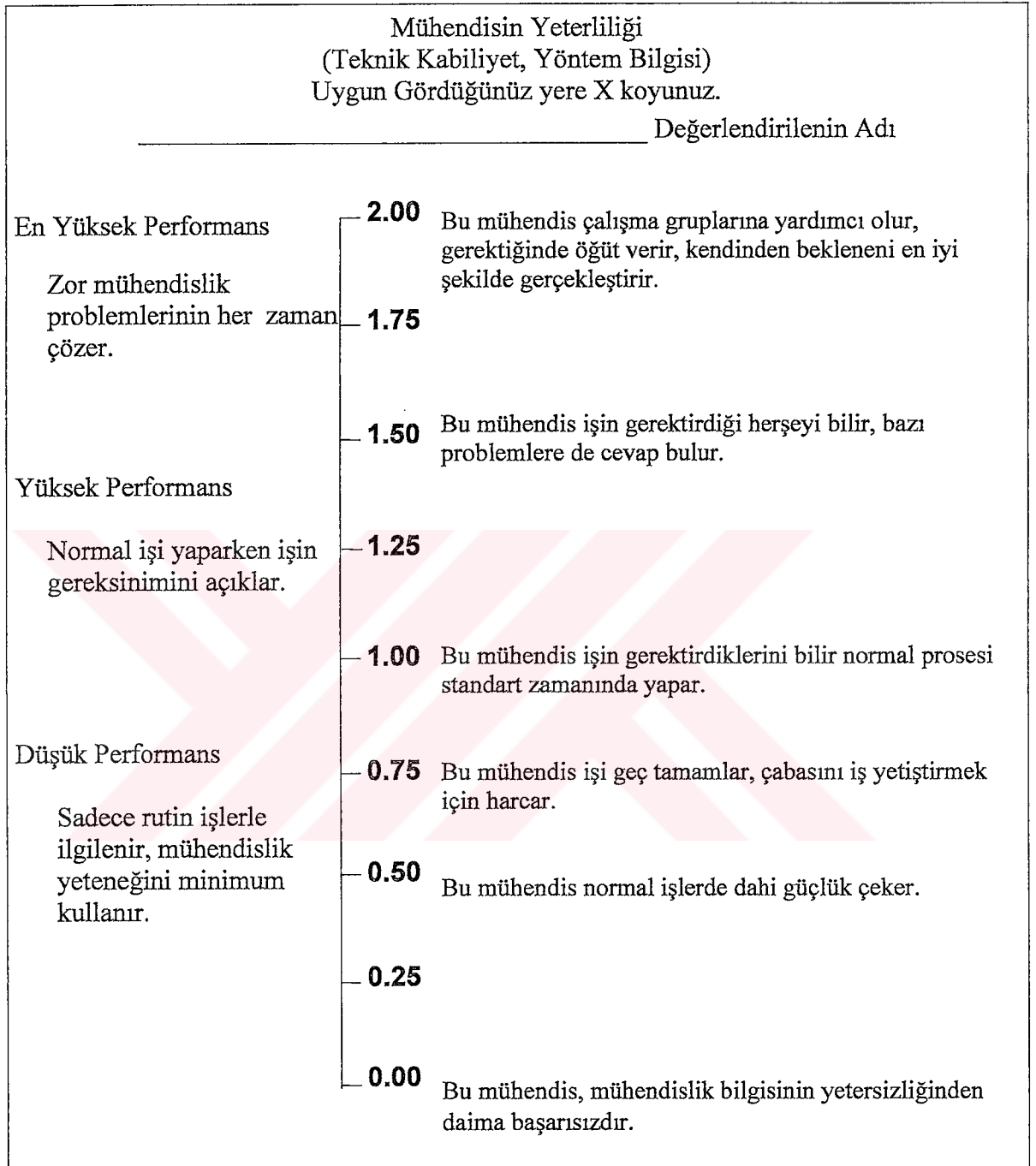
Davranışsal Temelli Değerleme Skalası'nda derece değerleri Şekil 1.3'ten de göreceğimiz gibi skalanın solunda yer almakta ve performansın çeşitli kategorilerini tanımlamaktadır. Skalanın sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu skalada işin yapılması sırasında gözlenen davranışın karşısındaki derece de çalışanın performans düzeyini göstermektedir. Bu yöntem kullanılarak performans değerlemesi yapılırken değerlendirmeci, her dereceye karşılık gelen davranış açıklamalarını okumalı ve değerlendirilen dönem içinde, çalışanın iş davranışını en iyi tanımlayan davranış açıklamasını bulmalıdır. Daha sonra bu davranışa denk gelen derece değeri tablodan kontrol edilmelidir. Bu süreç işin tanımlanan bütün boyutları için yapılmalıdır. Bütün farklı iş tanımları için toplanan derece değerleri birleştirilerek toplam değerlendirme elde edilecektir.³⁴

³² a. e., s. 192.

³³ Ivancevic, Donnelly & Gibson, *Managing For Performance*, s.436.

³⁴ Barutçugil, a.g.e., s.192-193.

Şekil:1.3 – Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası



Kaynak: Ivancevic, Domely & Gibson, Managing For Performance, s.437.

Bu yöntem normal koşullarda yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılar yoluyla geliştirilmektedir. Bu süreç 3 aşamada tamamlanmaktadır. Birinci aşamada yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyanlar bir iş için ilgili iş boyutlarını tanımlamalılar. İkinci aşamada her bir iş boyutu için olabildiğince çok davranış tanımları yazılmalıdır. Üçüncü aşamada da kullanılacak

derece değerleri ve her bir derece değeri için davranış tanımları grubu üzerinde fikir birliğine varılmalıdır.

Bu yöntemin diğer yöntemlerde olduğu gibi çeşitli üstünlükleri ve zayıflıkları bulunmaktadır. Üstünlüklerini ele alacak olursak; öncelikle bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğu taşıyanların aktif katılımı ile geliştirildiğinden benimsenme olayı yüksektir. Ayrıca, davranış tanımları, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak geliştirildiği için daha güvenilir olmaktadır. Bütün bunların ötesinde, bu yöntem çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geri bildirim imkanı vermektedir. Tabi bunların yanında, yöntemin geliştirilmesinin zamana ve kararlılığa ihtiyaç göstermesi bir sorun olarak görölmektedir. Ayrıca, farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini artırmaktadır.³⁵

iii. Kritik Olay Yöntemi (Critical Incident Method)

Kritik Olay Yöntemi; yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunların çalışanların dosyasına işlemesidir.³⁶ Kritik Olay Tekniği, çoğu çalışanlar için performansı gözden geçirme görüşmesini doğal hale getirmektedir. Çünkü yöneticilere, çalışanları ile birlikte gerçek olaylar üzerinde tartışma fırsatı sunmaktadır. Üstler her bir çalışan için pozitif veya negatif davranışlarını gerçek olaylara dayandırarak “küçük kara kitap” üzerine not alırlar ve kayıtlarını tutarlar.³⁷ Bu kayıtları tutulurken hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir. Yönetici alışanları bu kategorilere göre değerlendirir, olumlu veya olumsuz sonuçlarını çalışanların dosyasına işler.(Tablo 1.3) Biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır.

Kritik olay yönteminin bazı avantajları ve dezavantajları vardır.³⁸

³⁵ a. e., s.193.

³⁶ Palmer, a.g.e., s. 47.

³⁷ Winston Oberg, <http://www.work911.com/cgi-bin/links/jumPerformanscgi?ID=3154>, [28 Eylül 2004]

³⁸ Palmer, a.g.e., s. 48.

Avantajları: - Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar.

- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.

- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışanlara önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır.

Dezavantajları: - Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.

- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin önyargılarından kurtulması güçtür.

- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ilgili elemanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.

Tablo 1.3 – Kritik Olay Yöntemi

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.179.

Kritik Olay Yöntemi'nin sahip olduğu avantajları ve dezavantajları incelemek olursak, yöntemin kendi başına bir performans değerlendirme yöntemi olarak değil de, kullanılan ana yöntemi destekleyen bir yöntem olarak kullanılması, sistemi daha verimli hale getirecektir.

vi. İşaretleme Listesi Yöntemi (Check-list Method)

İşaretleme listesi yönteminde ölçümü yapan kişi işçilere uygulamak üzere işçilerin çeşitli nitelik ve davranışlarını içeren bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluları bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar³⁹. (Tablo 1.4)

Tablo 1.4 – İşaretleme Listesi Formu

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı :	Departman :
Değerlendirenin Adı :	Tarih :
<p>Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.</p>	
Yapılacak işi yoksa kendine iş arar.
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir.
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar.
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir.
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır.
Düzensiz şekilde çalışır.
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl
Yapılacağını açıklanmasını ister.
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz.
Çabuk öğrenir.
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe
girişmek istemez.
Çalışırken küçük hatalar yapar.
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.
Yaptığı işi yarıda bırakır.
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.
Karmaşık işleri yapmayı sever.
Anlatım güçlüğü çeker.
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.187.

³⁹ Bilge Karabulut, İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üni., Sosyal Bilimler Ens., Haziran, 2002

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır:⁴⁰

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayrımlar da vardır.

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listelerinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı arzulanırken derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır.

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-
besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır.⁴¹

c. Bireysel Performans Değerleme Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle bu yaklaşım; işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirilmektedir.

⁴⁰ Uyargil, a.g.e., s.49-50.

⁴¹ a. e., s. 50.

i. Çalışma Standartları Yaklaşımı (Work Standards Method)

Performans Değerlendirmede çalışma standartları yaklaşımı, çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir.⁴²

Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Kuşkusuz, yöntemin etkin olabilmesi için performans değerlendirme sürecinden etkilenen çalışanların da standartları objektif olarak kabul etmesi gerekir. Yöntemin en önemli sorunu değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olmasıdır.⁴³

ii. Doğrudan Endeks Yöntemi (Direct Index Method)

Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da çalışanlarla birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin; verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir.⁴⁴

iii. Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives)⁴⁵

Hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir. Hedeflere göre

⁴² Barutçugil, a.g.e., s.189.

⁴³ a. e., s.189.

⁴⁴ a. e., s.189.

⁴⁵ Erkan Özdemir, Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi, İşgüç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2002 adlı makaleden özetlenmiştir.

yönetimse, belirli bir periyotta astın hedefleri üzerinde üstün ve astın anlaştığı ve bu hedefleri astın nasıl daha iyi başaracağına periyodik olarak görüşüldüğü bir sistemdir. Bazı uzmanlar belirli amaç veya hedeflerin niteliksel konularda olması gerektiğine inanmasına rağmen, genellikle hedefler nicel olarak belirlenmektedir.

Hedeflere göre yönetim, yöneticiye işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planları hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir. Hedeflere göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır.

Ast ve üst bir araya gelerek ulaşılacak hedef ve sonuçlar hakkında beraber karar alırlar. Hangi hedeflerin ve sonuçların gerçekleştirileceğine karar verilmesine imkan tanıdığından aynı zamanda bir planlama ve kontrol aracıdır. Yöneticilere belli periyodik değerlendirmelerle karşılaştırılan hedeflere ne derecede ulaştıklarını belirlemelerine fırsat tanıdığından bir performans değerlendirme sistemi olarak da kullanılabilir.

Yöneticiler almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek hedeflere göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar. Bu yüzden hedeflere göre yönetim, yöneticilerin karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerinin gelişmesini güçlendiren bir tekniktir ve yöneticiler için hedeflere ulaşacak kararları kendilerinin vermesini sağladığından temel bir motivasyon unsurudur.

Hedeflere göre performans değerlendirme süreci 4 temel safhadan oluşur. Bunlar:

- Hedeflerin belirlenmesi
- Faaliyetlerin planlanması
- Oto kontrol
- Periyodik değerlendirmeler

Hedeflerin belirlenmesi: Hedeflere göre değerlemenin ilk safhası işletmenin temel faaliyet alanlarında açık, seçik, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilir.

Hedeflere göre değerleme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve daha sonra organizasyon, bölüm ve birey hedeflerinin açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu yöntemde bireysel hedeflerin bölümün ve organizasyonun hedefleriyle uyum içersinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi hedeflerin daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu hedeflere iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler.

Faaliyetlerin Planlanması: Faaliyet planlaması, işletmenin stratejik planlamada belirlenen hedeflere "nasıl" ulaşacağı ile ilgilidir. Faaliyetlerin nerede, nasıl, ne zaman ve kimin tarafından yapılacağına karar verilir. Faaliyet planlaması, hedeflere ulaşmadan sorumlu olan yöneticiler tarafından yapılır. Görüldüğü gibi eylem planı hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren bir haritadır. Eylem planları hedeflere ulaşılmasının mekanizmasını ve içinde bulunulan duruma bir yön vermesi açısından önem taşır. (Tablo 1.5)

Oto kontrol: Bu sisteminde, hedeflere ulaşmak için bir yönetici kendinden bekleneni bildiğinden, verilen zaman içersinde, kendi dönem performansını kontrol etme olanağına sahiptir. Bu yüzden hedeflere göre performans değerleme, yöneticilere bu kontroller sırasında hedefler doğrultusunda bir sapma olduğu belirlenirse hemen düzeltici önlemler alma fırsatı tanımaktadır.

Periyodik Değerlendirmeler: Son safha belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesidir. Ast ve üst birlikte, astın hedeflerini ve ulaştığı sonuçları değerlendirirler. Üst bu veriler doğrultusunda ast hakkında bir değerlendirme yapar. Bu değerlendirme sonucu asta da bildirilir ve aynı zamanda bu sonuçlar ödüllendirme sistemleri ve eğitim için birer çıktı oluştururlar.

Hedeflere göre performans değerleme yönteminin çeşitli avantajları ve dezavantajları vardır:

Avantajları:

- Çalışan ve değerleyici değerleme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlemenin odağına çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik hedefler vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- İşğörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- İşğörenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Dezavantajları:

- Hedeflere göre yönetim sayesinde dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir.
- Bölümün ve çalışanın hedefleri arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir.
- Bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.
- Planlamaya karşı isteksiz olan yöneticiler için uygun bir yönetim tekniği değildir.

Tablo 1.5 – Hedeflere Göre Performans Değerleme Formu

PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
1. KİŞİSEL BİLGİLER				
ADI SOYADI		PER. DÖNEMİ VE YILI		
BÖLÜMÜ		İŞE GİRİŞ TARİHİ		
UNVANI		BU BÖLÜMDE İŞE BAŞLAMA TARİHİ		
		SON TERFİ TARİHİ		
2. HEDEF DEĞERLENDİRME				
HEDEF	GERÇEKLEŞEN	GERÇEK ORANI (%)	DEĞERLENDİRME PUANI	
İŞ ÜNİTESİ (SAYISAL) HEDEFİ				
PROJE HEDEFİ				
BECERİ HEDEFİ				
TOPLAM PUAN				
HEDEF ONAYI	HEDEF DEĞERLENDİRME PUANI (TOPERFORMANS PUAN/HEDEF SAYISI)			
DEĞERLENDİRİLEN (AST)		DEĞERLENDİREN (ÜST)		
TARİH	İMZA	TARİH	ADI/SOYADI/UNVANI	İMZA
.../.../....		.../.../....		

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e., s.147.

Günümüzde bir çok işletme hedef bazlı performans değerlendirme sistemlerine doğru yönelmektedir. Bu tür sistemlerin en önemli avantajı, iyi uygulandığı zaman bireysel hedefleri şirket hedefleri içine dahil etmesidir. Aslında bölüm ve birim hedefleri bütünün bir parçasını oluştururlar. Çalışanın hedefleri bölümün misyonundan geliştirilir. Eğer yönetim şirketin resmini çalışanlara gösterebilir ve şirket hedeflerini gerçekleştirmede her bir bölümün çabalarının nasıl olması gerektiğini ortaya koyabilirse, çalışanlar organizasyonun gelişmesi ve performansının bir parçası olduklarını hissedeceklerdir. Performans değerlemeleri bireylerin bütüne yaptıkları katkıyı yansıtacaktır. Ancak sistemin planlanması ve uygulanması çaba harcamayı gerektirmektedir.

iv. Çeşitli Yöntemlerden Oluşan Karma Yaklaşım

Her bir performans değerlendirme yönteminin kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.(Tablo 1.6) İşletmeler çeşitli yöntemlerin bazılarının üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım uygulama yoluna gitmektedirler. Karma yaklaşımı benimseyen bu tür organizasyonlar çoğunlukla performansın planlanmasını ve geri-beslemeye ağırlık veren Amaçlara/Hedeflere Göre Yönetim yöntemi ile yönetici ve işgörenlerin beklentilerine cevap vermeye çalışırken, klasik değerlendirme skalası ile de ücret-maaş, terfi, transfer v.b. organizasyonel kararların alınmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadırlar.⁴⁶ İlk bakışta rasyonel bir uygulama olarak görülse de, bu tür karma bir yaklaşımın uygulanmasında dikkatli olmak gerekmektedir. Özellikle ilk kez formel bir değerlendirme sistemi oluşturulan işletmelerde, böyle bir yaklaşım karmaşık bir sistem olarak algılanabilir ve daha performans değerlendirmenin temel kavram ve felsefesini tam olarak anlamamış olan personelin aklını karıştırabilir. Bu nedenle, bu tür karma yaklaşımlar, daha çok oturmuş bir performans değerlendirme sistemi varolan ancak belirli sorunlar yaşayan ve bu sorunlarını nedenleri ile tanımlayabilmiş işletmeler tarafından dikkatli bir biçimde yöntem seçimi yapılarak uygulanmalıdır.

⁴⁶ Uyargil, a.g.e., s.54.

Tablo 1.6 – Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Grafik Değ. Skalası	Sıralama Yöntemi	Davranış Temeli Değ. Skalası	Hedeflere Göre Per. Değ. Yöntemi
• Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek
• Personelin kararlara katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta
• Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek
• Yetiştirme/Geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Orta
• Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Orta / Yüksek
• Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta / Yüksek
• Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta / Yüksek	Yüksek
• Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük / Orta	Düşük/Orta	Yüksek	Yüksek
• Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük / Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek
• Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük/Orta	Orta	Yüksek

Kaynak: Uyargil, a.g.e., s.53. 'ten derlenmiştir.

6. PERFORMANS DEĞERLEME KRİTERLERİ

Performans Değerleme Sisteminin en önemli aşamalarından biri performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru belirlenmesi sistemin doğru kurulmasında kilit bir role sahiptir. Bu kriterlerin doğru seçimi daha sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını da kolaylaştıracaktır.

a. Performans Değerleme Kriterleri

Performans kriterleri; çalışanların performanslarını hangi faktörlere göre değerlendireceğini gösteren bir nevi göstergelerdir. Seçilecek performans kriterleri işlerin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterler kapsadıkları bilgiler açısından 3 grupta ele alınabilir:⁴⁷

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genellikle değerlendirilenin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin; yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği vb. gibi

- Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsayan bu kriterlere örnek olarak da yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme vb. gibi faktörler.

- Sonuçlarla – hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok, sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Performans ve sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılmasının çeşitli yararları uzmanlar tarafından şu şekilde belirtilmektedir:⁴⁸ Kişilikle ilgili kriterlerde yapılan değerlendirmelerde değerlendiricilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güçtür. Her yönetici bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve yöneticiler arasında ortak bir standart ile ölçümlenmesi mümkün olmayacaktır. Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise, kriterler daha somut, gözlemlenebilir, ölçüme ve standartların belirlenmesine daha kolay özelliklerden oluşmaktadır.

b. Performans Değerleme Kriterleri ile Performans Değerleme Standartları Arasındaki Fark

Az önce de değindiğimiz gibi performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi, performans standartları ve hedeflerini daha kolay ve daha doğru

⁴⁷ Uyargil, a.g.e., s.26.

⁴⁸ a. e., s.26. ; V. Stewart – A. Stewart, Practical Performance Appraisal, Gower Press, Teakfield Limited, Hampshire, 1987, s.67.

belirlenmesini sağlayacaktır. Bu yüzden performans kriterleri ile performans standartları arasındaki farkın doğru belirlenmesi gerekmektedir.

Performans standartları; “çalışanlar ve performans yöneticileri, çalışanların beklentilere veya anlaşılan performansa ulaşip ulaşmadıklarını nasıl bilecekler?” sorusuna cevap verir.⁴⁹ Yani performans kriterleri belirlenir ve bu kriterlere göre performans standartları oluşturulur. Çalışanların da performans standartlarına ulaşip ulaşmadıklarına göre ise değerlendirmeler yapılır. Daha anlaşılır olması açısından basit bir örnekle şöyle açıklanabilir: Bir satış temsilcisinin değerlendirilmesini ele alırsak, satılan ürün miktarı bir kriter, bu kriter üzerinde de ayda 50 tane ürün satılması da performans standardı anlamına gelir.

İşletmelerde mavi yakalı elemanların çoğu işlerine ilişkin standartlar iş ölçümü, zaman-hareket etütleri gibi mühendislik yaklaşımı gerektiren çalışmalarla belirlenir. Bazen de geçmiş kayıtlara başvurarak standart belirleme uygulanan yöntemler arasındadır. Ancak işlerin kalitatif öğelerini içeren kriterlerde ölçümleme güçlüğü açısından standart belirlemek güçleşecek, kişisel yargı ve yorumlar belirlenecek standartlarda hakim olacaktır. Örneğin, karar verme kriterinde standardın ne olduğunu belirlemek ve tanımlamak kantitatif standartlardaki kadar objektif ve net olmayacaktır.⁵⁰

c. Performans Değerleme Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans Değerleme Kriterlerinin belirlenmesindeki en büyük kaynak iş analizleridir. İş analizlerindeki iş tanımı, iş gerekleri ve yetkinlikler bölümleri, performans kriterleri için bir altyapı oluştururlar. Bu altyapı oluştuktan sonra da çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriterlerin kapsadıkları bilgi açısından -daha önce de belirttiğimiz gibi- kişilik özellikleri, performans özellikleri ve sonuçlarla-hedeflerle ilgili olmak üzere 3 grupta

⁴⁹ Roger Davis, Choosing Performance Management: a Holistic Approach, CUPA Journal, Summer, 1995

⁵⁰ Uyargil, a.g.e., s.30.

toplanabilir. Bunun yanında kriterlerin seçiminde bazı hususlara dikkat etmek gerekmektedir.⁵¹

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Bu hususlara ek olarak seçilecek kriterler;⁵²

- İşlerin yapılışında gerekli olmalıdır,
- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Birbiri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

İşletmelerde çeşitli işler açısından değerlendirme kriterleri ele alınacak olursa, bu kriterlerin birbirinden farklı önemde olduğu görülecektir. İş gereklerinin incelenmesi ile bu farklılıklar açık olarak ortaya çıkabilecektir. Örneğin; kimi işler için işgörenin araştırmacılık yönü çok önemli bir kriterken, diğer bazı işlerde kişinin ikna yeteneği daha önemli olacaktır. İşte bu nedenle, bazı performans değerlendirme sistemlerinde benzer özelliklerdeki işler çeşitli iş gruplarına / sınıflarına ayrılıp (örneğin satışla ilgili işler, yönetsel işler, proje tipi işler), bu gruplara göre değerlendirme kriterlerine söz konusu iş / işler açısından taşıdıkları öneme dayalı

⁵¹ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 163.

⁵² Uyargil, a.g.e., s. 27.

olarak çeşitli tartılar/katsayılar verilebilir. Daha sonra her bir faktöre verilen puan katsayı ile çarpılıp, bu puanlar toplanarak nihai performans puanına varılır.⁵³

Performans kriterleri oluşturulduktan sonra her bir kriterin ne anlama geldiğini ifade eden kriter tanımları yapılmalıdır. Çünkü o kriterin ne anlama geldiğinden ast da, üst de aynı şeyi anlamalıdır. Örneğin;⁵⁴

Kriter: Problemi tanımlama becerisi

Kriter Tanımı: Bir sorun ortaya çıktığında, bir iş yanlış gittiğinde onu doğru tespit etme ve doğru tanımlama becerisi.

Kriterler belirlenip tanımları da yapıldıktan sonra, son aşama olarak kriterlerin seviyelerini belirlemeye sıra gelir. Genelde performans değerlendirme sisteminde her bir faktör 5 seviye üzerinden değerlendirilir. İşletmenin içinde bulunduğu şartlara ve özelliklere göre bu rakam değişebilir. Bu seviyeler: (a), (b), (c), (d), (e) şeklinde adlandırılabilir. Seviyelerin genel tanımı ise şöyledir:⁵⁵

(a) Görevinin gerektirdiğinden üstündür.

Bu performans seviyesi, beklenen performansın her durumda, sürekli ve tutarlı olarak aşıldığını göstermektedir. Kişinin performansı mükemmeliyet arz etmektedir.

Örnek: Verilen iş her zaman ama her zaman beklenen süreden evvel ve hep aynı kalitede yapılmaktadır.

(b) Görevini çok iyi yerine getirmektedir.

Bu performans seviyesi beklenen performansın zaman zaman ve kayda değer oranda aşıldığını göstermektedir. Astın performansı, genellikle yaptığı iş için gerekli olan ve konuşmuş kriterlerin üzerindedir. Performans kişiden beklenenleri aşma düzeyindedir.

Örnek: Verilen iş genellikle zamanında ve beklenen kalitede yapılmakta ancak bazen erken tamamlanmaktadır.

⁵³ a. e., s. 28.

⁵⁴ Ülsever, a.g.e., s. 175.

⁵⁵ a. e., s. 170.

(c) *Görevini yeterince yerine getirmektedir.*

Bu seviye, tatmin edici ve beklenen performansı tarif eder. Amirin saptadığı kriterlere devamlı tam uyum söz konusudur. Performans görevin gerekliliklerini düzenli olarak yerine getirmektedir.

Örnek: Verilen iş hep zamanında ve istenen nitelikte yerine getirilmektedir.

(d) *Daha başarılı olması gerekir.*

Bu seviye, görevin gereklerinin genelde tam yerine getirilmediği, zaman zaman aksamaların olduğu bir performansı ifade eder. Bu durumda beklenen seviyeye ulaşabilmek için yönlendirme ve gözetime ihtiyaç vardır.

Örnek: Verilen iş genellikle beklenen zaman içinde bitirilmemektedir.

(e) *Yeterli değildir.*

Bu performans seviyesinde ast hiçbir şekilde verilen işleri yerine getirmemektedir. Sürekli aksama söz konusudur.

Örnek: Devamlı olarak, verilen iş beklenen kalitenin altındadır.

Yani kısaca özetlersek performans seviyeleri,⁵⁶

(a): *Mükemmel*: Beklentileri fazlasıyla aşan ve tutarlı biçimde başarılı olan.

(b): *Beklentileri aşıyor*: Performans sürekli olarak beklentileri üzerinde.

(c): *Yeterli performans*: Performans tutarlı bir biçimde beklentileri karşılıyor ve zaman zaman aşıyor.

(d): *İyileştirme gerekli*: Performans tutarlı olarak beklentileri karşılamıyor.

(e): *Yetersiz*: Performans sürekli olarak beklentilerin gerisinde kalıyor. Açıkların performans değerlendirme sırasında ele alınması gerekiyor.

Bu seviyelerden herkes aynı anlamı çıkarması yani değerlendirmenin objektif olması için, seviyeleri her bir kritere göre ayrı ayrı açıklamak gerekmektedir. Astlarını değerlendiren her bir üst, kriterlerin aynı seviyelerinden aynı anlamı çıkarmalıdır. Eğer çıkarmazsa ileriki bölümlerde değineceğimiz performans değerlendirme hatalarını neden olur ve sistemi adil ve objektif bir sistem olmaktan uzaklaştırır.

⁵⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 142.

Performans kriterleri, seviyeleri ve açıklamaları ile ilgili örnekler:⁵⁷

Kararları uygulama

- (a) Verilen kararlara, karar aşamasında karşı çıksa da son aşmaya kadar uygulayıcı ve takipçi oluyor. Karara harfiyen uyuyor. Herhangi bir detayın aksaması mümkün değil. Sonuna kadar uygulamayı izliyor. Katiyen tavizi yok.
- (b) Kararlara karşı çok hassas. Uygulamaya büyük çapta bağlı. Yöneticinin aklı katiyen geride kalmıyor.
- (c) Karar ne gerektiriyorsa onu yapıyor. İyi bir takipçi. İşler aksamıyor. Uymaktan imtina ettiği bir karar örneği yok.
- (d) Akıllı yatmazsa kararın gereklerinde aksıyor. Yöneticinin içine zaman zaman şüphe düşüyor, takip ihtiyacı hissediyor. Kararın uygulama safhasında eksiklikler olabiliyor.
- (e) Akıllı yatsın yatmasın kararı unutup gidiyor. Hemen boş veriyor. Devamlı mazeretler buluyor. Yönetici hep sıkıntıda. Yukarıya hep hesap vermek gerekiyor. O kadar umursamaz ki karara itiraz bile etmiyor. Sadece başını sallamakla yetmiyor.

Problem tanımlama becerisi

Bir sorun ortaya çıktığında, bir iş yanlış gittiğinde onu doğru tespit etmek ve doğru tanımlama becerisi

- (a) Problemleri daima doğru tespit etmek ve tanımlamak
- (b) Problemi genellikle zamanında tanımlamak
- (c) Problemi zamanında, başkaları ile birlikte tanımlamak
- (d) Problemi tanımlamada sık sık geç kalmak
- (e) Problemi hiç tanımlayamamak

Problemi çözme bilgi ve becerisi

Tespit edilen problemi, sorunu doğru çözebilme yatkınlığı

- (a) Problemi daima herkesten, hatta amirinden önce çözebilmek
- (b) Problemi genellikle başkalarından önce çözebilmek
- (c) Problemi herkesle beraber çözebilmek

⁵⁷ Ülsever, a.g.e., s.173 - 197.

- (d) Problemi çözümede genellikle geç kalmak
- (e) Problemi hiç çözememek, problem karşısında şaşkına dönmek

Karar verme yeteneği

Bazı insanlar gerektiği zaman bağımsız karar vermeye eğilimlidir, bazıları ise her durumda kararı başkalarına verdirmeyi tercih eder.

- (a) Gerekli durumlarda karar vermede olağanüstü yetkinlik
- (b) Genellikle gerekli durumlarda karar vermek
- (c) Karar vermede normal tutum
- (d) Karar vermede zorlukların olması
- (e) Hiç karar verememek

Yaratıcılık yeteneği

Bazı insanlar beklenmedik şekilde yaratıcıdır, bazıları alışkanlıkları devam ettirmeyi sever, bazıları ise hayal dahi kuramaz.

- (a) İnanılmaz çözüm önerileri, buluşlar ve tekliflerle dolu olmak
- (b) Bazen şaşırtıcı öneriler ve çözümler getirmek
- (c) Rutin konularda çözümler üretmek
- (d) Rutin işlerde dahi çözüm bulmada zorlanmak
- (e) Hiçbir yaratıcılığı olmamak

Yeniliklere açık olmak

Bazı insanlar hep araştırır, yeniliklerden haberdar olmaya çalışır, bazı insanlar ise yeniliklerden nefret eder.

- (a) Hep araştırmacı ve sorgulayıcı olmak, öğrenmeye olağanüstü merak
- (b) Genellikle yeniliklerden haberdar olma ihtiyacı
- (c) Yenilikleri gerektiğçe sahiplenmek
- (d) Yeniliklerden ürkmek, uyum gösterememekten çekinmek
- (e) Yeni olan her şeye tepki duymak, sadece statükoyu benimsemek

Sözlü ve yazılı ifade yeteneği

Mesleki başarıda, sözlü ve yazılı olarak kendini ifade etme yeteneğinin önemli katkıları vardır.

- (a) Kendini ifade etmede olağanüstü yetenekli olmak
- (b) Genellikle akıcı bir üslup sahibi olmak
- (c) İyi bir ifade yeteneğine sahip olmak
- (d) İfadede bazı zorlukları olma durumu
- (e) Her türlü ifadede büyük sorunları olma durumu

Kayıt tutma ve dokümantasyon alışkanlığı

İşler yapıldıktan sonra unutulur. O işe tekrar dönmek gerekirse ışık tutacak olan, eğer varsa o işle ilgili kayıtlardır.

- (a) Olağanüstü kayıt tutma alışkanlığı
- (b) Genellikle kayıt tutma durumu
- (c) Yeterli seviyede kayıt tutmak
- (d) Zaman zaman kayıtsız ve dokümansız çalışmak
- (e) Hiçbir şekilde kayıt tutmamak

Yaptığı işin kalitesi

Yapılan işin kalitesi o işteki verimliliğin en doğru göstergesidir.

- (a) Daima en kaliteli ve mükemmel iş üretme durumu
- (b) Daima yüksek kalitede iş yapmak
- (c) Kaliteli iş üretmek
- (d) Yapılan işte bazen kalite sorunu
- (e) Hep kalitesiz iş yapmak

Bilgileri doğru ve zamanında paylaşmak

Çalışanın işine katkısını artıran bir davranış biçimi, kendisinde biriken işi ile ilgili bilgileri iş arkadaşları ile paylaşması ve onların da bu bilgilerden yararlanmasını sağlamasıdır.

- (a) Kendisinde biriken bütün bilgileri ilgili herkesle tamamen paylaşma durumu
- (b) Bilgileri genellikle başkaları ile paylaşmak
- (c) Bilgileri gerektiği kadar paylaşmak
- (d) Bilgileri mecbur kalmadıkça paylaşmama durumu
- (e) Bilgileri hiç paylaşmama durumu

İş arkadaşları ile ilişkileri

İş arkadaşları ile işte ve iş dışında düzgün münasebetler kurmak, görev ve seviye gözetmeden herkese alçakgönüllü ve saygılı davranmak insanları yüceltir.

- (a) Olağanüstü iyi ilişkiler kurma durumu
- (b) Üstün ilişkiler kurma becerisi
- (c) Normal ilişkiler
- (d) Arkadaş ilişkilerinde bazı sorunları olma durumu
- (e) İş arkadaşları ile ilişkilerinde önemli sorunları olma durumu

Müşteri duyarlılığı

Çağdaş iş dünyası müşteri merkezli, müşterinin taleplerini en ön sıraya koyan bir anlayışa yönelmektedir. İç ve dış müşterilerin problemlerine müşteri gözü ile bakmak, onları sahiplenmek ve çözmek gerekir.

- (a) Müşteriye olağanüstü duyarlılık
- (b) Müşteriye üstün duyarlılık
- (c) Müşteriye duyarlılık
- (d) Müşteriye fazla duyarlı olmama durumu
- (e) Müşteriye hiç duyarlı olmama durumu

d. Performans Değerleme Formu

Performans Değerleme Formu; değerleyicilerin değerlendirilen kişilerin performanslarına ait bilgilerini, Performans değerlendirme Sistemi doğrultusunda aktardığı dokümanlardır. Performans değerlendirme formunda genellikle değerlendirilene ait bilgiler (adı – soyadı, unvanı, işe giriş tarihi,...), değerlendiriciye ait bilgiler (adı – soyadı, unvanı.....), belirli bir yöntemle hazırlanmış değerlendirme tablosu, değerlendirme tarihi ve değerlendiricinin imzası bulunmaktadır. Değerleyiciler bu form doğrultusunda değerlemelerini yaparlar ve ilgili birime bu formları iletirler.

Burada dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır:

- Değerlendirme yapan bütün personel, performans değerlendirme formlarının belirtilen prensiplere uygun olarak doldurulmasından sorumlu olmalıdırlar. Çünkü bu sorumluluk, değerlendirmenin gerçeğe uygun ve objektif

olmasını da kapsamaktadır.⁵⁸ Bu da performans değerlendirme sisteminin başarısını doğrudan etkilemektedir.

- Performans değerlendirme formu hazırlanırken, yanında bir de performans değerlendirme el kitapçığı hazırlanmalıdır. Performans değerlendirme el kitapçığı; kısaca performans değerlendirme sistemini , Performans Değerleme formunun nasıl kullanılacağını ve ileriki bölümler de ele alacağımız Performans Değerleme hatalarını ele alacak şekilde hazırlanmalıdır. Değerleyiciler performans değerlendirme formunu doldurmadan önce el kitapçığını incelemeli ve formu buradaki bilgilere göre doldurmalıdır.

- Performans değerlendirme formları; değerlendiricilerin önüne değerlendirme zamanı konan ve sadece “yapmak için yapılan” formlar olmaktan kurtarılmalıdır. Yine sonraki bölümlerde bahsedeceğimiz performans değerlendirme eğitimlerinde mutlaka bu konulara değinilmelidir. Değerleyiciler bu konu da bilinçlenmelidir.

7. PERFORMANS DEĞERLEYİCİLERİN BELİRLENMESİ

Performans değerlendirme sisteminin oluşturulması sırasında, önemli olan konulardan biri de değerlendirmeyi kimin yapacağıdır. En iyi sistemler, yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler, yetenekli kişilerle çok etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilirler. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendirilenlerin belirlenmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır.⁵⁹

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır⁶⁰.

⁵⁸ Ülsever, a.g.e., s.167.

⁵⁹ Barutçugil, a.g.e., s.196.

⁶⁰ Uyargil, a.g.e., s.31.

a. Değerlendirmenin İlk Amir Tarafından Yapılması

Performans değerlemede en yaygın uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, her çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişinin ilk yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Değerlendirilecek kişiyle sürekli birlikte olan, onun günlük çalışma performansını en iyi şekilde gözlemleyebilen ve onun performansından doğrudan etkilenen kişi, onun ilk yöneticisidir. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya da uygun biçimde geliştirilir. İşin gerekleri ile çalışanın yetenekleri arasındaki uyumu en yakından izleme olanağına sahip olması nedeniyle yönetici değerlendirmeyi en iyi ve gerçekçi biçimde yapan kişi olarak kabul edilmektedir.⁶¹

Ayrıca astlar, genellikle kariyerlerinin gelişim sürecinde de ilk amirlerinin önemli rol oynamasını arzularlar.⁶² Organizasyon içinde kişinin yükselme ve ilerlemesinde ilk amirin etkili olabilmesi de formel bir değerlendirme sistemi çerçevesinde daha kolaylaşacaktır. Astının daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine ilk amir objektif biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler daha da gelişecektir.

Çok yaygın olarak kullanılmasına rağmen, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunlardan bir tanesi; ilk amirin sadece izleyebildiği kadarıyla değerlendirme yapmasıdır.⁶³ Bir çalışanın farklı görevleri ya da tek bir görevinin farklı boyutları olabilir. Yönetici gerek vakit darlığı gerekse konumu gereği çalışanın performansının sadece bir kısmını gözlemleyebilir. Bunun sonucunda ya çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilir ya da çalışan tüm enerjisini değerlendirmenin yapıldığı alana kaydırır. Bu durumda performans değerlendirmesi gerek işletme gerekse de çalışan açısından istenilen amaca ulaşmamış olur.

⁶¹ Barutçugil, a.g.e., s.197.

⁶² Uyargil, a.g.e., s.31.; W. Werther, K. Davis, Human Resource and Personnel Management, McGraw Hill Book Co., New York, 1989, s.281.

⁶³ Hakan Turgut, Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Temmuz-Eylül 2001, s.59.

Ortaya çıkabilecek bir başka sorun da; ileri ki bölümlerde ayrıntılı şekilde ele alacağımız, hale etkisi, objektif olmama, belirli derecelere yönelme, önyargılı davranma gibi çeşitli performans değerlendirme hatalarına yol açmasıdır.

Bunların yanında çalışanlar üzerinde birtakım olumsuzluklara da yol açabilmektedir;⁶⁴

- Çalışanlar yöneticinin ödül ve ceza yetkisini performans değerlendirme sistemi yoluyla kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri bildirim sağlanmıyorsa, sonuçların olumsuz olması halinde çalışan savunmaya geçerek, davranışları için bahaneler bulmaya ve haklılığını kanıtlamaya çalışabilir.
- İlk yönetici asta geri bildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.
- Cezalandırma durumunda çalışanla ilk yöneticinin ilişkileri bozulabilir ve verimlilik olumsuz etkilenebilir.

Ayrıca değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması, grup değerlendirmesinde de yetersiz kalmaktadır.⁶⁵

b. Değerlendirmenin Çalışma Arkadaşları Tarafından Yapılması

Bu tür değerlendirme, belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşları ilişkileri içinde bulunan çalışanların birbirlerini değerlendirmesi temeline dayanır. Çalışanın aynı takımın diğer üyeleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi, çalışanın başarısının en iyi birlikte çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımına dayanır.⁶⁶ Gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak faktörler net bir biçimde tanımlandığında, takım üyelerinin yaptıkları değerlendirmeler çok tutarlı olabilir.⁶⁷

⁶⁴ Barutçugil, a.g.e., s.198.

⁶⁵ Turgut, a.g.m., s.63.

⁶⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 199.

⁶⁷ a. e., s.199.

Bunun yanında değerlendirmenin çalışma arkadaşları tarafından yapılması ile ilgili ortak düşünce; bireysel popülariteye bağlı, çarpık bir değerlendirme olmasıdır.⁶⁸

Ayrıca;⁶⁹

- Yöneticiler, kontrolü çalışanlara bırakma fikrinden çekinmektedirler.
- Arkadaşıl bir değerlendirmedir.
- Grubun bir bölümüne önyargılı olma (Herhangi bir grup üyeleri, diğer grup üyelerine yüksek verme eğiliminde olabilir.)
- Eğer değerlendirme çalışanların haksızca düşük aldığı hissederek kabul edilirse, çalışanlar gelecekte ölç alma yoluna gidebilir.

c. Kişinin Kendi-Kendini Değerlendirmesi (Öz Değerlendirme)

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarını kendilerinin değerlendirmesi uygun ve makul görülmektedir. Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması, özellikle bu saptana hedefler temelinde yapıldığı zaman, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır. Kendi performanslarını değerlendirme şansı verildiğinde işgörenler dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenirler.⁷⁰

Bu tür değerlendirme de bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Çalışanların öz değerlendirmesini isteyen yöneticilerin çoğu astlarının özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanlarının kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece/puanları kullanarak değerlendirdiklerini, marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız işgörenlerin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/puanlara yönelterek belirttiklerini ifade etmektedirler.⁷¹

⁶⁸ Anderson, a.g.e., s.50.

⁶⁹ a. e., s.51.

⁷⁰ Palmer, a.g.e., s. 52.

⁷¹ Uyargil, a.g.e., s. 33.

d. Değerlendirmenin Astlar Tarafından Yapılması

Geleneksel değerlendirme yöntemi olan ilk yöneticinin değerlendirmesine, tam karşıt bir yöntem olduğundan aynı zamanda tersine değerlendirme olarak da adlandırılan “astlar tarafından değerlendirme” özellikle yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntem çoğu kez, yöneticilerin tepkisiyle karşılaşmakta ve bu nedenle de uygulama da çok az görülmektedir. Yöntemin başarısı, geniş ölçüde, çalışanların bu konuda eğitilmelerine ve yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmelerine bağlıdır. Bu koşulların yerine getirilmesi durumunda, çalışanlar tarafından yapılan değerlendirmeler yöneticilerin eksik yönlerini görmelerine ve kendilerini geliştirebilmelerine olanak sağlayabilmektedir. Bu yöntem, ayrıca hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturmak ve çalışan – yönetici arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek açısından da yarar sağlamaktadır.⁷²

Yöneticilerin başarıları hakkında kendilerine “geri bildirim” niteliğinde bilgi verilmesini sağlayan bu yöntem, yöneticinin kendisini geliştirebileceği alanları, hangi konularda etkin, hangi konularda zayıf olduğunu görmesini sağlamaktadır. Buna karşın, çalışanlar bu iş için yeterince eğitilmediklerinde, yöneticilerini daha çok kişilik özellikleriyle ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına göre değerlendirebilirler. Organizasyon hedeflerine ağırlık vermeyebilir hatta hiç dikkate almayabilirler. Ayrıca, yöneticilerle ilgili önyarguların ve onlara yaranma düşüncesinin değerlendirme sonuçlarını etkileyebileceği gibi endişeler ve sorunlar da söz konusu olabilmektedir. Bir çalışanın organizasyon yapısı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir yöneticinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi, bilgi, beceri ve deneyimleri açısından son derece güç olacaktır. Bu durumda, çalışanın yöneticisini değerlendirmesi oldukça sınırlı kalacak, yalnızca, çalışanlarını motive edebilme, onlara yetki devredebilme, eğitime ve kararlara katılmalarını sağlama bazı yönetsel nitelik ve becerilerini kapsayabilecektir.⁷³

⁷² Barutçugil, a.g.e., s.200.

⁷³ a. e., s. 200.

e. Değerlendirmenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Kurumların müşterilerini tatmin etme düzeyi onların başarılarının da bir göstergesidir. Diğer bir ifade ile çalışanlar müşterilerini memnun ettikleri başarılıdır. İşte bu görüşler müşterilerden gelen eleştirilerin, müşteri mutluluğunun çalışanların performansını değerlendirme de kullanılabileceğini gündeme getirmiştir.⁷⁴

Müşteri görüşleri doğrultusunda ki performans değerlendirme, gerçekten de son derece objektif sonuçlar verebilmektedir. Çünkü daha önce bahsetmiş olduğumuz yöntemlerde genellikle kurum içindeki kişilerin birbirlerini değerlendirmeleri ve objektifliğin zedelenmesi olasılığı çok yüksektir. Tabi bu yöntemin kullanılmasında da dikkatli olunması gereklidir. Müşteri raporları, müşteri şikayetleri ve müşteri bilgilerinin çok iyi kayıt tutulması gerekmektedir. Bu yöntemin en büyük sakıncası da performans değerlemenin tamamen kurum dışına, müşteriye endekslenmesidir. Genellikle kapalı devre çalışan, çıktıkları ile yüzleşme cesareti olmayan, müşteriden daha fazla bildiğini savunan kurumlar, bu yöntemi tercih etmez veya göstermelik uygulamalarla yetinir.⁷⁵

f. 360° Performans Değerlendirme Sistemi

Günümüzün modern anlamındaki performans yönetim sistemi, organizasyonun her kademesinden geri besleme almayı öngörmektedir. 360° geribildirim sistemi olarak da adlandırılabilinen bu sistem; bir çalışanın sahip olması beklenen yetkinliklerin, üstleri, iş arkadaşları ve müşterileri gibi birden fazla değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesini içerir.⁷⁶ Yani bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşterileri ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendiren kişinin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. (Şekil 1.4)

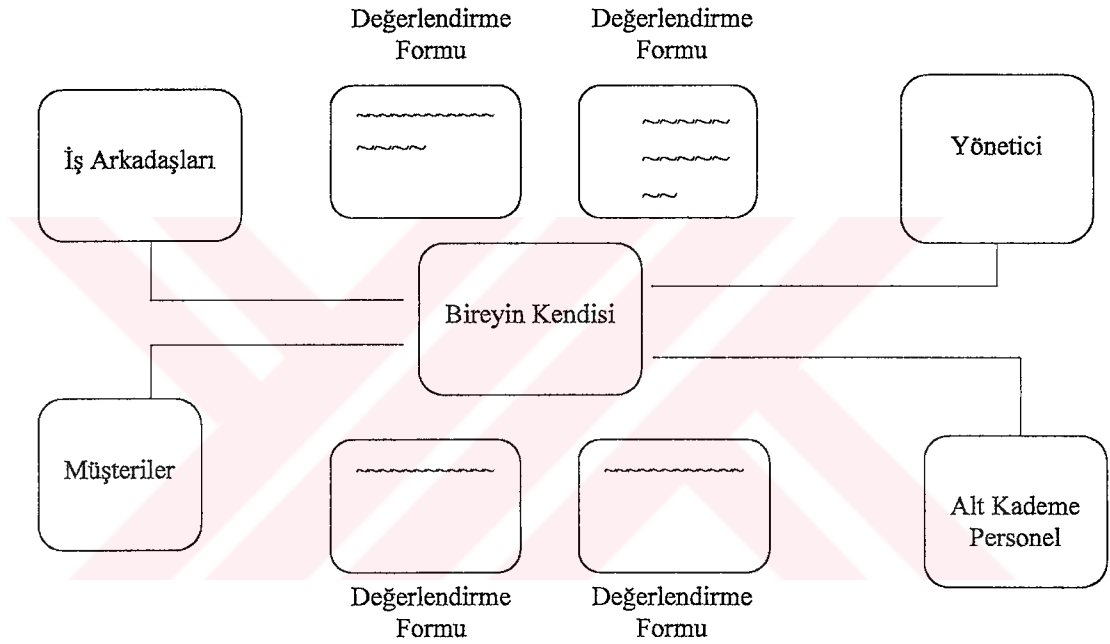
⁷⁴ Fındıkçı, a.g.e., s.312.

⁷⁵ a. e., s.312-313.

⁷⁶ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793> [29.04.2004]

360 derece değerlendirme sistemi; çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır.⁷⁷ Yani; performans değerlendirmesinden ziyade, kişiye farklı kaynaklardan geri bildirim verilmesini olanaklı kılarak, kişinin kişisel gelişimine daha fazla katkı sağlamayı amaçlamaktadır.⁷⁸

Şekil 1.4 360 Derece Performans Değerlendirme



Kaynak: Sabuncuoğlu, a.g.e., s.169.

Son yıllarda şirketlerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler şirketleri 360 derece performans değerlemesi yöntemini kullanmaya yöneltmektedir. Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren organizasyonların yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki kişilerin sayısı arttıkça astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlendirmede

⁷⁷ Akın Arslan, 360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç, Kalder Forum, Nisan-Mayıs-Haziran, 2002

⁷⁸ <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793> [29.11.2004]

giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, çalışanlar proje esnasında birden fazla yönetici ile birlikte çalışmakta, insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan kişilerin performans değerlemesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle performans değerlemesi yapılırken bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkanı yoktur. Bu nedenle diğer yöntemler grup değerlemesinde yetersiz kalmaktadır.⁷⁹

360 derece performans değerlendirme sistemi şirketlerin yaşadığı bu dönüşümle birlikte bazı avantajlara sahiptir.⁸⁰

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelini daha iyi tanımış olur.

- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir. Ayrıca kişinin kariyerini ve hayatını doğrudan etkileyecek bir sürece dahil edilmesi değerlendirme sonucunu benimsemesini kolaylaştırabilir.

- 360 derece değerlendirme takım çalışması içindeki bir çalışanın performansını değerlendirmede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı takım içindeki diğer üyelerinde görüşleri alındığı için bu yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları takım ile birlikte değerlendirmekte, çalışanın takım performansına, takımın çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir.

- Yöntem iç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için işletmenin artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.

⁷⁹ Turgut, a.g.m., s. 62-63.

⁸⁰ a.g.m., s. 63-64.

360 derece performans değerlendirme sisteminin yukarıda bahsettiğimiz gibi birçok yararı olmasına karşın, sistemi uygularken çok dikkatli olmak gerekmektedir. Çünkü bu uygulama bazı durumlarda verimliliği düşürebilir ve organizasyonun olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilir. Kavram olarak çok güçlü olmasına karşın bazı organizasyonlarda işbirliği yapmayı reddeden yöneticilerin direnişi ile karşılaşılabilir. Bazı yöneticiler için astlarıyla bir araya gelip, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmak alışık olmadığı ve hatta ürkütücü bir durum olmaktadır.⁸¹ Bunun yanında kritik bir mesaj da geri bildirim gelişim amaçlı kullanılması gerçeğini anlatmak gerekliliğidir. Eğer değerleyici bu girdilerin gelişim planı oluşturacağını bilirse, iş davranışları üzerinde daha kullanışlı ve yararlı gözlemler yapmaya başlayacaktır.⁸² Bu yüzden uygulamada bazı noktalara özellikle dikkat etmek gerekmektedir.⁸³

- Öncelikle herkes çok iyi eğitilmeli ve motive edilmeli
- Hazırlık seviye en iyi durumda olan bir departmanın pilot uygulamalar için seçilmesi seçilmeli
- 360'a geçerken bütün bileşenlerle değil, sadece ast ve üst gibi bir bileşeninde amirlerin mutlaka yer aldığı ikili bileşenler kullanılması (bu durumu ilk başta 360 yerine 180 derece değerlendirme olarak nitelendirebiliriz)
- Bütün kademelerde aynı anda uygulamak yerine üst kademeye yakın kademelerden birisinde pilot uygulama başlatılması
- Yapılan değerlendirmeler sonucu her seviyeye geri besleme yapılması

Performans değerlendirme geri bildirim konusunda 360 dereceyi uygulamayı düşünen organizasyonlar mutlaka gerçek ihtiyaçlarını analiz etmeden adım atmaması gerekir. Eğer, böyle bir düşünce varsa öncelikle “neden 360 derece” sorusunun açık ve net bir cevabı olmalıdır. Başkalarının yapıyor olması veya yapıyor gözükmesi geçerli bir neden değildir. Her şeyden önce, bu sürecin ve felsefenin organizasyonun yapı ve işleyişine ve inanç ve değerler sistemine uygun olduğuna emin olmak

⁸¹ Barutçugil, a.g.e., s.206.

⁸² Richard Lepsinger, Anntoinette D. Lucia, The Talent Management Handbook, “Using 360-Degree Feedback in a Talent Management System”, Chapter 9, Mc Graw Hill, Philadelphia, 2003

⁸³ Arslan, a.g.m.

gerekmektedir. Aksi takdir de organizasyonlar için hiç de olumlu olmayan durumlar ortaya çıkacaktır.⁸⁴

8. PERFORMANS DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ

Performans değerlendirme sisteminin önemli aşamalarından biri de performans değerlendirme görüşmesidir. Performans değerlendiricilerin belirlenmesi ile birlikte performans değerlendirme tüm çalışanlar üzerinde uygulanır. Elde edilen sonuçlar insan kaynakları biriminde veya ilgili birimde toplanır. Burada tartışılan konulardan birisi de sonuçların değerlendirilenlere yansıtılıp yansıtılmayacağıdır. Sonuçları yansıtmayan işletmelerde çalışanlar; kendilerinden beklenenleri, performans düzeylerini, eksikliklerini ve/veya iyi oldukları yönleri gibi konuları bilmemektedirler. Aslında performans değerlendirmenin kişilerin performanslarını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleştirilebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının, diğer bir deyişle kişinin performansına ilişkin bilginin geri besleme yoluyla kendisine sağlanması gerekmektedir. Bu da çalışanlara; kendinden beklenenleri, performans düzeyleri, eksiklikleri ve kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiği hakkında bilgi verecektir.

Performans görüşmesine geçmeden önce öncelikle performans görüşmesinin hedeflerini irdelemek gerekmektedir. Bu hedefler⁸⁵:

- Performans hedefleri üzerinde uzlaşma sağlamak
- Görüşülen elemanın özellikle güçlü olduğu yönleri saptamak
- Düzeltilmeye ihtiyaç gösteren performans alanlarını saptamak
- Görüşülen elemanla birlikte, performansın daha iyi hale gelmesi için plan yapmak
- Gelecek değerlendirme döneminde o elemandan nasıl bir performans beklendiğini ortaya koymak.

Performans görüşmesi, her aşamasını dikkatle yapmayı gerektiren bir süreçtir. Bu sebeple değerlendirme görüşmesini dikkatle ve her yönüyle planlamak çok

⁸⁴ Barutçugil, a.g.e, s. 210.

⁸⁵ Palmer, a.g.e., s.56.

önemlidir.⁸⁶ Öncelikle mutlaka görüşme öncesi hazırlık yapmak gerekmektedir. Görüşme esnasında da bazı noktalara dikkat etmeli, görüşme belirli plana göre yürütülmelidir. Çalışmanın bu bölümünde aşamalar sırayla ele alınıp, her aşamada dikkat edilmesi gereken noktalar irdelenmeye çalışılacaktır.

a. Performans Görüşmesi Öncesi Yapılacak Hazırlıklar

Performans değerlendirme görüşmelerinde başarılı olmanın anahtarı hazırlıktır.⁸⁷ Hazırlık aşamasında nelerin yapılacağı, değerlendirme görüşmesinin ne kadar zamanda bir yapıldığına ve çalışanlara hangi bilgilerin verileceğine bağlıdır.

Çoğu yönetici için ilk adım, çalışanların iş tanımlarını gözden geçirmektir. Önemli etkinlikleri ve hangi sonuçların beklendiğini incelemek, değerlendirme sürecini yönlendirme de çok yararlı olur. Bu faktörleri çalışanların mevcut performanslarıyla karşılaştırmak her iki taraf için de önemli ve değerli bilgiler sağlar. Bir elemanın performansı daha önceden de değerlendirilmişse, yönetici o elemanın mevcut performansı hakkındaki bilgileri geçen görüşmeden itibaren tuttuğu notlarla zenginleştirebilir. Sorun çıktığı görülen alanlara, varılması gereken hedeflere ve yöneticinin bir çalışanın tüm performansı hakkındaki yorumlarına özel dikkat göstermelidir. Bu bağlamda yöneticinin görüşmeden önce bazı notlar alması çok yararlı olur. Yol gösterici ya da hatırlatıcı işlevi olan bu notlar yöneticinin elden geldiğince objektif olmasına yardım eder. Kişisel özellikler ancak üretkenliği azaltıyorsa ya da performans sorunlarına yol açıyorsa tartışma konusu edilmelidir. Performans değerlendirme görüşmesi yöneticinin çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini göstermesine fırsat verir. Görüşmelerin çalışanlar açısından daha yararlı olması için, yöneticinin ele aldığı her konuyu örneklerle tartışabilmesi gerekir. Kritik olaylar tekniğinde olduğu gibi bir döküm yapılması, performansın iyi ve kötü yanlarının açığa çıkarılmasına yardımcı olur ve çalışanların daha yararlı geri besleme almasını sağlar.⁸⁸

⁸⁶ Seçil Taştan, Performans Değerlendirmesinde Planlama ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje2.asp> [20.03.2005]

⁸⁷ Barutçugil, a.g.e., s.212.

⁸⁸ Palmer, a.g.e., s.60-61.

Performans değerleme görüşmelerine hazırlanmak için Şu konulara özellikle dikkat edilmelidir⁸⁹:

- İŞ gerekleri, tam ve doğru bilindiğinden emin olmak için gözden geçirilmelidir.
- Performans anlaŐmasında çalışanla birlikte kararlaŐtırılmıŐ amaçlar yeniden gözden geçirilmelidir, amaçların baŐarılmasıyla ilgili varsa notlar eklenmelidir.
- Çalışanın geçmişi, iş becerileri, eğitimi, deneyimleri, belirli veya ayırt edici özellikleri ve geçmiŐte yaptığı işleri de kapsayacak Şekilde yeniden gözden geçirilmelidir.
- Geçmiş performans döneminde o kişiyle çalıřmıŐ olanlardan bilgi toplanmalıdır.
- Gözden geçirilmekte olan dönem içinde belgelenen sorunlar ve gelişim alanları açısından iş performansı veya iş beklentileri gözden geçirilmelidir.
- Çalışanın performansından varsa tartıŐılması gereken önemli farklılıklar not edilmelidir.
- Bu kişi için kariyer fırsatları veya sınırlamaları dŐnlmeli ve bunları görüşmeye hazır olunmalıdır.
- Özel, tarafsız bir yerde uygun, müdahale edilmeyen bir zaman için görüşme yapılmalıdır.

Performans değerlendirme görüşmesine hazırlanırken önemli bir konu da, görüşme için uygun bir ortamın oluşturulmasıdır. Görüşme yeri rahat ve gözden uzak olmalıdır. Çoğu kişi yöneticilik makamını iktidarla ve tek taraflı bilgi akıŐıyla zdeŐleŐtirdięinden, yöneticinin bürosu görüşme için ideal yer değildir. Nerede yapılırsa yapılsın, görüşme kesintiye uğramamalıdır. Sessiz bir konferans odası ya da başka bir kattaki kullanılmayan bir büro görüşme için uygun olabilir.⁹⁰

GörüŐülecek eleman için de uygun bir zamanın seçilmesi, yöneticinin o elemana saygısını gösterir ve iyi bir hava yaratır. Pazartesi sabahı, ögle yemeği zamanı, Cuma akŐamüstü, iŐgününün sonu ya da tatil günü gibi, çalışanların çoğunun

⁸⁹ Barutçugil, a.g.e., s. 212.

⁹⁰ Taştan; a.g.m.

rehavet içinde olduğu bir zamanın seçilmemesi de önemlidir. Görüşme sırasında görüşülen elemana sorulara cevap verebilmesi ve gerekli gördüğü açıklamaları yapabilmesi için yeterli zaman bırakılmalıdır. Görüşmeler çoğunlukla daha kısa sürse de, performans görüşmesi için bir saat ayrılması uygun ve mantıklıdır. Görüşmenin herhangi bir anının aceleyle getirilmesi, önceden yapılan bütün hazırlıkları boşa çıkarabilir. Yönetici, çalışanlara görüşmenin yerini ve zamanını oldukça önceden bildirilmelidir. Çalışanların görüşmeye tam olarak hazırlanabilmesi için gündeme getirmek istedikleri konular hakkında düşünmeye zaman bulmaları gerekir.⁹¹

b. Performans Görüşmesi Sırasında Yapılacaklar

Performans görüşmesine hazırlık yaptıktan sonra sıra performans değerlendirme sisteminin can damarlarından biri olan performans görüşmesine gelir. İyi gitmeyen veya planlanmayan bir performans görüşmesi, firmalarda çok ciddi sıkıntılara yol açmaktadır. İlk başta şu unutulmamalıdır ki; performans görüşmesi hem yöneticilere hem de çalışanlara yarar sağlayacaktır.⁹² Yöneticiler açısından, çalışanların performanslarını muhafaza etmeye veya geliştirmeye; çalışanlar açısından da “İşimi nasıl yapıyorum?” gibi sorulamayan birçok soruların cevabını almaya yardımcı olur.

Performans görüşmesinin başlangıcında yönetici, değerlendirme mülakatından beklenen yararları ve amaçları kısaca özetlemeli ve mülakatın nasıl yürütüleceğini astına açıklamalıdır.⁹³ Çalışanın yöneticisine karşı olumsuz tutumu yoksa bilinmeli ki, çoğu çalışanlar değerlendirme görüşmesinde ürkek olmaktadır.⁹⁴ Bu sebeple bu aşamada mülakatçı olara yöneticinin astını rahatlatma görevini de yerine getirmesi gerekmektedir. Samimi bir ortam ve çalışanların rahat hissedebileceği bir iklim oluşturulmalıdır. İyi bir iklim oluşturmak için şu 3 konuda dikkat etmek gerekir:⁹⁵

⁹¹ a.g.m.

⁹² http://www.vault.com/nr/newsmain.jsp?nr_page=3&ch_id=402&article_id=19767&listelement=5&cat_id=2071 [22.03.2005]

⁹³ Uyargil, a.g.e., s. 92.

⁹⁴ Robert Bacal, How to Manage Performance, McGraw-Hill, Wisconsin, 2004, s. 27.

⁹⁵ a. e., s. 27-28.

- Görüşme sonuna kadar izlenmeli: Görüşmenin başlangıcında oluşturulan pozitif ivme kaybedilememelidir. Devamında kişi konuşturulmaya davet edilmeli ve azarlamaya ve ezmeye kalkışılmamalıdır. Diyalog üzerine odaklanılmalıdır.

- Duygular paylaşılmalıdır: Her durumda sinirli ve endişeli paylaşımlarınızı rahatlatarak şekilde söylenmelidir.

- Geç olması beklenmemelidir: Sadece performans görüşmesinin başlangıcında değil, yıl boyunca olumlu ilişkiler içinde olunmalıdır. Eğer çalışanınızı yıl boyunca korkutursanız, görüşme için düşüncelerini değiştirmekte geç kalabilirsiniz.

Tabi samimi bir ortam oluşturulabilmesi için, görüşmenin yapılacağı odanın fiziksel özellikleri de önemlidir. Odanın görüşmeye uygun olması gerekmektedir. Masanın arkasında her haliyle yönetici gibi duran biri, hemen yargı vermeye hazır iktidar sembolü gibi gözükür. Rahat koltuklarda karşı karşıya oturmaksa daha eşitlikçi bir yaklaşım telkin eder.⁹⁶

Mülakatın yukarıda bahsettiğimiz gibi giriş niteliği taşıyan ilk aşamadan sonra, astın konuşmasını teşvik etmek, kendi değerlendirmelerini iletmesini istemek bir çok açıdan, önce yöneticinin astı ilişkin görüşlerini belirtmesinden daha yararlı sonuçlar doğuracaktır. Bu yararlar:⁹⁷

- Yönetici mülakatın başında görüşlerini bildirdiği zaman, ast olumsuz noktalarda ona karşıt görüş bildirme, olumlu hususlarda da katılma konusunda başlangıçta istekli davranmayacaktır. Bu nedenle, öncelikle astın kendi görüşlerini bildirmesini sağlamak, yöneticinin astı hakkında daha fazla bilgi edinmesi ile sonuçlanacaktır.

- Önce yöneticinin görüşlerini bildirdiği durumlarda, ast olumsuz geri besleme elde ettiği zaman otomatik olarak savunucu tepkiler gösterecektir. Bu da ast ile yönetici arasında gerginlik ve çatışmaya neden olacaktır. Başarılı işgörenlerle yapılan mülakatlarda da performansı üst düzeyde olan bir işgörenin görüşlerini başlangıçta öğrenmek, yöneticinin mülakatın daha sonraki aşamalarında, kişinin yönlendirilmesinde daha etkili olmasına yardım edecektir.

⁹⁶ Palmer., a.g.e., s. 63.

⁹⁷ Uyargil, a.g.e., s. 93.

- Mülakatta önce astın görüşlerinin alınması, yöneticinin bu görüşleri dinleme becerilerini iyi kullanarak izlemesini de getirecektir.
- Ast eğer kendini değerlendirme konusunda, önceden hazırlık yapmasına karşın, hala güçlük çekiyorsa, yönetici soru sorma becerilerini kullanarak, astı daha fazla konuşmaya ve görüşlerini bildirmeye teşvik ederek, iki yönlü iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Çalışanın öz değerlendirmesi sona erdikten sonra yönetici onun sözlerine cevap vermelidir. Çalışanların söylediklerine katıldığını belirtmek tartışmaya başlamanın en iyi yoludur.⁹⁸ Yönetici görüşme esnasında tenkitçi olmaktan çok sorun çözmeye odaklanmalıdır. Eğer bir eleştiri yapılacaksa, bu eleştiri kişiden ziyade iş üzerinde yoğunlaşmalıdır. Örneğin, kişiye “az satıyorsun” demek yerine “satışlar düşüyor” demek daha doğru olacaktır.⁹⁹ Yönetici astın kişiliği ile ilgili değerlendirmeler yapmak yerine, performans planı ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını yargılamadan, objektif olarak yapmaya çalışmalıdır.¹⁰⁰ Burada yöneticinin dikkat edeceği bir diğer konu da mutlaka problemlerinin nedeni irdelenmelidir. Problemin nedenini bilmeden çözümler sunulmaya kalkılırsa daha büyük sorunlara yol açabilmektedir.¹⁰¹

Değerlendirme mülakatlarında her astın objektif yaklaşımını olmasını beklemek doğru olmayacaktır. Bazı astlar aşırı ölçüde müdafaa davranışı ile görüşmeye gelirler ve sözleri ile hareketleri ile kendilerini haklı çıkarmak isterler. Savunma davranışı günlük yaşantımızda önemli yer tutar. Özellikle savunma mekanizması güçlü olan işgörenlerin yetersiz bir performans göstermesi halinde başkasında kusur araması mümkündür. bazı hallerde işgörenin kendisini savunmak için göstereceği bu tür davranışı normal karşılamak gerekir. Bu davranışı kırmak veya yok etmek için uğraşmamak gerekir. Yönetici, savunma yönü güçlü olan

⁹⁸ Palmer, a.g.e., s. 66.

⁹⁹ İlhan Erdoğan, Personel Seçimi ve Başarı Değerleme, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, Yayın No: 248, İstanbul, 1994, s. 230.

¹⁰⁰ Uyargil, a.g.e., s. 94.

¹⁰¹ http://www.vault.com/nr/newsmain.jsp?nr_page=3&ch_id=402&article_id=19767&listelement=5&cat_id=2071 [22.03.2005]

işgörene karşıt saldırıya geçmemeli, konuşma sırasında kişiyi savunmaya itici tutum ve saldırılardan kaçınmalıdır.¹⁰²

c. Gelecek İçin Plan Yapmak

Performans değerlendirme görüşmesinin sonunda, görüşme yapılan eleman için yeni performans standart ve hedeflerin saptanması gerekir. Bu, çalışanın o zamana kadarki performansına ve organizasyon içindeki kendisi için en uygun olacak ilerleme yönünün araştırılmasına dayanmalıdır.¹⁰³

Fikirlerin yönetici ile çalışanların işbirliğiyle geliştirilmesi, performansın artması ve çalışanın gelişmesi için en iyi planın yapılabilmesini sağlar. Yönetici organizasyonun ve bölümün amaçlarına ilişkin önerilerde bulunabileceği bir konumdadır. İşgörenlerse, işin nasıl daha iyi yapılabileceğine, böylece de verimliliğin nasıl yükseltileceğine ilişkin önerilerde bulunabilecekleri konumdadır. Performansın yükseltilmesi için yapılan planlarda sonucu yönetici ile çalışanların ne ölçüde işbirliği içinde oldukları belirler. Plan kişiler için anlam taşımalı ve uygulanabilir olmalıdır. Bu plan aynı zamanda, gelecek performans değerlemenin de temelini oluşturur. Performansı yükseltmek için yapılan planların dört temel ögesi vardır:¹⁰⁴

- Bu öğelerden birincisi planın pratikliğidir. Anlamlı ve yararlı olması için, plana dahil edilen her noktanın çalışanların iş performansı ile doğrudan doğruya ilişkili olması gerekir.
- Planın ikinci temel ögesi zamandır. Belirlenen hedeflere hangi süre içinde varılacağı saptanması, işe yarar bir plan yapmanın koşuludur. Hem yöneticinin hem de çalışanların, yapılanların ne işe yaradığını açık seçik görebilmek için, neyin ne zaman yapılacağını bilmesi gereklidir.
- Üçüncü temel öge sorumluluktur. Planın her noktada açık seçik olması ve her iki tarafça da iyice anlaşılması gerekir. Plan çalışanların hangi sebeple hangi işi yapacaklarını ana hatlarıyla ortaya koymalıdır.

¹⁰² Erdoğan, a.g.e, s. 13.

¹⁰³ Palmer, a.g.e., s. 70.

¹⁰⁴ a. e., s. 71.

- Son temel öge ise organizasyonun desteğidir. Elemanların gelişip ilerleme yönündeki çabalarına organizasyonun vereceği desteğin yaşamsal önemi vardır. Bu destek çok değişik yollarla verilebilir.

Performans planlaması yapılacak konulara “performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı” bölümünde tekrar değinileceği için bu bölümde değinilmemektedir. Son olarak bu bölümde yapılan görüşmenin ve anlaşılan konuların bir forma kaydedilmesi gereklidir.(Şekil 1.5) Bu formu doldurmak için en uygun zaman görüşmeden belirli bir süre geçtikten sonra olabilir¹⁰⁵. Hemen doldurulan bir formda görüşme sırasındaki duygusal etkileşimin izleri daha fazla olabilir. Eğer, görüşmeden sonra fazla bir süre geçmişse bu durumda da yöneticinin görüşmenin ayrıntılarını unutması olasılığı söz konusu olmaktadır.

Şekil 1.5 - Performans Değerleme Görüşmesi Formu

DEĞERLENDİRME:	
ADI:	
KONUMU:	
I.MEVcut PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ	
A.Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştiği:	
B.Dönem içinde yapılan işin kalitesi (iş tanımı ve planı bakımından güçlü ve zayıf yönleri):	
II.PERSONEL İÇİN PERFORMANS PLANI	
A.Gelecek değerlendirme dönemi için performans hedefleri /planı. Hedefler mevcut iş tanımında önemli değişiklikler yapılmasını gerektiriyorsa bunları not edin yeni tanımı ekleyin:	
B.Gelişmeyle ilgili deneyimler. Yeni performans hedeflerine gerekçe oluşturan deneyimleri belirtin:	

¹⁰⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 222.

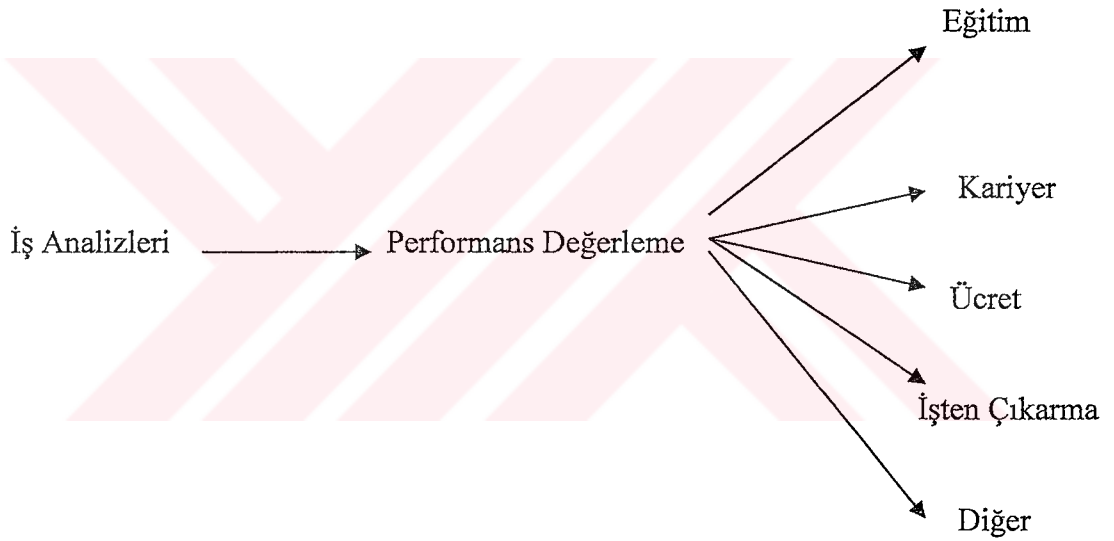
C.Yeni performans hedeflerinin ve elemanın bireysel gelişiminin gerektirdiği etkinlikler:			
III.PERFORMANSIN TÛMÜNÜN ÖZETİ			
Aşağıdaki alanlarda elemanın performansının beklentileri ne ölçüde karşıladığını belirtin. İlgili olmayan yerleri boş bırakın . Performansın bütününe ilişkin olarak belirtmeyi gerekli gördüğünüz noktaları aşağıda bunun için ayrılmış yere yazın:			
	Beklentileri Karşılıyor	Beklentilerin Üzerinde	Beklentilerin Altında
A. Bu dönem için saptanmış performans hedeflerinin ve iş planının gerçekleşme oranı:			
B. İş tanımı ve planıyla ilgili olarak,yapılan işin kalitesi:			
C. İş tanımı ve planında belirtilenlere ek olarak verilen özel görevlerle ilgili performans:			
DEĞERLEME Aşağıdakilerle sürdürülen iş ilişkileri:			
Üst(ler):			
Astlar:			
Aynı düzeydekiler:			
Diğerleri:			
Belirtilmesi gerekli noktalar:			
Gelecek değerlendirme tarihi:			
Değerlendirmeyi yapan:		Tarih:	
Değerlendirilen eleman:		Tarih:	

Kaynak: Palmer, a.g.e., s. 72-73.

9. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIMI

Performans değerlemesi sistemi önceki bölümlerde de anlattığımız gibi, bireyin geçmiş dönemlere ait performansının gözden geçirilmesi ve şirket hedefleri doğrultusunda gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi sürecine ait yapılan işlemlerin tümüdür. Performans yönetimi sisteminin ana hedefi bireysel gelişimin desteklenmesi yoluyla organizasyonel gelişimin sağlanmasıdır.¹⁰⁶ Organizasyonel gelişimin sağlanması için de performans değerlendirme sonuçlarının mutlaka yansıtılması gerekmektedir.

Şekil 1.6. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanım Alanları



Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarına üçüncü bölümde ayrıntılı olarak değinileceği için bu bölümde kısaca anlatılmaya çalışılacaktır. Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları:¹⁰⁷

- **Ücret Yönetimi:** Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Kişiler için yüksek performans ile yüksek ücret beklentisi öğrenilmiş bir davranış olarak yerleşmektedir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak

¹⁰⁶ İstem Başar Şentürk, Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3604> [15.11.2004]

¹⁰⁷ Fındıkçı, a.g.e, s. 338-341.

ücret artışında kullanılmaktadır. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır.

- **Kariyer Yönetimi:** Kariyer Yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibariyle yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir.

- **Eğitim Yönetimi:** İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçla anketler ve çeşitli bilgi toplama araçları kullanılır. Ancak çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir.

- **İşten Çıkarma:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlardan biri de işten çıkarmadır. Fakat bu en son başvurulması gereken bir yöntemdir. Çünkü işten çıkarma kararlarının sadece performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılması sakıncalar çıkarmaktadır. Bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları birçok veriden birisi olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Diğer:** Performans değerlendirme sonuçları bu alanlardan başka özellikle diğer insan kaynakları fonksiyonlarında da kullanılmaktadır. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranları, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinilebilir.

B. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN BAŞARISINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans değerlendirme, uygulanırken her yönüyle çok dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. Doğru kullanılırsa organizasyona birçok yararlar sağlamakta fakat yanlış kullanılırsa da beraberinde birçok sorunlar getirmektedir. Gerçekte, hemen hemen herkes performans değerlendirme hakkında bir şeyler yazmaya ve konuşmaya çalışsa da, bilimsel bir sistem olarak uygulayanların sayısı çok azdır.¹⁰⁸ Dolayısıyla Performans Değerleme sistemi uygulayan ya da Performans Değerleme sistemini uyguladığını zanneden birçok işletme, sistemin yanlış anlaşılmasından ya da yanlış uygulanmasından kaynaklanan birçok problemle karşılaşmaktadır.

Hem ilk bölümde yeri gelince değinilen hem de yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı tezin bu bölümünde, performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen faktörler ele alınmaktadır. Sistemin başarısını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler 5 ana faktör altında toplanıp ayrı ayrı irdelenmeye çalışılacaktır.

1. KURUM KÜLTÜRÜ

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder ve bu da örgüt kültürü olarak bilinir.¹⁰⁹

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın, grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standart ve değerler ile alışkanlıklar,

¹⁰⁸ Victor H. Vroom, *Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business Review, Boston, 1990, s.167.

¹⁰⁹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, 7. Bası, İstanbul, 2001, s.135.

felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Çalışanların benzer davranış, tutum ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli husustur. İşte performans değerlendirme sistemi uygulayan ya da uygulayacak olan bir örgütün, kültür açısından bazı dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Birazdan bahsedeceğimiz bu hususlar performans değerlendirme sisteminin başarısını etkilemektedir. Bu yüzden işletmeler kurum kültürü olarak performans değerlemeye hazırlıklı olmalıdırlar.

a. Performans Odaklı Kurum Kültürü

Günümüzde rekabetçi organizasyonlar stratejilerini, değişimi en iyi yapmalarına olanak sağlayacak kritik yetenekleri oluşturmaya ve kullanmaya odaklanmaktadır. Bugünün ortamı, geleneksel olarak izlenen; pazardaki konumuna, uzun dönemli gelişmelere, sermaye yatırımlarına ve net gelirin artmasına odaklanan yukarıdan aşağıya planlama anlayışına uygun değildir. Üst yönetim, “Performans Odaklı Yönetim Sistemlerinin” başarıyla uygulanabilmesi için öncelikle bu yeni ortamın gerçeğini anlamak ve kabul etmek zorundadır.¹¹⁰

Organizasyonlar artık performans kriterlerinin tepede belirlendiği ve çalışanların gerçekleştirmesi için aşağıya bildirdiği yönetim anlayışını kaldıramamaktadır. Bugünün iş ortamı, çalışanların (iş ortaklarının) ne yapılması gerektiğini (sonuçlar) ve bunun nasıl yapılacağını (süreçler) birlikte belirlemeleri gerekmektedir. Hatta, çalışanlar bunu açıkça talep etmektedir.

İşte performans değerlendirme sistemi, organizasyondaki değişime ve organizasyon kültüründeki gelişime önemli bir kolaylaştırıcısı olabilmektedir.¹¹¹ Performans odaklı kurum kültüründe şu tür ihtiyaçlar göz önünde bulundurulmalıdır:¹¹²

- Çalışanlar organizasyon amaçları ile nasıl ilişkilendirilecek?
- Çalışanlar birbirleri ile nasıl etkileşim halinde olacak?

¹¹⁰ Barutçugil, a.g.e., s. 124.

¹¹¹ Anderson, a.g.e., s. 4.

¹¹² a. e., s. 4.

- Çalışanlar, stratejik amaçları başarmada inançları ve değerleri geliştirerek nasıl destekleyici olacaklar?

- Çalışanlar nasıl ödüllendirilecek?
- Çalışanların performansları nasıl değerlendirilecek ve geliştirecek?

İşte organizasyonlar bu tür ihtiyaçları karşılayacak bir kurum kültürü oluşturmalıdır. Aksi takdirde performans değerlendirme sisteminin uygulanmasında birçok sorunla karşı karşıya kalınacaktır.

b. İş ve Görev Tanımlarının Açık Olması

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşması için çalışanların iş ve görev tanımlarının açık olduğu bir kurum kültürünün olması gerekmektedir. Yani iş analizleri performans değerlendirme sistemi oluşturulmadan önce organizasyonda mutlaka bulunmalıdır. İş analizleri; işin niteliklerini ve o işi yapacak kişinin gereklerini belirleyen sistematik bir çalışmadır. İş analizlerinde;

İşle ilgili;

- İşin özeti
- Temel görev ve sorumluluklar
- Yetki ve sorumluluklar
- İş ilişkileri
- Çalışma şartları
- Kullanılan Araç-Gereçler
- İş kazası riski

İş yapacak kişiyle ilgili ise;

- Eğitim düzeyi
- Yabancı dil düzeyi
- Mesleki bilgisi
- Yetkinlikler

gibi bilgiler bulunmaktadır.

İş analizleri, yapılacak işler hakkındaki bütün bilgileri sistematik olarak toplar, değerlendirir ve düzenler. Kayıtlara geçirilen bu bilgiler organizasyonun

gelişiminde önemli rol oynar. Bu bilgiler performans değerlemesi için de temel oluşturacaktır.¹¹³ Çünkü iş analizleri sonucu çalışanların iş standartları belirlenecektir. İş standartları da, hem çalışanlara ulaşmaları için gayret gösterecekleri hedefler sağlar, hem de işteki başarımın ölçülebileceği ölçütleri sağlar.

c. Kurumsal Hedeflerle Bireysel Hedeflerin Uyuşması

Performans sisteminin etkin olması için olması gereken bir diğer durum da; kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin uyuşmasıdır. Her organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedefleri vardır. İyi bir organizasyonun hedefleri, sistemi oluşturup yönetecekler için olduğu kadar, onun kapsayacağı çalışanlar için de önemlidir. Özellikle kurumların hedef belirleme sürecinde, kurumun vizyonu, stratejisi, hedefleri üst yönetim tarafından belirlenirken; birim, takım ve kişisel hedefler de bunlara bağlı olarak belirlenir. Bu süreçte entegrasyon, paralellik ve bütünlük uygulama etkinliğini de beraberinde getirmektedir.¹¹⁴ Hedef belirleme, kurumdaki tüm birim ve çalışanların organizasyonun hedeflerini bilmesi ve anlamasının yanı sıra; birim, ekip ve kişisel performansı da aynı yönde harekete geçirmeyi amaçlar. Ekiplerin ve kişilerin kurum hedeflerini bilmesi, dolayısıyla kendi hedefleri ile kurum hedefleri arasında bağlantıyı anlamasını ve kurumun yönü ile bütünleşmiş performans göstermesini sağlar. İşte bu bağlamda kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin uyuşması ve hedeflerin açık seçik olması oldukça önemlidir.

Performans değerlendirme sisteminde kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin uyuşması hem kuruma hem de çalışanlara büyük yararlar sağlar. Çalışanlar hem organizasyonun kendisinden neler beklediğini bilecek hem de kendi hedefleriyle uyuştugu için daha üretken olmaya yöneleceklerdir. İş beklentilerine bu şekilde yaklaşmak çalışanların kendi kendilerini eğitmesine teşvik eder, onları gayrete getirir, kişisel ve mesleki bakımdan atılım yapmaları için onları cesaretlendirir ve özgüvenlerini artırır.¹¹⁵ Organizasyon açısından da, bireysel üretim, organizasyona

¹¹³ Palmer, a.g.e., s.29.

¹¹⁴ Nüket Germirli, Performans Sisteminin Performansı, KalDer Forum, Nisan-Mayıs-Haziran, İstanbul, 2002

¹¹⁵ Palmer, a.g.e., s. 28.

bağlılık artar ve yöneticiler performansa ilişkin konularda daha objektif karar verebilirler.¹¹⁶

Kurumsal hedeflerle bireysel hedeflerin uyuşması ile ilgili ve onu tamamlayan önemli bir husus da tüm hedeflerin çalışanlarla yöneticilerin işbirliği içersinde belirlenmesidir. Böylece bireysel hedeflerle bölümün ve organizasyonun hedeflerinin uyum içersinde olması daha fazla sağlanabilir. Bu konuya birazdan bahsedeceğimiz “çalışanların sürece katılması” konusunda değinilecektir.

d. Çalışanların Sürece Katılması

Başarılı bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, organizasyonun her düzeydeki üyelerinin ortak çabasını gerektirir. Bütün düzeylerdeki elemanların sistemin başarılı olması için gayret göstermesi de ancak çalışanların sürece katılmasıyla mümkündür.¹¹⁷ Çalışanların sürece katılmasındaki anlam; performans değerlendirme sistemi, birbirini takip eden bir dizi faaliyetlerin yapılmasıyla oluşan bir süreçtir. Bu sürece yani hedef belirlemeden performans geliştirme planının hazırlanmasına kadar olan süreçte çalışanların katılması, performans sisteminin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Böyle bir kurum kültürünün bulunması da performans değerlendirme sistemini başarılı hale getirecektir.

Özellikle hedef belirleme sürecinde; çalışanların sürece katılması, hedefleri benimsemeye ve uygulama etkinliğinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların katılımı amaçların uygun sonuçlara dönüşmesine yardım etmektedir.¹¹⁸ Bunun yanında performans kriterlerinin belirlenmesinde de çalışanların katılımı oldukça önemlidir. Çalışanlar performanslarının nasıl izleneceğini, yöneticilerin de astlarının performansını neye göre izleyeceğini bilmeleri ve buna birlikte karar vermeleri sistemi daha etkin hale getirecektir. Aksi takdirde, çalışanlar hem fikirlerine ters gelen kriterleri kabullenmekte, hem de kriterlerin ne anlama geldiğini anlamada zorlanacaklardır.

¹¹⁶ a. e., s. 27.

¹¹⁷ a. e., s. 25.

¹¹⁸ Vroom, a.g.e., s. 168.

Çalışanların sürece katılmasının bir diğer avantajı da, sistemi daha iyi tanımalarına olanak vermesidir. Çalışanlar sürecin içinde olduğu sürece Performans Değerleme sisteminin amacını, önemini ve neye varılmak istendiğini daha iyi anlayacaklardır. Sistemi daha iyi tanımaları da, sistemin daha etkin kullanılmasını sağlayacaktır.

İşte yöneticiler için bir yönünde, çalışanlar da bir başka yönünde bulunmaktadır. Her ikisi de birbirini tamamlamalıdır. Çalışanlarla yöneticiler bunu sağladıkları ve bilgilerini birleştirdikleri zaman performans gelişecektir.¹¹⁹ Bunu sağlamak için de çalışanlar sürece katılmalı ve sistemin oluşturulmasında ve geliştirilmesinde süreç birlikte yürütülmelidir.

e. Performans Değerleme Sisteminin Adil ve Objektif Olarak Değerlendirilmesi

Performans değerlendirme sistemi her şeyden önce kesinlikle adil ve objektif olması gerekmektedir. Değerlendirme sürecinde dikkate alınan tüm öğelerin iş başarısıyla ilişkili olması zorunludur. İlgi işe yönelik davranışlara yöneltilmeli, kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durulmamalıdır. Adil olmayan bir performans değerlendirmesi; yanlış, güvenilir olmayan, tartışmaya açık sonuçlar yaratır. Bu durum doğal olarak personelde tatminsizliğe yol açar ve istenmeyen davranışları ortaya çıkarır. Kuşkusuz adil bir performans değerlendirmesinin tüm işgörenleri aynı başarı düzeyinde göstermesi değil, işgörenlerin gerçek başarı düzeyini ortaya çıkarması beklenir.¹²⁰ Bu yüzden performans değerlendirme sistemini uygulayan organizasyonlarda mutlaka adil ve objektif olarak gerçekleştirecek bir kurum kültürünün bulunması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin başarısı için adil ve objektiflik açısından taşıması gereken bazı özellikler vardır:

i. Güvenilirlik

Belirli koşullar altında farklı yöneticilerin aynı işgöreni ya da bir yöneticinin aynı koşullar altında bir işgöreni birden fazla kez değerlendirmesi ile elde edilen

¹¹⁹ Bacal, a.g.e., s. 7.

¹²⁰ Selin Yıldız, İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 14.

sonuçlar arasındaki tutarlılık performans değerlemede güvenilirlik olarak ifade edilir.¹²¹ Bu özellik ölçümde süreklilik olarak da düşünülebilir.¹²² Ölçümün hangi sınırlar içerisinde güvenilir olduğu ölçümü yapanlar veya ölçüm sonucu bilgi elde edenlerce kavranmalıdır. İşgörenin özellik ve niteliklerinin, dolayısıyla başarısının zaman içerisinde değişmesi gerekir. Ölçüm güvenilir ise, işgörenin özellik ve niteliği değişmeden ölçüm sonucunun da değişmemesi gerekir. Güvenilir ölçüm tesadüfi sonuçlar vermez.

ii. Geçerlilik

Performans değerlendirmede geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile değerlendirilen kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre mantıken, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır.¹²³

iii. Pratiklik

Performans değerlemede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların taşınması gereken üçüncü önemli özellik de pratik olmasıdır. Şüphesiz pratiklik diğer özellikler kadar aranan bir özellik değildir. Ancak, diğer özellikleri taşıyan en pratik ölçüm tekniği yönetimce istenecektir. Pratikliği basitlik olarak düşünmek mümkündür. Ölçümde kullanılacak standartlar yöneticilerce kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır.¹²⁴

2. PERFORMANS DEĞERLEMENİN “SİSTEM” OLARAK UYGULANMASI

Performans yönetimi sistematik, sürekli ve de düzenli yürütülmesi gereken bir süreçtir. Bu süreci kurumun performansının öngörülmesi ve bu doğrultuda

¹²¹ Uyargil, a.g.e, s. 83.

¹²² Erdoğan, a.g.e, s. 223.

¹²³ Uyargil, a.g.e, s. 85.

¹²⁴ Erdoğan, a.g.e, s. 223.

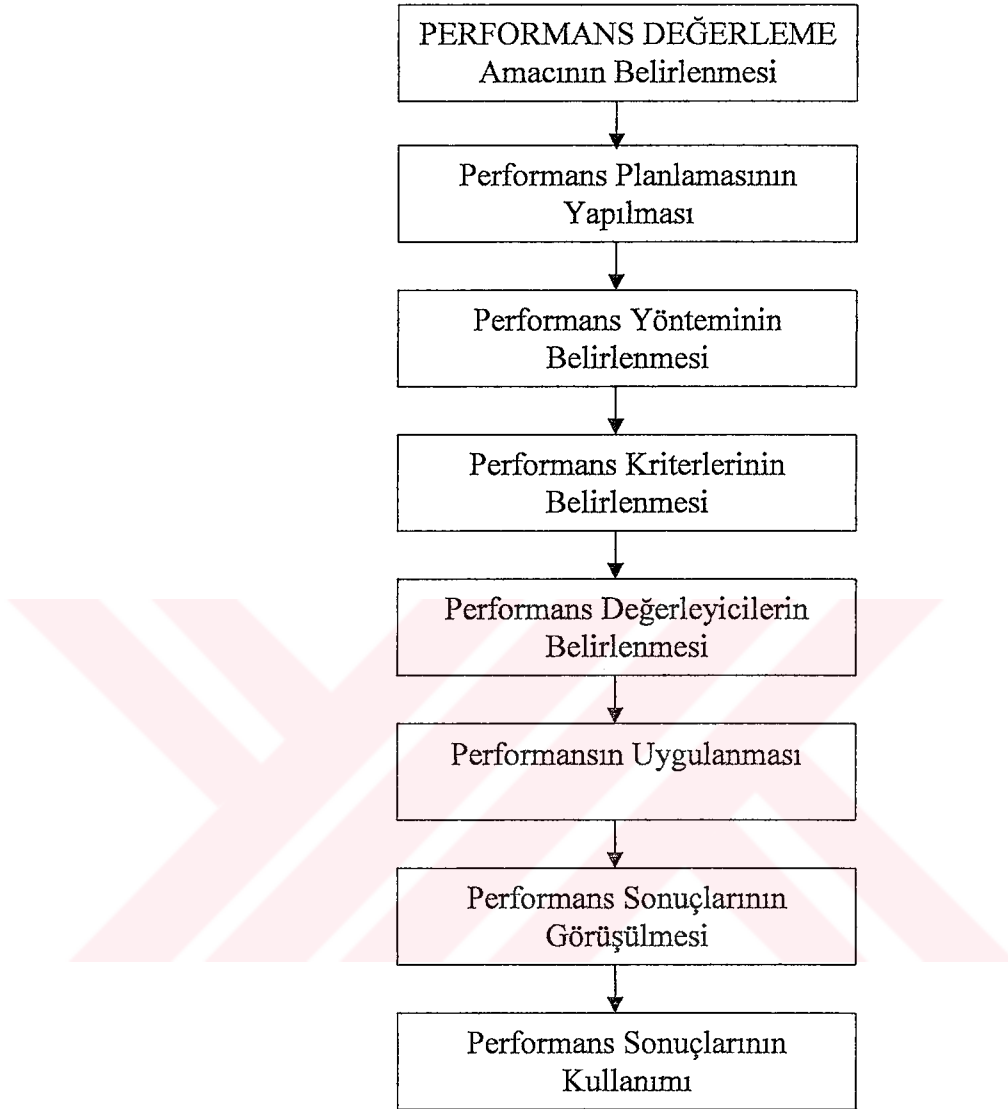
hedeflerin belirlenmesi, o dönemle ilgili insanlardan beklenenlerin ortaya konulması, belirli aralıklarla ilgili insanlardan beklenenlerin ortaya konulması, belirli aralıklarla performansa yönelik gözlem + takip + geribildirim yapılması, karşılıklı bilgilendirme, düzenli aralıklarla gerçekleştirilenlerin ve daha iyi yapılması gerekenlerin paylaşılması yoluyla kurumun öngördüğü performansı sağlamak şeklinde özetlenebilir.¹²⁵

Performans Değerlendirme bir sistem bütünlüğü içinde ele alınmadığı takdirde, bazı sorunlara yol açmaktadır. Öncelikle, formların, kayıt ve izlemenin ve biçimsel prosedürlerin önemli olduğu bir performans değerlendirme sürecinde gerçeklerin ortaya çıkarılmasından sonra adeta bir yargılama ve hüküm verme söz konusudur. Performans standartları, her iki taraf için aynı anlamı ifade edecek düzeyde açık olmadığından sübjektif değerlendirmelere yol açmaktadır. Devam etmekte olan performansın geribildirimi yetersiz kalmaktadır. Sonuçlara nasıl ulaşıldığından çok “ne’ye” ulaşıldığı üzerinde durulur. Süreç, çok fazla olumsuzluk ve eleştiri içerir. Bu yüzden performans değerlendirme sisteminin bir bütünlük içinde ele alıp her bir aşamasını dikkatlice gerçekleştirmek gerekmektedir. (Şekil 1.7) Sistemin bir ayağının yanlış yapılması veya tam anlamıyla yapılmaması halinde sistem zarar görecektir ve Performans Değerleme sistemi başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleştirilemeyecektir.

Sistemi oluşturan bu faktörler, performans değerlendirme sisteminin başarısını etkilemektedir. Şimdi sistemi oluşturan kritik faktörleri teker teker ele alınarak sistemin başarısını ne ölçüde etkilediği açıklanmaya çalışılacaktır.

¹²⁵ Murat Demiroğlu, İşletmelerde Performans Değerlendirmeleri, İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:8, Kasım-2002, s .10.

Şekil 1.7 Performans Değerleme Süreci



a. Performans Değerleme Amacının Doğru Belirlenmesi

Daha önceki bölümde de belirttiğimiz gibi performans sisteminin amacı; çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemek ve sonuçlarını çeşitli alanlarda kullanmaktır. Performans sistemi, çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir.¹²⁶ Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri

¹²⁶ Uyargil, a.g.e., s. 4.

vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için, işletmedeki tüm kullanım alanlarının ve bunların sonucunda değerlendiren ve değerlendirilen için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekmektedir. İşletmeler özellikle sistemin kurulduğu ilk yıllarda yani sistem oturana kadar daha çok eğitici ve geliştirici amacıyla olmalıdır. Ücret, terfi gibi kritik konular sistem tam oturmadan amaçlanırsa, sonuçlar kullanılacağı zaman olumsuzluklarla karşılaşılabilir. Hatta işletmenin kültürüne göre veya değişimin – eğer değişim içindeyse-zamanına göre de sistemin kullanılmasındaki bir çok amaçtan birini ya da birkaçını kullanabilir. Bu yüzden işletmeler sistem kurulmadan önce amaçlarını doğru belirlemeli ve bunları çalışanlarına, sisteme ilişkin ilgi ve inançlarını sağlamak için ayrıntılı şekilde açıklamalıdır.

b. Performans Değerleme Yönteminin Doğru Seçilmesi

Performans değerlemede hangi yöntemin kullanılacağı, onun ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemlidir. İlk bölümde performans değerlemede kullanılan birçok yonteme değinilmiştir. Bu yöntemlerin seçimi ve başarı olasılığı duruma göre değişmektedir. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve terfi planlarına göre değişebilir.¹²⁷ Bunun yanında kullanılacak teknikler maliyet veya değerlendirmenin amaçları gibi kriterler de göz önünde bulundurulmalıdır.¹²⁸ Örneğin; bazı değerlendirme teknikleri belirli bir amaca diğerlerinden daha fazla hizmet ederken bazı tekniklerin geliştirilmesi ve uygulanması diğerlerine göre çok daha fazla maliyetli olabilir. Bu yüzden işletmeler performans değerlendirme sistemi oluştururken kullanacağı yöntemi veya yöntemleri iyi analiz etmeli ve sistemi en etkin hale getirecek yöntemi öyle belirlemelidir.

c. Performans Değerleme Kriterlerinin Doğru Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen faktörlerden bir de değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmesidir. Değerlendirme kriterleri,

¹²⁷ Recep Yücel, İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999. s. 111.

¹²⁸ Barutçugil, a.g.e.,s. 196.

çalışanların neye göre değerlendirileceğini gösterir ve bu anlamda çalışanlardan ne beklendiğini ifade etmektedir.¹²⁹ Performans kriterleri işlerin özelliklerini kapsayan, ölçülebilir, spesifik, ulaşılabilir, zamana bağlı ve şirket hedefleriyle örtüşen kriterler olması gerekmektedir.

Performans değerlendirmeye yönelik kriterler, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen işin somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin değerlendirmesi oldukça güç olabilmektedir. Örneğin; bir fabrikada makine başında çalışan bir işgörenin ürün miktarını ölçme işi somut verilere dayandığı için ne kadar kolay ise, bir öğretmenin performansını ölçmek daha çok soyut verilere dayandığı için o denli güç olmaktadır. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme kriterlerinin içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken, ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme kriterlerinin geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır.¹³⁰

Özellikle son dönemlerde yapılan çalışmalar sonrasında performans değerlendirme kriterleri daha somut temeller üzerine oturtulmaya başlanmıştır. Performans değerlendirme kriterlerinde daha çok yetkinliklere ve hedeflere odaklanılmaya başlanmıştır. Buna paralel olarak da, “Ne yapılmalı?” ve “Nasıl yapılmalı?” sorularına odaklanan sistemler geliştirilmeye çalışılmaktadır.¹³¹

d. Performans Değerleyicilerin Doğru Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminde başarısını etkileyen faktörlerden biri de performans değerlendiricilerin doğru belirlenmesidir. Performans yönetim sisteminde

¹²⁹ Başak Bayar, Performans Değerleme Sisteminin Kurulması, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21> [15.11.2004]

¹³⁰ M. Akif Helvacı, Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı: 1-2, 2002

¹³¹ insankaynaklari.com İçerik Ekibi, Neden Performans Değerlendirme, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3539> [15.11.2004]

değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenmektedir. Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir husus da, değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkanını ve performansa ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.¹³²

En iyi sistemler, yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler, yetenekli kişilerin elinde çok etkili sonuçlar doğurabilmektedir. Bu yüzden de değerlendirenlerin seçimi ve eğitimi oldukça önemlidir. Değerlendirenlerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerleyeceği çalışanların işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal eğilimlere ve önyargılara kapılmadan, çalışanın başarısını elindeki ölçülere göre tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip bulunması gerekmektedir.¹³³

Burada karar verilmesi gereken bir diğer önemli nokta da, değerleyicilerin ağırlıklarının ne olacağıdır. Bazı organizasyonlar sadece üstün değerlendirdiği bir yöntem seçerken, bazı organizasyonlarda da üst, ast, çalışma arkadaşları gibi birçok değerleyicinin bulunduğu bir yöntem seçebilir. Birden çok kişinin değerlendirdiği sistemlerde, değerleyicilere belirli bir ağırlıklandırma yapılabilir. Örneğin; kişiyi ilk yöneticisinin, çalışma arkadaşının, astın değerlendirdiği bir sistemde, yöneticiye daha fazla ağırlık verilebilir. Bu da kurum kültürüne ve yönetim politikalarına göre karar verilmesi gereken bir konudur. Değerleyicilerin belirlenmesi ne kadar önemli konu ise, birden çok kişinin değerlendirdiği sistemlerde değerleyicilerin ağırlıklarının belirlenmesi de o kadar önemli ve kritik bir konudur. Bu yüzden etkin bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için organizasyonlar bu konulara dikkat etmelidirler.

e. Performans Görüşmesinin Doğru ve Etkin Yapılması

İşletmelerde performans değerlendirme görüşmesi, yönetici ile değerlemesi yapılan işgören arasında, zamanla işgörence geliştirilmesi gereken bireysel özelliklerin, yok edilmesi gereken yetersizliklerin açıkça saptanması olayıdır.

¹³² Uyargil, a.g.e., s. 31.

¹³³ Barutçugil, a.g.e., s. 196.

Değerleme sonrası görüşmenin amacının böylesine önemli bir beklenti taşımasına rağmen, organizasyonların çoğunda ya yapılamakta, ya da etkin olarak yerine getirilmemektedir.¹³⁴

İşgören performans kriterleri ve standartları üzerine etkili ve zamanlı geri bildirim, başarılı bir performans değerlendirme sisteminin temel elemanlarıdır.¹³⁵ Çalışanlar, neyin iyi işleyip, neyin iyi işlemediğini bilmek ihtiyacındadırlar. Bu da etkili bir performans görüşmesi ile olmaktadır. İyi bir performans değerlendirme görüşmesi ise, görüşmenin yapılacağı esasa göre hedefleri belirlenen ve planlanan görüşmedir.¹³⁶ Daha önceki bölümde de ayrıntılı olarak belirtildiği gibi performans değerlendirme görüşmesi planlı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü performans görüşmesi sistem içinde çok kritik bir süreçtir. Performansı düşük olan bir kişi görüşme sonucunda olumlu sonuçlar çıkarıp, kendisini rahat hissedebilmektedir. Tabi bunun tam tersi de meydana gelebilir. Değerlemeden düşük alan bir çalışan görüşmeden tatmin olmamış, kafasındaki sorulara cevap bulamamış şekilde çıkabilir. Bu da çalışanı daha da olumsuz etkileyecektir. Görüşme de tabi ki sadece olan performansın durumu değil, gelecek dönemki hedefler ve performans planı da belirlendiği için, sistemde kritik noktada bulunmasını ve önemini daha da artırmaktadır. Bu yüzden performans görüşmesine yöneticiler mutlaka hazırlıklı ve planlı bir şekilde girmeli, görüşmeyi etkin bir şekilde yönetmelidirler. Kurum da bu konuda mutlaka görüşme yapacak yöneticilere eğitim vermelidir.

f. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılması

Çalışanlar ile yöneticiler arasında iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan performans değerlendirme sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır. Sonuçların kullanılması performans değerlendirme sistemi için çok önemli noktalardan biridir. Sonuçlar; ücret, kariyer, terfi, eğitim ve geliştirme, işten çıkarma vb. gibi bir sonraki bölümde ayrıntılı şekilde ele alınacak

¹³⁴ Erdoğan, a.g.e., s. 226.

¹³⁵ Workforce Compensation and Performance Service, A Handbook For Measuring Employee Performance, PMD-013, September, 2001, s. 63.

¹³⁶ Erdoğan, a.g.e., s. 227.

olan alanlarda kullanılabilir. Sonuçları kullanılmayan bir performans değerlendirme sistemi, çalışanlarda ve yöneticilerde sisteme karşı isteksizlik ve önemsememe gibi durumlara yol açar. Bu da sistemi yapmış olmak için yapılan bir sistem olmaktan ileri götürmez. Tabii sonuçların etkin bir şekilde kullanılması için sistemin iyi bir biçimde kullanılması ve adil ve objektif bir değerlendirme sisteminin olması gerekmektedir. Bu konuya da bir sonraki bölümde ayrıntılı şekilde değinilecektir.

3. PERFORMANS DEĞERLEME EĞİTİMİ

Sistemi geliştirenlerin gerek kuramsal yönden, gerekse uygulama açısından performans değerlendirme konusuna hakim olma dereceleri, kuşkusuz sisteminin başarı ile yürütülmesini önemli ölçüde etkileyecektir. Değerlendiren ve değerlendirilenlerin de performans değerlendirme kavramını genel hatları ile doğru olarak tanımaları ve işletmelerindeki sistemin özelliklerini iyi bilmeleri de sistemin başarısında aynı derecede önemli bir rol oynayacaktır.¹³⁷ Bu yüzden performans değerlendirme eğitimlerinin performans sisteminin etkinliği içerisindeki rolü büyüktür. Değerlendirmenin tüm üyelerine, herkesin aynı sayfada aynı dili konuşması, aynı araç ve teknikleri kullanmasını sağlamaktadır.¹³⁸

İşletmelerde genellikle Performans Değerlendirme Sistemleri tepe yönetimin arzu ve desteği doğrultusunda Personel/İnsan Kaynakları Departmanları tarafından yapılan çalışmalarla geliştirilir. Çoğunlukla bu çalışmalar tamamlanana kadar, tepe yönetimin dışındaki diğer yöneticilerin, formel bir biçimde olaydan haberdar edilmedikleri görülür. Bu gibi durumlarda, kesinleşmiş bir sistemin tanıtımı için, özellikle de önyargı ve olumsuz görüşlerinin var olduğu bir konuda, yöneticilere yapılan bir eğilim programından etkinlik beklemek çok güçtür. Bu nedenle, performans değerlendirme eğitimlerine başlamadan önce, daha sisteminin

¹³⁷ Uyargil, a.g.e., s. 117.

¹³⁸ Leslie A. Weatherly, Performance Management: Getting It Right From The Start, HR Magazine, March, 2004

geliştirilmesi aşamasında yerine getirilmesi gereken bazı hususlar, daha sonra eğitimlerin etkinliğini de olumlu yönde etkileyecektir.¹³⁹

- Sistemin kuruluş aşamasında yöneticilerin sistemin amaçlarının belirlenmesine katılımını sağlamak bu konuda oldukça yararlı olacaktır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda sistemin dizaynı, genelde teknik ve uzmanlık gerektiren bir iş olduğu için, yöneticilerin bu konudaki çalışmalara katılmaları gerekmeyecektir.

- Belirlenen amaçlar doğrultusunda sistem geliştirildikten sonra, yöneticilerin görüş ve önerilerine bir kez daha başvurmak ve katılımlarını sağlamak, sonraki uygulama aşamasında yöneticilerin etkinliklerini artırmak açısından önemli bir husustur.

- Performans değerlendirme sistemini geliştiren kişi ya da kişiler, eğitim programlarına başlamadan önce, dizayn ettikleri yeni sistemi hem tanıtmak, hem de benimsetmek amacı ile işletmenin büyüklüğüne ve yönetici sayısına göre, yöneticilerin ya tamamı ya da tamamını temsil edebilen bir grubun katılacağı toplantılar düzenlenmelidir. Yöneticilerden alınan görüşler doğrultusunda kullanım amaçları belirlenmiş, uygun değerlendirme yöntemi seçilmiş ve temel uygulama ilkeleri oluşturulmuş olan sistem tanıtıldıktan sonra, konuyu benimsemelerini sağlamak için, katılımcıların önerileri alınarak, bu toplantıda sistem hep birlikte müzakere edilmelidir. Ancak, sistem kumcular kendi uzmanlıkları çerçevesinde gelen önerileri değerlendirmeli, teknik olarak değişmesi sakıncalı olan hususları katılımcılara açıklamalıdır.

Bu şekilde bazı hazırlıklar yapıldıktan sonra performans değerlendirme eğitimleri amacına daha iyi bir şekilde ulaşılmış olacaktır. Eğitimleri dönem başı ve değerlendirme öncesi verilmesi gerekli olan eğitimler olarak 2'ye ayırıp inceleyebiliriz.

¹³⁹ Uyargil, a.g.e., s. 118.

a. Dönembaşı Verilmesi Gereken Eğitimler

Organizasyonlarda herhangi bir yeni sistem geliştirildiği zaman, uygulamaya geçmeden önce, bu sistemin tanıtımı amacı ile, ilgili personelin eğitimi gerekir. Dönembaşı özellikle şu konularda eğitim verilmesi sistem açısından yararlı olacaktır:

- Performans değerlendirme sisteminin önemi
- Değerlendirme süreçlerinin amaçları ve kullanım alanları
- Performansın ölçümünde kullanılan kriterler
- Uygulanan değerlendirme yöntem ve skalası hakkında ayrıntılı bilgi vermek
- Performans değerlendirme için yapılması gereken ön hazırlıklar

Özellikle Performans değerlendirme sisteminin önemi ve kriterler hakkında ayrıntılı şekilde bilgi vermek sistemin yararına olacaktır.

b. Değerleme Öncesi Verilmesi Gereken Eğitimler

Değerleme öncesi verilmesi gereken eğitimlerde özellikle 2 konu üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir. Dönem başı sistem hakkında ayrıntılı bir şekilde bilgi alan yöneticilere, değerlendirme yaklaştığı zaman özellikle uygulamaya yönelik ve uygulama sonrası yapılacaklar hakkında eğitim verilmesi sistemin özellikle adil ve objektif olarak kullanılması açısından büyük katkı sağlayacaktır. Öncelikle yöneticilere, bir sonraki bölümde ayrıntılı olarak göreceğimiz performans değerlendirme hataları hakkında eğitim vermek gerekmektedir. Performans değerlendirme hataları, değerlendirme sırasında özellikle kişinin farkında olmadan yaptıkları hatalardan oluşmaktadır. Eğitim amacı da bunların tamamen elimine edilmesi ya da azaltılmasıdır.

Değerleme öncesi verilmesi gereken eğitimlerden biri de, performans görüşmesi eğitimidir. Yöneticilerin özellikle, çalışanlarıyla performansları ve potansiyelleri hakkında nasıl tartışacağını ve organizasyonda onlar için “uygun” olan

şeylerin gerçekte ne anlama geldiğini nasıl ifade edecekleri hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.¹⁴⁰

4. PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI

Performans değerlendirme yöntemlerinin bir çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır. Sistemi tanıma amacı ile verilen bilgilerin/eğitimin yetersiz oluşu ya da kişilerin bu konudaki ihmali nedeni ile doğan bu tür hataların giderilmesinde özellikle değerlendirme öncesi verilecek eğitimlerin büyük önemi vardır.

Performans değerlemede oluşan hatalar; işe bağlı hatalar, değerlemeci hatası ve değerlendirme sistemine bağlı hatalar olmak üzere 3 tür hatadan oluşmaktadır.¹⁴¹ İşe bağlı hatalar, işin düzenli olmaması, iş standartlarının doğru saptanamaması gibi hatalardan oluşurken, değerlendirme sistemine bağlı hatalar ise sistemde yanlışlık yapılması, sistemin kurum kültürüne uygun olmaması gibi hatalardan oluşmaktadır. Bu bölümde ele alınan hata türleri, çoğunlukla kişinin farkında olmadan yaptığı değerlemeci hatasından oluşmaktadır. Bu tür hatalar bazen kişinin belleğinin çok güçlü olmamasından, bazen de kişinin yaşadığı bazı psikososyal süreçlerden kaynaklanmaktadır. Şimdi bu hatalar ayrı ayrı ele alınacak ve giderilmesi veya azaltılması için izlenmesi gereken yollar irdelenmeye çalışılacaktır. Unutulmamalıdır ki, performans değerlendirmeyi yapan insan ve değerlendirilen de yine insan olduğu için, süreçte hataların olması çok doğaldır. Burada amaç hataların en az seviyeye indirgeyecek sistemin uygulanabilmesini sağlamaktır.

¹⁴⁰ Julie Freeman, How to Improve the Effectiveness of Performance Management and Appraisal by Overcoming the Root Cause of the Problem, <http://www.hrmguidance.com/performance/freeman.htm> [11.03.2005]

¹⁴¹ Erdoğan, a.g.e., s. 219.

a. Hale Etkisi

Hale etkisi; bir yöneticinin bir elemanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek göstermesidir.¹⁴² Örneğin; bir elemanın araştırma projeleri için veri toplamakta çok başarılıysa, onun için diğer alanlarda da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o elemanın aslında diğer alanlarda o kadar başarılı olmayabilir. Bu durum ters yönde de işleyebilir. Bir eleman bütün işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirmesine yol açabilir. Hal ve boynuz etkilerine dayanan değerlendirmeler çalışanların gelişmelerine yardımcı olmaz.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır.¹⁴³ Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir. Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır. Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğer bir durum da, değerlendiricinin performansının değerlendirildiği kriterler/faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir.

¹⁴² Palmer, a.g.e., s. 19.

¹⁴³ Uyargil, a.g.e., s. 74.

Bu tür hatalar, özellikle değerlendirmenin kişi kişi değil de, kriter kriter yapılması ile engellenebilmektedir. Ayrıca değerlendirilen kişinin birden fazla kişi tarafından değerlendirilmesi ile de bu tür hatalar azaltılabilmektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlemeye çalışılmaktadır.

b. Belirli Derecelere Yönelme

Belirli derecelere ya da puanlar yönelme, kişinin gerçek performansından farklı puanlar verip, performansını olduğundan farklı göstermektir. Belirli derecelere yönelme; Yüksek/Olumlu puan verme, Düşük/Olumsuz puan verme, Ortalama puan verme eğilimleri gibi 3 şekilde görülebilmektedir.

Yüksek puan verme ve düşük puan verme eğilimleri performans değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. İnsan davranışı değerlendirme ve bu davranışları da bir insanın değerlendirmesi söz konusu olmasından ötürü bu tür sorunlarla karşılaşılabilir. Bu bağlamda aşırı hoşgörülülük veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha fazla ya da daha az puan verilerek değerlendirilebilmektedir.¹⁴⁴ Yüksek ve düşük puan verme eğilimi bazı nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır.¹⁴⁵

Yüksek puan verme eğilimi nedenleri:

- Astları tarafından sevilme arzusu.
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek.
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi.
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği.

¹⁴⁴ R. H. Woods, Human Resource Management, Educational Institute, Second E.D., 1997, s.193.

¹⁴⁵ Uyargil, a.g.e., s. 75.

- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği.
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması.

Düşük puan verme eğilimi nedenleri:

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu.

Ortalama puan verme eğiliminde olmak ise, yöneticilerin değerlendirme esnasında herkesi, performansını göz önünde bulundurmaksızın değerlendirme ölçeğinin orta noktasına yakın bir yerlerde değerlendirmesidir. Bu durumda pek çok işgören beş'li bir ölçekte (1= mükemmel, 5= çok kötü) orta nokta olan 3 aralığında değerlendirmiş olmasıdır. Bu da insana yönelik olan ölçümlerin çoğunda karşılaşılabilecek bir sorundur. Genelde insana yönelik ölçümlerde kişiyi, ne kadar farklı olursa olsun ortalama veriler çerçevesinde düşünmek, onu ortalamaya yakın görmek, hatalı sonuçlar verebilmektedir. Standart (ortalama) ölçüm hatası, herkesi ortalama veya vasat ölçülerde görme eğiliminden kaynaklanır. Bu nedenlerle de son derece sakıncalı sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü performans değerlendirme de önemli bir amaç da kişilerin aralarındaki iş başarısına yönelik farklılıkları belirleyebilmektir.¹⁴⁶

Bu tür hataların önlenmesi ya da eliminasyonu için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandırıldığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır. Bazı sistemlerde de yüksek ve düşük puanlara yönelmeyi önlemek için, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu destekler nitelikte açıklamalar yapılması gerekir. Ancak yöneticilerin bu açıklamaları ek bir

¹⁴⁶ Helvacı, a.g.m., s .161.

külfet olarak görmeleri ve bu işi yapmaktan kaçınmaları sonucunda orta puanlara yönelme eğitiminin arttığı durumlar ortaya çıkabilmektedir.¹⁴⁷

c. Son Dönemdeki Olayların Etkisi Altında Kalma

Performans değerlendirme sürecinde meydana gelen bir diğer önemli hata da yakın geçmişteki olayların etkisinde kalma hatasıdır. Bu hata, performans değerlendirmesinde çalışanın yalnızca son çalışma performansı dikkate alındığında ortaya çıkmaktadır. Performans değerlendirme genellikle 6 aylık veya 1 yıllık dönemlerde yapılmaktadır. Değerlendirici, genelde değerlendirilen çalışanın son birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlendirmeyi buna göre yapabilir. Geçmiş çok fazla aklına getirememektedir.

Bunu engellemek için kritik olay yöntemi dikkatli bir şekilde kullanılmalı ve değerlendiriciler, performans dönemi içinde değerlendirdikleri kişilerin performansları hakkında not almalıdırlar. Performans dönemi geldiğinde de bu notlara göz atarak değerlendireceği kişi ya da kişilerin performans dönemi hakkında daha ayrıntılı bilgiye sahip olacaktır.

Burada dikkat edilmesi gereken bir başka husus da; eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardında gene eski çalışma tempo ve düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönembaşı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde gözardı etmemelidirler.

Sadece değerlendirme döneminde meydana gelen bu tür gelişmeleri önlemek için önerilen çeşitli önlemler arasında, değerlendirme döneminin kısaltılması ve dönem sonunda yapılacak değerlendirmeye temel olmak üzere dönem boyunca iş görenlerin performansına ilişkin kayıtların tutulması yer almaktadır.¹⁴⁸

¹⁴⁷ Uyargil, a.g.e., s. 76.

¹⁴⁸ Dicle, a.g.e., s. 34

d. Kontrast Hataları

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, art arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak, bu karşılaştırmalar doğrultusunda değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat-ortalama” bir işgören oldukça başarısız bir kaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir.

Bu tür hataları önlemek için, değerleyicinin değerlendirmesini kişi kişi değil de, kriter kriter yapması daha uygun olacaktır. Böylelikle kriter üzerine odaklanma daha çok sağlanacaktır.

e. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirmelerinde saptayıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri değerlendirmeye önyargıların karışmasıdır. Değerlendiricinin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansını değerlendirirken bir tarafa bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirmeler yapılmasına, insanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, bir grup insanın o grup içindeki birkaç kişinin davranışına göre yargılanmasına yol açabilmektedir. Bireysel önyargıların farkına varabilmeleri için, değerlendiricilerin bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Önyargıların değerlendirme sürecinden ayıklanması, hem organizasyonun hem çalışanların yararına olacaktır.¹⁴⁹

¹⁴⁹ Palmer, a.g.e., s. 23.

f. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenecek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler.

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da bir kaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev unvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.¹⁵⁰

g. Atıf (Atfetme) Hataları

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerin belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır. (İçsel atıf-Internal attribution). Bazen de davranışın nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür. (Dışsal atıf-External attribution). Örneğin bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olunmaktadır.

Atıf hatalarının performans değerleme ile ilişkisi ise özellikle temel atıf hatalarının sakıncası vardır. Temel atıf hatası, kişilerin performanslarını değerlendirirken, davranışlarının nedenlerini, dışsal faktörleri dikkate almaksızın, kişiliklerine atfetme eğilimi olarak ifade edilebilir.¹⁵¹ Özellikle durumsal/çevresel

¹⁵⁰ Uyargil, a.g.e., s. 80-81.

¹⁵¹ a. e., s. 81.

faktörlerin günümüz çalışma yaşamında ne denli önemli olduğunu düşünecek olursak, bu tür bir değerlendirme eğiliminin performans değerlendirmedeki olumsuz etkisi daha da iyi anlaşılacaktır.

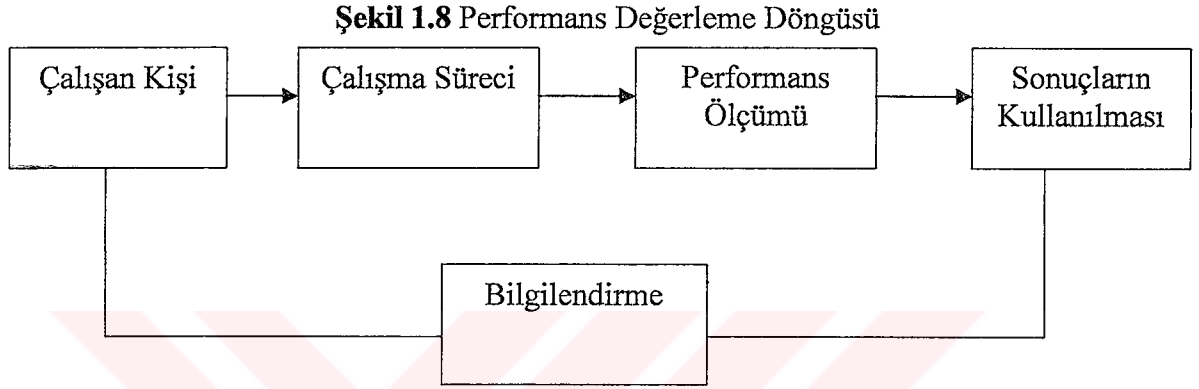
Bu gibi hatalar özellikle sonuçlarla/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır.

5. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİ

Performans değerlendirme sisteminde dikkat edilmesi gereken ve performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen bir diğer önemli husus da sonuçların kullanılabilir olmasıdır. Sonuçların kullanılabilir olması, performans değerlendirme sistemi sonucunda oluşan ve çalışanların başarılarını belirleyen puanların (kullanılan yöntemle göre değişebilir), diğer insan kaynakları süreçlerinde veri olarak kullanılmasıdır. 3. bölümde sonuçların kullanım alanları ve sonuçların kullanılabilirliği üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır. Çünkü sonuçların özellikle ücret, terfi ve işten çıkarma gibi hassasiyet gerektiren sistemlerde kullanılıyor olması, sistemi çok daha önemli ve dikkatle uygulama gerektiren bir hale getirmektedir.

C. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANÇ

Performans değerlendirme zorlu bir süreçtir. Bu sürecin sonunda hedeflenen, kişinin kendi çalışmaları ve çabaları hakkında bilgi vermek ve onları yeni çabalar için yüreklendirmektir.



Kaynak: İlhami Fındıkçı, a.g.e., s. 337.

Şekil 1.8’de de görüldüğü gibi performans değerlemede elde edilen sonuçların yeniden kişiye ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girişilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı bir biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri, kullanılmayan birçok sayısal sonuçlarla karşı karşıya kalınmaktadır.¹⁵²

Bu bölümde ilk olarak performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları olan ücret, kariyer, eğitim ve geliştirme ve diğer insan kaynakları fonksiyonlarındaki kullanım alanlarını ayrıntılı olarak inceledikten sonra, çalışanların sonuçların kullanılabilirliğine olan inancından bahsedilecektir.

1. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçları özellikle insan kaynaklarının birçok alanında kullanılabilir. Fakat burada önemli olan tüm uygulamalara mutlaka

¹⁵² Fındıkçı, a.g.e., s. 337.

yansıtılması değil, sonuçlarının kullanılabilir düzeyde olması ve uygun alanlarda kullanılmasıdır. Burada da sistemin etkinliğine ve sistemin uygulayıcılarına büyük görev düşmektedir. Şimdi performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları teker teker ele alınıp incelenecektir.

a. Performansa Dayalı Ücret Sistemi

Günümüzde giderek artan sayıda organizasyon, kadrolarındaki çalışanlara işe ve unvana bağlı olarak belirlenmiş ücretler ödeme uygulamasını yeniden gözden geçirmektedir. Bu organizasyonlar, en iyi insanların ellerinde tutmayı, kaybetmemeyi ve ortak çıkarlara en uygun şekilde bilgiyi ve performansını artırmayı sağlayan ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini bulmak ve kullanmak istemektedirler.

Performansa dayalı ücret sistemleri, ücret ile performans arasında ilişki kurularak oluşturulan ücret sistemleridir. Bir başka ifade ile çalışanlara işin değeri yerine, çalışanların yarattığı değerlere (performans düzeylerine) göre ücret ödemeye dayanan performansa dayalı ücret, çalışanların işteki performansı ile çalışanlara işteki performansları arasında ilişki kurma yöntemidir.¹⁵³ Çalışanların ve organizasyonun performansını artırmada yaygın olarak kullanılan bir araç olan bu yöntem, daha yüksek bir çaba düzeyini beraberinde getirerek performans düzeyinin yükselmesini sağlamaktır.

Bir organizasyonda ücretin performansa dayandırılmasının birçok yolu vardır. Bir başka ifade ile ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen organizasyonlar, çok farklı sistemler uygulayabilmektedir. Ücret ile performans arasındaki ilişki bireysel, takım ve organizasyon olmak üzere üç farklı düzeyde kurulabilmektedir. Bireysel performans ile ücret arasında ilişkinin kurulduğu bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, ücret artışları çalışanların gösterdiği bireysel performansa göre belirlenmektedir. Ücretin bireysel performansa dayandığı bu

¹⁵³ M. Hüseyin Bilgin, Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, Ocak 2002, s. 4.

sistemde, performansa dayalı ücret artış oranının tamamı ya da bir kısmının alınan performans puanlarına göre belirlenmesi söz konusu olmaktadır.¹⁵⁴

Performansa dayalı ücret sisteminde kullanılan başka yöntemler de; çalışanlara sağlanan parasal ödüller, genellikle ya ücrette organizasyonun ücret politikasına göre yılda bir ya da birkaç kez yapılan artışlar, ya da prim/ikramiye adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için yapılan ücrete ek ödemeler olmak üzere iki grupta toplanabilmektedir.¹⁵⁵

Performansa dayalı ücret sistemi her organizasyonda başarılı olamayabilir. Bu sistem çeşitli sorunlarla karşılaşmakta veya çeşitli sorunlara yol açabilmektedir.¹⁵⁶

- Bu sistem, bazı organizasyonlarda kendini geliştirme, yeni beceriler kazanma fırsatını bulanlar ile bulamayanlar arasında bir ayırma yol açmaktadır.

- Bir diğer sorun, özellikle, maliyetlerin kısılmasını performans kriteri olarak gören bir organizasyonda performansa dayalı ödüle hak kazanma hırsına kendini kaptıran bazı çalışanların bu amaçla bazı kritik önemi olan hizmetleri ve fonksiyonları ortadan kaldırmaya kalkışmaları ve sonuçta daha yüksek maliyetlere yol açmalarıdır.

- Düşük performansı olanların da ödüllendirilmesi, bütün dikkat ve gayretlerini işlerine veren çalışanlara açıkça olumsuz bir mesaj gönderir. “Bu organizasyonun başarısına ne kadar katkıda bulunduğunuz önemli değildir. Siz hepimiz, yalnızca bir yıl boyunca burada bulunduğunuz için bir ücret artışı alıyorsunuz.” Bu, çalışanın “O zaman fazla çalışmanın anlamı nedir? Daha fazla çalışsam da çalışmasam da ücretim aynı olacak” şeklinde düşünmesine neden olacak tehlikeli bir mesajdır.

- Para ve benzeri maddi ödüllerin, bazı durumlarda motivasyonu ve verimliliği azaltıcı etkileri dahi olmaktadır. Parasal ödüller, her şeyden önce,

¹⁵⁴ Ayşe Ünal, Performansa Dayalı Ücret, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998, s. 10.

¹⁵⁵ Bilgin, a.g.m., s. 5.

¹⁵⁶ Barutçugil, a.g.e., s. 246-247.

çalışanların dikkatlerini bireysel olarak parasal kazançlara yoğunlaştırması nedeniyle takım çalışmasını azaltmaktadır.

- Üstün performansın, bireysel ya da takım olarak, ücretler deki gözle görülen artışlarla ödüllendirilmesi, her zaman için güçlü bir özendirici olmuştur. Ancak bu, çalışanları motive eden yollardan yalnızca biri olarak kabul edilmelidir.

Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki, işçi sendikalarının bireysel performansa dayalı ücret sistemlerine tepkileri de, uygulamada bazı güçlükler yaratmaktadır. Gerçektende, bireysel performansa dayalı ücret uygulamalarıyla işverenler, iş sözleşmelerini bireyselleştirerek işçi sendikalarını devreden çıkarma veya etkilerini azaltma yolunu bulmaktadırlar. Bu açıdan bireysel performansa dayalı ücret, işçi- işveren ilişkilerini kolektif boyuttan uzaklaştırarak bireysel ilişkilere yöneltilmektedir. Ayrıca, sistemin ücret artışı konusunda işverene daha fazla esneklik sağlaması ve sendikaların gücünü zayıflatması da, sendikaları tedirgin ederek sisteme şiddetle karşı çıkmalarına yol açmaktadır. Ancak son yıllarda, sendikalar, sisteme toplu karşı çıkmak yerine, sistemin hedeflerini yeniden belirleyerek ve sağlıklı işlemini sağlayarak kendileri açısından kabul edilebilir bir hale getirmeye çalışmaktadırlar.¹⁵⁷

b. Performans Değerleme Sistemi ve Kariyer Geliştirme

Organizasyonların işgören hakkında bazı kararlar alabilmesi, performans değerlemeyi ve sonuçlarını referans noktası olarak tayin etmesi ile kolaylaşabilmektedir. Özellikle başarının ödüllendirmesi bağlamında, başarının kariyerle ilişkisinin kurulması yoluyla kariyer önemli bir ödül olarak dikkat çekmektedir.¹⁵⁸ İşgören açısından performans değerlendirme ise her şeyden önce çalışmasının karşılığını görmesine yarayan bir araçtır. Kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varabilmesi ve gelişim planı oluşturmasında etkin bir performans değerlemenin yararı tartışılmazdır.

Örgütlerin, insan kaynaklarından etkin yararlanabilmek için, kariyer geliştirme programlarına yer vermektedirler. Kariyer geliştirme sürecinde, kariyer

¹⁵⁷ Ünal, a.g.e, s. 47.

¹⁵⁸ Nihat Erdoğan, Kariyer Geliştirme, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s. 121.

geliştirmenin bir alt faaliyeti olan kariyer yönetimi; hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına katılarak geliştirilmesi gibi faaliyetleri içerir. bu faaliyetler nedeni ile kariyer geliştirme ile performans değerlendirme arasında çok yakından ilişki vardır.¹⁵⁹ Çalışanın performansını değerlendiren yönetici, aynı zamanda kişinin örgüt içindeki kariyeri hakkında da karar verici konumundadır.

Organizasyonlarda performansa göre kariyer yönetimi çeşitli yöntemlerle yapılabilmektedir. Bu yöntemler:

i. Terfi

Çoğu organizasyon, kendisine gerekli elemanları dışarıda aramaktansa içeride aramayı tercih eder. Bunun çeşitli sebepleri vardır: bunların belki de en önemlisi, içeriden terfinin çalışanların üzerinde yapacağı etkidir. İçeriden terfiyi standart politika haline getiren organizasyonlarda moral ve verimlilik genellikle yüksektir, iş bırakmalar ve işe gelmemeler seyrek ve elemanlar görevlerine bağlıdırlar.¹⁶⁰ Çalışanlar, birey olarak kendilerine önem verip yatırım yapan organizasyonlara kişisel ve mesleki bağlılık duyarlar. Bu da onların işlerine daha sıkı sarılmasına ve üretkenliğin artmasına neden olmaktadır.

İçeriden terfi politikasını etkili biçimde uygulayabilmek için organizasyonların ilerleme fırsatları hakkında çalışanlara tam ve kesin bilgiler vermesi gerekir. Bütün açık işler çalışanlara bildirilmeli ve bu işlere talip yolu açık tutulmalıdır. Organizasyondaki önemli konumlara yükselmenin tipik yolları hakkında bilgi vermek, performans değerlendirme sisteminin standart bir prosedürü olmalıdır.¹⁶¹

ii. İş Rotasyonu

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanan

¹⁵⁹ a. e., s. 122.

¹⁶⁰ Palmer, a.g.e., s. 81.

¹⁶¹ a. e., s. 81.

personelin rotasyonu için kullanılması mümkündür.¹⁶² Örneğin, sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilmeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir.

iii. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden biçim verilmesi programıdır. Dikey iş yüklemesi de denilen iş zenginleştirme, çalışanları kendi işlerini planlamak, organize etmek, kontrol etmek ve değerlendirmekle yükümlü kılacak şekilde onlara yeni görevler vermektir. İş rotasyonunda da belirtildiği gibi performans değerlendirme sonucu iş zenginleştirmeye de veri olabilir. Eğer kişi performansı yüksek ve sorumluluk alınması gereken işleri yapabilecek düzeyde ise, o kişinin işi zenginleştirilip farklı sorumluluklar verilebilir. Yönetici, bir elemanın işini zenginleştirmekle de, o elemanı organizasyondaki başka bir konuma getirmeden mesleki gelişimini kolaylaştırabilmektedir.

iv. Diğer Kariyer Sistemi Uygulamaları

Performans değerlemesi terfi, kariyer sistemine iş rotasyonu, iş zenginleştirme gibi uygulamaları dışında diğer uygulamalara da veri olarak kullanılabilir. Kariyer danışmanlığı, kariyer planlama ve kariyer yönlendirmesi bunlardan bazılarıdır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre yönetici, kişinin performansı ve yatkın olan veya olmayan yönleri hakkında daha ayrıntılı bilgi edinmektedir. Bu bilgiler ışığında da kişi ile beraber kariyer planı çizmek, hem organizasyon hem de çalışanlar açısından oldukça yararlı olacaktır. Kariyer yönlendirmesinin de gerektiği gibi kullanılması, elemanların sistematik ve üretken bir biçimde ilerlemesini sağlamaktadır.

¹⁶² Fındıkçı, a.g.e, s. 340.

c. Performans Değerleme Sistemi ve Eğitim-Geliştirme

Çalışanın bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, günün hızla değişen iş ortamında kritik önem taşımaktadır. Organizasyonun rekabetçi kalabilmesi ve mükemmellik adına sahip olduğu imajı devam ettirebilmesi için çalışanların en son bilgilere sahip olması, en yeni teknolojileri kullanabilmesi, organizasyonel değişikliklere uyum sağlayabilmesi, çapraz fonksiyonel bilgi ve becerilerin gerekli olduğu yalnız organizasyonlarda çalışabilmesi, takım çalışmasına yatkın olması ve diğer birlikçi durumlarda etkin olabilmesi gerekir. Çalışanlarda mevcut işlerinde etkili olabilmek ve durumlar gerektirdiğinde diğer pozisyonlara geçebilmek ve yeni sorumluluklar üstlenebilmek için öğrenmeyi sürdürmenin çok önemli olduğunu bilmektedirler.¹⁶³

Performans yönetimi sonuçları temel olarak eğitim yönetimi sistemine veri sağlamaktadır. Performans değerlendirmesi sayesinde çalışanın güçlü ve gelişime açık yönleri belirlenebilmektedir ve performans geribildirim görüşmesi esnasında bu yönler yöneticisi tarafından çalışanla paylaşılmaz. Mevcut durumdaki farkın kapatılmasının yanı sıra, gelecekte çalışandan beklenen hedef ve yetkinliklere ulaşabilmesi için gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesi, performans değerlendirme sürecinin organizasyonel gelişim sürecine dönüşmesinde en kritik aşamalardan biridir.¹⁶⁴ Bu sayede insan kaynakları, şirket bünyesinde eğitim ihtiyaçlarını belirlerken performans değerlendirme neticesinde tespit edilen ihtiyaçları şirket stratejileri ve bütçesi doğrultusunda önceliklendirerek “eğitim planlaması” yapabilmektedir. Dönem başında ve dönem sonunda ölçülen performans değerlendirme sonuçlarının dönem içerisinde verilmiş olan eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesinde veri olarak kullanılması, performans yönetiminin eğitim yönetimine sağladığı bir diğer katkıdır.

Performans sisteminin eğitime katkısında özellikle yöneticilerin rolü önemlidir. Performans değerlendirme sonuçları belirlendikten sonra yapılacak

¹⁶³ Barutçugil, a.g.e., s. 256.

¹⁶⁴ İstem Başar Şentürk, Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3604> [15.12.2004]

performans görüşmesinde, astlarının eğitim eksikliklerini veya gelişmesi gereken yönlerini iyi belirleyip bir gelişim planı çıkartmalıdırlar. Bu aşamada eğitim planı, kariyer planı ile birlikte belirlenebilir. Çünkü her ikisi de birbirini etkileyen konulardır. Bu planlar çalışanla birlikte belirlenmelidir. Böylece çalışanlar da kendilerinin önemsendiğini anlayacak ve kuruma olan bağlılığı da artacaktır.

d. İşten Çıkarma veya Sözleşme Yenileme

Performans değerlendirme sonuçlarının veri olarak kullanıldığı bir başka alan da işten çıkarma kararlarıdır. Fakat şunu önemle belirtmek gerekir ki, sonuçların kullanılacağı en son alan olmalıdır. Eğer bir kişi, ilk birkaç değerlendirme de performansı çok düşük çıkar, düşük olan alanlarda eğitim verilmesine veya başka iyi olabileceği alanlarda da performansı düşük çıkarsa en son çare olarak işten çıkarma kararları verilmelidir. Bir diğer önemli husus da işten çıkarma kararlarının sadece performans değerlemeye bağlanması da olumsuz sonuçlar yaratabilir.¹⁶⁵ Zaman zaman, işe son verme, en son başvurulmuş bir yöntem olmakla birlikte, eğer farklı yöntemler denenmiş ve sonuç alınamamışsa, çalışanın da menfaatine olabilmektedir. Zira çalışan, daha fazla vakit kaybetmeden kendi becerilerine daha uygun ve başarılı olabileceği bir iş edinme olanağına sahip olur.¹⁶⁶

Bunların yanında bunların yanında performans değerlendirme sonuçları diğer insan kaynakları uygulamalarında da kullanılmaktadır. Performans değerlendirme çok yönlü yapılmışsa sonuçları da çok yönlü olacaktır. Özellikle bu süreçte kişiler ile yapılan görüşmeler, formlar doldurulurken kişilerin tepkileri, sonuçlar duyurulurken kulaktan kulağa yayılanlar, insan kaynakları ve yönetim bakımından önemlidir. Bu bilgilere yani uygulamaların satır aralarında olup bitenlere duyarlı olunmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde, özellikle performans görüşmesi sırasında not edilen görüşlerin insan kaynakları bölümü tarafından incelenmesi sonucunda ilginç verilere ulaşılabilir. Kurumdaki genel rahatsızlıklar, memnuniyet oranı, insan ilişkilerinin yapısı, hedeflere sahip olup olmadıkları gibi çok önemli alanlarda bilgiler edinebilir. Eleman seçme ve işe alma yöntemlerinin geçerliliği de test edilebilir. Bir anlamda

¹⁶⁵ Fındıkcı, a.g.e., s. 341.

¹⁶⁶ Başak Bayar, Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız?, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2011> [15.11.2004]

performans değerlemesi uygulaması ile kurumun bir resmi çekilmiş olur. Bu resim insan kaynakları uygulamaları açısından birçok anlamlar taşımaktadır. Performans değerlemesi sonuçlarının insan kaynakları yönetiminin uygulamalarına ışık tutması sağlanmalıdır.

2. PERFORMANS DEğERLEME SONUçLARININ KULLANILABİLİRLİğİNE OLAN İNANę

Performans değerleme sonuçları yukarıda da belirttiğimiz gibi birçok alanda veri olarak kullanılmaktadır. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan performans değerleme sisteminde amaç, çalışanların sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak bir ortam yaratmaktır.¹⁶⁷ Performans yönetim sistemi, bir organizasyonda performansın planlandığı, yönetildiğı, rehberlik edildiğı, adil ve doğru olarak değerlendirildiğı zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Bu yüzden sonuçların kullanılması bir performans değerleme sistemi için çok önemli bir unsurdur. Performans değerleme amaçlarının tam olarak yerine gelmesi için, sonuçların iyi bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

Bu noktada karşımıza önemli bir soru çıkıyor. “Sonuçlar kullanılabilir mi ve/veya çalışanların sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı var mı?” Bu sorular performans değerleme sistemi kullanan organizasyonların önemle üzerinde durması gereken sorulardır. Çünkü sonuçların kullanıldığı yerler, özellikle ücret, kariyer alanları gibi çalışanların üstünde fazlasıyla durdukları alanlardır. Hatta bu alanlar bir anda çalışanların motivasyonunu ve kuruma olan güveni çok artıracığı gibi, olumsuz bir durumda da motivasyonu ve kuruma olan güveni birden düşürücü etkiye sahiptirler.

Sonuçların kullanılabilirliğine olan inanç; performans değerleme sistemi sonucunda ortaya çıkan ve diğer uygulamalara veri olan sonuçların, çalışanlar tarafından gerçekte veri olarak kullanılabileceğine veya kullanılamayacağına dair olan inançlarıdır. Örneğin; bir işletmede, performans değerleme sistemi kullanıyor ve sonuçları da ücret, kariyer, eğitim ve geliştirme alanlarında kullanılıyor olsun.

¹⁶⁷ Barutçugil, a.g.e., s. 178.

Çalışanlar, bu sonuçların çeşitli nedenlerden dolayı (az sonra belirtilmeye çalışılacak) kullanılabilir olduğuna inanmayabilir. Yani performans değerlendirme sistemi sonucunda oluşan puanların, başka alanlarda kullanılacak kadar gerçeği yansıttığı veya sistemin etkili olduğu kanaatinde olmayabilir. Böyle olması durumunda da çalışanların inanmadığı sonuçların, onların çok önemseydiği alanlarda kullanılması durumunu ortaya çıkarmakta ve bu da daha sonradan çok daha fazla olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir.

Performans değerlendirme sisteminin organizasyon açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da önem taşıdığı unutulmamalıdır. Çalışanlar, özellikle başarılı olanlar, çalışmaların karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe ilgisiz bir kişi ile aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde, moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Bir de bu değerlendirme sonuçları ücret ve terfi gibi alanlara yansıdığı zaman da, istek ve moral bozukluğunun yanında sisteme ve işletmeye olan güvenleri de sarsılacaktır. İşte sonuçların kullanılabilir olmasına inanç, oluştuğu nedenler ve doğurduğu sonuçlar açısından oldukça önemli bir konudur.

Aslında bu konuya vereceğimiz en belirgin örnekler özellikle performansa dayalı ücret sisteminde rastlanmaktadır. Performansa dayalı ücret sisteminin en temel özelliği, performans ile ödüllerin ilişkilendirmesi ve bu ilişkinin de astlar tarafından rahatlıkla görülmesidir. Eğer astlar bu ilişkiyi rahatlıkla algılamıyor, doğru ve adil olduğunu yani sonuçların kullanılabilir olduğuna inanmıyorlarsa, sistemin etkinliği büyük ölçüde olumsuz olarak etkilenecektir. Yöneticilerin bilgi ve becerilerinin yetersizliği, kullanılan performans değerlendirme sisteminin uygun olmaması gibi nedenler, astlarda sisteme karşı bir güvensizlik yaratacaktır.¹⁶⁸

¹⁶⁸ Uyargil, a.g.e., s. 135.

a. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnancı Etkileyen Faktörler

Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine inancını neler etkiliyor? İşte bu soru aslında performans değerlendirme sisteminin etkinliğini de belirleyen kritik sorudur. Bu sorunun cevabı; çalışanların performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen faktörler üzerindeki düşüncelerine göre belli olmaktadır. Yani çalışanlar eğer sistemin iyi kurulduğunu, kurum kültürünün buna uygun olduğunu veya bunun gibi nedenlerden dolayı sistemin başarılı olduğunu düşünmüyorsa, sonuçların kullanılabilir olduğuna inancı da olmayabilmektedir. Performans değerlemenin başarısını etkileyen faktörlere göre, sonuçların kullanılabilirliğine olan inanca etki eden nedenleri şöyle gruplayabiliriz:

- Kurum Kültürü
 - Performans odaklı kurum kültürü
 - İş ve görev tanımlarının açık olması
 - Bireysel hedeflerle kurumsal hedeflerin uyuşması
 - Çalışanların sürece katılması
 - Per. değerlemenin adil ve objektif olarak gerçekleştirilmesi
- Performans Değerlemenin “Sistem” Olarak Uygulanması
 - Performans Değerleme amacının doğru belirlenmesi
 - Performans Değerleme yönteminin doğru seçilmesi
 - Performans Değerleme kriterlerinin doğru belirlenmesi
 - Performans Değerleme değerlendiricilerinin doğru belirlenmesi
 - Performans Değerleme görüşmesinin doğru ve etkin olarak yapılması
 - Performans Değerleme sonuçlarının kullanılması
- Performans Değerleme Eğitimi
 - Dönem başı
 - Değerleme öncesi

- Performans Değerleme Hataları
 - Hale etkisi
 - Belirli derecelere yönelme
 - Son dönemdeki olayların etkisi altında kalma
 - Kişisel önyargılar
 - Pozisyondan etkilenme
 - Atıf hataları

Performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen bu faktörlere 2. bölümde ayrıntılı olarak değinilmiştir. Çalışanların, performans değerlemenin başarısını etkileyen faktörler üzerindeki düşünceleri, sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı belirlemektedir.

b. Sistemdeki Statüye Göre Sonuçların Kullanılabilirliğine Olan İnanç

Sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı incelerken, ele almamız gereken bir konu da değerlendiriciler ve değerlendirilen arasında inanca dair oluşabilecek farklılıklardır.

i. Değerleyiciler Açısından

Performans değerlendirme sisteminde değerlendiriciler, kurumdaki bir başka kişinin performansını değerlendiren kişilerdir. Yani belirlenen kriterlere göre, değerlendirme döneminde kişinin iş performansı hakkında gözlem yapıp, dönem sonunda da performansını değerlendiren kişilerdir. Değerleyicilerin sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı özellikle bir sonraki değerlendirme döneminde değerlendirme formuna yansıyabilmektedir. Eğer sonuçların kullanılabilir olduğunu düşünmüyorsa, sisteme gereken önemi vermeyecek ve sistemde çeşitli hatalara neden olabilecektir. Eğer kullanılabilir olduğunu düşünüyorsa da, sisteme daha sıkı sarılacak ve hata yapmamak için de elinden gelen gayreti gösterecektir.

Burada özellikle vurgulanmak istenen bir nokta da, üst konumunda olan ve değerlendirme görüşmesi yapan değerlendiricilerdir. Çünkü değerlendiricilerin belirlenmesi kurum kültürüne ve yönetime göre belirlenmektedir. Her değerlendirici, üst konumda

olacak veya değerleme görüşmesi yapacak diye bir kural yoktur. Örneğin, 360 derece performans değerleme sistemi uygulayan işletmelerde, her kişi arkadaşını değerlendirdiği için değerleyici konumunda olmaktadır. Üst konumunda olan ve değerleme görüşmesi yapan değerleyiciler performans değerleme sisteminde kritik görevlere sahiptirler. Özellikle astın performansını değerleme, performans planı oluşturma, performans görüşmesini etkin olarak gerçekleştirme görevlerini bunlara örnek olarak verebiliriz. İşte böyle bir konumda olan değerleyicilerin sonuçlarının kullanılabilirliğine inancı hem sistemin etkinliğini hem de astlarına karşı sorumluluklarını etkileyecektir. Örneğin; sonuçların kullanılabilir olduğuna inanmayan bir değerleyici, performans değerleme sistemine gereken önemi vermeyecek, sisteme güvenmeyecek ve astlarından gelen sorulara doğru cevaplar veremeyecektir. Bu durumda astlarını da etkilemeye başlayacaktır.

ii. Değerlenenler Açısından

Performans değerleme sisteminde değerlenenler, kendisinin iş performansını gözlemleyen kişiler tarafından işteki başarısı değerlendirilen kişilerdir. Değerlenen kişilerde yani özellikle ast diye tabir ettiğimiz kişilerde sonuçların kullanılması ve kullanılabilirliği daha anlamlı olmaktadır. Sonuçların cret, terfi gibi beklentilerin olduğu ve bir sistem içinde ele almayı gerektiren konularda astlar daha hassas olmaktadır. Bu yüzden sonuçlar bu alanlarda kullanıldığı zaman, kullanılabilirliğe olan inanç daha da önem kazanmaktadır. Sonuçların kullanılabilir olduğunu düşünmeyen kişiler, hem değerleyicilere hem de sisteme olan güvensizliği artacaktır.

İlk bakışta çok fazla önemi yokmuş gibi gözükse de, çalışanların sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı sistemde önemli bir yer tutmaktadır. Hem inanca etki eden faktörler hem de etki ettiği faktörler açısından, performans değerleme sistemini uygulayan organizasyonlar için incelenmesi gereken bir konudur. Çünkü sonuçların kullanılabilirliğine olan inanç, performans değerleme sisteminin etkinliğini de gözler önüne sermektedir. alışan kişilerin inancı varsa hangi nedenlerden ötürü olduğu veya inancı zayıfsa da hangi nedenlerden kaynaklandığı belirlenmeli ve sistem tekrar gözden geçirilmelidir. Bu durum bir organizasyona performans değerleme sisteminin aynasını çıkaracaktır.

II. BÖLÜM: ARAŞTIRMA (METODOLOJİ)

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Performans değerlendirme sistemi, organizasyonu ilgilendirdiği ve etkilediği kadar çalışanları da ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Özellikle performans sonuçlarının kullanıldığı organizasyonlarda bu etkileşim daha da artmaktadır. Bu araştırma, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inancını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada ayrıca, performans değerlendirme sisteminde sonuçların kullanılabilirliğine dair çalışanların bakış açısı ve bunu etkileyen faktörler bir model oluşturularak açıklamak amaçlanmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmada belirlenen amaca ulaşmak için şu ana probleme cevap arayacaktır ;

- Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inancı var mı?

Ayrıca araştırma bu ana problemle birlikte bazı alt problemlere de cevap arayacaktır:

- Kurum kültürünün çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına olan inançları üzerinde etkisi var mıdır?

- Performans değerlemenin “sistem” olarak kullanılmasının çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına olan inançları üzerinde etkisi var mıdır?

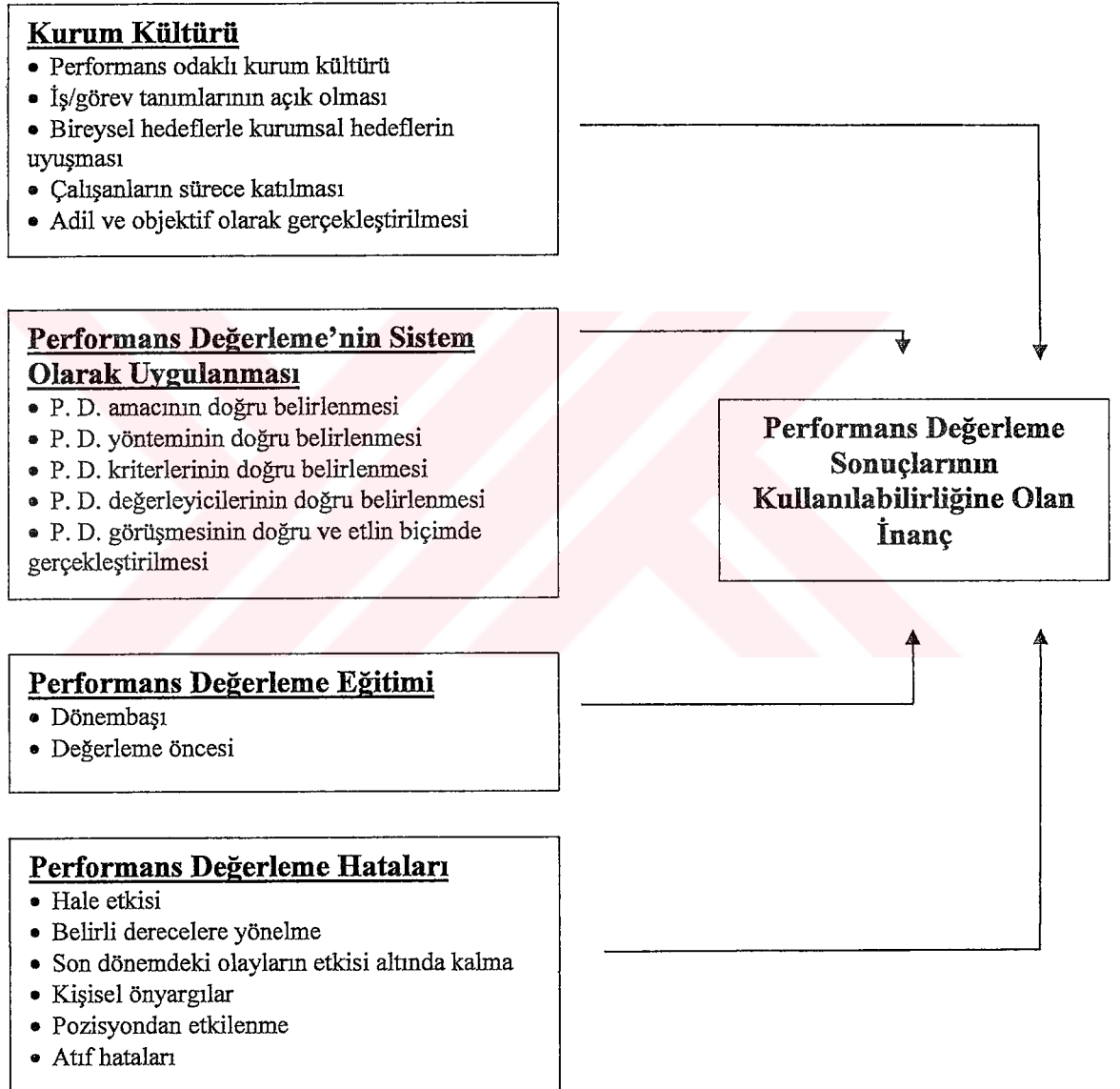
- Performans değerlendirme eğitiminin çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına olan inançları üzerinde etkisi var mıdır?

- Performans değerlendirme hatalarının çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına olan inançları üzerinde etkisi var mıdır?

3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada araştırma problemini çözmek için performans değerlendirme sonuçlarına olan inancı etkileyen faktörler üzerine bir model oluşturulmuştur.

Şekil 2.1. Araştırmanın modeli



4. ARAŞTIRMANIN YARARLARI

Bu araştırmada, sonuçların kullanıldığı performans değerlendirme sistemlerinde, çalışanların sonuçların kullanılabilirliğine olan inançlarının önemi vurgulanmaya

çalışılmaktadır. Ayrıca bu araştırmanın, bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalara, model geliştirme ve kuram oluşturma açısından yardımcı olması; aynı zamanda uygulayıcılara eylem araştırmaları için bir zemin teşkil etmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar aynı zamanda bu araştırmada kullanılan nitel araştırma yöntemlerinin de temel amaçları arasındadır.

5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma; 1480 personeli, 63 şubesi, yurt içinde 3 ve yurt dışında 723 tane muhabir bankası olan* bankacılık ve finans alanında faaliyet gösteren özel bir kuruluşta uygulanmaktadır. Çok ortaklı yapısına sahip olan firma finans, bireysel, ticari ve kurumsal bankacılık alanlarında faaliyetini göstermektedir.

Araştırma kapsamında bulunan kuruluşta 360 derece performans değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. 1999 yılından beri kullanılmaya başlanılan performans değerlendirme sistemi, son 2 yıldan beri İnternet üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme, her yılın Ocak ayında olmak üzere senede 1 defa yapılmaktadır. Değerlendirmede grafik değerlendirme yöntemi kullanılmakta olup, 360 derece performans değerlendirme sisteminin gerektirdiği gibi çok yönlü bir değerlendirme sistemi kullanılmaktadır. Ast üstü, üst astı ve çalışma arkadaşları birbirini ve kişi kendini değerlendirmektedir. Değerlendiriciler, performans değerlendirme kriterlerine göre kişinin performansını belirlemektedir. Kriterler 10 tane normal, 5 tane de yöneticiler için olmak üzere toplam 15 sorudan oluşmaktadır.

Süreç olarak ele alırsak; her kişiye performans değerlendirme dönemi sonunda internette değerlendirilmek üzere şifreler veriliyor. Her kişi şifresini girince değerlendirmesi gereken kişileri görebiliyor. İnternet üzerindeki performans değerlendirme formunu dolduran çalışanlar bir de kendisi için doldurup, verileri kaydedip çıkmaktadır. Bundan sonra veriler İnsan Kaynakları biriminde toplanıp, sonuçlar analiz ediliyor. Daha sonra her kişinin performans karneleri kişilere ulaştırılmak üzere birim sorumlularına veriliyor. Birim sorumluları da karneleri

* Mayıs 2005 tarihi itibarıyla.

çalışanlara dağıtıp, bir müddet sonra performans görüşmesini yapıyor. Performans görüşmesi olduktan sonra da kişini görüşü ve yöneticinin görüşü kısmı doldurulup, imzalanıp veriler tekrar insan kaynakları biriminde toplanıyor. Bu formlar en son olarak da kişinin özlük dosyasına konulmaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları ise; ücret, kariyer, eğitim ve geliştirme gibi alanlarda kullanılıyor. Hatta performans değerlemesi birkaç değerlemeden sonra düşük çıkan çalışanların iş akdi fesih ediliyor. Ücrete yansımaları ise, kişinin aldığı performans puanlarına göre oran olarak ücrete yansıtılıyor. Terfilerde performans sonuçları tek veri olarak kullanılmıyor. Bazı bölümlerde terfi etmek için sınava giriliyor ve performans sonuçları ondan sonra devreye giriyor.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada Nitel Analiz Yöntemleri içerisinde yer alan “İçerik Analizi Yöntemi” kullanılmıştır. İçerik Analizi Yöntemi’nin seçilmesindeki temel neden, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaya imkan verebilmesidir. İçerik Analizi, sistematik olarak toplanan verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri ortaya çıkarmaya çalışan bir yöntemdir. Bu analiz, dokümanların, mülakat dokümanlarının ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir. Nitel araştırmada, verilerin elde edilmesinde de değişik kaynaklardan yararlanmak mümkündür.

İçerik analizinde, verilerin analizi üç tür kodlama ile yapılmaktadır: Açık kodlama, eksenel kodlama ve seçici kodlama. Kodlama kelimesi verilerin parçalandığı, kavramsallaştırıldığı ve yeni şekillerde düzenlendiği işlemler dizisini ifade etmektedir. Bu araştırmada açık kodlama türü kullanılmıştır. Bu kodlama türü, verilerin incelendiği, karşılaştırıldığı ve kategorize edildiği (sınıflandırıldığı) bir süreçtir. Araştırmadan elde edilen verilerin kavramsallaştırılması ilk aşamayı oluşturmaktadır. Kavramsallaştırılan verilerin belirli bir fenomen (sonuçların kullanılabilirliğine olan inanç) çerçevesinde kategorize edilmesi ve bu kategorilerin adlandırılması (performans değerlendirme sisteminin başarısını etkileyen faktörler) ise ikinci aşamayı oluşturmaktadır.

Analiz edilecek birimler; kelimeler, cümleler, paragraflar, aksiyonlar, örnekler ve temalar olarak verilebilir. Araştırmada performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inancı analiz edilecek çalışanların farklı eğitim düzeyine sahip oldukları, farklı sosyal yapılardan geldiği ve düşüncelerini farklı sözcüklerle ifade edebilecekleri v.b. gibi farklılıkları olacakları öngörüsüyle temalar düzeyinde analiz yapılmıştır. Araştırılan metinler içerisinde, çalışanların sonuçların kullanılabilirliğine olan inançları ile ilgili ifadeleri, temanın bütününe bakılarak değerlendirilmiştir. Böylelikle, aslında aynı anlama gelen ancak ifade şekilleri farklı olan düşüncelerin birleştirilmesi gözetilmiştir.

Temalarında tanımlanması ve tespit edilmesinde iki temel yaklaşım kullanılmaktadır. Sıklık analizi ve anlamlılık analizi. Sıklık analizi, analiz edilecek birimlerin (kelimeler, cümleler, paragraflar örnekler ve temalar olabilir) metin içerisinde hangi sıklıkla kullanıldığına önem verirken, anlamlılık analizi metin içerisinde analiz edilecek birimlerin araştırılan konuyla ilgili olan kısımların değerlendirilmesi şeklindedir. Bu araştırmada anlamlılık analizi kullanılmış olup, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inancın olması ve olmaması durumunda hangi faktörlere vurgu yapıldığı anlaşılmaya çalışılmıştır.

a. Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme büyüklüğü olarak 20 kişi seçilmiştir. Nicel araştırmalarda örneklemden evrene genelleme yapmak amacıyla, seçilen örneklemin büyüklüğü önem kazanırken; nitel araştırmalarda örneklemin büyüklüğü daha sınırlı olabilmektedir. Nitel araştırma ile asıl ulaşılmak istenen “analitik bir genellemenin” yapılıp yapılamayacağıdır. Bu nedenle örneklemin büyüklüğü yeterli olarak görülmüştür.

Örnekleme, yönlendirici olmaması açısından performans değerlendirme sistemini oluşturan kişiler dahil edilmemiştir. Özellikle farklı eğitim düzeyine sahip, farklı birimler ve farklı unvanlarda görev yapan kişiler seçilerek örneklemin temsil gücü artırmak istenmiştir.

b. Veri Toplama Yöntemi

Veri toplama yöntemi olarak “görüşme yöntemi” kullanılmıştır. Kurumdan değişik bölümlerden, değişik unvanlara ve değişik eğitim düzeylerine sahip kişiler seçilmiştir. Bu kişilerle yapılandırılmamış ve açık uçlu temel sorulardan oluşan ve sohbet tarzında geçen derinlemesine mülakat yapılmıştır. Soruların görüşmenin gidişatına göre sırası değişmiş ve daha açık ifadeler almak için daha ayrıntılı sorularla desteklenmiştir. Görüşme sırasında soru kapsamında ele alınan temel konular şunlardır:

1. Şuan uygulanan performans değerlendirme sistemi.
2. Kurumun performans değerlemeye bakış açısı.
3. Kişinin ve çalışanların performans değerlemeye bakış açısı.
4. Kurumun çalışanlardan beklentileri ve çalışanların kurumdan beklentileri.
5. Kişinin performans değerlendirme sistemindeki yeri.
6. Performans değerlendirme sisteminin amacı.
7. Uygulanan performans değerlendirme yöntemi.
8. Kullanılan performans değerlendirme kriterleri.
9. Performans değerlendiricilerin belirlenmesi.
10. Sistem kapsamında birisini değerlendirirken nelere dikkat edildiği.
11. Performans görüşmesinin nasıl gerçekleştiği.
12. Performans değerlendirme sonuçlarının hangi kullanıldığı alanlar.
13. Sistem kurucusu olunsaydı performans değerlendirme sonuçlarının hangi alanlarda kullanılacağı.
14. Performans değerlendirme sisteminin etkinliği.

Yukarıda da bahsedildiği gibi soruların sırası, görüşmenin gidişatını göre değişebilmiştir. Ayrıca verilen cevaplara göre de daha derinlemesine bilgi almak için farklı sorular da sorulmuştur. Görüşmelere herhangi bir zaman kısıtı koyulmamıştır. Görüşmeler yapıldıktan sonra veriler toplanıp, araştırma modelindeki oluşturulan tabloya anlamlık analizine göre yerleştirilmiştir. Araştırma sonuçları tablolar yardımıyla aktarılmaktadır.

III. BÖLÜM: BULGULAR

Araştırmaya örneklem teşkil eden kişilerle yapılan görüşme sonuçları, frekanslar ve yüzdeler aracılığıyla değerlendirilmiş ve tablolar aracılığıyla sunulmuştur. Öncelikle örneklemin demografik özellikleri verilmiş ve yapılan analizler sonucu kişilerin performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inançlarını ve oluşturulan araştırma modeline göre nedenleri sunulmuştur.

1. DEMOGRAFİK BULGULAR

Bu bölümde sırayla örnekleme oluşturan katılımcıların, cinsiyete göre, bulunduğu birime, eğitim durumuna ve kurumda daha önceden girdiği performans değerlendirme sayısına göre dağılımları verilmektedir.

Tablo 2.1. Cinsiyete Göre Dağılımı

CİNSİYET	FREKANS	YÜZDE(%)
KADIN	4	20
ERKEK	16	80
TOPLAM	20	100

Katılımcıların cinsiyete göre dağılımı incelendiğinde %20' si kadın, %80' i de erkeklerden oluştuğu görülmektedir. (Tablo 2.1)

Katılımcıların çalıştığı bölümlere göre dağılımı incelendiğinde; 5 kişi İnsan Kaynakları Müdürlüğü, 3 kişi İdari İşler Müdürlüğü, 3 kişi Ticari Pazarlama Müdürlüğü, 2 kişi Bireysel Pazarlama Müdürlüğü, 2 kişi Kalite ve Sistem Geliştirme Müdürlüğü, 2 kişi Kredi ve Takip Müdürlüğü, 1 kişi Dış İşlemler Müdürlüğü, 1 kişi Fon ve Takas Müdürlüğü, 1 kişi de Kurumsal Pazarlama Müdürlüğü'nde bulunmaktadır. (Tablo 2.2)

Tablo 2.2 Bağılı Bulunan Birimlere İlişkin Bulgular

BİRİM	GÖRÜŞÜLEN KİŞİ SAYISI	YÜZDE
FON VE TAKAS MÜDÜRLÜĞÜ	1	5
İNSAN KAYNAKLARI MÜDÜRLÜĞÜ	5	25
İDARİ İŞLER MÜDÜRLÜĞÜ	3	15
KREDİ VE TAKİP MÜDÜRLÜĞÜ	2	10
TİCARİ PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	3	15
KALİTE VE SİSTEM GELİŞTİRME MÜDÜRLÜĞÜ	2	10
BİREYSEL PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	2	10
DIŞ İŞLEMLER MÜDÜRLÜĞÜ	1	5
KURUMSAL PAZARLAMA MÜDÜRLÜĞÜ	1	5
TOPLAM	20	100

Katılımcıların eğitim düzeyine ilişkin veriler incelendiğinde %25' inin lise mezunu, %20' sinin meslek yüksek okul mezunu, %50' sinin üniversite mezunu, %5' i yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. (Tablo 2.3)

Tablo 2.3. Eğitim düzeyine ilişkin bulgular

EĞİTİM DÜZEYİ	FREKANS	YÜZDE
LİSE	5	25
MESLEK YÜKSEK OKUL	4	20
ÜNİVERSİTE	10	50
YÜKSEK LİSANS	1	5
TOPLAM	20	100

Katılımcıların kurumda girdiği performans değerlendirme sayısına göre incelendiğinde, %25' inin 1 kez, %30' unun 2 veya 3 kez, %45' inin ise 4 veya 5 kez performans değerlemeye girdiği görülmektedir. (Tablo 2.4)

Tablo 2.4. Kurumda Performans Değerlemeye Girme Sayısına İlişkin Veriler

KURUMDA PERFORMANSDEĞERLEME'YE GİRME SAYISI	FREKANS	YÜZDE
1	5	25
2-3	6	30
4-5	9	45
TOPLAM	20	100

2. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANCIN GENEL DAĞILIMI

Örnekleme ile ilgili olarak demografik özellikler ortaya konulduktan sonra, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inancı belirlemeye geçilmiştir. Öncelikle katılımcıların genel olarak sonuçların kullanılabilirliğine inancı ortaya konulmaya çalışılmış, sonra inanç veya inançsızlık durumuna göre ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 2.5 ' da katılımcıların bütünü değerlendirilmekte ve çalışanların sonuçları kullanılabilirliğine olan inancı ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Tablo 2.6' da sonuçların kullanılabilirliğine inanan çalışanlar değerlendirilmekte ve araştırma modeline göre nedenleri açıklanmaya çalışılmaktadır. Tablo 2.7' da sonuçların kullanılabilirliğine inancı olmayan çalışanlar değerlendirilmekte ve araştırma modeline göre nedenleri açıklanmaya çalışılmaktadır.

Tablo 2.6. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanca Ait Bulgular

	KURUM KÜLTÜRÜ					PERFORMANS DEĞERLEMENİN "SİSTEM" OLARAK UYGULANMASI						PERFORMANS DEĞERLEME EĞİTİMİ		PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI						Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanca
	Performans Odaklı Kurum Kültürü	İş/Görev Tanımlarının Açık Olması	Bireysel Hedeflerle Kurumsal Hedeflerin Uyuşması	Gelişimlere Sürece Katılması	Adil Ve Objektif Olarak Gerçekleştirilmesi	Performans Değerleme Amacının Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Yönteminin Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Kriterlerinin Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Değerlendirilmesinin Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Gözlemlerinin Doğru Ve Etilin Bigimde Gerçekleştirilmesi	Dönembası	Değerleme Öncesi	Hale Etkisi	Belirli Derecelere Yönelme	Son Dönemdeki Olayların Etkisi Altında Kalma	Kişisel Onyargılar	Pozisyondan Etkilenme	Ayrı Hataları		
1	✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓									İNANÇ VAR	
2	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓										İNANÇ VAR	
3	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓										İNANÇ VAR	
4	✓					✓	✓	✓	✓										İNANÇ VAR	
5	✓		✓			✓		✓	✓										İNANÇ VAR	
6	✓	✓				✓		✓	✓										İNANÇ VAR	
Frekans	6	2	4	1	1	6	3	3	3	6	0	0	0	0	0	0	0	0		
Yüzde	100	33,3	66,67	16,66	16,67	100	50	50	50	100	0	0	0	0	0	0	0	0		
Yüzde	% 40					%60					% 0		% 0							

Tablo 2.7. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanmama Durumuna Ait Bulgular

	KURUM KÜLTÜRÜ					PERFORMANS DEĞERLEMENİN "SİSTEM" OLARAK UYGULANMASI							PERFORMANS DEĞERLEME EĞİTİMİ		PERFORMANS DEĞERLEME HATALARI						PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANMA
	Performans Odaklı Kurum Kültürü	İş/Görev Tanımlarının Açık Olması	Bireysel Hedeflerle Kurumsal Hedeflerin Uyuşması	Çalışanların Sürece Katılması	Adil Ve Objektif Olarak Gerçekleştirilmesi	Performans Değerleme Amacının Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Yönteminin Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Kriterlerinin Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Değerlendiricilerinin Doğru Belirlenmesi	Performans Değerleme Çerçevesinin Doğru Ve Etkin Binyinde Gerçekleştirilmesi	Dönembası	Değerleme Öncesi	Hale Etkisi	Belirli Derecelere Yönelme	Son Dönemdeki Olayların Etkisi Altında Kalma	Kişisel Önyargılar	Pozisyondan Etkilenme	Ayrı Hatalar			
1				✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	İNANÇ YOK			
2				✓			✓	✓							✓	✓	✓	İNANÇ YOK			
3				✓			✓								✓			İNANÇ YOK			
4				✓			✓				✓		✓					İNANÇ YOK			
5				✓		✓	✓						✓	✓				İNANÇ YOK			
6				✓			✓						✓	✓				İNANÇ YOK			
7							✓				✓			✓				İNANÇ YOK			
8		✓		✓			✓				✓		✓	✓				İNANÇ YOK			
9				✓			✓						✓					İNANÇ YOK			
10				✓			✓						✓	✓				İNANÇ YOK			
11				✓			✓						✓					İNANÇ YOK			
12				✓			✓				✓		✓					İNANÇ YOK			
13				✓			✓						✓					İNANÇ YOK			
14				✓			✓						✓	✓				İNANÇ YOK			
Frekans	0	1	0	1	13	2	6	14	7	0	5	2	9	6	11	1	0				
Yüzde	0	7,14	0	7,14	92,86	14,29	42,86	100	50	0	35,7	14	64,3	42,86	78,6	7,14	0				
Yüzde	% 17,68					%34,10					% 14,12		% 34,10								

Katılımcıların bütünü değerlendirildiği tabloya bakıldığında sonuçların kullanılabilirliğine olan inancın aşağıdaki tabloda belirtilen gibi olduğu görülmektedir. Örneklemin %30' u sonuçların kullanılabilir olduğuna inanmakta, %70' i ise sonuçların kullanılabilir olduğuna inanmamaktadır.

Tablo 2.8. Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanılabilirliğine Olan İnanç Oranı

SONUÇLARIN KULLANILABİLİRLİĞİNE OLAN İNANÇ ORANI	FREKANS	YÜZDE
İNANÇ VAR	6	30
İNANÇ YOK	14	70
TOPLAM	20	100

Şekil 2.6 incelendiğinde, performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inancın % 40 ı “Kurum Kültürü” nden % 60 ı “Performans değerlendirme “sistem” olarak uygulanması” ndan kaynaklandığı görülmektedir.

Şekil 2.7 incelendiğinde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilirliğine inanmama % 17,68 oranında “Kurum Kültürü” nden, % 34,10 u “Performans Değerlemenin Sistem Olarak Uygulanması” başlığındaki maddelerden, % 14,12 isi “Performans Değerleme Eğitiminden”, %34,10 u “Performans Değerleme Hatalarından” kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 2.6' ya baktığımızda, sonuçların kullanılabilirliğine inanç %100' ü performans odaklı kurum kültüründen, performans değerlendirme amacının doğru belirlendiğinden ve performans değerlendirme görüşmesinin doğru ve etkili olarak gerçekleştirildiğinden kaynaklanmaktadır. %66' sı bireysel hedeflerle kurumsal hedeflerin uyuşmasından, %50' si de yöntemin, kriterlerin, değerlendiricilerin doğru belirlenmesinden kaynaklanmaktadır. %33' ü iş ve görev tanımlarının açık olmasından, %16' sı çalışanların sürece katılmasından ve adil ve objektif olarak gerçekleştirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı etkileyen faktörlere kişilerin sıkça söyledikleri ve yaptıkları vurguları ele alırsak; “kurum performans değerlemeye çok önem veriyor”, “kurum performans değerlemenin arkasında duruyor” gibi söylemlerle performans odaklı kurum kültürüne sıkça vurgu yapılmıştır. “benden beklenenler ile kurumun benden bekledikleri uyuyor”, “verilen hedefler kişisel hedeflerime çok yakın” gibi söylemlerle bireysel ve kurumsal hedeflerin uyuşması faktörüne vurgu yapılmıştır. Yine sıkça karşılaşılan “sistemin kurumu ve kişileri geliştirmek amacıyla yapılması çok doğru” gibi söylemler performans değerlendirme amacının doğru belirlenmesine vurgu yapıldığını göstermektedir. “performans görüşmesi sonucunda performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığını anladım”, “puanım kötü olsa bile performans görüşmesi içimin rahatlamasını sağladı” gibi söylemler yine sıkça karşılaşılan ve performans değerlendirme görüşmesinin doğru ve etkin biçimde gerçekleştirilmesi faktörüne vurgu yapıldığını göstermektedir.

Sonuçların kullanılabilirliğine inancın olmadığı durumu ele alırsak; Tablo 2.7’ye baktığımızda, %100’ ü performans kriterlerinin doğru belirlenmemesinden, %92’ nin adil ve objektif olarak gerçekleştirilmediğinden, %78’ i kişisel ön yargıların olduğundan, %64’ ü belirli derecelere yönelme olduğundan, %50’ si de performans değerlendiricilerin doğru belirlenmediğinden ve dönem başı performans değerlendirme eğitimi yapılmadığından kaynaklanmaktadır. %42’ si son dönemdeki olayların etkisi altında kalınmasından ve performans değerlendirme yönteminin doğru belirlenmemesinden, %35’ i de değerlendirme öncesi performans değerlendirme eğitimi yapılmadığından kaynaklanmaktadır.

Sonuçların kullanılabilirliğine olan inanmama durumunu etkileyen faktörlere kişilerin sıkça söyledikleri ve yaptıkları vurguları ele alırsak; “sistem adil değil”, “aynı puanı alan iki kişi, aynı performansı gösterdiği anlamına gelmiyor, burada öyle bir kültür yok” gibi söylemler adil ve objektif olarak gerçekleştirecek bir kültürün olmadığı faktörüne vurgu yapıldığını; özellikle pazarlama bölümünde çok sıkça söylenen “hedeflere göre performans değerlendirme yapılmalı”, “sayıların ve hedeflerin kullanıldığı bir sistem uygulanmalı” gibi söylemlerde performans değerlendirme yönteminin doğru belirlenmemesi faktörüne vurgu yapmaktadır. Yine sıkça karşılaşılan “kriterler yaptığımız işi tam karşılamıyor”, “kriterler işteki performansı

ölçecek düzeyde değil” gibi söylemlerle de performans değerlendirme kriterlerinin doğru belirlenmemesi faktörüne vurgu yapılmaktadır. “herkesin birbirini değerlendirdiği bir sistem kişiye çok bağlı bir sistem”, “360 derece performans değerlendirme sistemi bırakın bu kurumu Türk kültürüne uygun değil” gibi söylemler yine katılımcıların sıkça söyledikleri ve performans değerleyicilerin doğru belirlenmemesi faktörüne vurgu yapıldığını gösteren söylemlerden bazılarıdır.

Performans değerlendirme eğitimine yapılan vurguları ele alırsak, katılımcıların sıkça “kişiler sistem hakkında bilinçlendirilmiyor”, “sistem hakkındaki işleyiş bilinmiyor” ve “değerlendirmede nelere dikkat edileceği hakkında kişiler bilinçlendirilmiyor” gibi söylemlere de rastlanmıştır.

Performans değerlendirme hataları üzerine yapılan vurguları ele alırsak; “bende yüksek puan veriyorum, çünkü herkes öyle yapıyor”, “herkese 8-9 veriyorum” gibi söylemler belirli derecelere yönelme faktörüne vurgu yapan ve sıkça karşılaşılan söylemlerden bazılarıdır. “Bir yıllık dönem değil de, son 2-3 aylık dönemler akılda kalıyor, çalışanlar da bunun bilincinde olduğu için ona göre hareket ediyor” gibi söylemler yine sıkça karşılaşılan ve son dönemlerin etkisinde kalma faktörüne vurgu yapan söylemlerden bazılarıdır. Yine sıkça karşılaşılan “kişiler arası ilişkiler ve önyargılara göre puanlar veriliyor”, “eğer arkadaşınızla aranız iyiye ona göre puan alırsınız” gibi söylemlerle de kişisel önyargılar faktörüne vurgu yapıldığını göstermektedir.

IV. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin iş dünyasında yaşanan hızlı değişimlere karşı koyma ve rekabette ayakta kalma çabaları, kendilerini rekabette üstün kılacak bir unsuru yeniden keşfetmeleri ile sonuçlanmıştır. Performans değerlendirme kavramının ortaya çıkmasında ise “Personel Yönetimi” kavramından “İnsan Kaynakları Yönetimi” kavramına geçilmesi önemli bir rol oynamıştır. Bu değişimle birlikte performans değerlendirme kavramı sıklıkla kullanılan bir kavram haline gelmiştir.

Çalışanların organizasyonlarda başarılı olma durumları performans değerlendirme sistemleri ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Değerleyenlerin “insan”, değerlendirilenin de yine “insan” olmasından ötürü uygulanırken çok dikkat edilmesi gereken performans değerlendirme sistemlerine, günümüzde işletmeler gereken önemi vermeye çalışmakta fakat uygulanırken de birçok yanlışlıklar yapmaktadırlar. Özellikle performans değerlemeyi bir “sistem” olarak ele almaya dikkat etmemekte, çalışanlar için büyük önem arz eden sonuçların kullanılmasına da gereken özeni vermemektedirler.

Performans değerlendirme sistemi, hem organizasyonu hem de çalışanları ilgilendiren bir konudur. Çalışanların işteki performanslarını ölçmek organizasyon açısından önemli olduğu kadar, çalıştığı yerdeki performansları da çalışanlar için o derece önemlidir. Bu yüzden performans değerlendirme sistemi uygulanırken özellikle çalışanların sisteme bakış açıları da büyük önem arz etmektedir. Özellikle çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının geribildirimini yapan ve sonuçları diğer insan kaynakları faaliyetlerinde kullanan işletmeler bu konuya daha da önem göstermek durumundadırlar. Performans değerlendirme sistemi iyi uygulandığı takdirde işletmeye büyük faydalar sağlamakta fakat iyi uygulanmazsa da çalışanları işletmeye küstürmeye kadar götürebilmekte ve işletmeye zararları olabilmektedir.

Bu araştırmada performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı durumda çalışanların, bu sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yani uygulanan bir sistemde sonuçların kullanılabilirliğine çalışanlar açısından bakılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı kurumda yapılan analizler

sonucu çalışanların büyük bir bölümünün sonuçların kullanılabilirliğine olan inancının olmadığı gözlemlenmiştir. Yani çalışanlar şuan performans sonuçlarının diğer insan kaynakları fonksiyonlarında kullanılabilir olduğunu düşünmemektedir. Küçük bir kısımda sonuçların şuan kullanılabilir olduğuna dair inançları vardır.

Araştırmada oluşturulan modele göre sonuçların kullanılabilirliğine olan inancın ya da inanmayışın nedenleri açısından ele alırsak; özellikle inanların hepsi performans odaklı kurum kültürünün olduğunu, performans değerlendirme amacının doğru belirlendiğini ve performans görüşmesinin doğru ve etkin olarak yapıldığını ön planda tutmaktadır. Bir diğer ön planda çıkan sonuçta bireysel hedeflerle kurumsal hedeflerin uyuşmasıdır. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı gibi sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı bu faktörler ağırlıklı olarak etkilemektedir.

Sonuçların kullanılabilir olduğuna inanmayan çalışanların hepsi performans değerlendirme kriterlerinin doğru belirlendiğini, büyük bir bölümü de adil ve objektif olarak gerçekleştirecek bir kurum kültürü olduğunu düşünmemektedir. Bir diğer ön plana çıkan sonuç ise, kişisel önyargıların ve belirli derecelere yönelmenin olduğunu ve bunun da sonuçların kullanılabilirliğine olan inancı etkilediği görülmektedir.

Kurumda özellikle çalışanların sonuçların kullanılabilirliğine olan inancının düşük oluşu, performans değerlendirme sistemini tekrar gözden geçirmesi gereğini ortaya koymaktadır. Çünkü sonuçlar şuan kullanılıyor fakat çalışanların anlamlı bir kısmı sonuçların kullanılabilir olduğuna inanmamaktadır. Bu bağlamda analiz sonucu ortaya çıkan sonuçlara yönelik bazı öneriler aşağıda sunulmaktadır.

- Performans değerlendirme sistemlerinin ilk kurulduğu yıllarda, sistem oturana kadar sonuçlar özellikle gelişim amaçlı kullanılmalıdır. Yani özellikle eğitim ve geliştirme, zayıf yönleri – üstün yönleri belirleme gibi alanlarda kullanılmalıdır. Sonuçlar idari alanlarda yani ücret, kariyer gibi çalışanların oldukça hassas ve dikkatli olduğu alanlarda sistem oturduktan sonra kullanılmalıdır.

- Performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme sisteminin kilit noktalarından birini oluşturmaktadır. Performans kriterleri bir kişinin işteki başarısının neye göre değerlendirileceğini göstermektedir. Kriterler mutlaka işlerin

bütünün kapsayacak ve o işteki başarıyı ölçecek şekilde olmalıdır. Yani kriterler kurumdaki bütün işleri kapsayacak fakat bir yandan da o işle alakalı olmayan ölçütleri kapsamayacak şekilde olmalıdır. Özellikle çalışanların büyük kısmı kriterlerin doğru şekilde belirlendiğini düşünmemektedir. İşletmeler özellikle büyük kapsamlı işletmeler işleri ortak özellikle olanlara göre ayırıp kriterleri bunlara göre belirleyebilmektedirler. Yani kriterler bazı ortak bölümlere göre farklı tasarlanabilir. Böylece kriterler işleri tam kapsayacak ve bölümlerdeki önemli özellikleri vurgulayacak şekilde belirlenebilir.

- Performans değerlendirme sistemi kurulurken dikkat edilen en önemli özellik adil ve objektif olmasıdır. Elbette ki değerlendirenin ve değerleyenin “insan” olduğu bir sistemde bunu %100 yakalamak zordur. Amaç bunu en alt düzeye indirmektir. Bu da çalışanları bilinçlendirme ve onları sürece katma ile gerçekleştirilebilir. Performans değerlendirme eğitimlerinin özellikle dönembaşı yapılan bilgilendirme eğitimlerinde çalışanları bilinçlendirme çok önemlidir. Ayrıca özellikle sistem ve de kriterler oluştururken çalışanları sürece katmak, bilinçlendirme yönünde atılmış ciddi adımlar olacaktır.

- Yapılan analizlere göre özellikle performans değerlendirme hatalarından belirli derecelere yönelme ve kişisel önyargılara fazlaca vurgu yapılmıştır. Yukarıda da bahsettiğimiz gibi bu tür hatalar sistemi adil ve objektif olamaya doğru götürmektedir. Kurumların dikkat etmesi gereken en önemli husus da bu tür performans değerlendirme hatalarını en aza indirmektir. Bunu önlemek için de yapılacak en önemli konu değerlendirme öncesi performans değerlendirme eğitiminin yapılmasıdır. Yapılacak bu eğitimde performans değerlendirme sırasında düşülecek hatalardan bahsedilmekte ve bunları en aza indirmek için de neler yapılması gerektiği anlatılmaktadır. Bu tür hataları engellemek için bir diğer yol da kritik olay yönteminin veya not alma bilincinin oluşturulmasıdır. Kritik olay yöntemi özellikle değerleyenlerin başvuracağı ve vereceği sonuçları destekleyici bir yöntemdir.

- Değerleyicilerin belirlenmesi konusu da yine performans değerlendirme sisteminde dikkat edilmesi gereken hususlardan biridir. Değerleyiciler mutlaka değerlendireceği kişinin iş performansını gözlemleyen kişilerden oluşturulmalıdır. İş performansını gözlemlemeyen bir kişinin değerlendirmesi durumunda değerlendirilen kişinin performans puanı tam olarak gerçeği yansıtmayacaktır.

- Analiz sonucunda bir diğer öne çıkan husus da performans değerleme yöntemidir. Yöntem belirlenirken mutlaka kuruma, kurum kültürüne yapılan işlerin özelliklerine göre belirlenmelidir. Sayısal verilerle çalışan bölümlere hedeflere göre performans değerleme kriterleri eklenebilmektedir. Burada amaç işi yapan o kişinin performansını en iyi şekilde değerlendirmektir.

- Analizler sonucu ön plana çıkan özelliklere baktığımızda, sonuçların kullanılabilirliğine dair inancı olanların hepsi performans odaklı kurum kültürüne ve performans değerleme amacının iyi belirlendiğine vurgu yapmaktadır. Sonuçların kullanılabilir olduğuna inanmayanlarda ise bu faktörlere vurgu yoktur. Bunun anlamı kurumda performans odaklı kurum kültür var amaç iyi belirlenmiş fakat sistemde önemli ölçüde eksiklikler var. Kanımca sistemdeki özellikle kriterler, adil ve objektif gerçekleştirilmesi ve performansd. hatalarına yönelik çalışmalar yapıldığı takdirde, sistem yerine oturacak ve çok iyi sonuçlar verecektir.

Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu araştırmada, çalışanların performans değerleme sonuçlarının kullanılabilirliğine olan inancı belirlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinin temel amaçları arasında yer alan, daha sonra yapılacak araştırmalara; model geliştirme ve genellemelerin yapılabilirliği açısından örnek oluşturma bu araştırmada da temel amaç olarak belirlenmiştir.

YARARLANILAN YAYINLAR

- AKAL Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, Yayın No:473, Ankara, 1998
- ANDERSON Gordon C., **Managing Performance Appraisal Systems**, Blackwell Publishers, Oxford, 1993
- ARSLAN Akın, **360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç**, Kalder Forum, Nisan-Mayıs-Haziran, 2002
- BACAL Robert, **How to Manage Performance**, McGraw-Hill, Wisconsin, 2004
- BARUTÇUGİL İsmet, **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, Kariyer Developer, İstanbul, 2002
- BAYAR Başak, **Düşük Performans! Şimdi Ne Yapacağız?**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2011> [15.11.2004]
- BAYAR Başak, **Performans Değerleme Sisteminin Kurulması**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21> [15.11.2004]
- BİLGİN M. Hüseyin, **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik**, Çimento İşveren Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, Ocak 2002
- DAVIS Roger, **Choosing Performance Management: a Holistic Approach**, CUPA Journal, Summer, 1995
- DEMİROĞLU Murat, **İşletmelerde Performans Değerlendirmeleri**, İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı:8, Kasım-2002
- DİCLE Ülkü, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi – Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara, 1982
- ERDOĞAN İlhan, **Personel Seçimi ve Başarı Değerleme**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları, Yayın No: 248, İstanbul, 1994
- ERDOĞMUŞ Nihat, **Kariyer Geliştirme**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınları, 7. Bası, İstanbul, 2001,
- FİNDİKÇİ İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2003

- FREEMAN Julie, **How to Improve the Effectiveness of Performance Management and Appraisal by Overcoming the Root Cause of the Problem**, <http://www.hrmguide.com/performance/freeman.htm> [11.03.2005]
- GERMİRLİ Nüket, **Performans Sisteminin Performansı**, KalDer Forum, Nisan-Mayıs-Haziran, İstanbul, 2002
- HELVACI M. Akif, **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlemenin Önemi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt:35, Sayı: 1-2, 2002
- IVANCEVICH, J.L. Donnelly & J.M. Gibson, **Managing For Performance**, Business Publications Inc, Dallas, 1980
- IVANCEVICH, J.M., Gibson J.L., Donnelly J.H., **Fundamentals of Management**, USA, 1992, Performans
- insankaynaklari.com İçerik Ekibi, **Neden Performans Değerlendirme**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3539> [15.11.2004]
- KARABULUT Bilge, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme Sistemi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üni., Sosyal Bilimler Ens., Haziran, 2002
- LEPSİNGER Richard, LEPSİNGER Anntoinette D., **The Talent Management Handbook, "Using 360-Degree Feedback in a Talent Management System"**, Chapter 9, Mc Graw Hill, Philadelphia, 2003
- OBERG Winston, <http://www.work911.com/cgi-bin/links/jumPerformanscgi?ID=3154>, [28 Eylül 2004]
- ÖZDEMİR Erkan, **Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi**, İşgüç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2002
- Palmer Margaret J., **Performans Değerlendirmeleri**, (Çev.)Doğan Şahiner, Rota Yayınları, 1993
- R. H. Woods, **Human Resource Management**, Educational Institute, Second ED, 1997
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000
- ŞENTÜRK İstem Başar, **Performans Değerlendirme Sonuçlarını Ne Yapmalı?**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3604> [15.11.2004]
- TAŞTAN Seçil, **Performans Değerlendirmesinde Planlama ve Değerlendirme Sonuçlarının Kullanımı**,

<http://www.humanresourcesfocus.com/proje2.asp> [20.03.2005]

- TURGUT Hakan, **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, Sayıştay Dergisi, Sayı:42, Temmuz-Eylül 2001

- UYARGİL Cavide, İşletmelerde **Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yayın No:262, İstanbul, 1994

- Ülsever Cüneyt, **XXI. Yüzyılda İnsan Yönetimi**, Om Yayınevi, İstanbul, 2003

- ÜNAL Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Yayını, Ankara, 1998.

- VROOM Victor H., **Manage People, Not Personnel: Motivation and Performance Appraisal**, Harvard Business Review, Boston, 1990

- WEATHERLY Leslie A., **Performance Management: Getting It Right From The Start**, HR Magazine, March, 2004

- Workforce Compensation and Performance Service, **A Handbook For Measuring Employee Performance**, PMD-013, September, 2001

- YILDIZ Selin, **İşletmelerde Performans Değerleme ve Bir Araştırma Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003

- YÜCEL Recep, **İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 1, Sayı 3, 1999

- www.insankaynaklari.com

- www.work911.com

- www.hrmguide.com

- www.mcozden.com

- www.tdk.gov.tr

- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793> [29.11.2004]

- <http://www.vault.com>

- http://www.vault.com/nr/newsmain.jsp?nr_page=3&ch_id=402&article_id=19767&1istelement=5&cat_id=2071 [22.03.2005]

- <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=2793> [29.04.2004]

ÖZGEÇMİŞ

1980 İstanbul doğumludur. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamlamıştır. 1999 yılında Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Fakültesi, İşletme bölümünde lisans öğrenimine başlamış ve 2003 yılında lisans derecesi almıştır. Aynı sene içerisinde Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programına başlamıştır. Halen öğrenimine devam etmektedir.

