

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Hazırlayan: E. Ferhat YILMAZ
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin İşletme Anabilim Dalı için
öngördüğü YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne
Trakya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Temmuz,2006

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

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ
ÜZERİNE ETKİSİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu çalışma, 17.07.2006 tarihinde aşağıdaki Jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Yaşar SUCU

Üye: Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN

Üye: Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR
(Danışman)

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca bana önerilerini ve ilgisini eksik etmeyip beni her konuda destekleyen tez danıőmanım Yrd. Doç. Dr. Sinan ÜNSAR'a, uygulama bölümünde anket verilerinin yorumlanmasında, bilgi ve deneyimiyle büyük katkıları bulunan Yrd. Doç. Dr. Adil OĞUZHAN'a teőekkürlerimi sunarım.

Her zaman, her konuda bana destek olan ailem tez çalışmam boyunca da her türlü maddi ve manevi destekte bulunmuőtur. Bu nedenle kendilerine en içten teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

Modern işletmecilik ilkelerinin uygulandığı günümüz işletmelerinde en büyük sorun, çalışanların performansını yükseltmek ve maksimum verim elde etmektir. 21. yüzyıla girdiğimiz bu dönemde, bilişim ve iletişim sektörünün hızla gelişmesi, serbest ticaret politikaları nedeniyle çok uluslu şirketlerin ortaya çıkması dünyadaki ekonomik sınırları kaldırmış ve yöresel rekabetleri küresel rekabetlere dönüştürmüştür. Bu yoğun rekabet koşulları içerisinde işletmeler varlıklarını sürdürürebilmek için etkin ve verimli çalışmalıdırlar. Verimliliğin en önemli boyutunu ise işletmedeki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu nedenle günümüzde, işletmenin elde edeceği karı arttırmada insan faktörünün önemini kavramış olan birçok işletme; çalışanlarının işinde sağladığı başarı ve gelişimi yükseltmek için performans değerlendirme sistemini uygulamaktadırlar. Performans değerlendirmesi; işletmedeki çalışanları etkili kullanarak işgücü verimliliğini arttırmaya yönelik bir uygulamadır. Ayrıca işletme içerisinde uygulanmakta olan ücret politikasına, kısa ve uzun vadede işletmenin stratejik planlarının belirlenmesine, çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanmasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, işten çıkarma, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışma, performans değerlendirme sistemi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışmanın ilk iki bölümünde performans değerlendirme sistemi, verimlilik kavramı ve performans değerlendirme sistemi ile verimlilik arasındaki ilişki alanyazın taraması yöntemiyle incelenmiş, üçüncü bölümde ise performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisi Edirne Bölgesindeki tekstil işletmeleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anket uygulaması ve sonuçları anlatılmıştır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, performans değerlendirme sistemi işgörenin çalışma verimine önemli katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme Sistemi, Verimlilik, Edirne Bölgesi

ABSTRACT

In the business enterprises implemented modern business enterprise principles, the most important issues are increasing the performance of workers and getting maximum income. Through the twentieth century, rapid development of the sectors of data processing and communication and because of the free trade politics arising of multilateral business enterprises have canceled the economical borders and changed the local rivalry into the spherical rivalry. In this rivalry conditions, the business enterprises have to work active and productive in order to continue their existences. The employees worked at business enterprises have formed the most important factor of product. Therefore, the business enterprises inferring the importance of the human factors in order to increase the profit have used “the performance evolution system” to increase the success and development of the employees. The evolution of the performance is aimed to increase the manpower productive by using the employees in an active way. Furthermore, this system assists the wage politics implemented in business enterprise, determining the strategically plans in business enterprises through the short and long terms, being promoted and determining the educational needs of employees, making decisions as dismissing and work rotation. This study has examined the relation between “the performance evolution system” and productivity. In the first two sections of the study, performance evolution system, productivity concept and the relation between them are examined. Moreover, the third section contains the activity of the performance evolution system on productivity and the implementation and the result of the questionnaire of the employees worked at textile business enterprises in Edirne. The results of the study show that the performance evolution system affects the productivity of employees significantly.

Key words: Performance, Performance Evolution System, Productivity, Edirne Region.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ.....	1
PROBLEM.....	2
AMAÇ.....	3
ÖNEM.....	4
SAYILTIKLAR.....	4
SINIRLILIKLAR.....	5
TANIMLAR.....	5

BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1.PERFORMANSIN TANIMI.....	6
1.2.PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	8
1.2.1.Kişisel Faktörler.....	9
1.2.1.1.Zeka ile İlişkili Yetenekler.....	9
1.2.1.2.Stres ve Duygusal Sorunlar.....	10
1.2.1.3.Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler.....	11
1.2.1.4.Sağlık Durumu.....	13
1.2.1.5.Bireysel Gereksinimler.....	13
1.2.2.Başarı Güdüsünün Yoğunluğu.....	14
1.2.3.Örgütsel Faktörler.....	14
1.2.4.Çevresel Faktörler.....	16
1.3.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI.....	17
1.4.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖNEMİ.....	22
1.5.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI.....	24
1.6.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI.....	29
1.6.1.Yöneticiler İçin Yararları.....	32
1.6.2.Çalışanlar İçin Yararları.....	33
1.6.3.Organizasyon İçin Yararları.....	34
1.7.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SAKINICALARI.....	36

1.8.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	38
1.8.1.Performans Değerlendirme Sisteminin Planlanması.....	41
1.8.1.1.İş Analizlerinin ve Tanımının Yapılması.....	44
1.8.1.2.Amaçların Belirlenmesi.....	46
1.8.1.3.Hedeflerin Belirlenmesi.....	47
1.8.1.3.1.Organizasyonun Hedefleri.....	48
1.8.1.3.2.Bireysel Performans Hedefleri.....	49
1.8.2.Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	50
1.8.3.Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	55
1.8.4.Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi.....	58
1.8.4.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	61
1.8.4.1.1.Grafik Dereceleme Yöntemi.....	63
1.8.4.1.2.Kritik Olay Yöntemi.....	67
1.8.4.1.3.Kontrol Listesi Yönetimi.....	70
1.8.4.1.4.Karşılaştırma Yöntemleri.....	74
1.8.4.1.4.1.Sıralama Yöntemi.....	75
1.8.4.1.4.2.İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	76
1.8.4.1.5.Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	78
1.8.4.1.6.Serbest Anlatım Yöntemi.....	80
1.8.4.2.Modern Performans Değerlendirme Yöntemi.....	81
1.8.4.2.1.Amaçlara Göre Yönetim.....	82
1.8.4.2.2.Davranışsal Değerlendirme Yöntemi.....	85
1.8.4.2.3.Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	87
1.8.4.2.4.Takım Temelli Performans Değerlendirme.....	89
1.8.5.Değerleyicilerin Belirlenmesi	91
1.8.5.1.En Yakın Üst veya Amir Tarafından Değerlendirme.....	92
1.8.5.2.İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	92
1.8.5.3.Astlar Tarafından Değerlendirme.....	93
1.8.5.4.İşgörenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri.....	94
1.8.5.5.Bir Komite veya Grup Tarafından Değerlendirme.....	95
1.8.5.6.Müşteriler Tarafından Değerlendirme.....	96
1.8.5.7.360 Derece Değerlendirme.....	97

1.8.6.Değerleyicinin Eğitimi.....	99
1.8.7.Değerlendirme Döneminin Belirlenmesi.....	100
1.8.8.Değerlendirme Sonucunun Belirlenmesi ve Geribildirim Yapılması.....	101
1.9.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIMI.....	104
1.9.1.Ücret Yönetimi.....	104
1.9.2.Kariyer Yönetimi.....	106
1.9.3.Stratejik Planlama	107
1.9.4.Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	107
1.9.5.İşten Ayırma.....	108
1.9.6.Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme gibi Uygulamalar.....	109
1.10.PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNDE YAPILAN HATALAR.....	110

İKİNCİ BÖLÜM: VERİMLİLİĞİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

2.1.VERİMLİLİĞİN TANIMI.....	111
2.2.VERİMLİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR VE PERFORMANS.....	118
ÖLÇÜTLERİ	
2.2.1.Etkinlik.....	119
2.2.2.Etkililik.....	121
2.2.3.Kalite.....	127
2.2.4.Yenilik.....	130
2.2.5.Üretkenlik.....	132
2.2.6.Karlılık.....	133
2.2.7.Çalışma Yaşamının Kalitesi.....	136
2.3.VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ.....	138
2.4.VERİMLİLİĞİN FAYDALARI.....	140
2.4.1.Yönetim İçin Faydaları.....	140
2.4.2.Çalışanlar İçin Faydaları.....	141
2.5.VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ORANLAR.....	141
2.6.VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	143
2.6.1.İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler.....	144
2.6.1.1.Ürün.....	145
2.6.1.2.Teknoloji.....	145

2.6.1.3.Malzeme ve Enerji.....	146
2.6.1.4.İnsan.....	146
2.6.1.5.İşletme Organizasyonun Yapısı.....	149
2.6.1.6.İşletmede Uygulanan İş Metotları.....	150
2.6.2.İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler.....	151
2.7.VERİMLİLİĞİN YÜKSELTİLMESİ.....	152
2.8.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN VERİMLİLİK	156
ARTIŞI AMACIYLA KULLANIMI	
2.9.VERİMLİLİĞE VE PERFORMANSA STRATEJİK BAKIŞ.....	160
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN	
VERİMLİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA	
3.1.ARAŞTIRMA MODELİ.....	161
3.2.EVREN VE ÖRNEKLEM.....	162
3.3.VERİLERİN TOPLANMASI.....	162
3.4.VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	163
3.4.1.Güvenilirlik.....	163
3.4.2.Araştırmaya Katılanların Özellikleri.....	164
3.4.3.Faktör Analizi.....	171
3.4.4.Çalışanların Özelliklerine Göre Performans Değerlendirme	
Düzeyi Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farklara İlişkin	
Bulgular.....	175
SONUÇ.....	188
KAYNAKÇA.....	193
EKLER.....	204

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİLLER

Şekil-1 360 Derece Geribildirim Süreci.....	98
Şekil-2 Verimlilik Kavramının Kapsamı.....	112
Şekil-3 Performans Unsurları ve Aralarındaki Etkileşimler.....	119
Şekil-4 Performans Ölçütleri.....	138
Şekil-5 İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli.....	144
Şekil-6 Verimlilik Spirali.....	153

TABLolar LİSTESİ**TABLolar**

Tablo-1 Grafik Dereceleme Örneği.....	66
Tablo-2 Kritik Olay Tablosu.....	69
Tablo-3 Kontrol Listesi Örneği.....	71
Tablo-4 Zorunlu Seçim Yöntemi.....	73
Tablo-5 Sıralama Ölçeğine Göre Değerlendirme Ölçeği.....	75
Tablo-6 İkili Karşılaştırma Tablosu.....	76
Tablo-7 Verimlilik Nedir, Ne Değildir.....	117

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGELER

Çizelge-1 Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı.....	161
Çizelge-2 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	166
Çizelge-3 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı.....	168
Çizelge-4 Faktör Analizi Matrisi.....	174
Çizelge-5 Kolmogorov Simirnov Testi.....	175
Çizelge-6 Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	177
Çizelge-7 Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	177
Çizelge-8 Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t Testi Sonuçları.....	178
Çizelge-9 Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	179
Çizelge-10 Çalışanların Yaşlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	180
Çizelge-11 Yaşara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	180
Çizelge-12 Yaşara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	180
Çizelge-13 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	181
Çizelge-14 Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	181
Çizelge-15 Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	182
Çizelge-16 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	183
Çizelge-17 Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	184

Çizelge-18 Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	184
Çizelge-19 Çalışanların İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	185
Çizelge-20 İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	186
Çizelge-21 İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları.....	186
Çizelge-22 Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	187
Çizelge-23 Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	187
Çizelge-24 Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal- Wallis Test Sonuçları.....	188

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın son çeyreği, önceki yıllara göre her alanda çok büyük gelişmelere ve değişmelere sahne olan yıllardır. İşletmelerin yapılarının ve işlevlerinin değişmesi, artan rekabet ortamı, örgüt içinde işgörenin artan önemi, gereksinimlerinin çeşitliliği ve işgörene bakış tarzının farklılaşması ile birlikte, işgörenlerin kurumlarına katkısı, katkısının artırılması, mesleki ve kişisel gelişimi de önemini arttırmakta ve buna bağlı olarak işgörenin performansının etkin bir şekilde yönetilmesini gerekli kılmaktadır.

Bilgi çağının zorunlu kılındığı günümüz iş dünyasında şirketler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadır. Bu yeni iş ortamı; global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış, işlevsel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. Bu nedenle, şirketlerin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları yöntemleri çok doğru bir şekilde tanımaları ve anlamaları hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için, şirket yöneticilerinin kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen, çevre ve performans şartlarını birçok değişik açıdan ölçümleyen araçlara ve göstergelere ihtiyaçları vardır (Ölçer, 2005: 89)

Bir işletmenin gelişmesi ve yenileşmesinin maddi kaynaklardan çok insan kaynağı ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının da işletme için en temel ve vazgeçilmez özelliği, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Yani amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği performanstır. Performans ve performans yönetimi ilkelerini dikkate almayan bir işletmenin, insan gücünden gereken verimi alması da düşünülemez. Bugünün işletmeleri, insan kaynağına yatırım yaparak, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktadırlar. Böylece, dışarıdan gelen olumsuz etkilere karşı örgütün direncinin artırılması ve uyum yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çalık, 2003: 2-3)

Performans değerlendirme, örgüt içinde işgörenlerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden takımlardan ve işgörenlerden daha etkin

sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır.

Performans değerlendirme, işgöenlere, kendisinden ne beklendiğini, hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini bununla birlikte mevcut durumunu, gelişim ve eğitim ihtiyacının belirlenmesini, üstleriyle daha nitelikli bir iletişim kurmasını sağlama yönünde katkılar sağlar. Yönetici açısından ise işgöenine daha yapıcı ve daha yansız geribildirimler vermesini, daha etkin rehberlik etmesini, mesleki gelişimlerini daha rasyonel planlamasını; örgüt boyutunda da işletmenin hedeflerinin işgöen hedefleriyle bütünleşmesini sağlama gibi önemli işleve sahiptir.

Performans değerlendirme sistemi yönetici ile çalışan arasında sağlıklı bir iletişim sağlar. alışan ile yönetici arasındaki iletişimin kalitesi, çalışanın performansının ve veriminin kalbini oluşturur. Karşılıklı etkileşim süreci bireyin ve işletmenin hedeflerinin belirlenmesine ve ortak payda altında toplanmasına yarar. Belirlenen hedeflerdeki başarı çalışanın iş tatmin duygusunun, değer bilincinin ve kendine güvenin artışını da beraberinde getirir. Motivasyondaki bu artış belli bir aşamadan sonra, hem bireysel verimliliği hem de örgütün verimliliğini arttıracaktır.

İşletmelerin en büyük sorunlarından biri yeterli düzeyde verimli olamamaktır. Verimli olamayan işletmeler, öteki sorunlarını çözmede de yetersiz kalmaktadırlar. Verimliliği arttırıcı çözümler bulmak işletmenin bekası için şarttır. Performansın ayrılmaz parçası olan verimliliği arttırmak için işletmeler günümüzün sürekli değişen evre şartlarına uygun performans değerlendirme sistemlerini kurmaları ve sürekli gelişimini sağlamalıdırlar.

PROBLEM

2000’li yıllar işletmelerin gerçek verimliliğe ulaşmasının tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanması gerçeğini ortaya koymuştur. İnsandan daha etkin olarak faydalanabilmenin yollarını araştıran ve örgütsel amaçlarla bireyin amaçlarını birleştirebilen, alışanlarında yeniliklere ve gelişime açık bir hava yaratabilen işletmeler gelecekte daha verimli olacaklardır.

İşte gelecekte daha verimli olabilmek ve diğer işletmelerden kendilerini daha farklı kılmak isteyen işletmelerin günümüzde insanı ön plana çıkaran görüşlerin hakim olmasıyla beraber, performans değerlendirme sisteminin yönetsel fonksiyonlar ile arasındaki önemini daha iyi kavraması ve bu sistemi uygulamaya koyması gerekmektedir.

Bu bilgiler ışığında, araştırmamızın genel problemi performans değerlendirme sisteminin işgören verimliliğine etkilerini ortaya koymaktır.

AMAÇ

Bu çalışmanın genel amacı, işletmelerde performans değerlendirme sisteminin etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını, bu konu ya ne denli önem verildiğini ve değerlendirme sonuçlarının işgörenlerin çalışma verimliliğine ne derece etkilediğini belirlemektir.

Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurmak büyük bir çabayı da beraberinde gerektirmektedir. İnsan ögesinde kaliteyi yakalamak, iş yaşamında etkin bir rol oynayabilmek günümüzde her şeyden önce yöneticilerin ve yönetici adaylarının en yeni bilgi, beceri ve yeteneklerle donanmış olmasına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler işletme içinde yönetsel kararlarını sağlıklı verilere dayandırmak için insan kaynakları yönetiminin önemli bir kolu olan performans değerlendirme sistemini kullanmak zorundadırlar. Bu araştırma performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin çalışma verimliliğine etkileri hakkında bilgi sağlamak amacıyla yapılmıştır. Konuyla ilgili spesifik amaçlar şu şekilde özetlenebilir:

- Uygulanan performans değerlendirme sisteminin ne amaçlarla yapıldığı,
- Değerlendirmede hangi kriterlerin baz alındığı,
- Değerlendirme sonuçlarının ne ölçüde gerçeği yansıttığı,
- Değerlendirme sonuçlarının personele bildirilip bildirilmediği, bildiriliyorsa bildirim şeklinin ne olduğu,
- Değerlendirme sonuçlarının işgörene ne ölçüde etkilediği,

- Yönetici arasında gerçekleşen düzenli iletişim sonucunda çalışanın motivasyonunda ne gibi değişim olmuştur.

ÖNEM

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde çalışanlarını ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarına bağlıdır. Bu nedenle çalışanın işteki başarılarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Çalışanın işteki başarısını o işle ilgili kriterlere göre değerlendiren bir süreç olan performans değerlendirmesi günümüzde öncelik verilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları içerisinde önemli bir yer işgal eden performans değerlendirme, işletme ile çalışanın amaç ve hedeflerini bütünleştirme, başarılı olmaları için motive etme, örgütsel ve bireysel gelişimi sağlamaya katkıda bulunma, terfi ve ücret sistemi gibi önemli konularda adaleti temin etme çerçevesinde çok önemli amaçları bulunmaktadır. Bu önemli amaçlar aracılığıyla performans değerlendirme sistemi örgütün etkinlik ve verimliliğini artırma amacına hizmet eden bir araç görünümündedir. Örgütsel başarıya katkılarından dolayı performans değerlendirmeyi verimlilik eksenli düşünmek bu çalışmanın önemini bir başka yönden ortaya koymaktadır.

SAYILTILAR

Bu araştırma, aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir:

1. Araştırma modeli konuya ve amaca uygundur.
2. Veri toplama aracında yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından araştırma amacının belirlenmesi için yeterlidir.
3. Araştırmada kullanılan istatistikî analiz yöntemleri verilere ve araştırma amacına uygundur.
4. Veri toplama amacı ile elde edilen bilgiler sorulara cevap veren bireylerin kendi görüşlerini yansıtmaktadır.
5. Seçilen örnekler araştırma evrenini temsil edebilme açısından yeterlidir.

SINIRLILIKLAR

1. Tekstil işletmelerinde araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır.

2. Toplanan verilerin güvenlik ve geçerliliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

3. Araştırma tekstil firmalarındaki uygulanan performans değerlendirme sistemleri için geçerlidir. Bu araştırmanın sonuçlarına dayanarak diğer sektörlerdeki firmalar için yapılacak genellemelerin doğruluk derecesi sınırlı olacaktır.

TANIMLAR

Performans: İnsan kaynağının yönetimi ya da geliştirilmesi yaklaşımında, görevsel eylemlerin yönetildiği hedef, işgörenin bütünüdür. Örgüt, insan kaynakları yönetiminden, geliştirme etkinlikleri sonucunda 'emek' ögesinin iyileştirilmesini, kalitesinin artırılmasını beklemektedir. Bu anlayışa göre performansı, 'emeğin kalitesi' olarak tanımlamak olasıdır. Performans tanımları genelde iş ortamında 'mükemmeli arayış' olarak algılanabilir. Bu özelliği nedeni ile performans başarıdan farklıdır. Performans değerlendirmesi ise, işgörenden beklenen ile işgörenin ulaştığı sonucun karşılaştırılmasıdır (Açıkalın, 1999: 103–104).

Performans değerlendirme: Bir kişinin ya da grubun iş ile ilgili, kuvvetli ve zayıf yönlerini sistematik bir biçimde analiz etmek ve işletmenin amaçları doğrultusunda yönlendirmektir (Cascio, 1992: 267)

Verimlilik: Üretim tipi ne olursa olsun, politik ya da ekonomik sistem, verimlilik tanımını değişmez. Bu nedenle verimlilik kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen ürün/hizmetlerin miktar, tutar ve kalitesi ile bunları üretmek üzere kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak tanımlanır (Büyükkılıç, 2004: 36, Prokopenko, 2005: 19).

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. PERFORMANSIN TANIMI

Performans kelimesi, İngilizce kökenli bir kelime olup dilimize “ifa, yapma, icra etme” olarak tercüme edilmiştir. Bazı yazarlar ise performansın yerine “başarı” kelimesi kullanmaktadırlar.

Performans kavramı farklı süreçlere göre farklı anlamlar taşıyabilir. Aynı zamanda, çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. Her tanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını da yapmak güçtür. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Bireyin performansı içinde bulunduğu örgütün performansını da doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerin türü ne olursa olsun, örgüt yöneticisinin en önemli işlevlerinden birisi, örgütte çalışan işgörenlerin performans düzeyini artırmaktır (Çalık, 2003: 7- 8).

Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış birçok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır (Williams, 1998: 55). Performans bir eylem sonrasında planlanan sonuç ile meydana gelen çıktıların karşılaştırmasıyla ortaya çıkan değerlerdir.

Performans; belirli bir zaman birimi içerisinde üretilen mal ve hizmet miktarı olarak tanımlanmakta ve işlevine göre “etkinlik”, “verimlilik”, “çıktı” kavramlarıyla, bunun yanı sıra bireyin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin sonucu şeklinde ifade edilmektedir.

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002:156).

Performans; önceden belirlenen standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve beklenen amaçlara ulaşma derecesidir. Performansın belirlenmesi için, gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi gerekir. Değer, bir etkinlik sonucunda oluşan varlık ya da olgunun anlaşılabilir veya anlatılabilir olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçüdür (Akal, 1992:1, Bilgin, 2004:125, Gürkan, 1995: 50).

Performansı işletme düzeyinde inceleyecek olursak, bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin amaçlarına ulaşma derecesi bu sonuçlara göre değerlendirilmelidir. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992:1, Şimşek M. ve Nursoy M., 2002: 43). Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179).

İşletmeler gelecekle ilgili planlarını gerçekleştirmek, yeni pazarlara girmek ve yeni iş sektörlerinde yer almak için kendi öz kaynaklarına yönelirler. Bu nedenle işletmeler elde buldurdıkları mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmaya çalışırlar. İşletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performansı, işletmenin gelecekle ilgili alacağı kararlara doğrudan etkilemektedir (Yüncü, 2002: 25).

Çalışanların işin gereklerini yerine getirme derecesi, amaçlara ulaşma katsayısı açısından, ölçülmüş ve değerlendirilmiş davranış olarak tanımlanmaktadır. Performans bireyin işindeki görevlerini başarmasının bir derecesi olmakla beraber, bireyin işin gereklerini ne kadar iyi bir şekilde yerine getirdiğini de yansıtır. Başka bir ifadeyle işgörenin, kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde gerçekleştirmesidir (Erdoğan, 1991: 56).

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyini veya işgörenin davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, performans, “bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendine verilen görevi yerine getirmek

suretiyle elde ettiği sonuçlardır”. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin kendisine verilen görev ve sorumlulukları başarıyla yerine getirdiği ve dolayısıyla yüksek bir performansa sahip olduğu anlaşılır. Sonuçlar olumsuz ise, işgörenin başarılı olmadığı veya performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Bingöl, 2003:273).

Performans; birey için anlamlı olan amaçların oluşturulmuş günlük programlara adım adım gerçekleştirilmesidir. Performansı etkileyen temel faktör amaçlardır. Amaçlar belirlenmeden başarı ölçülemez. İşlevsel açıdan performans, görev ve kişi ile ilgili olup görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi oranı olarak tanımlanabilir (Bingöl, 2003:273–274).

Performans; genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım seviyesinin ölçümüdür. Bu sonuç mutlak ya da nispi olarak değerlendirilebilir. Bir atletin maraton koşusundaki ferdi derecesi veya genel sıralamadaki yeri, işletmenin ya da en küçük seviyedeki üretim biriminin üretim miktarı ya da gerçekleştirdiği üretimin belirtilen hedefe oranıdır (Songur, 1995:1).

1.2. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Çalışan insanın kendisinden beklenen ya da istenen performansa uygun performans gösterebilmesi için, öncelikle performans yeteneğinin verilen görevi gerçekleştirmeye uygun olması gerekir (Öncer, 2000: 136). İnsan kaynakları yönetimi açısından üzerinde en çok durulması gereken konuların başında bireysel performans gelir. Bir işletmede çalışanın performansındaki yükseklik ya da düşüklük o işletmenin verimliliğini arttıran veya azaltan temel etkenlerden biridir.

Örgütlerde performansı etkileyen bazen açık bazen ise gizli birçok neden bulunabilir. Performans değerlendirmesinin doğru olarak yapılabilmesi için bu nedenlerin olumsuz etkileri tespit edilmelidir.

İşgörenin performansı çeşitli faktörlere göre değişiklik gösterebilir. Bu faktörler genellikle çevreye, örgüte ve kişiye bağlıdır. Bu faktörlerin uyumu sonucu gerçek performans ortaya çıkmaktadır. Faktörlerin her biri işgören üzerinde farklı etkiler yaratabilmektedir. Çalışanların kişisel özelliklerinin birbirinden farklı olması sonucu kimileri zor şartlar altında çalışabilirken bazıları ise çalıştığı ortamın iyi olmasını isteyebilir. Ayrıca kişilerin performansını etkileyecek çevresel faktörler de zaman içerisinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu faktörlerin bireysel performansa büyük ölçüde etkisi olacağından yönetici tarafından sürekli göz önüne alınmalıdır (Kalay, 2002: 27).

İnsanların performansını etkileyen faktörleri dört başlık altında toplayabiliriz. Bunlar kişisel faktörler, başarı güdüsünün yoğunluğu, örgütsel faktörler ve çevresel faktörlerdir (Timur, 1993: 4–6).

1.2.1. Kişisel Faktörler

Bireysel performansı doğrudan etkileyen en önemli etmen kişisel özelliklerdir. İyi ya da kötü performansa neyin, nelerin sebep olduğunu bilmek, sorunu gidermek açısından önemlidir (Kaplan, 2002: 4). Bir insanın performans düzeyi büyük ölçüde kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, inanç ve değerlerine bağlı bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 40). Bireysel performansı etkileyen nitelikleri beş başlık altında toplayabiliriz.

1.2.1.1. Zekâ ve İlişkili Yetenekler

Zekâ ve ilişkili yetenekler bireysel, performansı önemli derecede etkiler. Yöneticilerin çalışanların zekâ düzeylerine göre görev ve sorumluluk vermeleri son derece önemlidir. Çok zeki bir personele rutin bir görev verildiğinde zaman içinde yapmış olduğu görevden sıkılacak ve performansı düşecektir.

Yetenek, kişinin belirli süre içinde belirli görevleri başarabilmesinde rol oynayan bilgi ve beceri düzeyi ile ilgili bir kavramdır. Yetenekler kişiden kişiye önemli

farklılıklar gösterir ve zamanla değişime uğrarlar. Kullanılmayan yetenekler zamanla zayıflarken sürekli kullanılan yetenekler ise güçlenmektedir (Kaplan, 2002:4).

Başarıda olduğu gibi kişisel yeteneklerde de kişiler arasında büyük farklılıklar olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Örneğin bazılarının konuşma bazılarının yazma alanlarında diğerlerine göre daha üstün yetenekli olduğu görülmektedir. Aynı araştırmalar belirli yetenek düzeylerine sahip kişilerin oldukça az sayıda, buna karşılık normal ya da orta yetenek düzeyindeki kişilerin sayılarının bir hayli fazla olduğunu göstermektedir.

Yöneticilerin üzerine düşen en büyük sorumluluklardan birisi çalışanların yeteneklerini kullanabileceği ve geliştirebileceği bir örgüt ortamının yaratılmasıdır. Bu durum çalışanın yüksek performans göstermesi açısından büyük önem taşımaktadır (Bulut, 2003: 11).

1.2.1.2. Stres ve Duygusal Sorunlar

Çalışanlar üzerinde stres veya kişinin içinde bulunduğu duygusal sorunlar performansı önemli derecede etkiler. Stres altında çalışan personelin yüksek performans göstermesini beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Her çalışan kendi stres sorunuyla ilgili kişisel sorumluluk yüklenmeyi öğrenmelidir. Çalışanın stresle ilgili sorunlarının çoğu kendisinden kaynaklanır. Çalışan, verimliliği düşürücü baskı durumlarından kaçınmayı öğrenmelidir. Bu, gerçekçi olmayan görevler ve vaatler altına girmek gerektiği anlamını taşır. Mesela bazı çalışanlar yöneticilerini memnun etmek adı altında kendilerine verilen mantıksız işleri bile yürütmek isterler. Bu durumda işi yapamamış olmanın vermiş olduğu stres doğal olarak performansı düşürecektir. Yönetim ise çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyecek bu gibi durumlardan kaçınmalıdır (Thompson, 1998:145).

1.2.1.3. Motivasyonun Neden Olduğu Etkiler

Motivasyon; kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır (Kuşluvan ve Oral, 1997: 56).

Etkin bir örgütlenmeye gidildiği halde işlerin iyi gitmemesi çok sık rastlanan yönetim sorunlarından birisidir. Bunun nedeni, insanların yaptıkları işler aşırı standartlaştırıldığında uyuşuk ve kayıtsız bir hale gelmesidir. İnsanları iş yaparken motive eden, girişimciliği ve olumlu yaklaşımları koruyan örgütlenme ve çalışma yöntemlerinin neler olduğunun saptanması ve uygulanması gerekir. Aynı şekilde yarattığımız örgüt ne kadar mükemmel olursa olsun, işgörenler motivasyondan yoksunsa, bunun hiçbir yararı olmaz ve üretkenliği de zedeler (Kondo, 1999:190).

Motivasyon aslen içten gelir. Yöneticiler, çalışanların motivasyonlarını koruma ve örgüt enerjisini sürdürme ya da yeniden oluşturma konusunda teşvik edebilirler. Eğer yönetici örgüt amaçları konusunda coşkulu davranırsa, çalışanlar da aynı biçimde karşılık verecektir. Burada dikkat edilmesi gereken diğer konu yöneticilerin çalışanlara bir şeyler yaptırmak için otoriter emirler vermemesidir. Yöneticiler yön gösterici, çalışanlara problemlerini çözmeleri yönünde cesaret verici olmalıdır. Çalışanların, çalışmalarının sorumluluğunu üstlenmelerine izin vermelidir.

Motivasyon, kişilerin istedikleri doyumunu elde etmeleri yönünde teşvikle oluşur. Burada zor olan insanların ne istediğini ve çabalarının karşılığın nasıl bir değer biçildiğinin bilinmesidir. İnsanlar, çabalarının karşılığın ne kadar yüksek değer biçilirse o kadar da ellerinden geleni yapma konusunda gayret göstereceklerdir.

İnsanları motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya ittiğini anlamaktır. Bu onların kişisel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını yaratmakla mümkün olur (Akat, 2000: 87).

Yüksek performans sağlamak için iyi performansın görülüp, takdir edilip ödüllendirilmesi çok önemlidir. Çalışan kimseler, çabalarının takdir edildiğini gördükçe motive olurlar ve zor görevleri severler. Yöneticiler iyi performans gösterenlerin farkına

varmalı ve onları hemen ya da en kısa zamanda takdir ettiğini göstermelidir. Yöneticiler takdir edilecek ya da ödüllendirilecek işlerin neler olması gerektiğini titizlikle seçmelidir. Takdir ve olumlu geri besleme her fırsatta kullanılmalıdır (Dengiz, 2000:220).

Motivasyon, yönetimin temel işlevlerinden birisi belki de en önemlisidir. Örgütler performansı arttırmak ve başarılı olmak için birtakım motivasyon yöntemleri kullanmaktadırlar. İşgörenler hem içsel hem de dışsal motive edici faktörlerle güdülenebilirler. Örgüt yöneticileri, işgörenleri motive eden faktörleri belirlemeli ve bunları işe koşmalıdır. Motivasyonun yüksek olması verimi de doğrudan arttırabilir (Çalık, 2003: 65).

Kötü performansın temel nedenlerinden biri de yetersiz motivasyondur. Çalışan bir kişinin başarılı olabilmesi için başarı doğrultusunda motivasyona gereksinimi vardır. Ancak dikkat edilmesi gereken konu, başarı ve yüksek performans için sadece motivasyonun yeterli olmamasıdır. Zekâ ve ilgili yeteneklerin yeterli seviyede olmadığı bir çalışanı ne kadar motive ederseniz edin performansında aynı derecede artış sağlanamayacaktır (Kaplan, 2002: 5).

Örgütlerde etkili motivasyonun yerini hiçbir şey tutamaz. Ne yeni düzenlemeler, ne yeni kaynaklar, ne teknolojik yenilikler ne de programların düzenlenmesi, örgüt için çalışan işgörenlerin davranışlarına enerji veremiyor ve davranışlarını şekillendiremiyorsa örgütün performansını anlamlı şekilde değiştiremezler (Çalık, 2003: 102).

Örgütler, sahip oldukları tüm maddi ve insan kaynaklarını, örgütün hedeflerine ulaşması için kullanırlar. Ancak bir örgütün, elinde bulundurduğu maddi kaynaklarının kalitesi, örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli ancak yeterli değildir. Maddi kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının da örgütün hedefleri doğrultusunda yönlendirilmesi gerekmektedir. Örgüt yöneticileri, motivasyonun, örgüt performansının önemli belirleyicilerinden biri olduğunu kabul etmelidirler (Çalık, 2003:103).

Motivasyon kavramı, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlanabilir (Çalık, 2003: 103). Ancak motivasyonun temel iki özelliği unutulmamalıdır (Koçel, 2003:634):

- Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum ya da olay başkasını motive etmeyebilir.
- Motivasyon ancak insan davranışlarında gözlenebilir.

1.2.1.4. Sağlık Durumu

Çalışanların fiziksel ya da psikolojik yönde yaşayacağı/ yaşadığı sağlık sorunları onların performansında belirgin düşüşler yaratacaktır. Bu gibi durumlar karşısında yönetim kademesinin belirli zamanlarda periyodik sağlık kontrolleri yaptırmak suretiyle sağlık problemlerini önceden tespit etmesi ve uygun düzenlemeler yapması gereklidir. Personelin sağlık sorunlarına önem verildiğini hissetmesi motivasyonunu ve performansını artıracaktır (Kaplan, 2002: 5).

1.2.1.5. Bireysel Gereksinimler

İşgörenin, neden çalıştığı, çalışmaya nasıl gönüllü kılınacağı, çalışmayı ve iş ortamını nasıl anlamlı bulacağı pek çok araştırmanın konusunu oluşturmuştur. İnsan davranışlarının nedenlerini kavrayabilmek ve açıklayabilmek için düşünce evrimi içinde çeşitli motivasyon kuramları geliştirilmiştir. Motivasyon kuramlarının bazıları, süreç içinde önem kazanmış, bazıları ise önemini yitirerek yerini yeni kuramlara bırakmıştır. Kuramların oluşumunda insanın bireysel gereksinimleri önemli rol oynamaktadır (Çalık, 2003: 104). Gereksinimler insanları başarıya yönlendiren en önemli motivasyon aracıdır. İnsanlar hayatları süresince gereksinimlerini gidermeye, gereksinimlerini giderdikçe bir üst seviyede gereksinimlerini doyumak için çaba sarf etmektedirler (Kaplan, 2002:5–6). Gereksinimler hiyerarşideki sırayı takip etmektedir. Fiziksel ihtiyacı doyurulamayan bir insan, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı hissetmeyecektir (Kütükçüoğlu, 2000:2) .

Etkin bir yönetici çalışanlarının bireysel gereksinimlerine sistematik yaklaşımlar geliştirmesi gerekir. Çağdaş insan, insan onuruna yakışır şekilde çalışmayı istemekte, bunun için de kendisine, tüm fırsatların yaratılması beklentisini taşımaktadır (Erginer, 1998: 24).

1.2.2 Başarı Güdüsünün Yoğunluğu

Kişisel yetenekler ve bu yeteneklerin düzeyi başarıyı etkileyen pek çok etmenlerden sadece birisidir. Başarıyı etkilemede birinci derecede önemli olan nokta; sahip olunan yeteneklerin çeşitleri ve düzeylerinden çok, bu yetenekleri ortaya koyma isteğinin yoğunluğudur (Bulut, 2003: 11). Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, toplumsal ve ruhsal gereksinimlerin karşılanmasına bağlıdır. Yönetim örgütsel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda yaptığı çalışmalarda, personelin yeteneklerini kullanabilmek için bazı tedbirler alması gerekir. Bu tedbirlerin başında da yeteneklerin ortaya çıkarılması, kullanılması ve bunların bu doğrultudaki isteklerinin örgüt içerisinde yerine getirilmesi gelmektedir. Bunun yanında, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği ve yönetimin eşgüdüm etkinlikleri de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir (Kaplan, 2002:7).

1.2.3. Örgütsel Faktörler

Örgütün yapısı, uygulamış olduğu politika, örgüt içindeki yetki ve görev paylaşımı, çalışanların iş koşulları personelin performansını etkileyen önemli faktörlerdir. Bu faktörleri;

- Yönetim Politikası,
- İş Tasarımı,
- Çalışma Şartları şeklinde sıralamak da mümkündür (Bulut, 2003: 10).

Örgütün sergilemiş olduğu politika ile çalışan arasında sıkı bir ilişki vardır. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği her şeyden önce uygun yerde uygun personelin çalıştırılmasına bağlıdır. İşin gerektirdiği bilgi, yetenek ve becerilere sahip personelin

yerinde kullanımı için iş analizleri ve iş tanımlarının örgüt tarafından yapılmış olması gereklidir. Kısaca iş tanımı: uygulanacak işin önceden planlanması ve bunun yazılı veya sözlü olarak tanımlanmasıdır. Bir insanı işe alacağımız zaman ona ne gibi bir görev vereceğiz ya da ondan hangi işi yapmasını bekleyeceğiz sorusunun cevabıdır (Samson, 2000:1). İş tanımlamaları bir atlasla aynı düzendedir; bir organize sistemde yapılacak işle ilgili tüm bilgileri içerisinde barındırır. Çünkü iş tanımlamaları organizasyonların yapısını belirler ve bu yolla yapılacak işin zaman gereksinimini ve kalitesini artırarak en iyisi olmasını sağlar (Kennedy, 1987: 62). Yapılan iş tanımı ve iş analizlerinin neticesinde örgüt hem personelini etkin ve verimli bir şekilde kullanmış olacak, hem de başarısını arttıracaktır.

Personelin örgütteki başarısını etkileyen etmenlerin belirlenmesi, bunların personeli değerlendirme sırasında göz önünde bulundurulması, değerlendirme sonuçlarından yararlanılması, hem örgütün hem de personelin yararınadır. Personel hakkında değerlendirme sonuçlarına ve başarı durumuna göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme, geliştirme vb. bir takım kararlar alınması söz konusudur. Çalışanların örgüt içinde yükselme olanaklarının bulunması, onların performans geliştirilmesinde önemli bir etkidir (Aytaç, 2000: 50). Ayrıca örgüt içinde diğer personelle kurduğu ilişkiler ve örgütün sosyo-psikolojik ortamına ne derecede uyum sağladığı onun performans düzeyini etkileyecektir.

İyi bir iş planının yapılması, organizasyonun yeterliliği, yönetim biçiminin uygunluğu, işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması; örgütsel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlu hale getirilmesi performans arttırmada önemli yönetime bağlı faktörlerdendir (Kalay, 2002: 30).

İş yaşamında şu üç faktör üretkenlik ve moral üzerinde önemli rol oynar. Bunlar:

- Sağlıklı ve güvenli çalışmanın bilinmesi ve anlaşılması.
- Üst yönetimin sağlık ve güvenlik konusunda gösterdiği hassasiyete olan inanç.
- Güven ortamı (Della-Giustina, 1989: 26).

Hangi amacı gerçekleştirmek için kurulmuş olursa olsun tüm örgütlerin yaşama ve gelişme gücü; onu oluşturan bireylerin belirlenen amaçlar doğrultusunda, beraberce çalışabilmelerindeki istek ve arzularına bağlıdır. Bazen az miktarda bir maaş artışı, söylenen bir güzel söz, örgütte verimliliği sağlayabileceği gibi, bazı durumlarda işgörenlere yapılan bir saygısızlık, yeterli ödüllendirme sisteminin olmayışı v.b. örgütü beklenmeyecek bir şekilde zarara sokabilecektir (Enginer, 2001: 20).

1.2.4 Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler işletmenin kontrolü altında olmayan, işletmenin uyması gereken ve değiştirilmeleri işletme dışı koşullara bağlı olan performans faktörüdür (Akal, 1992: 139). Çevre ile ilgili faktörlerin neler olduğunu, bunların organizasyondan ne gibi isteklerde bulduklarını ve buna karşı organizasyonun yapı ve süreçler olarak nasıl karşılık verdiğini yöneticinin mutlaka bilmesi gerekir (Koçel, 2003:289).

Belirli bir çevrede yaşayan örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak, çevrelerinden bir takım girdiler almak ve çevrelerine bir takım çıktılar vermek zorundadır. Bir sistem olarak örgüt ve örgütü oluşturan çalışanların başarıları, genellikle çevre ile kurulan ilişkilerin niteliğine bağlı olacaktır.

Bazı yaygın potansiyel performans engelleri arasında; astların zamanı konusunda uzlaşmaz talepler, yetersiz iş imkânları ve araçlar, işe etki eden sınırlayıcı yönetmelikler, iş birliğinin olmayışı, yönetim biçimi, hava sıcaklığı, ışıklandırma, gürültü ve vardiyalar sayılabilir (Kaplan, 2002: 8).

İş yerinin, çalışanların rahatı ve emniyeti bakımından elverişli duruma getirilmesi, hem iş kanunu ve toplu sözleşme şartları, hem de verimi artırma amacının bir gereğidir. İş yeri şartlarının geliştirilmesinde üzerinde durulacak noktalar şunlardır (Kobu, 2005: 222):

- Aydınlatma,
- Isıtma ve sıcaklık kontrolü,
- Havalandırma,

- Gürültü kontrolü,
- Temizlik,
- Zararlı madde, koku, duman vs. nin dışarı atılması,
- İş kazalarını önleyici koruma tedbirleri.

Çevre faktörlerinin olumlu olması çalışanın davranışları, iş tatmini, çalışanın işe katılımı ve çalışanın iş performansı üzerinde büyük etkisi vardır (Sirgy vd., 2001:241).

1.3 PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI

Performans değerlendirme; bireylere ve çalışma gruplarına performans geribildirimini sağlayan insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevidir (Helvacı, 2002:155, Fındıkçı, 2003: 297, Örucü ve Köseoğlu, 2003: 23). Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliği ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 2003: 297, Sabuncuoğlu, 2000: 161).

Bazı kaynaklarda “işgören değerlendirme”, “ başarı değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan “ performans değerlendirme”, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerini ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Örucü ve Köseoğlu: 2003: 21).

Diğer bir tanıma göre performans değerlendirme, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir anlatımla, hedefe varma derecesini, nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir sistemdir (Örucü ve Köseoğlu, 2003: 22).

Performans değerleme genel hatlarıyla kişinin yapacağı işe ve bu işe için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve işinin başarma derecesinin belirlenmesidir (Erdoğan, 1991:155). Personel seçimi ve işe yerleştirilmesi, işgörenleri eğitme ve yerleştirme çabaları, motivasyon ve ücret yönetimi gibi amaçlara dönük çalışmalara da temel oluşturur ve alınacak stratejik kararları etkiler (Tepe, 2003: 4).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak literatürde pek çok tanım bulunmaktadır. Genel itibari ile tanımlar amaç ve içerik yönünden aynı, biçim yönünden farklılık göstermektedir. Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda işgörenin başarısını ölçmektir. Bir başka açıdan ise işgören değerlemesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 160). Fındıkçı'ya (2003: 297) göre ise performans değerlendirme, örgütteki görevi ne olursa olsun işgörenin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönlerini gözden geçirmektir. Dolayısıyla performans değerlendirme çalışma sonuçlarını iyileştirmek için performans verilerini toplama ve yayma işlemlerini kapsar (Cumming ve Worley, 1997:372).

Bilgin (2004: 125)'e göre performans değerlendirme verimliliğe, etkinliğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymak ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktır.

Örgüt yöneticileri, yönetsel kararları almada, işgörenlerin ücret artışlarını, terfilerini, işten çıkarma durumlarını belirlemede, güçlü ve zayıf yönlerini görmede, eğitim, disiplin ve bütçenin hazırlanmasında bununla birlikte, performanslarının geliştirilmesinde, işgörenlerin kurumun hedeflerine yöneltmeyi sağlamada, performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duyar. Örgütlerin bir ölçüde amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerin performanslarını profesyonel bir biçimde değerlendirilmesiyle ve performans değerlendirme yöntem ve tekniklerini çok iyi uygulaması ile mümkün olmaktadır (Helvacı, 2002:156).

Daha yalın bir ifadeyle performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Örgüt, takımlar ve bireyin daha verimli hale gelmesini amaçlar ve bilgi, beceri, gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planları konusunda ilgilendirir. Amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı olarak incelemeyi konu alır. Öğrenme ve geliştirme üzerine odaklanır (Helvacı, 2002:156).

Performans değerlendirme, bir başka açıdan, bireyin görevindeki başarısını, istek tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002:179, Sabuncuoğlu, 2000:160).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993:9). Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler gelecekle ilgili planlarını daha başarılı biçimde yapabilirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede ve amaçlara bireysel katkıların neler olduğunu belirlemede performans değerlendirmenin önemi yadsınamaz (Çalık, 2003: 47).

Performans değerlendirme süreci esas olarak iki faaliyeti kapsar (Ferecov, 2002: 60):

- Geçmiş performansın hedeflerle mukayeseli olarak değerlendirilmesi.
- Geleceğe yönelik potansiyel performansın belirlenmesi.

Günümüzde potansiyel performansın belirlenmesi en az geçmiş performans kadar, hatta ondan daha da önemlidir. Bu yaklaşım ile çalışanların gerçekleştirdiği performansın ötesinde, gerçekleştirilebilen performans hakkında bilgi sahibi olma avantajını da yakalar (Ferecov, 2002: 60, Ölçer, 2004: 214). Bu nedenle, günümüz modern performans yönetim sistemleri, örgütün her kademesinden geribildirim almayı öngörmektedir (Ölçer, 2004: 214).

Performans değerlendirme kavramı dinamik bir süreç olarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha

geniş açıdan yaklaşan örgütsel bir sistem şeklinde ele alınmalıdır (Uyargil,1994: 2). Ana hedefi, işgöreni çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Örgütün ve işgörenin gelişiminde bu bilgilendirmenin önemi büyüktür (Fındıkçı, 2003: 298).

Performans değerlendirme süreci, standartların oluşturulması, çalışanların performansları ile standartların karşılaştırılması ve sonuçların analiz edilip çalışanlara geribildirim sağlanmasıyla gerçekleşir (Byras ve Rue, 1997:284). Değerlendirme organizasyonun hedeflerinin tanımlanması ve sürecin çalışanlara neler sağlayabileceğini göstermesi açısından son derece önemlidir. Organizasyonun üyeleri dikkatli iş analizleri yaparak sistemin dinamiklerini ve temel hedeflerini belirlemelidir. Bu durum örgütsel hedeflerin açık olarak ortaya konulmasını sağlamakla kalmaz, organizasyonun çeşitli kademeleri arasında iletişimi de kolaylaştırır (Arslan, 2001:4).

Performans değerlendirme sayesinde, işgörenin çalışmaları daha yakından izlendiğinden onun kariyer gelişimine katkıda bulunulur. Böylece, işgörenin kendisini tanımasına ve eksiklerinin giderilmesine olanak sağlanır. Bu anlamda karşılaşılan eksiklerin giderilmesi için planlanacak hizmet içi etkinliklerin belirlenmesinde rehberlik edebilir. Gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri işgörenlerin iş doyumunu sağlamalarına yardımcı olur.

Performans değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler; kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işgörenin kariyer planlarına yön verilmesi, ücretlerin belirlenmesi ve gelecek için hedef belirlenmesi amacıyla kullanılabilir. Ayrıca, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkması, iş performansını yükseltmeye yönelik yolların bulunması, yeterlilik düzeyinin belirlenmesi ve ast-üst iletişiminin düzeltilmesi, performans değerlendirme süreci sayesinde başarılabılır. Süreç sonunda elde edilen bulgular, işgöreni yeni atılımlar ve olanaklar aramaya yöreklendirir. Diğer taraftan bireylerin eksiklerinin düzeltilmesini, güçlü yanlarını daha da geliştirmesini ve bir bütün olarak örgüt etkinliğinin ortaya çıkmasını sağlar (Çalık, 2003: 49).

Performans değerlendirme, “kendini yönetme” üzerinde yoğunlaşır. İnsanlara yardım edilerek ve rehberlik yapılarak gelişmeleri teşvik edilir ve örgütteki insanlar bu konuda yöneticilere ve örgüte gereksinim duyarlar. Performans değerlendirme ile

uzlaşan amaçlara yönelik olarak gerekli becerilerin kazandırılması bağlamında eğitime duyulan gereksinim açıkça ortaya çıkar. Bu süreçte işgörenler geribildirim elde eder, performansları incelenmiş olur, rehberlik ve danışmanlık hizmetleri almış olurlar (Helvacı, 2002: 157).

Performans değerlendirme yapmak istemenin temel amacı kuşkusuz örgütsel amaçların her seviyedeki yöneticileri ve çalışanları tarafından anlaşılma ve benimseme derecesini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca performans değerlemesiyle personele geribildirim sağlanarak çalışanın iş performansında, ilerleme ve gelişim için zemin hazırlanmaktadır. Geri besleme bilgisi, yöneticiye sistemdeki aksaklıkları zamanında tespit edip giderebilme imkânı verebilecektir. Bu döngü aynı zamanda işletmenin sürekli iyileşmeyi gerçekleştirebilmesinin bir teminatı da olacaktır. Performans değerlendirme yaklaşımlarının etkili olabilmesi için performansı gözleme ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejilerle eşgüdümlü olarak yürütülmesi gerekmektedir (Ferecov, 2002: 62).

Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre farklı açılardan sistemli olarak ölçülmesini ve böylelikle örgüte katkı derecelerinin belirlenmesini amaçlamaktadır (Canman, 1993:3). Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştirdiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşmış ulaşmadığı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin artmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan sonuçların kullanılmasıdır (Bulut, 2003: 14).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans değerlendirme, işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne beklediğini, ulaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar (Helvacı, 2002:157).

1.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖNEMİ

Kişilerin gerek kendi kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmesi, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde getirdiklerini görmeleri bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlendirmelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir (Fındıkçı, 2003: 297).

İşletmeler açısından performans değerlendirmesi, gelecekte çeşitli konularda alınacak kararlara dinamik teşkil etmesi açısından son derece önemlidir. Değerlendirmede yapılan bir hata işletmenin amaçlarından uzaklaşmasına sebep olabilir. Performans değerlendirme, işletmenin en önemli yönetsel faaliyeti olmakla beraber ana amacı yönetimi geliştirmektir (Bulut, 2003: 15).

Çalışanların şirketin stratejik önceliklerini anlamaları ve benimsemeleri için performans değerlendirme sistemi önemli bir araç olarak devreye girmektedir. Örneğin, kişinin performansını şirketin stratejik önceliklerini gerçekleştirmesine olan katkısı açısından değerlendiren bir performans değerlendirme sisteminin bu amaca hizmet edeceği kesindir (Tak, 2003: 56).

İşletme ile ilgili kararların alınmasında performans değerlendirme sonuçları önemli bir kaynak oluşturur. Bu bağlamda performans değerlendirme yöntemlerinin, örgüt yöneticileri açısından bilinmesi ve bu konuda gerekli bilgi ve beceriye sahip olması, etkili örgütler olma açısından çok önemlidir (Helvacı, 2002:155).

İş yaşamında, çalışanlar arasında performans bakımından farklılıklar olması, hatta aynı kişinin performansında zaman zaman değişiklikler meydana gelmesi, performans değerlendirme sisteminin önemini ortaya koymaktadır (Canman, 1993:7).

Performans tanımının doğru olarak yapılması, personel seçiminde ve diğer birçok örgütsel kararlarda önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle birçok örgütte amirlerin astlarını periyodik olarak resmi bir biçimde değerlendirmesi gerekmektedir. Çünkü yapılan değerlendirmeler çalışanın terfisini, işten ayrılmasını veya eğitilmesi gibi idari birçok karara temel teşkil etmektedir. Değerlendirmenin objektifliği çalışanın bulunduğu kuruluşun neresinde daha verimli çalışacağı konusuna da ışık tutacaktır (Canman, 1993:4).

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkçı, 2003: 300).

Performans değerlendirmenin önemini, aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz (Uyargil, 1997: 23–24, Örücü ve Köseoğlu, 2003: 24):

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Örneğin, büyüme stratejisinde performans değerlemede artan satış hedefleri, yeni pazarlar kazandırıcı davranış ve kriterler önem kazanır. Değerleme sisteminin işlevi sadece stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılması, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yararlı olur. Diğer bir deyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidirler.
- Stratejinin geliştirilmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme diğer yönetsel kararların etkin bir şekilde alınmasına katkıda bulunur.

- Performans değerleme, insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerleme sonuçlarına ilişkin olarak şletmeler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gúcüne ilişkin veriler sağlayabilirler.
- Performans değerleme, yeni stratejilerin formüle edilmesi ve oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Klasik olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin şletmeler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede etkili olduğu görölmektedir.

alışan ile örgüt arasında meydana gelen bir çatışma, örgütün verimliliğini azaltabileceğine göre çalışanı iyileştirmeye ve örgütle uyumlu çalışmasını sağlamaya yönelik yapılan performans değerlendirmesi bu açıdan ne denli önemli bir yönetsel araç olduğu açıkça görölecektir. Aynı zamanda performans değerlendirme, amaçlara ulaşmada ve kontrol işlerinin düzgün yürütülmesinde yönetime yol gösteren çok önemli bir süreçtir (Balaban, 2002: 6–7).

1.5. PERFORMANS DEğERLENDİRME SİSTEMİNİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmenin genel amaı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üslemlendikleri bir kültür oluşturmaaktır (Bolton, 1997:248).

Örücü ve Köseoğlu (2003: 23)' na göre performans değerlendirmenin temel amaı, işgörenlerin iş süreçlerini iyileştirmedeki katkılarını saptamak ve onların becerileri oranında sorumluluk sağlayan bir kültür tesis etmektir. Bir performans değerlendirme modelinde iletişim, eğitim, ölçme ve araştırmayı teşvik dört temel unsurdur. Performans değerlemede yönetici işgörenlerle birlikte çalışarak, onların değerleme sürecini anlamasını sağlamalı ve kariyer geliştirmeye yönelik fırsatları açıklamalıdır. Ayrıca yönetici, işgörenin performansı ile ilgili olarak geribildirimini teşvik etmelidir. Başarılı bir performans değerlendirmede işgörenler pasif bir dinleyici değil, aktif bir katılımcıdır.

Performans değerlendirmenin amaı; örgütte çalışan işgören için ayarlanmış hedefleri ve bu işgörenlerin ulaştıkları standartları kontrol etmek ve standartların altında

kaldıklarında ödülü saklı tutarken standartların üstüne çıktıklarında ödüllendirerek, personelin performansını kontrol etmektir (Çalık, 2003: 15).

Performans değerlendirme sisteminde amaç; organizasyondaki çalışanları iyiden kötüye sıralamak değil, örgütsel amaçların astlar tarafından öncelikle anlaşılma, daha sonra benimseme derecesini ortaya çıkarıp, örgütsel amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirildiği ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmak temel hedefler arasında yer alır. Amirden çalışanlara bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri günümüzde bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü performans değerlendirme sisteminden organizasyonun esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarından kimin nerede olduğunun tespit edilmesinde bir araç olması değil, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi; sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesi, organizasyonları yarınlara taşımasıdır (Ferecov, 2002: 68).

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmelidir (Palmer, 1993:9, Helvacı, 2002:159).

Değerlendirme sonucunda terfi, yer değiştirme, ücret, cezalandırma, işten ayırma, ödüllendirme ve eğitim gibi alınan kararlar değerlendirmenin amacına katkıda bulunur ve aynı zamanda örgütün verimliliğine ve insan kaynakları yönetimine ışık tutarlar.

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki bir eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özđüvenini arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir. Sonuç ne olursa olsun, işgörenlerin organizasyonun nerede olduklarını görebilmelerini sağlar (Palmer, 1993: 10).

Barutçugil (2002:126)' e göre performans değerlendirme sisteminin amaçları üç ana grupta toplanmıştır: yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlardır (Bingöl:2003:275).

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise iş tatminin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve çalışanların performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir (Barutçugil, 2002:126).

Yüksel (1998:162)'e göre performans değerlemesi insan gücü planlamasının temelini oluşturacak, performans değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre, hangi teknikte seçilmiş elemanların daha başarılı olduklarını saptanabilecek, örgütte kimlerin eğitilmesine ihtiyaç duyulduğu belirlenebilecektir. Performans değerlendirmesinden elde edilen geribildirim işgörenin eğitim ve güdülenmesi konusundaki kararlara ışık tutacak, terfi edecek işgörenin belirlenmesine yardımcı olacak ve işletmede insan kaynağının etkin kullanımını sağlayacaktır.

Ölçer (2004:214)' e göre ise performans değerlendirmenin iki amacı vardır. Bunlardan birincisi olan değerlendirme amaçları; ödüllendirme, terfi, rütbe düşümü, işten uzaklaştırma gibi konularla ilgilidir. İkinci amaç olan geliştirme amaçları ise; yönetici/lider geliştirme, performans geliştirme, geribildirim ve insan gücü planlaması gibi süreçlerle ilgilidir.

Performans değerlendirme temel amaçlarını aşağıdaki maddeler ışığında özetleyebiliriz:

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen kriterlere göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi,
- Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri-besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması (Barutçugil, 2002: 126–127, Bilgin, 2004: 125–126),
- İşgücü planlaması için personel envanterinin hazırlanması,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçülere göre seçim yapılması,
- İşte başarısızlığı kesinleşen işgörenlerin işten uzaklaştırılması (Sabuncuoğlu, 2000:161, Örucü ve Köseoğlu, :2003),
- Tedarik, seçim ve yerleştirme faaliyetlerinin geçerliliğinin belirlenmesi,
- Dürüst bir yönetim anlayışı ile çalışanların motivasyonunun artırılması,
- İşgörenlerin özelliklerini analitik bir incelemeden geçirildikten sonra en uygun işe yerleştirilmesi (Bingöl, 2003:276).

Sistemin asıl amacı bireysel performansın sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılması oluşturmaktadır (Uyargil, 1994:2, Barutçugil, 2002:127, Bilgin, 2004: 125).

Williams (2000)' e göre performans değerlendirmenin amaçları:

- İş beklentileri hakkında işgörenleri bilgilendirmek,
- İşgörenleri sergiledikleri performanstan dolayı sorumlu tutmak,
- İşgörenlerle daha önceden belirlenen kriterlere göre işgörenleri nesnel bir biçimde değerlendirmek,
- Hizmet içi eğitimler aracılığıyla işgörenlerin performanslarını geliştirmek,
- İşgörenlerin başarılarını takdir etmek,
- Müşteri doyumunu bir değerlendirme faktörü olarak kullanmak,
- Deneticilerin ve işgörenlerin birbirleri ile etkileşimde bulunmaları için ortam sağlamak,
- Performans geliştirme planı aracılığıyla işgörelere formal performans gelişim süreci sağlamak.

Bu tanımların sonucunda, performans yönetiminin genel amacı, işgörenlerin, hem bireysel hem de takım halinde, örgüt süreçlerinin ve kendi bilgi-becerilerinin sürekli gelişimini sağlayabilecekleri bir kültür ve örgütün performansında süreklilik gösteren özellikler oluşturmaktır. Örgüt işgörenlerinin kişisel yeteneklerini ve yeterliliklerini geliştirerek, ilerlemeye açık, kaliteli, daha verimli ve beklentilerine daha uygun bir çalışama ortamı yaratmak, örgüt bünyesinde açık iletişim ağı oluşturmak, hedefler ve performans kriterleri konusunda yöneticilerle işgörenler arasında ortak bir anlayış oluşturarak herkesin görevinin bilincinde olmasını sağlamak, objektif bir ölçme-değerlendirme yapmak, işgören performansını yönlendirecek, işinde gelişmesini ve geleceğe hazırlanmasını sağlayacak geribildirim mekanizmasını oluşturmak, dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve işgörenin moralini yükseltmek olarak ifade edilebilir (Çalık, 2003: 18).

Belirtilen bu amaçlar doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçları çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında kullanılabilir. Performans değerlendirmenin en bilinen kullanım alanları; yükselme(terfi), iş değiştirme (tayin), işten çıkarma ve uzaklaştırma, ücret artışları gibi yönetsel kararların verilmesidir (Sabuncuoğlu, 2000:162).

Performans değerlendirmenin diğer önemli bir kullanım alanı, yönetici ve personele başarılarını arttırmaya yönelik geribildirim sağlamasıdır. Bu durumda performans değerlendirme, çalışan ile görüşme yoluyla, işinde nasıl olduğunun belirtilmesi, davranış, tavır, yetenek ve bilgi gereksinimlerinin önerilmesi anlamında kullanılır (Byars ve Rue, 1997:284).

1.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN YARARLARI

Performans değerlendirme sistemi yoluyla, örgüt, örgütün hedeflerinin işgörenlerin hedefleriyle bütünleşmesi, işgörenlerin bireysel olarak örgüte yaptıkları katkının ayırt edilmesi yönünde önemli yararlar sağlar.

Performans değerlendirme sistemi ile işgören, kendisinden tam olarak ne beklediğini bilir. Verilen hedeflere ulaşmak için neler yapması gerektiğini ve yöneticiyle şimdiki durumunu, gelecekteki gelişimini ve eğitim ihtiyaçlarının ne olduğunu tartışır. Böylece kendi gelişim düzeyini belirleyebilir.

Yöneticiler performans değerlendirme sistemi ile işgörenden ne beklediğini açıkça ifade edebilir. Bu durumda işgören nerede, ne zaman ve ne yapacağını bilir. İşgörene performansı ile ilgili daha yapıcı geribildirim verebilir. Yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapma olanağı bulur. Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlayabilir. Böylece örgütsel öğrenme süreci hızlanmış olacaktır. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkilerinin kurulması süreci daha da verimli biçimde değerlendirilebilir. Bu anlamda performans değerlendirmenin örgüte, artı dinamizm kazandıracağı açıktır (Çalık, 2003: 21).

Performans değerlendirme sürecinde hem değerlendirilen işgören bir yön duygusu kazanır hem de enerjisini amaca yöneltmesi kolaylaşır. Performansın, politika ve kişisel yakınlık gibi faktörlerden çok yetkinlik temelinde değerlendirilmesini güvence altına alır (Helvacı, 2002: 159).

Performans değerlendirme sistemi, örgüt ve takım hedeflerinin kişisel hedeflerle bütünleşmesine ve işgörenler arasında kariyer planlaması yapılmasına yardımcı olabilir (Çalık, 2003: 22).

Örücü ve Köseoğlu (2003: 27)'e göre ise performans değerlendirme sistemi bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişim ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, varolan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücünün belirlenmesi gibi doğrudan yararları bulunmaktadır.

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin örgüte sağlayacağı yararlar şunlardır:

- Yönetimin iş ve sonuçları üzerinde kontrolünü güçlendirir,
- Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır,
- Çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurar. Böylece çalışan için katkı duygusu yaratır,
- Hedefleri ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive eder, ortak sahiplenme duygusunu geliştirir,
- Yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir,
- Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler,
- Geribildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratır,
- Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken kullanacağı objektif kriterler sağlar,

- Her çalışan için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlar (Barutçugil, 2002: 127-128, Bilgin, 2004: 126),
- İşgörenlere ilişkin kararların alınmasında nesnel bir ölçüt sağlar,
- İşletmelerde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve etkin bir eğitim programının düzenlenmesinde de önemli bir rol üstlenir,
- İşgören seçim sistemi ve/veya yöntemlerinin geçerliliği hakkında bilgi verir,
- İşgörenler arasında performans düzeyi hakkında farklılıkları ortaya koyar,
- Değerlendirme sonrasında elde edilen bilgilerin, insangücü planlaması için de birtakım yararları vardır. Bir örgütün insangücü planlaması çalışmalarını başarıyla sürdürmesi, işgörenlerinin var olan beceri, eğitim, yetenek gibi durumlarını değerlemesi gerekir. Planlama, gelecek ile ilgili bir çalışma olduğuna göre, önce işgörenlerin gerçekleştirmiş performansları hakkında tam ve objektif bilgilerin bulundurulması zorunludur. İnsangücü planlaması için mutlaka gerekli olan bilgiler, ancak performans değerlendirme ile elde edilebilir,
- Örgütte yönetimin ihtiyaç duyacağı bilgileri, her zaman ve her mekânda yönetime sunabilecek etkin bir bilgi bankasının oluşturulmasına katkıda bulunur,
- Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler, değerlendirme yetkileri nedeniyle, etkili bir yönetim aracına da sahip olmuş olurlar,
- Çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkileri vardır. Bunun en önemlisi, çalışanların başarı hakkındaki tutumlarının değişmesidir. Nitekim performans ile ödül arasında ilişki kurulması, işgörenlerin çalışma yaşamlarına yönelik ihtiyaçlarının doyurabilmesinin, performansını arttırması ile ilgili olduğunun kendisine hissettirilmesi, başarıma isteği üzerinde olumlu etkiler yapabilecektir (Kalay, 2002: 37- 38),
- Çalışanların hedeflere ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur,
- Kurumdan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde performans değerlendirme sonuçları da önemli bir kaynak olur,
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır (Fındıkçı, 2003: 299- 301),

- İşletme hedefleri ile çalışanların performans ölçütleri arasında uyum sağlar (Tak, 2003: 57).
- Örgüt yönetimince yerine getirilen planlama işlevine veri sağlar (Bilgin, 2004: 145, Uyargil, 1997: 24)
- Stratejilerin geliştirilmesi ve kolaylıkla uygulanabilmesini sağlamak açısından yönetsel kararların etkin bir biçimde alınmasına katkıda bulunur (Uyargil, 1997: 24)

Helvacı (2002:159)'e göre işgörenlerin eğitimi ve geliştirilmesi; eğitim programlarının ve politikalarının değerlendirilmesi, işgörenleri seçme sürecinin geçerliliğinin belirlenmesi performans değerlendirme sisteminin yararları arasındadır.

Performans değerlendirme sisteminin diğer önemli yararları ise şunlardır (Helvacı,2002:160):

- İşgörenin işi iyi yapması için gereken bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi,
- Güçlü yanlarını ortaya çıkarıp takdir etmeyi ve zayıf yanlarını belirleyip sorunu birlikte çözmeyi,
- Staj gereksinimlerini, olası şikâyetleri, disiplin problemlerini, terfi olasılıklarını önceden belirlemeyi,
- İşgörenlerin motivasyonunu yükseltmeyi sağlar.

Performans değerlendirme sistemi yukarıda açıklanan amaçlar doğrultusunda kullanıldığında yöneticiler, çalışanlar ve organizasyon için de çeşitli yararlar sağlar.

1.6.1. Yöneticiler İçin Yararları

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler için ek iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılanırsa da, organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminin en fazla yararlanacak olan kişiler gene de yöneticiler olacaktır. Performans değerlendirme sisteminin yöneticilere sağladığı yararlar (Uyargil,1994:9):

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin 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,
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar,
- Astlarını daha yakından tanıdıkça, yetki devri kolaylaşır,
- Yönetmel becerilerini geliştirirler ya da bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler,
- Mevcut potansiyel sorunların teşhisi kolaylaşır.

Örücü ve Köseoğlu (2003: 27)'na göre performans değerlendirme sisteminin yöneticiye sağladığı yararlar:

- Hizmet birimlerine örgüt hedeflerini anlatmaya imkân verir,
- İş doyumunu arttırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağıdır,
- İşgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinilebilir,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırır.

1.6.2. Çalışanlar İçin Yararları:

Performans değerlendirme sisteminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda, çalışanlar açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilir. Çalışanlar açısından yararları:

- Üstlerinin kendilerinden neler beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırırlar,
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluklarını daha iyi anlarlar,
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler (Uyargil, 1994:9),
- İşletme ve departman hedeflerinden haberdar olup, bunlar doğrultusunda kendi hedeflerinin belirlenmesine katılırlar,

- Yönetici ile mevcut işini ve gelecek için eğitim ihtiyaçlarını tartışırlar,
- Tüm çalışanlara eşit şartlarda adil ve sürekliliği olan değerlendirme ve gelişim olanaklarından faydalanırlar,
- Kendi kariyerleri hakkında söz sahibi olurlar (Tepe, 2003: 60),
- Çalışanın başarısını ölçerek, onun terfi veya işten ayrılması gibi kritik kararları haklı bir zemine dayandırılmasını temin eder (Kaynak, 2000:208),
- Kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu alırlar,
- Performans planlarını tasarlar ve yönetirler,
- Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlerler,
- Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırır ve gözden geçirirler,
- Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilirler,
- Bireysel performans ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirirler,
- Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirirler,
- Performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirirler (Barutçugil, 2002:128).
- İşten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesini ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı sağlarlar (Örucü ve Köseoğlu, 2003: 28).

1.6.3. Organizasyon İçin Yararları:

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü örgütün çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkçı, 2003: 299–300). Yöneticiler ve çalışanlar için performans değerlendirme yararları, örgütün bütünü için daha genel kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Performans değerlendirme sisteminin organizasyon için yararları:

- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığı artar,
- Hizmet ve üretim kalitesi gelişir,
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir,

- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir,
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir,
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır (devamsızlık, işgücü devri v.b. nedenlerle ortaya çıkan) (Uyargil, 1994: 10, Örucü ve Köseoğlu, 2003: 28),
- Organizasyonun vizyonunun oluşmasına katkıda bulunur (Tepe,2003: 61),
- Çalışanlar hakkında alınacak yönetsel kararlara yardımcı olarak, bireyin en iyi ve verimli biçimde örgütün hangi basamağında ve nasıl çalıştırılacağı konusunda veri sağlar (Canman, 1993:6),
- En önemli operasyonel kaldıraçları daha iyi anlayarak çok kısa süre içinde daha yüksek kazanç ve daha fazla nakit akımı sağlar,
- İzleyen yıllar için daha yüksek finansal hedefler belirler,
- Organizasyonun fiziksel ve insan kaynaklarını daha etkili şekilde kullanılmasını sağlar,
- Değişen pazar koşullarına ve operasyonel performans değişikliklerine daha hızlı tepki verebilme imkânı sağlar (Barutçugil, 2002:129).

Bütün bunların ötesinde, organizasyonel etkileşimin dokusunu değiştiren her süreçten bekleneceği gibi, organizasyonların en net kesin olarak algıladıkları kararlar kalitatif (niteliksel) olanlardır. Bunlar, organizasyonun değişik birimleri ve boyutları arasında daha büyük bağlantılılık şeklinde kendini göstermektedir.

Performans değerlendirme sisteminin yararlarını belirtmenin bir diğer yolu, kısa dönemden uzun döneme doğru zaman aralıklarıyla düşünmektir.

- İyi anlaşılmiş ve benimsenmiş analitik modellere dayalı olarak iş performansının daha derin ve daha eyleme dönük olarak anlaşılmasına yardımcı olur,
- Yönetim kararlarının doğru performans göstergelerine odaklandığı konusunda duyulan güveni artırır,
- Kararların zamanında alınmasını ve daha tutarlı olmasını sağlar,
- Geliştirdiği bilimsel süreçlerle organizasyon içinde bir “sürekli iyileştirme” kültürünün gelişmesine katkıda bulunur,

- Gelecekteki yeniliklerden ve en yeni uygulamalarla ilgili bilgilerden daha hızlı yararlanabilmek için bir yöntem sağlar (Barutçugil, 2002:129).

1.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN SAKINCALARI

Performans değerlendirme sisteminin bütün olumlu yanlarına karşın, performans değerlendirme etkili şekilde uygulanmadığında ve önemi kavranmadığında bazı sakıncalı durumların ortaya çıkacağı açıktır. Esneklikten uzak bir anlayış ve gerekli uyarlamaların yapılmaması, performans değerlendirmenin etkinliğini azaltabilir. Değerlendirmede nesnel tarafsız ölçütlerden ziyade öznelliğe gidilmesi ve değerlendirme kriterlerinin güvenilir olmaması, performans değerlendirmenin istenilen amaca ulaşmasını zorlaştırır. Örgütsel ve kişisel hedeflerin farklı olması, performans değerlendirme sürecinin kabul görme düzeyinin düşük kalması ve bazı örgütlerde bu sürecin gereken değeri görmemesi, performans değerlendirme sürecinin etkinliğini olumsuz etkileyebilecek durumlar arasında sayılabilir (Çalık, 2003: 50).

İyi tanımlanmamış bir performans değerlendirmenin en büyük sakıncası, zaman, kaynak ve çaba israfına sebep olmasıdır. Doğru yapılmayan bir performans değerlendirme sonucunda alınan kararlar, bilgilerin yanlış olması neticesinde farklı sonuçlara götürerek organizasyonun etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir.

Performans değerlendirme, çeşitli işgören giderlerini de arttıracaktır. Birinci olarak, değerlemede amaç, ücret artışlarını başarıya dayalı olarak tespit etmekse, değerlendirme sonucunda işgören maaşına bağlı olarak gider de artacaktır. İkinci olarak, değerlendirici uzman, dışarıdan tedarik edildiyse, böyle bir uygulama yine gideri arttıracaktır. Üçüncü olarak değerlendirme çalışmalarını yürütecekler şayet örgüt içinde ise, onlarında eğitilmesi gerekecektir ki bu da, eğitim giderlerinin, dolayısıyla da işgören giderlerinin artmasına sebep olacaktır. Her üç halde de işgören giderlerinin yükselmesi söz konusudur (Bulut: 2003: 20).

Değerleme işlemlerinin, belirlenmiş kalıplara göre yapılmasının bazı kişilerce “zorlama” olarak algılanması, değerlendiricilerin bu görev altında zorlanmaları, yapılan

yanlış değerlendirmelerin örgüt içi atmosferinde yaratacağı olumsuz sonuçlar, gereken en az düzeyde başarının yeterli olduğuna inananlar da performans baskısı nedeniyle ortaya çıkabilecek hoşnutsuzluklar, performans rekabeti sonucu grup çalışmalarına verilecek zarar, kadro ünvanına dayalı nüfusun, başarının açıklanması sonucu sarsılması olasılığı, yaşlı işgörenlerde gençlerin daha fazla performans göstererek fazla ücret alabilme olanaklarının olmasından kaynaklanabilecek tedirginlik, yöneticiler ve astları arasında değerleme sonuçları nedeniyle ortaya çıkabilecek gerginlikler, başarının değerleneceğini bilen işgörenlerde görülebilecek “iş yapıyor” izlenimini vermeye yönelik göz boyayıcı çabalar da, performans değerlemenin sakıncaları arasında yer alır (Kalay, 2002: 38–39, Bulut, 2003: 20).

Örücü ve Köseoğlu (2003: 29)’a göre performans değerlendirme sisteminin sakıncaları aşağıdaki gibidir:

- Adil bir performans değerlendirme sisteminin olmaması işgörenin motivasyonunu bozar,
- Performans değerlendirme programlarının çoğu kez farklı ve zıt amaçları entegre etmeye teşebbüs etmesidir. İşgören ürettiği işlerin resmi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunu bildiği zaman, üstü ile performansı hakkında açık ve samimi bir şekilde güçlkle tartışır,
- Değerlendirmenin, özellikle de eleştiriyi kabul etmek istemeyen işgören söz konusu olduğu durumlarda, günlük çalışma ilişkilerine zarar verdiği iddia edilmektedir,
- İşgören, geçmişte iyi planlanmamış sistemlerle ilgili kötü deneyimlere sahipse, değerlendirme işlemine şüphe ile bakabilir,
- Performansın değerlendirilmesinde kullanılan uygun standartların muhafaza edilmesi de sürekli bir sorun oluşturmaktadır,
- Değerlendirme yapan şahıslar çoğu kez puan vermekten kaçınmakta ve buda önemli bir sorun yaratmaktadır,
- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir,

- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi zor olabilir,
- Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir.

Ayrıca değerlendirme sistemi, organizasyonda yetersiz yöntemler için genel bir çözüm değildir. Tecrübeler ve araştırmalar bürokrasiden, kincilikten, sendika düşmanlığından ve güven eksikliğinden kaynaklanan zorluklarla karşılaşıldığını göstermektedir.

1.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek için, mevcut ve geleceğe ilişkin durumlar ile ilgili; bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenleri, etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Çalık, 2003: 23). Cumming ve Worley (1997:372)'e göre performans değerlendirme, çalışmayla ilgili başarıları, güçlü yönleri ve başarısızlıkları ortak bir değerlendirmeye tabi tutan sistematik bir süreçtir. Değerlendirme sürecinde, stratejik planlama ve amaç belirleme gibi yönetim fonksiyonları da ele alınmalıdır (Barutçugil, 2002: 211).

Performans değerlendirme, uzlaşılan amaçlara ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geribildirim ve hedef belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme ve güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetim süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirir (Helvacı, 2002: 156).

Yüksel (1998:161)'e göre performans değerlendirme kısaca gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki "açıklığı" belirlemeye yarayan bir süreçtir. Örucü ve Köseoğlu'na (2003: 31)'e göre ise işgörenin çalışma performansını özetleyen, takdir eden ve geliştiren bir süreçtir.

Performans değerlendirme süreci, yöneticinin işgöreninden görev çerçevesinde beklentilerinin net ve açık bir biçimde farkında olması, işgörenine daha yapıcı ve daha objektif geribildirimler vermesi, daha etkin rehberlik yapması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını daha etkin planlaması, astlarıyla ilişkilerinin daha verimli olması yönünde önemli katkılar sağlar (Helvacı, 2002:157).

Bilgin (2004: 128)'e göre performans değerlendirme, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara, çalışmalara yapacağı katkının derecesini arttırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.

Performans değerlendirme süreç olarak gözleme, yargılama ve geri besleme gibi üç temel faaliyeti içerir. Bu üç temel faaliyet kendi içinde hassas ve kritik özellikler taşırlar. Bu faaliyetlerin organizasyonel ortamdaki çatışan rollerdeki kişiler arasında karşılıklı olarak üstlenilmesi, değerlendirme sürecini bütünüyle daha da hassas özellikler göstermesine neden olur.

Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri oluştururken, çoğunlukla benzer işletmelerin sistemlerinden yararlanılma yoluna gidilir. Ya da bazı işletmeler danışmanlık firmalarından bu konuda profesyonel yardım alma yolunu seçerler. Sistemin kurulma aşamasında, hangi tarz benimsenirse benimsensin, sürecin organizasyon içi ve dışında kapsadığı/ilgilendirdiği kişi ve grupların sisteme ilişkin amaç ve beklentilerinin ayrıntılı bir analizinin yapılması, sistemin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi ve arzulanın sonuçların elde edilmesinde oldukça yararlı olacaktır (Uyargil, 1994: 19).

Performans değerlendirme sistemi, örgütü istenen amaçlara yöneltme amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma, sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir (Akal, 1992: 50).

Performans değerlendirme süreci; yönetime amaçların, stratejilerin, politika ve taktik planların doğru olarak hazırlanması; planlarla uygulamaların uyumunun izlenmesi, diğer bir deyişle, performansın ölçülmesi; sağlanan bilgilerin özendirici ama cezalandırıcı olmayan biçimlerde yönetime ve çalışanlara aktarılması için, dizgisel bir sistemin kurulması için destek vermektedir (Akal, 1992: 51).

Performans değerlendirme süreci içerisinde örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülür, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılır ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilir. Performans değerlendirme; birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile de ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmaz ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanır ki yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlar (Helvacı, 2002:157).

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulabilmesi için bazı temel faktörler bulunmaktadır. Bunlar (Yüncü, 2002: 30):

- Sürecin oluşumuna değerlendirme yapan ve değerlendirilen kişiler dâhil edilmelidir,
- Basit, doğru ve kullanışlı olması sağlanmalıdır,
- Gerçekleşebilecek tüm davranış ve sonuçların sisteme dâhil edilmesi amaçlanmalıdır.

Performans değerlendirme kavramı; statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel bir sistem olarak ele alınmalıdır (Kaynak, 2000:206).

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir planlama yapılması gerekir. Planlama aşamasında performans değerlendirme süreci ile

ilgili ön hazırlık yapılır. Planlama sonrasında organizasyonun amaçlarına, stratejik hedeflerine göre yapılan her iş tanımı için kriterler ve standartlar oluşturulur. Oluşturulan standartlara göre en uygun performans değerlendirme yöntemi seçilir. Seçilen yöntemle birlikte değerlendirme sürecinin kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı ortaya çıkarılır. Son olarak süreç boyunca elde edilen bilgilerin, çalışanlara ilişkin olarak alınacak yönetsel kararlarda kullanılması söz konusu olacaktır.

1.8.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN PLANLANMASI

Planlama bir işletmede geleceğe ait düşünceleri dizgisel olarak belirleme, gelecekteki olanakları, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini saptayarak keşfetme sürecidir. Bu süreç planlarla sonuçlanır. Planlar, planlama ile saptanan amaçlara ulaşmak için gereken etkinliklerin iletişimi, eşgüdümü, uygulanması ve kontrolünde esas alınan hareket düzenini gösteren belgelerdir.

Planlama bu açıklamaya göre işlevsel olarak şöyle tanımlanabilir: planlama örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir.

Her işletme ortaklarının, müşterilerinin ve çalışanlarının çıkarlarını gözeterek çok yönlü amaçlar için vardır ve bunlar için varlığını sürdürür. Bu amaçlar kısa-orta-uzun dönemlidir. Planlama bu amaçları gözeterek, ne yapılmalıdır, ne zaman yapılmalıdır, kim yapmalıdır, nasıl yapılmalıdır konularında karar alır. Bu kararlar işletmede nereden nereye gidileceğini gösteren trafik lambalarıdır (Akal, 1992: 54).

Planlama sürecinde saptanan amaçların ve gerekli etkinliklerin birimlere ve çalışanlara iletiminde ve örgütün tüm birimleri ve çalışanları arasında bu yönde işbirliğini ve eşgüdümünü gerçekleştirmekte ve daha da önemlisi yönetimin kontrol görevinde bir araç olarak kullanılırlar (Akal, 1992: 55).

Planlar bu nitelikleriyle performans değerlendirmesinin temel bilgi kaynaklarıdır. Performans değerlendirme sistemi planlardan çıkarak işletmenin amaçlarına uygun olarak, örgütün performansını sürekli maksimize etmek için planlanan etkinliklerin gerçekleştirilmesini izler, kontrol altında tutar ve sistemde veya çevresel koşullarda oluşan değişimler nedeniyle planlardan sapmalara ya da planlarda yapılması gereken değişikliklere yönetimin dikkatini çeker.

Performans yönetiminde planlama klasik planlama ilkelerinde çok farklı özellik göstermez. Sadece performans planlamasında genel ilkeler yanında,

- Performansı geliştirme amacına,
 - Planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına,
 - Planlamanın işletmenin tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine,
- özel bir ağırlık verilmektedir (Akal, 1992: 55).

Örücü ve Köseoğlu (2003: 31)'a göre ise performans değerlendirme planı hazırlarken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir:

- Değerlendirme programında yetenekli uzman kişiler çalıştırılmalıdır,
- Plan, değerlendirmelerden beklenen temel amaçları gerçekleştirebilecek biçimde düzenlenmelidir,
- Yöneticiler, planın değerine inanmalıdır,
- Kararlar, belirlenen ölçüm ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir,
- Kararlar, değerlendirme amaçlarını dikkate almalı, özel amaçlara göre değerlendirme yapılmaktaysa bunlar belirtilmelidir,
- Biçimsel işlemler, değerlendiricilere yeterli değerlendirme zamanı bırakacak biçimde düzenlenmelidir,
- Değerlendirilen işgörelere durumlarını aydınlatıcı ve yol gösterici planlar yapılmalıdır.

Performans değerlendirme sürecinin en önemli aşamalarından birisi performansın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada, kişi değerlendirme dönemi boyunca, yöneticisinin kendinden neler beklediğini, belirlenen iş tanımına göre kendi sorumluluklarını, yönetimin amacını ve hangi konularda performansının değerlendirileceğini önceden öğrenme fırsatı elde eder (Uyargil, 1994: 56).

Gelişi-güzel değerlendirme yerine sistemli bir değerlendirme planının geliştirilmesi ve belli bir sürecin izlenmesi ile performans değerlendirmeden beklenen yararlar elde edilebilir. Planın değerlendirilmeden beklenen amaçları gerçekleştirebilecek şekilde düzenlenmesi ve yöneticilerin planın değerine inanmaları esastır. Ayrıca planlar, belirlenen ölçüt ve ağırlıklara göre yapılan değerlendirme sonuçlarına göre verilmelidir. Aynı zamanda planlar, değerlendirilecek grubun özelliklerine göre düzenlenmelidir (Bingöl, 2003: 284-285).

Performans değerlendirme sürecinin ana faaliyeti hedef belirleme olmakla birlikte, belirlenen yazılı hedeflerin yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için gerekli hareket planının hazırlanması, astın bu planı uygularken yetki ve benzeri sınırlamaların önceden belirlenmesi ve çıkacak sorunlarla ilgili önlemlerin alınması gibi hususlar da performans planlama aşamasında gerçekleştirilen diğer faaliyetlerdir. Performans planlamanın çeşitli yararları şu şekildedir (Uyargil, 1994: 56):

- Ast ile müzakere ederek belirlenen hedefler bir açıdan astın yöneticisine verdiği vaatler olduğundan, kişi bu vaatleri yerine getirmek için daha çok çalışacaktır.
- Astlar planlanan faaliyetler konusunda daha ciddi biçimde yönlendirildikleri ve yönetildikleri için hata yapma olasılıkları azalacaktır.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekecek kaynakların üzerinde önceden düşünülmüş olduğundan, bu kaynaklar zamanında ve gerekli miktarda temin edilmiş olacaktır.
- İşini gerçekleştirirken gerek duyacağı maddi, beşeri ve finansal destek için gerekli hazırlıklar yapıp, bunlar asta zamanında sağlanacaktır.

Performans planlaması performans değerlendirme süreci içinde yer almakla beraber kendi içinde başlıca evreleri bulunmaktadır.

1.8.1.1. İş analizlerinin ve tanımlarının yapılması

İş analizi işlerin getirdiği görevlerin, sorumlulukların, çalışma koşullarının ve işgören ile ilgili insancıl özelliklerin belirlenmesi için kullanılan yöntem ve işlevler topluluğudur. Bir iş yerinde yapılmakta olan tüm işlerin ortaya çıkarılması, ortaya çıkarılan her işin yapılış koşulları ve bu işi yapacak kişilerde bulunması gereken niteliklerle ilgili bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının tümüdür (Kalay, 2002: 43). İş analizleri ile ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde, benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe çalışanın yetenek ve başarısı saptanamaz. Bir bakıma işin gerekleri ile çalışan yetenek ve başarısının karşılaştırılması yapılır ve bir değerlendirme sonucuna gidilir.

İş analizi bir çeşit araştırma projesidir. Organizasyonun her kademesinde yapılan belli işler hakkında sistematik bilgi edinme sürecidir. İşle ilgili uygun enformasyon toplanması için görüşme, soruşturma, gözlem ve başka her türlü araştırma yönteminden yararlanılabilir. Toplanan bütün bilgiler, işe alınacak yeni elemanlara verilmek üzere hazırlanacak iş tanımlarına katkıda bulunur. İş analizine ilişkin bilgiler çalışanlardan, bağımsız danışmanlardan, meslektaşlardan ve başka organizasyonlarda benzeri işler gören insanlardan çeşitli şekillerde sağlanabilir. Bu enformasyon nasıl elde edilirse edilsin, araştırma o işe özgü sonuçlar elde etmeye yönelik olmalıdır.

İş analizi, yapılacak işler hakkındaki bütün bilgileri sistematik olarak toplar, değerlendirir ve düzenler. Kayıtlara geçirilen bu bilgiler organizasyonun gelişiminde önemli bir rol oynar (Palmer, 1993: 29).

İş tanımları, iş analizleri sonucunda ortaya çıkan yazılı bir belgedir. Bu bakımdan, iş tanımları, iş analizi konusunun ayrılmaz bir parçasıdır. İşletmelerde ifa edilen her iş, amaca göre ayrı ayrı incelendikten sonra, belirlenen özellikler veya elde edilen veriler, sistematik bir biçimde bir araya getirilerek belirli formlar üzerinde yazılı olarak gösterilmesi işlemi iş tanımıdır. Burada ortaya konulmak istenen amaç, iş özelliklerini belirtmektir (Kalay, 2002: 43).

Williams'a (2000) göre, iş tanımları, işgörenlerin ve denetçilerin roller, sorumluluklar ve beklentiler konusunda ortak bir anlayış geliştirmelerini sağlamaktadır. İşgörenin yerine getireceği görevler belirlendikten sonra yöneticiler, görevin içeriğini, çalışma metotlarını ve görevin örgüt içindeki diğer görevler ile olan ilişkisini açıklamalıdır. Örgütlerde çalışan tüm işgörenler, kendilerine verilen görevlerin içeriğini bilmelidirler (Çalık, 2003: 26).

İş tanımları bize öncelikle iş analizleriyle elde edilmiş olan bilgilerden örgütte insan kaynaklarınca yerine getirilmesi gereken hangi işlerin olduğunu göstermektedir. İkinci olarak da söz konusu işlerin kapsamı, oluşum süreci ve özellikleri hakkındaki durumu ortaya konmaktadır. İş tanımında üçüncü olarak, çalışma bu iş için yerine getirilmesi gereken görevler, yetki ve sorumluluklar, denetim alanı, diğer iş ve görevlerle bağlantısı bulunmalıdır. İş tanımında ısıtma, aydınlatma, gürültü seviyesi, işin içeride ve dışarıda yapılması gibi çalışma koşullarına ilişkin bilgiler yer almalıdır. İş tanımı bize en son olarak, bu işin en iyi biçimde yapılması için gerekli eğitim seviyesi, mesleki bilgi ve deneyim, yabancı dil bilgisi, fiziksel ve zihinsel çaba oranlarını vermelidir (Bilgin, 2004: 137-138).

Yazılı iş analizleri ve tanımları üstün daha gerçekçi iş değerlemeleri hazırlamasına, iyi bir disiplin uygulamasına ve astların başarısını yönlendirmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bunlar işgörene bilgi aktarımında çok etkili araçlardır. Üstlerin iş tanımlamalarını astlarla haberleşmede kullanmalarındaki başarılar, bazı yetkililere göre denetimsel kabiliyetin bir ölçüsüdür. Üst ve ast, işgörenin iş tanımlaması hakkında görüşmede bulduklarında iki tarafın bilgisindeki noksanlıklar giderilir ve böylece hayali beklentiler engellenmiş olur (Eren, 1998: 144–145).

Bir işletmede etkin bir performans değerlendirme sistemi için, işgörenlerin yaptıkları işin nasıl yaptığının, işin gerektirdiği yetenekler, beceriler ve tecrübeler, hangi işin diğer işten üstün olduğunun, işi yapacak kişinin yetki, hak ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir (Kalay, 2002: 42–43).

Performans değerlendirme sisteminde iş tanımlarının önemi oldukça fazladır. Özellikle performansın planlanması aşamasında iyi hazırlanmış ve güncel iş tanımları yöneticiler için çok yararlı araçlardır.

Diğer yandan, günümüzde işlerin içerikleri, özellikle hızlı gelişen teknoloji nedeniyle çok sık değişmektedir. Performans planlama içeriği değişen işlerin yeniden tanımlanması için bir vesile olmakta ve işlerin bu aşamada gözden geçirilmesi ile iş tanımlarında gerekli değişiklik ve düzenlemeler mümkün olmaktadır (Uyargil, 1994: 57).

Özellikle astın rutin işlerinin öncelikle planlanmasında iş tanımları ve önceki yıl/döneme ait planlardan yararlanan yönetici, daha sonra astın gelişimi ve organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli özel projeler üzerinde düşünmeye başlayacaktır. Aslında bu evrede planların kesinleşmemiş olması, ancak işin ve geçmiş yılların planların gözden geçirilmesi sonucu, astın görev ve hedeflerinin ayrıntılı bir listesinin oluşturulması gerekir. Daha sonraki evrelerde yapılacak çalışmaların sonucunda bu listedeki hususlar, kesin planlara dönüşecektir (Uyargil, 1994: 58).

Çalışanların değerlendireceği performans standartlarının saptanmasındaki başarı performans değerlendirmenin başarısını önemli ölçüde etkiler. Standartların doğru şekilde saptanması için işlerin niteliğinin belirlenmesi, yani iş analizleri yapılarak iş tanımlarının ortaya konması gerekir (Bolat, 2000:195).

1.8.1.2. Amaçlarının Belirlenmesi

Performans planlamanın en önemli noktası amaçların belirlenmesidir. Bir değerlendirme sistemi muhtemelen her arzu edilen amaca hizmet etmeyebilir. Bu nedenle değerlendirme hangi gaye ile yapılacaksa ona ilişkin özel amaçların belirlenmesi gerekir. Kuşkusuz belirlenen bu amaçların başarılabılır nitelikte olması zorunludur (Bingöl, 2003: 283). Değerlemeden beklenen amaçlar, önceden açıklıkla saptanmalı ve değerlendirme kapsamına girecek personele bu amaçlar çeşitli iletişim araçlarıyla iletilmelidir (Kalay, 2002: 44).

Performans değerleme çalışmalarının yapılma amaçları genellikle, iřęörenin mevcut ve gelecekteki özellik ve yeteneklerini belirlemektir. Bunun devamında, kariyer planlaması, eğitim planlaması, ücret, terfi, insangücü planlaması, işe adaptasyon ve gerekirse işine son verme gibi amaçları da mevcuttur.

İşletmelerde performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölümler, özellikle elde edilecek sonuçlar ve verilerin yukarıda sayılan amaçlardan hangisine yönelik kullanacağını belirlemelidir (Kalay, 2002: 44).

Başarılı bir performans değerlemesi için tüm işletme çalışanlarının bu konuda çaba göstermesi gerekir. Sistemin hedefleri yöneticilere olduğu kadar, kapsadığı elemanlara da açık olmalıdır. Sistemin başarısı için bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin iřęörenleri itinalı değerlendirmesini sağlar (Kalay, 2002: 45).

1.8.1.3. Hedeflerin Belirlenmesi

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. Bu çaba normal olarak, oluşturulacak değerlendirme sisteminin hedeflerine de yansır. Örneğin üst yöneticiler, oluşturulacak performans değerlendirme sisteminden ne bekleyeceğini bilirler. İyi düzenlenmiş bir sistemin hedefleri, sistemi oluşturup yönetecekler için olduğu kadar, onun kapsayacağı bütün elemanlar için de açık olmalıdır. Sistemin başarılı olması için bütün organizasyonun çaba göstermesi, nezaretçilerin bütün çalışanları dikkatle ve uygun zaman aralıklarıyla değerlendirilmesini sağlar. Aynı zamanda da, iřęörenlerin de sistemin hedeflerini gerçekleştirecek olan gücün ne olduğunu görebilmesi sağlar. İřęörenler böylece, performans değerlendirme sistemini, organizasyona kendi yaptıkları katkıyı tartışmak için gerçek ve önemli bir fırsat olarak görür (Palmer, 1993: 25–26).

Performans değerlendirme sistemi, bireysel gelişimin önündeki engelleri kaldırmayı ve sürekli gelişimi hedeflemelidir. Dolayısıyla performans değerleme

sisteminin organizasyonun sürekli iyileşmeye yönelik misyonunu yansıtabilecek şekilde yapılandırılması önem taşımaktadır. Önleyici bir sistem kurmak için sürekli ölçme ve geribildirim verme ilkesi hayati öneme sahiptir (Tak, 2003: 59).

Açık, seçik ve etkili bir performans değerlendirme sistemi oluşturmak için, tanımlanması gereken iki ana hedef tipi vardır. Bunlardan birincisi örgütsel, ikincisi ise bireysel performans hedefleridir (Palmer, 1993: 25).

Bireysel hedeflerin baza alındığı performans değerlendirme sistemleri ancak kişilerin bireysel bazda görevlendirildiği işletmeler için uygundur. İşlerin birbirine bağımlı ve ekip çalışmasının esas olduğu işletmeler için ise ekip bazlı performans değerlendirme sistemi tercih edilmesi gerekmektedir (Tak, 2003: 57). Bireysel performans değerlendirme sistemi işletmelerde işbirliğini değil rekabeti teşvik etmekte, kazananlar ve kaybedenler grupları yaratmaktadır. Kişiler arası rekabet öğrenmeyi, bilgi paylaşımını frenlemekte; rekabet ortamında herkes birbiri üzerine odaklaşmakta ve bu arada esas olması gereken müşteri odağı kaybolmaktadır (Covey, 1999:243). Ekip çalışmasının mevcut olduğu bir ortamda ekip dinamiğini göz ardı etmek, performans değerlendirme açısından tehlikeli ve adil olmayan sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Ancak, ekip bazlı performans değerlendirme sisteminin tek başına uygulanması da bireysel performans değerlendirme sistemini ikame edememektedir (Tak, 2003: 58) .

1.8.1.3.1.Organizasyonun Hedefleri

Organizasyonlar performans değerlendirmesinde şunları bekler (Palmer, 1993: 26):

- Hangi işlerin yapılacağına açıklığa kavuşturulması,
- İşlerin nasıl planlanacağına çalışanlarla birlikte planlanması,
- Terfi ve ücret konularında verilecek kararlara yardımcı olması,
- Çalışanlar için geri besleme aracı olması,
- Eğitim, geliştirme, çalışanlara yardım gibi çeşitli konularda verilecek kararlar için veri sağlaması,
- Organizasyonun hedeflerini ve misyonunu uygulaması.

Yönetim kademesinin bir işin daha iyi nasıl yapabileceğini anlamasının bir yolu, çalışanlardan yaptıkları iş hakkında fikir ve bilgi almaktır. Bu enformasyondan yola çıkarak, yeni çalışma tarzları, üretimi arttırmak için yaratıcı fikirler ve yeni ürün konseptleri geliştirilebilir. Bu bilgiler üst yönetim kadrosunun amaçlarıyla birleştirildiğinde etkili sonuçlar alınabilir (Palmer, 1993: 26) .

Performans değerlendirmesi işgörenlerden geri besleme almanın ve onları performansları hakkında bilgilendirmenin bir aracı olarak görüldüğünde, bir organizasyonun performans değerlendirmesi sürecini başlatmadan önce saptanması gereken temel hedefler vardır. Bu hedefler şunlardır (Palmer, 1993: 27):

- Çalışanların organizasyonun nasıl işlediği hakkında bilgilendirmek,
- Çalışanların iş yerindeki ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılamının yollarını araştırmak,
- En düşük maliyetle kaliteli iş çıkarmanın yollarını aramak,
- Çalışanların üretkenliğini arttırmak için öneriler toplamak,
- Çalışanlara kendi performansları hakkında tek tek geri besleme sağlamak.

Bir organizasyon performans değerlendirme sistemine yatırım yaptığı zaman, bireysel üretimin ve organizasyonun amaçlarına bağlılığın artmasını bekleyebilir. Açık seçik hedefler saptayan ve bunları bütün organizasyona duyuran bir sistemden hem yöneticiler, hem de çalışanlar büyük yarar sağlar. Performans hedefleri tanımlanıp resmileştirildiği zaman, yöneticiler performansa ilişkin konularda daha objektif kararlar verebilirler. Çalışanlar ise, kendilerinden işteki performanslarına ilişkin olarak ne beklendiğini bildikleri takdirde, performans değerlendirmesi zamanı geldiğinde şaşkınlığa düşmezler (Palmer, 1993: 27).

1.8.1.3.2. Bireysel Performans Hedefleri

Uygun bireysel standartların ve hedeflerin belirlenmesi, işgörenlerin etkili bir performans sergilemeleri açısından son derece önemlidir. Araştırmalar, çok yüksek ya da çok düşük seviyeli hedeflerin işgörenlerin motivasyonunu ve örgüte adanmışlık seviyelerini olumsuz etkilediklerini göstermiştir.

Belirli fakat ulaşılması zor hedefler, anlaşılmayan, soyut hedeflere nazaran daha yüksek performansla sonuçlanır. İşgörenler tarafından kabul edilen belirli ve ulaşılması zor hedefler, onları yüksek performans sergilemeye yöneltir (alık, 2003: 28).

Hedefler, işgörenlerin, örgütün beklentilerini ve görev etkinlikleri için ayarlanan öncelikleri anlamalarına yardımcı olabilir. Hedeflerin ve beklentilerin önceden belirlenmesi yanlış anlamaları aza indirebilir. Bireysel hedefler, örgütün hedefleri ile birleřtiēinde, her bir işgören örgütün başarisına katkıda bulunur ve örgütün başarisını paylaşır (alık, 2003: 38, Uyargil 1994: 57).

Tek tek elemanlar için de işe ilişkin belli hedefler saptanmalıdır. İş tanımlarından ve iş analizlerinden türetilen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri saptar. Böylece işgörenler kendilerinden ne beklendiēini anlamış olurlar. Ayrıca, işe ilişkin açık seçik hedefler, işgörenlerin kendileri hakkında yapılacak deēerlendirmenin hangi temelde yrteceēini bilmesini saēlar (Palmer, 1993: 27).

Gelişmelerini saēlayan bir yönetim sistemi ve açık seçik tanımlanmış performans hedefleri sayesinde, çalışanlar kendi gereksinimlerinin kontrolünü ellerinde tutabilirler. İş beklentilerine bu Şekilde yaklaşmak çalışanların kendi kendilerini eēitmesini teşvik eder, onları cesaretlendirir ve özgüvenlerini arttırır. Çalışanlar kendilerini iş koşullarının saptanmasında vazgeçilmez bir unsur olarak görür ve daha üretken olmaya yönelirler (Palmer, 1993: 28).

1.8.2. DEēERLENDİRME KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

İşletmelerde performans deēerlendirme sistemlerinin en önemli aşamalardan birisi performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doēru seēimi, performans deēerlendirme süreci içinde kullanılarak verilerin gvenirliēi ve geerliliēinde etkili olacaktır. Diēer bir deyişe, elde edilen bilgilerin tutarlılıēı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doēru seēilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 1994: 25). Özellikle performans deēerlendirme kriterlerinin

organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşması açısından önemini ortaya koyacak şekilde yapılandırılmalıdır (Tak, 2003: 57).

Seçilen performans kriterleri öncelikle işin yapılışında gerekli ve önemli olmalıdır. Kriterlerin sağlanmasında iş analizleri genellikle yöneticiye gerekli bilgileri verecektir. Ancak her zaman için iş analizleri doğru kriter seçiminin yapılmasında yeterli olmamakta ve iş analizlerinden elde edilen bilgileri tamamlayıcı nitelikteki daha hassas ek çalışmalara gerek duyulmaktadır (Uyargil, 1994:26).

Genelde performans değerlemede kullanılan kriterler objektif (sonuçlara çıktılara yönelik olanlar) ve subjektif (kişilik davranışlarına yönelik onlalar) olmak üzere ikiye ayrılır. Ancak kriterleri bu ayrımla ele almak performans değerlendirmenin stratejik niteliği açısından çok fazla anlam taşımamaktadır. Bu nedenle, kriterlerin kısa ve uzun dönemli hedeflere dayalı olarak geliştirilmesi önerilmektedir. Bu konuda diğer bir öneri ise, değerlendirmelerde birden çok kaynaktan veri toplayarak çoklu kriterler kullanılmasıdır. Bu yaklaşımın özellikle kadronun küçülmesinden (downsizing) çok farklı işler yapmakta olan kişilerin performanslarının daha ayrıntılı olarak değerlendirilmesinde yararlı olacağı görüşü ileri sürülmüştür (Uyargil, 1997: 24–25).

İşletmeler, performans ölçüm sistemlerini tasarlarken, belirledikleri performans kriterleri için gerekli olan verilerin ölçülebilir olmasına da dikkat etmelidirler. Bu kriterler için gerekli olan verilerin ölçülmesinde güçlüklerle karşılaşıldığında, performans ölçüm sistemlerinden istenen etkinlik de sağlanamayacaktır (Yüksel, 2003:192).

İşletmelerin hangi performans kriterlerini kullanacağı bağlı bulunduğu sektöre, kültürüne ve misyonuna göre değişiklik arz etmektedir. Ancak işletme performans kriterlerini oluştururken öncelikle, vizyon, misyon ve stratejisini belirlemeli ve daha sonra performans amaçlarını ve hedeflerini geliştirmelidir (Akgül, 2004: 77, Tak, 2003:56).

Bu sayede ortaya çıkacak performans değerlendirme sistemi ile;

- Sağlıklı, dengeli, etkin,

- Sonuçlardan maksimum değer yaratan, yeni bir işletme oluşacaktır (Akgül, 2004: 77).

İşletmelerin performans değerlendirme ve ödül sistemleri yöneticilerin kararlarını doğrudan etkileyecektir. Özellikle yöneticilerin kararlarını en çok etkileyen olgulardan birisi, yöneticilerin kendi performans değerlendirilme kriterleridir. Örneğin bir birim yöneticisi için olumsuz herhangi bir şey duymamak çok önemli ise, o birimin alt yöneticilerinin en önemli çabası, olumsuz durumların birim yöneticisine ulaşmasına engellemek olacaktır bu da alınacak kararları doğrudan etkileyecektir (Naktiyok ve İşcan, 2004: 293).

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizlerinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir (Schuler, 1998: 418).

Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir (Uyargil, 1994: 26):

- **Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler:** Bu kriterler işin yapılması aşamasında değerlendirilenin gerekli olan kişilik özellikleridir. İletişim, ikna yeteneği ve yaratıcılığı bu özelliklerden birkaçı olarak sayabiliriz. Bu kriterler, ancak görev nitelikleri gerektiriyorsa ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlendirmenin anlamı yoktur. Kişisel nitelikler, performans değerlendirme süreci yerine, personel seçimi sürecinde dikkate alınmalıdır.
- **Performans özellikleri ile ilgili kriterler:** İş yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleridir. Örnek olarak yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi, beceri düzeyi ve yetki devretmeyi verebiliriz.
- **Sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler:** Yapılan işin sonucunda elde edilen çıktının kalitesi ve hedeflenen organizasyon düzeyine uygunluğu ile ilgili kriterlerdir.

Sabuncuoğlu (2000: 163)' e göre ise değerlendirmeye temel olan kriterler dört grupta toplanmıştır:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon gibi kriterler seçilebilir.

Etkin bir performans değerlendirme için kriter seçimi yapılırken; işgörenlerin kişisel nitelikleri, kişilikleri, çalışma ve iş tutumları, ve gizli potansiyelleri gibi tüm hususların göz önünde bulundurulması gerekir. Sadece kişilik özelliklerine göre veya çalışma ve iş tutumlarına göre seçilecek kriterler yeterli olmayacaktır (Kalay, 2002: 45).

Performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi daha sonraki aşama olan standartların belirlenmesi çalışmalarını kolaylaştıracaktır. Yöneticiler kriterleri belirlerken şu özellikler üzerinde durmaları gerekir:

- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır,
- Astlar tarafından işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır,
- Aynı performans özelliklerini ölçmemeli, birbirleri ile geçişimli olmalıdır (Uyargil, 1994: 27),
- 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 göz önüne alınmalıdır,
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 162–163),

- Birbiriyle bağlantısı olmayan farklı alanlar aynı kriter içinde değerlendirilmemelidir. Örneğin güvenilirlik ve beceriklilik gibi iki ayrı özellik, tek bir kriter aracılığı ile değerlendirmeye tabi tutulmamalıdır,
- Kriterler geçerli olmalı, yani başarılı ve başarısız kişileri ayırt edebilmelidir. Buna göre, performansı yüksek olan kişiler, performans değerlendirme sonucunda da bu başarılarını gösterir bir sonuç elde etmelidirler (Demir vd., 2000: 42) .

Bazı performans değerlendirme sistemleri çalışma davranışlarını ve gerçekleştirilen sonuçları ölçebilmek için gerekli tüm kriterleri kapsamamış olabilirken, bazı sistemlerde ise gereğinden fazla kriter olabilir. İş ve sonuçlarla ilgisi olmayan bu fazla kriterlerin sistemden çıkarılması gerekir. Aksi takdirde, ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri bundan etkilenecek, yöneticiler gereksiz kriterlere uğraşmayı zaman kaybı olarak görecektir ve gerçek sonuçtan uzaklaşacaklardır. Diğer taraftan değerlendirilenler niçin var olduğunu anlamadıkları bu kriterlerin kullanımında gizli bazı niyetlerin olduğunu düşünecekler ve performans değerlendirme sisteminin etkinliğine inanmayacaklardır (Uyargil, 1994:27, Gunasekaran vd., 2001: 72) .

Organizasyonlarda yapılan işlerin çok boyutluluğu çalışanların farklı farklı becerilerinin olmasını gerektirmektedir. Bu farklı becerilerin tek bir kriterle ölçülmesi imkânsızdır. Bu nedenle performans değerlendirme sistemlerinde birden çok kriter kullanılır. Ancak performansın tüm boyutlarını değerlendirmeye alabilmek amacıyla aşırı sayıda gereksiz kriter belirlemek de aynı derecede sakıncalı olduğundan, yöneticilerin bu husus üzerinde hassasiyetle durmaları, aynı anlamı taşıyan veya birbiriyle örtüşen performans kriterlerinin birleştirilmeleri gerekir (Uyargil, 1994:28, Tak, 2003: 62).

Organizasyonlarda, bölüm-birim ve bireysel bazda performans hedefleri belirlenir ve uyumlaştırılır. Performans değerlendirme sisteminin de bu çerçevede yeniden yapılması gerekmektedir. Bu süreçte öncelikle performans değerlendirme sistemi şirketin vizyonu, misyonu ve stratejik önceliklerini yadsıyacak şekilde revize edilmesi, kullanılacak performans değerlendirme kriterlerinin ve değerlemede kullanılacak metodolojinin gözden geçirilmesi önem taşımaktadır (Tak, 2003: 56).

1.8.3. DEĞERLENDİRME STANDARTLARININ BELİRLENMESİ

Performans standartları, iş performansını değerlendirmeye esas alınarak bir kıyas sağlar. İş tanımı, yerine getirilmesi gereken görevleri ve temel fonksiyonları tanımlarken performans standartları, her bir fonksiyonun ya da görevin, beklentileri karşılaması veya aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlar. Bir başka ifadeyle, performans standartları, çalışanın ve performans yöneticisinin, çalışanın kendi pozisyonu için beklentilerini ne zaman ve ne kadar karşıladığını ya da aştığını nasıl bilecekleri sorusunun cevabıdır (Barutçugil, 2002:142) .

Performans değerlendirme temelinde kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların olmasını gerektirir. Bu karşılaştırmalar yolu ile kişinin başarı derecesini belirlemek mümkün olur. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır.

Performans standartları hem ast, hem de amir için iki türlü bilgi içerir: “neyin yapılması gerekmektedir?” ve “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtını bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarına performans değerlendirme standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir (Uyargil, 1994: 29).

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verilerin analiz etme yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir (Uyargil, 1994: 29, Sabuncuoğlu, 2000:164). İş, özel bir performans standardı geliştirmeye olanak vermiyorsa bu durumda en basit performans standardı, kişiyi bir başka kişi ile karşılaştırma yoluna başvurmaktır. Böyle bir davranış performans

değerlendirme yöntemlerinde geçecek olan kişileri sıralama ve derecelendirme yönteminin esasını oluşturur (Erdoğan, 1991:172).

Standartları belirlemede önemli nokta çalışanın kişiliğini değil, başarısını ölçmeyi mümkün kılmasıdır. Bu nedenle de performans standartları özellikle işin kendisinden doğmalı, doğrudan doğruya işe ilişkin olmalıdır. Performans standardı olarak işin kalitesi, işin miktarı, çalışanın başkalarıyla geçinebilme derecesi gibi çeşitli standartlar ele alınabilir (Yüksel, 1998: 164).

Standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Bu bakımdan belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir. Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaşıldıktan sonra belirlenen formalara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlendirilen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir (Sabuncuoğlu, 2000:164).

İş analizleri ve kriterleri işle ilgili performans standartlarının saptanmasına yardımcı olur (Palmer, 1993: 32). İş analizi, bir işin niteliğini, işin yapılış şartlarını, işi yapmak için gerekli beceri, sorumluluk ve çabayı tespit etmek amacıyla yapılan bir çalışmadır (Şencan ve Erdoğan, 2001: 58). İş standartları, çalışanlara ulaşmak için gayret gösterecekleri hedefler sağlamakla kalmaz, işteki başarının ölçülebileceği ölçütleri de saptar. Bir performans değerlendirme sisteminin iyi olup olmadığını gösteren şey, performansı ölçmede kullanılan yöntemdir. Ölçme yöntemi, yöneticilerin ücret ve terfi konularında alacakları kararlar için gerekli bilgileri sağlar (Palmer, 1993: 32).

Performans standartları, yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan bireyler arasında ayırım yapılabilmesinin kritik halkasını oluşturur. Performans standartları kişilerin performanslarını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve ön yargılardan uzak olmaları çok önemlidir. Performans standartlarının geçerli olması için çalışanların gerçek performanslarını yansıtmaları ve kişilik, değer, tutumlar gibi başka nitelikleri göz önünde bulundurmamaları gerekir. Güvenilir olmaları içinde tutarlı sonuçlar gerekir. Aynı

performans aynı yöntem ile birkaç kez ölçülüp birbirine yakın sonuçlar alınmışsa, ölçümü güvenilir olduğu söylenebilir. Performans standartlarının ön yargılardan uzak olması için, yöneticinin ya da ölçümü yapan kişinin kendi ön yargılarını, düşünce kalıplarını ve kişisel tercihlerini değerlendirme süresince yansıtmayacak yapıda olduğunu kanıtlamış olması gerekir. Bunun kanıtlama, aynı performans ölçütlerini değişik kişilere uygularken tutarlı olmaktır. Değişik bireyler için farklı değerlendirme kriterleri uygulandığı takdirde yönetici ya da değerlendirici ön yargılı olduğunu göstermiş olur ve performans değerlendirmesinin sonuçları adil ve yararlı olamaz (Palmer, 1993: 33).

Bu nitelikleri her üçünü de -geçerlilik, güvenilirlik ve ön yargılardan uzaklık- içermeyen performans ölçümü ne yöneticiler, ne de çalışanlar için yararlı bir enformasyon sağlar (Palmer, 1993: 33).

Performans standartlarının saptanması nihai olarak yöneticilerin sorumluluğundadır. Yönetici iş analizi yoluyla belirlenecek önemli performans konuları için hangi düzeylerin kabul edilebilir olduğunu bilmek zorundadır. Bazı durumlarda performans standartlarını saptamanın en iyi yolu, işi yapan eleman ile yöneticinin işbirliği halinde çalışmasıdır. Standartlar, yönetimin tek yanlı kararları ile tespit edilmemeli çalışanların katılımıyla oluşturulmalıdır. Çünkü performans standartları, çalışanların katılımıyla oluşturulduğu ve çalışanlar tarafından da benimsendiği takdirde, standartlara ulaşma yönündeki çaba yükselebilecek ve değerlendirme sistemine olan güven artabilecektir (Palmer, 1993: 34–35).

Aynı işte çalışan bireylerin değerlendirilmesinin tutarlı bir şekilde yapılmasını sağladığı için, performans standartları bütün organizasyonlar için çok önemlidir. Performans değerlendirmesinin diğer ana öğeleri de aynı öneme sahiptir. İş hedeflerinin saptanmasının, iş analizi yapılmasının ve çalışanların performanslarının ölçülmesinin bir değer taşıması ve sonuç vermesi, birbirlerine bağlıdır (Palmer, 1993: 32).

Performans standartları, ne denli belirli ve gerçekleşecek sonuçla ilgili ise, performans değerlendirme o denli başarılı olacaktır. Bir performans değerlendirme sistemi için kullanılacak standartların şu özelliklere sahip olması gerekir:

- İşgörenlerin ve yönetimin ortak çabalarıyla geliştirilmeli, yöneticilerin tek yönlü kararları saptanmamalıdır,
- Standartlar, işlerden beklenen sonuçların somut adımları olmalıdır,
- Ölçü araçlarına, yöntemlere gönderme yapmalı, bu araçlarla kesin ve somut olarak ölçülebilmelidir. Elde edilen başarının nitelik, nicelik ve süresini gösterebilmelidir,
- Bilimsel yöntemlerle saptanmalı, gerçekçi olmalı ve normal yeteneklere sahip her işgören tarafından verilen süreç içinde gerçekleştirilebilmelidir,
- Sürekli olarak gözden geçirilmeli ve gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (Kalay, 2002: 51),
- Sürekli kullanılabilmesi için hedefler ve standartlar yazılı olmalıdır,
- Performansın vereceği sonuçlar kesin bir dille belirtilmelidir,
- Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılacağı belirtilmelidir,
- Hedef ve standartlar katı olmamalıdır,
- Çalışanların gelişimlerini teşvik etmek için, onların yeteneklerine meydan okumalıdır,
- Organizasyonun çeşitli düzeyleri arasında dikey olarak birbirine bağlı olmasına dikkat gösterilmelidir (Palmer, 1993: 31).
- Çalışanın görevlendirildiği işle ve iş gerekleriyle bağlantılı olmalıdır (Barutçugil, 2002:146),
- Çalışan ve yönetici tarafından ortaklaşa kararlaştırılmış ve ulaştırılabilir olmalıdır,
- Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000:164).

1.8.4. DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

İşletmede, performans değerlendirme çalışmalarını yürüten bölüm, performans standartlarını belirledikten sonra, değerlendirme yöntemini seçmelidir. Yöntemin seçilmesi

değerlemenin işlerliği açısından önemli bir yer tutmaktadır. Seçilecek yöntem, işletmenin amaçlarına, yapısına, örgüt ilişkilerine ve değerlendirme amaçlarına en iyi uyum gösteren biçimsel bir yöntem olmalıdır. İşletmenin yapısına uygun belirlenen yöntem ve çalışanların bu yöntemi kabullenmesi, değerlendirme sürecinin başarısını arttırmaktadır (Yüncü, 2002: 32).

Biçimsel olarak düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi, kişilerin işe dönüklük ve yatkınlıklarına göre değerlendirmelerine olanak verir. Bu durumda, bir bölümde çalışan işgörenlerin tamamı düzenlenecek formlara ve aranacak özelliklere göre değerlendirilir. Değerlemelerin bu şekilde yapılması, yöneticilerin objektiflikten uzaklaşmasını önler (Erdoğan, 1991: 172). Bu doğrultuda işletme, mevcut yöntemlerden yararlanacağı gibi kendi yapı ve şartlarına uygun olarak geliştirdiği yeni yöntem ve yöntemleri kullanabilir (Uğurtay, 2002: 44). Her ne kadar her örgütün özellikleri, o örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da, bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir (Bingöl, 2003:289). Değerleme tekniğini seçecek kişilerin bu konuda hassasiyet göstermesi önemlidir. İşletmelerin kapasitelerini seçilecek teknikle doğrudan ilişkisi vardır. Küçük işletmelerde seçilecek tekniğin yeterli olup olmadığına kolaylıkla karar verilebilir. Büyük işletmelerde ise, seçilecek teknik üzerinde yapılacak inceleme daha uzun sürecektir (Erdoğan, 1991: 17).

Performans değerlendirmesinde işletmenin ya da değerlendirmenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlardan saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma yapmaksızın değerlendirmeyi gerçekleştirmek de önemlidir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan işgören değerlemesinin uygulanması, işgörenlerin yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır. İşgörenlerin işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlendirmeye özen gösterme, performans değerlemesinde ve uygulanmasında göz önünde bulundurulması gereken önemli koşullardır (Sabuncuoğlu, 2000: 172, Bingöl, 1996: 225).

Bir performans değerlendirmesini planlamanın ve gerçekleştirmenin çeşitli yolları vardır. Bir organizasyonun kullandığı sistem onun ihtiyaçlarına ve kùltürüne göre değişiklik gösterir. Bazı değerlendirme prosedürleri performans ölçütleri yerine kişisel ölçütleri temel alır. Bazıları da sübjektif yargıları bir tarafa bırakıp objektif ölçütlerle ölçüm yapar.

Performans değerlendirmeleri tartışılırken genellikle iş tanımları temel alınır ve tek tek çalışanların değerlendirme sonunda ne elde etmiş olacağı göz önünde bulundurulur. Yönetim yapısı sürekli değiştiği ve çalışma grupları artık üretim birimi olarak düşünölmeye başladığı için, performans değerlendirmeleri de artık grup değerlendirmelerini daha fazla içermektedir (Palmer, 1993: 39).

Performans değerlendirme sürecinde, değerleme yönteminin belirlenmesi aşamasında çeşitli tekniklerin ele alınması gerekir. Organizasyon için bir performans değerlendirme tekniği seçmeden önce, bunların her birinin bileşenlerini, neyi ölçtüklerini ve ortaya çıkardıkları sorunları araştırmak çok önemlidir (Palmer,1993: 40).

Performans değerlendirme yöntemleri, görevin niteliğine ve değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı alana göre farklılık göstermektedir. Değerlendirme yöntemleri klasik ve modern yöntemler olarak veya a) Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı b) Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı c) Bireysel Performans Standartlarına Dayalı yöntemler olarak da gruplandırılmaktadır. Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kùltürüne göre değişiklik göstermektedir. Her bir yöntemin kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu yöntemlerin hangisinin kullanılacağı hususunda, karar verilme aşamasında, her tekniğin yapısını, neyi ölçtüğünü iyi analiz etmek gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak

üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45, Uyargil, 1994: 36).

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişilerin değerlendirmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır. Oysa modern yöntemler işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar biraz daha ileri götürülmekte, işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Klasik ve modern değerlendirme yöntemleri şunlardır (Bingöl, 2003: 189):

1.8.4.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerine göre yapılan değerlendirmeler, işgören açısından korku, baskı ve ceza aracına dönüşebilmektedir. Bu yönüyle, klasik yöntemlerin gelişmiş yöntemlere yol göstermesi tek olumlu yanını oluşturur. Klasik yöntemler, bireysel ve grup değerlendirme yöntemleri olarak ele alınabilir.

Bireysel performans değerlendirme yöntemleri; tek değerlendirici tarafından, sayıca az işgörenin çalıştığı işyerlerinde uygulanmaktadır. Yöntemler, daha çok iş ağırlıklı olup, uygulaması kolay ve basittir.

Grup değerlendirme yöntemleri, birden çok katılımcı ile yapılan değerlendirmeleri kapsar. Oluşturulan grupta, yöneticinin yanı sıra yardım ve düzenli kayıt için personel bölümünden bir temsilcide bulunabilir. Değerlendirmeler, bireysel yöntemlere göre uzmanlaşmayı gerektirdiğinden, karmaşıklık gösterebilir. Bu konudaki yöntemler; iş başında değerlendirme, amirlerin değerlendirmesi, astların değerlendirmesi, akranların değerlendirmesi olarak ele alınabilir (Koçar, 2001: 9).

Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Bu yöntemler öncelikle işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının görülmesine bağlı olarak değerlemesini yapmada kullanılan, değerlemeyi de her işgören için ayrı ayrı yapan bir yaklaşım içindedirler (Erdoğan, 1991: 199).

Klasik değerlendirme yöntemlerinin başlıca özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Canman 1993: 20–21) :

- Öncelikle klasik yöntem, standardizasyona sahip değildir. Değerlendirmeyi yapan yönetici kendi seçeceği ölçütlerle astları değerlendirir. Bu ölçütlerde birlik yoktur ve bu birliği sağlamakta mümkün değildir. Davranışların hangisi ne iyi, hangisine zayıf, hangisine başarılı denebileceği kesin olarak belli değildir. Ölçüt bulmak bazı günlük ve monoton işler dışında mümkün değildir. Hatta bu gruba giren bazı değerlendirme türlerinde üstün kısa kompozisyonlar ile astlarını niteliklerini açıklamaları istenir. Böyle bir değerlendirmenin temelini usallık değil, eski örneklere uygun olarak değerlendirme yapmak oluşturmaktadır,
- Değerlendirilen personel ile iletişim kurmaya, tartışmaya ve görüşmeye olanak kazandıracak biçimsel bir düzenlemeye sahip değildir,
- Personelin ileriye dönük yetiştirilmesi üzerinde çok az durulmaktadır,
- Üstü değerlendirme sırasında tarafsız olmaya iten hiçbir önlem klasik yöntemler dâhilinde geliştirilmemiştir. Üste değerlendirmenin hiçbir aşamasında ortak verilmemiştir,
- Üstün değerlendirme de yalnız gözlenebilir olaylara ağırlık vermesini sağlamıştır. Üstün ön yargılarının değerlendirmeye girmesi engellenmemiştir. Yükün tamamı üstlerdedir. Sitem olduğu gibi üstlerin davranışına bağlıdır. Fakat üstlerin yetkileri ile orantılı sorumlulukları yoktur. Değerlendirmenin sonucundan en çok etkilenecek olan ve bir taraf olan astlar, edilgen öge olarak kabul edilir,

- Klasik yöntem örgütsel tutuculuğu artırmakta örgüt içinde ikiliği belirginleştirmekte ve ast üst ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir,
- Yıllık değerlendirme ilkesine dayandırılmıştır ve geçmiş dönemi değerlendirmeye yöneliktir,
- Gizlilik ilkesine dayandırılmıştır.

1.8.4.1.1 Grafik Dereceleme Yöntemi

Palmer (1993: 40)'e göre işletmelerde en basit tekniklerden birisi grafik dereceleme tekniğidir (Helvacı, 2002: 163). Kişinin yaptığı işin kalitesi, iş bilgisi, yaratıcılık düzeyi ya da liderlik yeteneği gibi çeşitli kriterler bu yöntem aracılığı ile derecelendirmeye tabi tutulmaktadır. Derecelendirme, A-B-C gibi çeşitli harflerle ya da 1- 2- 3 gibi rakamlarla olabilir (Arslan, 2002: 11, Bingöl, 2003: 290). Erdoğan (1991:179) ve Sabuncuoğlu (2000:173)'e göre grafik dereceleme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı genel olarak şu şekilde düzenlenir:

- Çok yetersiz,
- Yetersiz ortalamanın altı,
- Normal ortalama,
- Yeterli ortalamanın üstü,
- Çok iyi.

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi nitelikleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirir. Personelde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısına rakamlar ya da iyi, orta, zayıf, pekiyi gibi ifadeler yazılır. Her ifadenin bir puanı vardır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, işgörenin niteliklerinin karşısındaki sayısal değerlerin toplanmasıyla bulunur ve bu değerler çalışanlarla karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000:175, Mckenna ve Beech, 2002: 174).

Bu yöntemde kriterler ve kriterlerin derecelerinin işlere göre farklı olacağı unutulmamalıdır. Eğer farklı işlere göre farklı kriterlerle uygulanmazsa sonuçlar objektif ve tutarlı olmaktan uzaklaşır (Erdoğan, 1991: 189).

Örgütün etkinliğinin belirlenmesine yardımcı olacak ölçütlerin tür ve sayısı genellikle sezgisel ve deneysel olarak karşılaştırılır. Zekâ, baskınlık, ataklık gibi temel kişilik özellikleri genellikle göz ardı edilir. Kişilik yönlü dönütlerin personel üzerinde kişilik değişimi konusunda yardımcı veya etkili olmayacağı düşüncesiyle, kişilerin değil davranışların değerlendirilmesi üzerine odaklanılır (Anagün, 2002: 33).

Bu ölçek yardımı ile yapılacak düzenleme sonucu işgörenler topluca değerlendirilebilir. Bu durumda toplu değerlendirme, işgörenin yönetici açısından genel değerlemesi gibi, başarıyı belirleyen özellikleri açısından da yapılabilir (Erdoğan, 1991: 179).

Çalışanların performans değerlemesini yapacak kişi her bir elemanı dikkatli bir biçimde düşünecek ve o işgören uygun gördüğü noktayı işaretleyecektir. Değerleyiciler, ölçekle belirlenen boyutlar açısından personelin nitelik ve davranışlarının hangi derecede içine girdiğini saptayarak değerlendirmeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanmasıyla çalışanın performans puanı bulunur.

Grafik derecelendirme yönteminde değerlendirilecek kriterlerin sıralanmış olması, gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir. Buna karşılık, derecelendirmede kullanılan sıfatların ya da rakamların ifade ettikleri anlamlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Diğer yandan, bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişiler, daha çok not verme eğilimi içine girmektedirler ya da tek bir özelliğin etkisinde kalarak diğer özelliklere de aynı şekilde not verebilmektedirler. Bütün bu olumsuzluklar yönetimin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 1998: 169).

Grafik dereceleme yöntemi ile işgörenlerin, belirlenen performans kriterlerine göre, ayrı ayrı da değerlendirmesi yapılabilir. Bu durumda, işgörenin, iş tanımları ve

gereklerinden hareketle belirlenmiş performans kriterlerine göre hazırlanmış ölçek ile değerlemesi yapılır. Bir işletmenin üretim bölümünde başarıyı belirleyen faktörler, üretim miktarı, üretimin kalitesi, işgörenin arkadaşları ile birlikte çalışma eğilimi, yaratıcılığı, karar verme özelliği, işe devamı, iş bilgisi olarak belirlenmiş olabilir (Kalay, 2002: 69). En büyük sorun, farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlemeleri birleştirme ihtiyacı olduğunda ortaya çıkar. Bir gruptaki en iyi işgören gerçekte başka bir gruptaki en zayıf olanının altında kalması bu yöntemde olasıdır (Bingöl, 2003: 290).

Grafik dereceleme yönteminin işgörenlerin gelişigüzel değerlendirmelerini ve değerlemede kullanılan formlar nedeniyle astları hakkında farklı düşüncelerini önlemesi ve amirleri arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olması (Bingöl, 2003: 290), göreceli olarak kullanımının basit olması, kapsam bakımından karmaşık olmaması ve işgörenleri spesifik kategorilere yerleştirmekten kaçınması gibi yararları bulunmaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003, 46). Yöntemin yararlarının yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır (Palmer, 1993: 41):

- Performansla ilgili yapıcı eleştirileri sağlamaz,
- Nezaretçinin ya da değerlendirmeyi yapanın yargılarından ayrı, olgusal bir temele genellikle dayanmaz,
- Hale ve boynuz etkilerine açıktır,
- Çalışanlara önerilerde bulunmayı ve derinlemesine değerlendirme yapmayı teşvik etmez,
- Merkezi eğilimli ve sübjektiftir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 46, Bingöl, 2003: 291).

Tablo-1 Grafik Dereceleme Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:
Bölümü:	Departmanı:
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirmeyi Yapan:
Şimdi ifa ediyor olduğu işe göre işgöreni değerlendiriniz. Her bir başarı niteliği açısından işgören hakkındaki yargınızı 5' den 1' e kadar olan derecelerden birine > işareti koyarak belirtiniz. 5 Pekiyi; 4 İyi; 3 Orta; 2 Ortaya yakın; 1 Zayıf	

PERFORMANS NİTELİKLERİ	Değerleyicilerin					Denetleyicilerin				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
İş Bilgisi: Deneyimle kazandığı iş bilgisi; öğretim düzeyi; uzmanlık eğitimi.										
İş niceliği: Normal koşullar altında üretilen iş miktarı; önemsiz hatalar										
İş niceliği: İş miktarı ne olursa olsun sonuçların düzgünlüğü, doğruluğu ve güvenilirliği										
Yeni görevi öğrenme yeteneği : Yeni iş programını öğrenme ve açıklamaları kavrama hızı ; bu bilgiyi unutmama yeteneği										
İnisiyatif; katkıda bulunma eğilimi; yeni fikir veya yöntemler geliştirme yeteneği										
İşbirliği; İş ilişkilerini yürütme tarzı. Takım çalışmasına eğilimi										
Yargı ve sağduyu: İşgören zekice düşünüyor mu ve mantıklı kararlar alıyor mu?										
Planlama-Örgütlenme: İşgören kendi işini iyi bir biçimde planlıyor ve düzenleyebiliyor mu?										
İletişim: İkna edici olma; açık ve anlaşılabilir ifade etme ve yazma yeteneği.										

Kaynak: Bingöl, D.(2003: 291): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

1.8.4.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı işgörenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir (Sabuncuoğlu, 2000: 178).

Bu yöntemde astını gözlemleyen amir onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında amirinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra amir, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Spesifik davranışlar ele alındığından, asta açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlaması kolaydır. Böylece ast belirli durumlarda kendisini neler beklediğini anlamış olur (Uyargil, 1994: 48). Bu nedenle daha nesnel ve etkin bir yöntem olduğu ileri sürülebilir (Alademir vd., 2001: 284).

Yöntem genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir. Yöntemin yararı, konuların zamanla unutulmasını ve önemini yitirilmesini önlemesidir (Yüksel, 1998: 170, Palmer, 1993: 47).

Kritik olay yönteminde bir performans değerlendirme sistemi geliştirirken, öncelikle çeşitli iş grupları için performans kriterleri belirlemek gereklidir. Astlarını gözlemleyen amirleri, kritik olayları kaydetme konusunda bu kriterler daha doğru yönlendirecektir (Uyargil, 1994: 49).

İşgörenlerin sadece yakın geçmişteki performanslarını değil uzun bir dönemi değerlendirmeye olanak sağlayan bir tekniktir. Değerlendirme esnasında nelerin iyi veya kötü performans gösterdiğini görmek ve değerlendirme sonuçlarını desteklemek açısından çok yararlıdır.

Objektif bir sistem olmanın yanında, geri besleme görüşmelerine faydalı bilgiler sağlar. Bunun yanında gözlemlenen olumsuz davranışların astlara hatırlatılması onların davranışlarını düzeltmelerine olanak verir. Bir diğer olumlu yanı işgörenlerin kişiliklerini değil performanslarını yargılamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 179). Uygulamalarda genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olaylar toplanmıştır. Bu alanlar şunlardır (Sabuncuoğlu, 2000:178):

- Fiziksel yeterlilik,
- Düşünsel yeterlilik,
- İş alışkanlıkları ve tutumları,
- Kişisel özellikler,
- Karakter.

Kritik olay yönteminin yararları şunlardır:

- Performansla ilgili tartışma ve görüşme ortamı yaratır, çalışanlara yol gösterici ve teşvik edici etkisi vardır,
- Diğer tekniklerle kullanıldığında etkin sonuçlar veren bir performans değerlendirme yöntemidir,
- Yönetici ve işgören performans konusunda yararlı görüşmeler yapmasını sağlar,
- İşe yeni giren işgörenin olumsuz veya yanlış davranışlarını gidermek amacıyla ilk kademe yöneticisi tarafından uygulanabilir,
- Kritik olay yöntemi subjektif, sonuçları tutarlı ve sürekli kullanılan bir yöntem olursa dinamik bir performans değerlendirme yöntemi olacaktır,
- Kritik bir olay olduğunda, geçerli ve niteliksel veriler sağlanmış olur (Kalay, 2002: 80, Palmer, 1993: 48).

Tablo–2 Kritik Olay Tablosu

4. Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi. b. Sorunların nedenlerini önemsemedi. c. Sorunların kaynağına inemedi			a. Sorunların doğacağını önceden sezebildi. b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu. 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 bildirmede.			<u>Açıklama:</u> B yüksek fırındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Sabuncuoğlu Z. (2000: 179): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Yayınları.

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi kişinin amirini sürekli olarak onu izleyip, kara kaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır. Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir (Uyargil, 1994: 49). Bunlardan başka kritik olay yönteminin dezavantajları şu şekilde sıralanabilir (Palmer, 1993: 48):

- Bütün çalışanlar için özenle uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir,
- Sübjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticinin önyargılardan sıyrılması güçtür,
- Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili çalışanla hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür,
- Yöneticiye yorucu bir çalışma yükler (Sabuncuoğlu, 2000:180).

Kritik olay yönteminin en belirgin sakıncası, değerlendirmenin olayları anında ve düzenli olarak kayıt edilmesi gerektirmesidir. Bu durum tüm çalışanlar için uygulandığında çok zaman alıcı olabilir (Byars ve Rue, 1997: 290). Öte yandan, değerlemeciler kritik olayları genellikle zamanında kaydetmezler ve bu konuda gerekli özeni göstermezler dolayısıyla yöntemin güvenilirliği azalır (Özgen vd., 2000: 227).

1.8.4.1.3. Kontrol Listesi Yöntemi

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu veya olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlemeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlık puanları verilebilir (Sabuncuoğlu, 2000:186). Ancak tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır (Bingöl, 2003: 294). Kontrol listesinin uygulanması kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır (Sabuncuoğlu, 2000:186).

Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışanlar için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar (Uyargil, 1994: 49, Kaynak vd., 2000: 219). Bu yöntemin ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü bulunmaktadır. Ağırlıklı kontrol listesinde işlerini iyi tanıyan yöneticiler tarafından iş için taşıdığı önemi gösteren kritik olaylar öncelikli olarak belirlenir (Uyargil, 1994: 49).

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 kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır (Uyargil, 1994: 49).

Tablo-3 Kontrol Listesi Örneği

İşgörenin Adı ve Soyadı:	Ünvanı:	
Bölümü:	Departmanı:	
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendirme Yapan:	
ÖZELLİKLER	Evet	Hayır
1. Gönüllü olarak iyi fikirler vermekte midir?	-	-
2. İşe karşı dikkati çeken bir ilgi göstermiş midir?	-	-
3. Tüm astlara eşit işlem yapılmış mıdır?	-	-
4. Astlarını genellikle desteklemekte midir?	-	-
5. Teçhizat iyi koşullarda korunmakta mı?	-	-
6. Yeterince iyi bilgiye sahip mi?	-	-
7. İş sözleşmesinin hükümlerine tamamıyla uymaya çalışıyor mu?	-	-
8. Astları ona saygı gösteriyor mu?	-	-
9. İşyeri genellikle temiz ve düz bir şekilde korunabiliyor mu?	-	-
10. Belirli astlar için taraf tutuyor mu?	-	-
11. İşgören sorunlarını dinlemek için genellikle zaman bulabiliyor mu?	-	-
12. Bir işgöreni arkadaşlarının arasında açıkça uyardı mı?	-	-
13. Üstünün işlemleri hakkında hiç yakındı mı?	-	-
14. Duygularını denetleyebiliyor mu?	-	-
15. Sorumluluğu genellikle bir üst yöneticinin üzerine atar mı?	-	-
16. Emirler, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
17. Gözetimcinin emirleri, genellikle yerine getirilir mi?	-	-
18. Çok iyi iş yapana takdir eder mi?	-	-
19. Programlara genellikle uyulur mu?	-	-
20. Hiç hata yapar mı?	-	-

Kaynak: Bingöl, D.(2003: 291): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yapılan araştırmalara göre, geçerlilik ve güvenilirlik açısından kontrol listesi yönteminin diğer yöntemlere oranla daha yüksek olduğu düşünülse de, çalışanlara geribildirim sağlama açısından zor bir yöntemdir (Uyargil, 1994: 50).

Ağırlıklı kontrol listeleri, uzman kişilerce hazırlanır ve değerlemeye sunulur. Listedeki faktörler önem derecelerine göre 100 üzerinde puanlandırılır. Değerleme sonucunda her işgörenin aldığı puan hesaplanarak işgörenler arasında bir karşılaştırma yapılabilir. Genellikle kontrol listelerindeki davranışların ağırlıkları son analizi yapan kişiler tarafından bilinir. Ağırlıklı kontrol listeleri, ilk yöneticinin, elemanın davranışları hakkındaki düşüncesinin çok özel olarak belirlenmesi yöntemidir de denilebilir. Bu

yöntemin iyi işlemesi için kontrol listesinin her iş grubuna göre ayrı geliştirilmesi gerekir, böyle bir gereklilik de yöntemi biraz pahalı kılmaktadır (Erdoğan, 1991:197).

Çoğunlukla değerleyici, her ağırlık değerinden haberdar değildir, fakat olumsuzdan olumlu sorulara doğru ayrıma gidebilir. Böylece arzu edilirse, eğilim hakkında yargıda bulunabilir. Bu durumda değerleyicinin tutarlı bir çalışma yapmış yapıp yapmadığını anlamak için aynı soru iki kere, fakat farklı bir tarzda sorulur. Aynı sonuç alınır, değerleyicinin görüşünde samimi olduğu anlaşılır (Bingöl, 2003: 294). Ağırlıklı kontrol sisteminde ölçek ya da ifade yalnız bir düşünceyi ifade etmeli, anlaşılır bir terminoloji kullanılmalı, çift olumsuzluklar çıkarılmalı, düşünceler basitçe ve açıkça ifade edilmelidir (Helvacı, 2002: 166).

Ağırlıklı kontrol sistemi yöntemi, değerlendiricilerin belli puanlara yönelerek değerlendirme yapmasını önlemesine karşın; geliştirilmesinin uzun zaman sürüp masraflı olması ve değerlendiricinin personele gereğinden fazla hoşgörülü davranma eğilimi olumsuz yönleridir. Bu olumsuzlukları gidermek için zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiştir (Can vd, 2001: 180).

Zorunlu seçim yöntemi yüksek puanlı değerlendirmeleri önlemek amacıyla geliştirilmiştir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme ölçeği formunda her biri dört veya beş cümleden oluşan çok sayıda tanımsal deyim grupları yer almaktadır (Bingöl, 2003: 295). Cümleler uzmanlar tarafından hazırlanmakta olup; anlamları değerlendiricinin hangi cümlenin personeli en etkin biçimde tanımladığını kolaylıkla ayırt edemeyecek şekilde birbirine yakındır. Cümlelerin yalnızca bir bölümü işteki başarıyı ya da başarısızlığı göstermektedir. Cümlelerin karşılığı olan puanları, sadece uzmanlar bilmekte, değerlendirici bilmemektedir. Böylece, amirlerin önyargılarının etkisi ve önceden öngörmüş oldukları puana erişme çabaları sona erecektir (Yüksel, 1998: 170). Yöntem düşük maliyetli, kolay ve pratiktir. Bu yöntemin en olumsuz yanı ise, ifade gruplarında yer alan bazı ifadelerin doğrudan işin yapılması ile ilgili olmaması ve bazı durumlarda çalışanları şüpheye düşürmesidir (Özgen vd, 2000: 226).

Tablo-4 Zorunlu Seçim Yöntemi

<p>Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığında inandığınız ifadenin önüne bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için sadece bir işaret koyduğunuzdan emin olunuz.</p>	
◆	Çok sabırlıdır.
◆	Mantiki olarak sonuca gider.
◆	Kendi hataları için sorumluluğu üzerine alır.
◆	İş çok akıllıca dağıtır.
◆	İstisnai olarak adildir.
◆	Arkadaşlarını teşvik eder.
<p>Her grupta üzerinde durulan personeli en iyi tanımladığına inandığınız ifadenin önüne bir işaret ve onu en az tanımladığına inandığınız ifadenin önüne diğer bir işaret koyunuz. Her bir ifade grubu için iki ve sadece iki işaret koyduğunuzdan emin olunuz.</p>	
◆	İyi bir genel kişiliğe sahip
◆	Kuvvet ve güdüden yoksun
◆	Küstah olma eğilimi gösterir
◆	Basiret gösterir
◆	Sadakatsizlik göstermez
◆	Kendisine ihtiyaç vardır
◆	Birçok hata yapar
◆	Çok parlak bir geleceği var

Kaynak: Döverkaya, C. (2002: 65): *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Genel olarak kontrol listelerinin yönetime sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 1991: 199):

- Sübjektif değerlendirme yargılarından minimum etkilenecek şekilde değerlendirme yapılmasına fırsat verir,
- Bu yöntemde, gerçek iş davranışları tarif edildiği için değerlendirme, puanlandırma cetvellerinde olduğundan daha anlaşılabilir,
- Uygulanması kolaydır.

Yöntemin dezavantajları ise şunlardır:

- Listedeki bazı sorular, yöneticinin farkı göremeyeceği kadar benzer olabilir,
- Değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, kişiye sadece listedeki konular dâhilinde öneriler veya eğitim imkânı sağlar,
- Her iş grubu için soru düzenlenmesi ve ağırlıklandırılması zaman alır,
- Her değerlendirici için farklı anlam taşıyabileceği için değerlendirme hatalarına açıktır (Byars ve Rue, 1997: 293),
- Yöneticilerin kendilerine sunulan ifadelerle değerlendirme yapmaları, onları sınırlamakta ve örgütle yönetici arasındaki güven duygunu sarsabilmektedir (Kaynak vd, 2000: 219).

1.8.4.1.4. Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçebilen bir teknik olarak, bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişi ile karşılaştırılarak, o kişinin performansının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Değerlendirme işlemindeki taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacıyla bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılırlar. İşletme çalışanları grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48).

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişileri birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler (Uyargil, 1994: 37):

1.8.4.1.4.1. Sıralama Yöntemi

İşgören performansının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntemdir. Kişilerarası karşılaştırmalara dayalı bir yaklaşımdır. Bu yöntemde değerlendirilecek kişilerin isimleri, gelişigüzel olarak bir kâğıdın sol tarafına yazılır. Üstten en fazla ve en düşük değer taşıdığına inandığı kimsenin ismini de kâğıdın yine sağ tarafına, bu kez en altına yazması istenir. Daha sonra değerlendirici, öbür tarafta kalan isimleri, tek tek, değer sırasına göre bu iki ismin arasına yerleştirir. Böylece değerlendirme sırası elde edilmiş olur (Helvacı, 2002: 162, Bingöl, 2003: 292). Değerlendirilen işgören ve performansını bütün olarak düşünür. İşgöreni bileşenlerine ayırmaya çaba sarf etmez. Bu yöntemle değerlendiren kimin işinde verimli olduğunu, kimin verimsiz olduğunu tespit eder. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir (Uyargil,1994: 37, Erdoğan, 1991: 204).

Sınıflandırmada her personel kendi kısım veya bölümündeki kişilerle karşılaştırılırken, değerlendirme esnasında bir personelin performansı, eski performansı ya da işletme standartlarıyla mukayese edilir.

Tablo-5 Sıralama Ölçeğine Göre Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM I	BÖLÜM II
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	9.....
2.....	10.....
3.....	11.....
4.....	12.....
5.....	13.....
6.....	14.....
7.....	15.....
8.....	16. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Kaynak: Bingöl, D.(2003: 291): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Sıralama tekniğini değerlendirilecek işgören sayısının az olduğu durumlarda kullanmak mümkündür. Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara

ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kılacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 173). Bu yöntemde önemli bir boşlukta değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendine iletilmeyişi (Sabuncuoğlu, 2000: 173, Yüksel, 1998: 174). Öte yandan çok sayıdaki işgörenin karşılaştırmalarının teker teker ele alınması güç ve zaman alıcıdır. Ayrıca sıralama değerlendirenin taraflılığından veya değişen performans standartlarından etkilenebilir ve sübjektiftir (Sabuncuoğlu, 2000: 173, Erdoğan, 1991: 205).

1.8.4.1.4.2. İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu teknik, bir birim veya kısım içindeki her işgörenin diğer işgörenlerle teker teker karşılaştırılmasından ibarettir. Buradaki karşılaştırmalardaki fark, yargıların daha sık kontrol altında olması ve daha sistematik olmasıdır.

İki işgören aynı anda karşılaştırılarak hangisinin daha üstün olduğu vurgulanır. Başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır (Uyargil, 1994: 37). Kendine has nitelik ve özellikler yargılanıyorsa karşılaştırma her ayrı nitelik için tekrarlanmalıdır. Tüm karşılaştırmalar yapıldıktan sonra aldığı dereceye bağlı olarak objektif sınıflandırma yapılır (Kaynak, 2000: 210).

Tablo-6 İkili Karşılaştırma Tablosu

Değerlendirme Kriteri: İŞ BİLGİSİ								
	A	B	C	D	E	F	G	Ğ
A		X	-	-	-	-	X	X
B	-		-	-	-	-	-	-
C	X	X		X	X	-	-	X
D		X	-		X	X	X	X
E	X	X	-	-		-	-	-
F	X	X	X	-	X		X	X
G	-	X	X	-	X	-		X
Ğ	-	X	-	-	X	-	-	

Kaynak: Sabuncuoğlu Z. (2000: 172): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Yayınları.

Bu tekniğin dezavantajı çok sayıda işgöreni olan bir değerlendirmecinin yapması gereken karşılaştırmaların onun görev ve sorumluluklarını etkileyebilecek kadar çok olacaktır (Yüksel, 1998: 174). Bunun yanı sıra farklı yöneticiler tarafından yapılmış değerlendirmeleri birleştirme gereksinimleri olduğundan büyük problemler çıkması muhtemeldir.

Karşılaştırma yöntemlerinin günümüzde kullanım alanları oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel 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 çok genel ve gözlemlemesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

Üst düzey görevlerindeki kişilerin, daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kaniya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınmaları oldukça güç olacaktır. Karşılaştırma yönteminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılacaktır (Uyargil, 1994: 38).

Bu gibi sınırlamalar nedeni ile karşılaştırma yöntemleri günümüzde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler (Uyargil, 1994: 38, Kaynak, 2000: 211).

Karşılaştırma yöntemlerinin avantajları (Bulut, 2003: 43):

- Merkezi değerlendirme eğilimi ortadan kalkar,
- Personelin bir özelliğinin tesirinde kalarak değerlendirme hatası azalır,
- Geliştirilen formları her türlü iş için kullanmak mümkündür,
- Değerlendiriciler için çok özel eğitime ve ön hazırlığa ihtiyaç yoktur,
- Bütün çalışanlar aynı konuda değerlendirilir (Palmer, 1993: 45),

- Sistemler basit, anlaşılması kolay ve fazla masraf gerektirmez (Palmer,1993: 45, Bulut, 2003: 43).

Dezavantajları ise (Bulut, 2003: 43–44):

- Çok sayıda personel ile çalışıldığında karşılaştırma sayısı da fazlalaşır,
- İkili karşılaştırma yönteminde değişik gruplarda değişik yöneticiler tarafından yapılan derecelemeleri birleştirme ihtiyacı olduğundan problemler çıkabilmektedir,
- İkili karşılaştırma yönteminde sıralamalar belli bir standarda göre değil de belli bir iş gücüne dayandırıldığından değerlendirmenin adil olduğuna inanmak zordur,
- Sistemi uygulayacak değerlendiricinin her bir çalışan için bilgi sahibi olmasını gerekli kılar,
- Değerlendirilecek personel sayısı arttıkça her bir personel hakkındaki bilgiyi hafızada tutmak güçleşir.

1.8.4.1.5. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir (Uyargil, 1994: 38). Zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır (Bingöl, 2003: 293, Helvacı, 2002: 162). Üstler astlarının pek çoğunun başarı düzeylerinin farklı olmadığını ya da performanslarında belirgin farklılıklar olmadığını belirterek, yaptıkları değerlendirmelerde belirli puan, derece ya da ifadelerle yönelebilirler. Örneğin, değerlendirilen grup üyelerinin çoğunluğunun “çok iyi” performans düzeyinde olduğunu belirtmek gibi (Uyargil, 1994: 39).

Oysa performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıklarını ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendirmecilere bazı sınırlamalar öngörmektedir (Uyargil, 1994: 39). Organizasyonlarda bireylerin kişilik

özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Uyargil, 1994: 39, Bingöl, 2003:293, Kaynak vd., 2000:211):

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

Değerlendirici astlarını skalada belirtilen yüzelere göre farklı başarı düzeylerine yerleştirirken, bu yöntemde de, yukarıda açıklanan sıralama yönteminde olduğu gibi genellikle tek ve genel bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Bazı durumlarda kullanılan değerlendirme kriterlerinin sayısı arttırılmakta ve astların kümelere dağılımı da yukarıdaki örnekte belirtildiği kadar katı bir biçimde uygulanmamaktadır (Uyargil, 1994: 37).

Bu yöntemin güvenilirliği diğer birçok değerlendirme yönteminden yüksektir. Özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir. Bu olumlu görüşlerin yanı sıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarını gözlemek de mümkündür. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Özellikle işe yeni başlayanların genellikle başarısız sayılmaları yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir (Uyargil,1994: 39-40, Kaynak vd., 2000:212) .

Çalışanın karşılaştırmalı konumlarını belirlemede ölçütlerin kesin olmaması ve değerlendirmeye başlamadan başarılı/başarısız sınırını koyarak önyargılı yaklaşmak yöntemin eleştiri alan yönleridir (Döverkaya, 2002: 77, Yüksel, 1998:175). Buna karşın, bölümler arasındaki farkları ve yanlışları en aza indirip, öznel yargı hatalarını azaltmaktadır ve uygulaması kolaydır (Döverkaya, 2002: 77). Çoğunlukla üstler tarafından kullanılan bu yöntem, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından da kullanılabilir (Aldemir vd., 2001: 286). Amirlerin işgörenleri hakkında kesin ayrımlar yapması zordur. Çünkü performanslar arasında gözle görülür farklılıklar olmayabilir ya da amir işgörenlerin performansları arasındaki küçük ama önemli farklılıkları tespit

edebilecek bilgi ve görgüden yoksundur. Diğer bir sakınca ise amirlerin işgörenleri en üst ya da en alt gruba yerleştirmeye karşı direnç gösterme eğilimidir (Kaplan, 2002: 30).

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirilenin tek bir genel kritere dayalı görüşünü objektif olarak astını açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür. Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Bu yöntemler, ancak daha önce de belirtildiği gibi, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir (Uyargil, 1994: 40).

1.8.4.1.6. Serbest Anlatım Yöntemi

Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü yanlarını, zayıf taraflarını, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48). Tipik bir yazılı değerlendirme sorusu; “Bu çalışanın performansını, kendi sözcüklerinizle; işin niteliği, iş bilgisi ve diğer çalışanlara uyumu konularını içerecek şekilde anlatınız. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?” şeklinde olabilir (Byars ve Rue, 1997: 290). Çalışanların seçiminde sık kullanılan bu yöntem için çalışan hakkında tavsiyeler veya öneriler istendiği zaman, bunun yazımı önceki amir veya işverenden talep edilir. Değerlendirmeyi yapacak kişi özel davranış ve sorumlulukların derecelendirilmesinde baskı altında kalmadan serbest bir şekilde değerlendirilmesi istenen kişinin performansını değerlendirir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48).

Yöntemin olumsuz yönleri şunlardır (Alademir vd., 2001: 283, Örücü ve Köseoğlu: 2003: 48):

- Her değerlendirmenin değişik ölçütler kullanması genelleme ve kıyaslama olanağını ortadan kaldırmıştır,
- Değerlendirmenin, değerlendiriciye bağlı olması yöntemi öznel kılmaktadır,

- Her değerlendirici etkin olarak yazı yazamayabilir (Yüksel, 1998: 170–171),
- Bu yöntem gereğince hazırlanan değerlendirme yazıları uzunluk yönünden ve içerik yönünden çok büyük farklılıklar gösterebilmektedir,
- Yöntem uzun zaman gerektirmektedir (Bulut, 2003: 55).

Bu yöntemin en büyük dezavantajlarından birisi de standartların çeşitlilik göstermesidir. Değerlemeci bir işgörenin performans değerlendirme sonuçlarını farklı yönlerden yanlış yorumlanmasına neden olabilir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48).

Değerlendirme ölçütleri büyük çoğunlukla değerlendirici tarafından saptanmaktadır. Ölçütlerin değerlendiriciye bağımlılığı, genelleme ve kıyaslama olasılığını ortadan kaldırmakta; öznelliği engelleyememektedir (Alademir, 2001: 283).

Bunlara karşılık yöntemin en önemli yararı, basitliği, yani değerlendiricinin hiçbir formel yapıya bağlı olmadan, kendi isteği doğrultusunda görüşlerini sıralayabilmesidir. Diğer taraftan bu yöntem, sadece yönetici ve amirlere mesleki yargı sağlamakla kalmaz, fakat aynı zamanda değerlendirme sürecinde ortaya çıkan sorunların bazılarında kaçınılmasına yardımcı olur (Bingöl, 2003: 297).

1.8.4.2 Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik yöntemler, işgöreni görev ağırlıklı değerlendirme yaklaşımı ile ele almaktadır. Oysa modern yöntemler, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede üstlerin yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, biraz daha ileri seviyeye taşınarak; işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir.

Modern yöntemlere göre, performans değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılar haline getirilmiştir. Ayrıca bu yöntemler ile yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön plana tutmayı esas almaktadır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 51).

Modern yöntemler, kuşkusuz klasik yöntemin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlemeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Değerlendirme işleminin örgüt içi sunduğu önem, her şeyden önce gerçekleştirdiği yararın örgüt içi hayati olmasına bağlıdır. Değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkması, vazgeçilmezliği modern yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır. Bir ana amacın yanında birçok amaca erişmek bu yöntemlerin temel kaygısıdır (Canman, 1993: 28).

Günümüzde modern performans değerlendirme sistemleri:

- Örgütün temel yeteneklerinin tespit edilmesi ve güçlendirilmesi,
- Performansı yüksek olanların daha iyi ödüllendirilmesi, yetersiz olanların geliştirilmesi; gelişme sağlanamadığında kurallara uygun şekilde işine son verilmesi,
- Sistemin hem hat hem de kurmay fonksiyonu içine adaptasyon,
- Personeli örgütte tutma ve geliştirme,
- Personelin kariyer planlamasına yardım edilmesi amaçlarına hizmet etmektedir (Döverkaya, 2002: 47).

1.8.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntem birey firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000: 183). Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır. İdeal duruma göre bu amaçlar işletmede istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. Bu nedenle bu yöntem, bir planlama yöntemi; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağlayıp onlara bir yönelim kazandırdığı için bir motivasyon yöntemi; amir ve astların amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri ve nesnel geribildirim aldıkları performans değerlendirme yöntemi ve örgütü değiştirme ve geliştirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Can vd., 2001: 185).

İşletmede geleceğe dönük amaçlar iyi belirlenmişse ve işgörenler bu amaçlara ulaşma konusunda istekli hale getirilmişse, işgörenlerin çalışmalarındaki başarı

yönlendirilebilir. Ancak işgörenin bu şartlar altında olması için organizasyonun gerekli olanakları sağlamış olması ve yöneticinin işgörenine destek olması gerekir. Ayrıca başarı değerlemede kullanılacak amaçların, işgören ihtiyacı olan bilgi ve yetenek gelişmelerini de kapsamaları gerekir (Erdoğan, 1991: 200). Çalışanlar hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlık vermelidirler. Amaçların sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi doğru olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 183). Belirlenmiş bu amaçlara kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlemesi yapılır (Fındıkçı, 2003: 310).

Amaçlar genellikle performans standartları ve sonuçları içinde tanımlanır. Amaçlara göre yönetim ise, çalışanlar tarafından standartların belirlendiği bireysel bağlantıların değerlemesini sağlar. Amaçlara göre yönetim değerlemesi kişisel amaçların oluşturulduğu pozisyonlar için uygun bir yöntemdir. Bu yöntem yetenek ve zaman gerektirmektedir. Performans amaçlarının oluşturulmasında kullanılan standartların farklılık yaratmasının şüphe verici bir duruma neden olması, yöntemin olumsuz yanını oluşturur (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 53).

Kısaca, amaçlara göre yönetim, tüm yöneticilerin başında buldukları birimlerin amaçları kadar tüm örgütün genel politika ve amaçları ile ilgilenmektedir. Amaçlara göre yönetim, ayrıca, dikkatleri, örgütlerin varlık nedenleri olan amaçlar ve başarı saptayan sonuçlar üzerine toplamaktadır. Bu yöntemin işleyebilmesi için, önce amaçlara göre yöntemin ne olduğu, üst kademe yöneticileri dâhil tüm personele tanıtılmalı ve yöntemi benimsemeleri sağlanmalıdır. Daha sonra, her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların ortaklaşa yapacakları toplantılarda, örgütün tümü ve birimleri için, amaçlar, başarı ölçütleri ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçlar saptanmalıdır. Değerlendirme dönemi sonunda, elde edilen sonuçlar üstlerle astların ortak toplantılarında değerlendirilmelidir (Canman, 1993: 29).

Helvacı (2002: 266)'ya göre amaçlara göre yönetim, yöneticilerin ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleştirilip

gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir. Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yönetici ve astlar bir araya gelerek ortaklaşa kararlaştırılan bireysel amaçların ne derece gerçekleştirildiğini saptamaya çalışırlar. Amaçlar, işgörenlerin performans ölçütü olarak kullanılır. Değerlendirmede personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Amaçlara göre yönetim tekniği bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her elemanı tek başına değerlendirir.

Amaçlara göre yönetim sürecinde izlenecek adımlar şunlardır (Byars ve Rue, 1997: 287):

- Çalışan tarafından yerine getirilecek görevin amaçlarının açık ve net olarak tanımlanması,
- Bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirtildiği bir faaliyet planının geliştirilmesi,
- Bu faaliyet planının nasıl gerçekleştirileceğinin çalışana bildirilmesi,
- Amaç başarımlarının ölçülmesi,
- Gerekliğinde düzeltici faaliyetlerin yapılması,
- Gelecek için yeni amaçların oluşturulması.

Amaçlara göre yönetimin başlıca yararları şu şekildedir:

- Her pozisyon için amaçlar saptandığından örgütün farklı birimleri arasında birlik sağlanır,
- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır,
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine yararı olamayacak faaliyetler yerine doğrudan örgüt amaçlarına yönelik faaliyetlerin yapılmasına zemin hazırlar,
- İşgörenin işine anlam kazandırarak güdülemeyi sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır,
- İşgörenin kendi kendini denetlemesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, yönetime ve karar süreçlerine aktif olarak katılmasına, dolayısıyla örgütsel amaçları benimsemesine imkân verir,
- Grup süreçlerinin uygulanmasına yardımcı olur,
- Yöneticilerle işgörenlerin amaçları ve sonuçları birlikte saptamaları ve değerlendirmeyi birlikte yapmalarını, değerlendirme faaliyetlerine açıklık getirir,

- Amaç ve sonuçların dönem başında ortaya konulması amaçlarda objektiflik sağlar,
- Hem yöneticinin hem de işgörenin süreçlere birlikte katılması, her iki taraf için de eğitici ve geliştirici olmalıdır. Yöneticiler böylece yol göstericilik ve yetiştiricilik özelliklerini geliştirme fırsatı bulabilmektedir (Yüksel, 1998:172–173),
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir,
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Avantajlarının yanında ast-üst karşılaşmasının, yani her iki tarafın bir araya gelmesinin her zaman istenilen sonucu vermediği ileri sürülmektedir (Canman, 1993: 30). Ayrıca değerlendirme sürecinde ast ve üst çok zaman harcamakta, dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası koordinasyon güçleşebilmekte(Sabuncuoğlu, 2000:186), ve maddi-manevi açıdan masraflı olmaktadır (Koçel, 2003:157).

1.8.4.2.2. Davranışsal Değerleme Yöntemi

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, klasik değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır (Bingöl, 2003: 297, Byars ve Rue, 1997: 294). Grafik dereceleme yöntemi gibidir, ancak dereceleme belirli davranışların daha hassas olarak tanımlanması yoluyla yapılır. Kritik olayların kullanımı, grafik derecelemede karşılaşılan iki temel sorunun ortadan kalkmasını sağlar. Bunlar ölçütlerin seçimi ve derecelenmesidir. Kritik olaylar, etkili ve etkisiz olan birey davranışlarını tanımladığından, ölçütler bu kritik olaylara dayandırılır (Anagün, 2002: 46). Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının personel tarafından kendilerini geliştirmede kullanılan bir yöntemdir.Değerlendiricilere de sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır (Can vd., 2001: 182).

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek

davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlemektedir (Bingöl, 2003: 297, Byars ve Rue, 1997: 294). Diğer bir ifadeyle bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002: 192). Bu tekniğe göre; belirli bir işe aşına olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için gerekli davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuz doğru performans düzeylerini temsil eden cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır (Bingöl, 2003: 297). Diğer ifadeyle değerlendirme formunda beklenen davranışın yazdığı bir metin ve bir ölçek bulunmaktadır. Formun en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir ve bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir. Bu yöntemde kullanılan bir kavram ise performans boyutudur. Performans boyutu bir işte yapılması gerekli görev ve sorumlulukların geniş bir kategorisidir. Her iş için birçok performans boyutu ve dağılımlı ölçeklerin geliştirilmesi gerekmektedir (Byars ve Rue, 1997: 294).

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 iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı dereceler geliştirilmelidir (Barutçugil, 2002: 192).

Bu yöntem normal koşullarda yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların birlikte katıldıkları seri toplantılar yoluyla gelişmektedir. Bu süreç üç aşamada tamamlanmaktadır. Birinci aşamada yöneticiler ve iş sorumluluğunu taşıyanlar bir iş için ilgili iş boyutlarını tanımlamalıdır. 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 (Barutçugil, 2002:193).

Uygulamada davranışsal değerlendirme yönteminin kendine özgü sorunları vardır. Her şeyden önce bu ölçeğin değişen iş veya çalışma tekniğine uyumlaştırılması daha

zordur. Ölçeğin hazırlanması özel uzmanlık bilgisi ister, uzunca ve pahalı bir ön çalışmayı gerektirir (Erdoğan, 1991: 195).

Bunların dışında yöntemin diğer olumsuz yönleri (Palmer, 1993. 44):

- Yönetimin etkisini en üst düzeye çıkarmak için gerekli hazırlık zamanının uzun olması,
- Her iş için ayrı bir davranış değerlendirme ölçeği gerektiğinden, daha büyük bir dikkat gerektirmesi,
- Çalışanların gözlemlenebilir davranışlarına dayandığından, değerlendirme sürecinde yargıların hala büyük rol oynaması,
- Hassas bir davranış değerlendirme yöntemi için iş analizleri gerektiğinden, bütün iş analizlerini hep güncel halde tutmanın zorunlu olmasıdır.

Davranış değerlendirme yönteminin olumlu yanlarını ise şöyle özetleyebiliriz:

- Hale etkisi ve yakınlık hatalarını azaltmaktadır,
- Küçük farklılıklarla da olsa klasik grafik ölçeklerine göre daha üstündür,
- Davranış yönünden performans düzeyini tanımlayarak derecelendirme boyutlarının anlaşılmasını sağlar,
- Performansın daha doğru ölçümünde kendi içinde tutarlık sergiler,
- Nicel sonuçlar alındığından ücret ayarlamalarında fazlaca yararlanır,
- Etkili ve kullanım alanı geniş bir değerlendirme sistemidir,
- Ölçeğin değerlendirme standartları açıktır ve her amir tarafından aynı yorumlanmaktadır (Kaplan, 2002: 35),
- Yöntem çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geribildirim imkânı vermektedir (Barutçugil, 2002: 193).

1.8.4.2.3. Değerleme Merkezi Yöntemi

İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarıma gücü ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezi yöntemi de modern

değerlendirme yöntemlerinden biri olarak görülmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 54, Canman, 1993: 31).

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1 günden 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler (Sabuncuoğlu, 2000:180). Bu yöntemler değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiştir. Adaylardan, verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenmektedir. Bu sayede, bilgiler ışığında karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları beklenmektedir. Yönetimin başarısı için çok yönlü değerlendirme yöntemleri kullanılmalı ve işin uzmanı değerlendiriciler çalıştırılmalıdır. Personelin çabalarını gözlemleyen değerlendiriciler, değişik yöntemlerle adayları değerlendirip, sonuçları bildirmektedirler (Can vd., 2001: 187).

Yöntemin faydaları (Sabuncuoğlu, 2000:180):

- Yöntem değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceği bilgidan daha fazla bilgi sağlar,
- Çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar,
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar,
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir,
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur,
- Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır,
- Daha etkin iletişim ve kültürel değişim sağlanır.

Yöntemin sakıncaları (Sabuncuoğlu, 2000:180–181):

- Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenleme zorunluluğu,
- Değerleme merkezleriyle sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3–4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,

- Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,
- Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,
- Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi.

1.8.4.2.4. Takım Temelli Performans Değerlendirme

Son zamanlarda işletmeler takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlemesi de takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 181). Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Bingöl, 2003: 299, Sabuncuoğlu, 2000: 182).

Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıya azmi gibi faktörler incelenmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 181).

Takıma dayalı performans değerlemede üç faktörden yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 181- 182, Bingöl, 2003: 299):

- Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı: Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her üyesine tahsis edilir.

- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizi vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirmeye çalışan yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlemenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

Diğer yandan takıma dayalı performans değerlemesinin başarısı için aşağıda belirtilen koşulların oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 182, Bingöl, 2003: 299):

- Firmada çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçütleri toplamak,
- Amaçlara göre performans izlemek,
- Çalışanlara geribildirim yapmak,
- Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

Takım bazlı performans değerlendirmenin en önemli noktası hem takımın hem de bireyin performansını değerlendirmesidir. Bu sayede takım içinde diğer takım elemanlarına göre daha az efor sarf eden kişilerin tespiti mümkün olmakta ve diğer üyelerin motivasyonlarının yıpratılmasına izin verilmemektedir (Pakdil, 2001: 27).

Özellikle bu uygulama çalışanların direkt denetlemesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 182).

1.8.5. DEĞERLEYİCİLERİN BELİRLENMESİ

Performans değerlendirme süreci içinde cevaplanması gereken bir soru da değerlendirmeyi kimin yapacağıdır (Barutçugil, 2003: 196). Performans değerlendirme sisteminde değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olacak değerlendirme tekniğine göre belirlenir (Uyargil, 1994: 31, Kaynak vd., 2000: 209). En iyi sistemler, yeteneksiz kişilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler, yetenekli kişilerle çok etkili verimli sonuçlar sağlayabilirler. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminde değerlendirilenlerin belirlenmesi ve eğitilmesi büyük önem taşımaktadır. Değerlendirenlerin eğitimi her zaman ve her yerde söz konusu olurken, seçimi için aynı durum olmayabilir. Performans değerlendirme, eğer yöneticilerin olağan görevleri arasında yer alıyorsa, bir seçim sorunu yoktur. Ancak eğitim sorunu bu durumda daha da ağırlaşır. Seçim sürecinin işlediği yerde, değerlendirenler seçilirken, eğitim amaç ve olanakları göz önünde tutulabilir. Oysa böyle bir seçim süreci olmadığında, değerlendirenlere uygun bir eğitim ortamı yaratma zorunluluğu ve değerlendirenin kişisel eğitim engellerini kaldırma sorunu çıkar. Bu da yönetimi daha ağır sorunlar karşısında bırakabilir (Barutçugil, 2002: 196).

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 (Barutçugil, 2002: 196, Bingöl, 2003: 287).

Örgütler, kendi yapılarına uygun olan değerleyici modelini seçmelidirler. Her bir değerleyici modelinin birbirine göre avantajı ve dezavantajları olabilmektedir. Örgüt yönetimi değerleyiciyi seçerken bu hususları göz önünde bulundurmaları zorundadır. Hangi değerleyicinin kabule değer olduğu çeşitli faktörlere göre değişecektir. Her durumda en iyi değerleyici yoktur. Değerlemenin kimler tarafından yapılacağına, içinde bulunulan koşullara bağlı kalınarak karar verilmelidir (Erdoğan, 1991: 178). Bu karar verilirken, örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları göz önünde tutulmalıdır (Canman, 1993: 15).

1.8.5.1. En Yakın Üst Veya Amir Tarafından Değerlendirme

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlemesidir. Bu tür uygulamaların yararlı yönü, birinci derecede amirin değerlemesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek olmasıdır (Bingöl, 2003: 287, Barutçugil, 2002: 197). Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri-besleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Uyargil, 1994: 31). Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkileri, öznel öğelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur (Bingöl, 2003: 287). Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

Bu değerlendirme yönteminde, astlar genellikle kariyerlerinin gelişim sürecinde de ilk amirlerinin önemli rol oynamasını arzularlar. Organizasyon içinde kişinin yükselme ve ilerlemesinde ilk amirinin etkili olabilmesi de formel bir değerlendirme sistemi çerçevesinde daha kolaylaşacaktır. Astının daha üst düzeyde görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine ilk amir objektif bir biçimde karar verebildiği zaman astı ile arasındaki ilişkiler de daha gelişecektir (Uyargil, 1994: 32).

Çok yaygın olarak kullanılmasına karşın, Yönetici tarafından değerlemenin yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin (Sabuncuoğlu, 2000: 167, Uyargil, 1994: 32, Barutçugil, 2002:198):

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi,
- Üst astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

1.8.5.2. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan iş

arkadaşlarını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, iş arkadaşlarının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 168). Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması gerekir (Uyargil, 1994: 34). Buna karşın, belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir (Barutçugil, 2002: 200)

Geniş kapsamlı değerlendirme yapmayı arzulayan işletmeler, iş arkadaşlarından görüş alma yolu ile üstler tarafından yapılan değerlendirmeleri pekiştirici ve destekleyici nitelikte veriler sağlayabilirler (Uyargil, 1994: 34).

1.8.5.3. Astlar Tarafından Değerlendirme

Bir diğer model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerine otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü, astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir (Sabuncuoğlu, 2000: 168, Uyargil, 1994: 34). Ayrıca hiyerarşiden uzak bir organizasyon yapısı oluşturmak ve çalışan-yönetici arasındaki ilişki hakkında bilgi edinmek açısından da yarar sağlamaktadır (Barutçugil, 2002: 200).

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşmelerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 168, Uyargil, 1994: 34).

Bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dâhil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalıdır ve sağlıklı veriler elde edilemez. Çünkü bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir (Uyargil, 1994: 35).

Değerlendirmenin astlar tarafından yapılmasının dar kapsamda yöneticiye geniş anlamda işletmeye katkıları şu şekilde özetlenebilir (Tepe, 2003: 41):

- Astlar değerlendirme yapmakla demokratik ortamda olduklarını hissederler. Böyle bir uygulama, işgörenlere ve onların görüşlerine değer verildiğini anlatır. Bu da işgörenlere yüksek motivasyon sağlar. Yine değerlendirme yapmak, kendilerini takımın bir parçası olarak görmelerini sağlar,
- Astlar değerlendirme yapmalarına imkân verilmesiyle, yöneticilerin her fikre açık ve yenilikçi olduğuna inanırlar. Amirin astı tarafından değerlendirildiği bir ortamda dedikodu, tahmine dayanan yanlış, asılsız bilgiler kalmaz. Çünkü astlar her şeyi kâğıda dökülebilmektedirler,
- Yöneticilerin astlar tarafından değerlendirilmesiyle yönetici farkında olmadığı yanlarını görebilme şansını yakalamış olur.

1.8.5.4. İşgörenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri

Buna göre astların ve yöneticilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri söz konusudur. Bu, kişisel planlama yapmayı özendirir. Ancak kendi kendini değerlendirme, duyarlı bir performans değerlemesi programı çerçevesinde kullanılmaz (Bingöl, 2003: 288).

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri yönetici ve çalışan birlikte saptadıkları için, dönem sonunda hedeflere ne oranda ulaştığının belirlenmesinde, çalışanın katkısı da istenebilir.

Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi; kendi kişisel özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün ya da hizmetle ilgilidir. Çoğunlukla, bu gibi değerlendirmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Sistem, formel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de çoğu yönetici, çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır (Barutçugil, 2002: 199).

Bu yöntemde yönetici astına kendi kendini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istemesinin nedeni kişinin kendi hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeye örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir. Ancak araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000: 167, Uyargil, 1994: 33, Schuler, 1998: 420).

Sonuç olarak, kişinin performansının dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerin bir gereği olarak uygulanan kişinin kendi kendini değerlendirmesi, bunun dışındaki sistemlerde, özellikle kişinin performansına ilişkin geri- beslemenin kendisine verilmediği durumlarda, dikkatli bir biçimde ele alınması gereken bir husustur (Uyargil, 1994: 34).

1.8.5.5. Bir Komite ve Grup Tarafından Değerlendirme

Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerleme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlemeye katılırlar. Bu tür değerlemelerin çoğunun bağımsız olarak yapılmasına karşın, değerlemeler bazen bir grup veya komite tarafından da yapılabilir. Değerleme

konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda özet olarak; grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışır ve ortak karara varırlar (Bingöl, 2003: 288).

Özellikle bu değerlendirme sistemi çalışanın kendisine en yakın üst tarafından değerlendirilmesinde yaşanan olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla, çalışana en yakın üstüne ek olarak birkaç üstün de yer aldığı bir değerlendirme komitesi ile yapılır. Tek kişilik değerlendirmede oluşan anlaşmazlıkların, komite değerlendirmesinde olamayacağı, değerlemenin daha güvenilir, adil ve geçerli olacağı beklenmektedir (Anagün, 2002: 19).

Grup değerlendirmesi yapılan ya da birden fazla amirin değerlendirme sürecine katıldığı sistemlerde, bu değerlendiricilerin astın performansını ne ölçüde gözlemleyebildiği hususu gözden uzak tutulmamalıdır. İlk amirin değerlendirmelerinin sübjektif olma ihtimalini azaltma amacı ile daha üst düzeydeki yöneticilerin sürece katılması, yararlı olmakta ise de, ilk amirin dışındaki kişilerden detaylı değerlendirmeler yapmak yerine, ilk amirin değerlendirmesi ve astın genel performansına ilişkin görüşlerini bildirmelerini istemek daha yerinde bir karar olacaktır (Uyargil, 1994: 32–33).

1.8.5.6. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesi belirler. Bu nedenle bazı örgütler, bu önemli kaynaktan hem kendi performansıyla, hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanırlar. Böyle bir yaklaşımın bir müşteri bağlılığını göstermesi, işgörenleri bunlardan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir (Bingöl, 2003: 288–289). Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 168). Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar öneme sahip olduğundan, müşterilerin ilişkide buldukları işgörenlerin

özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlemeleri dikkate alınmaktadır. (Bingöl, 2003: 288–289).

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b. kararlarda yararlanabilirler. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da, terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b. konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir.

Bu yöntemin diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir (Uyargil, 1994: 35, Barutçugil, 2002: 201).

1.8.5.7. 360 Derece Değerlendirme

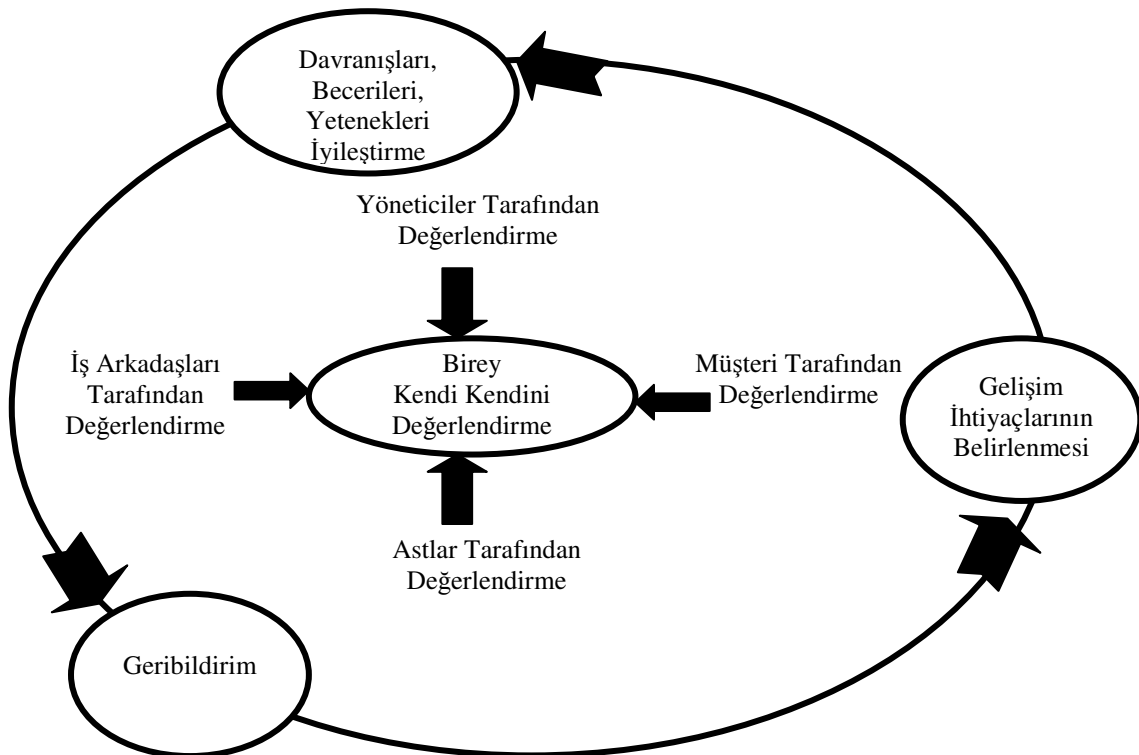
360 derece değerlendirme yöntemi, karma değerlemenin yapıldığı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımı, değerlemede çok sayıda insan ve ölçütün kullanılmasından dolayı bu ismi almıştır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 55).

Performans değerlemesinde geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte “patron” aslında bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlemesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşterileri içerebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

360 derece değerlendirme, bir işgörenin/ekibin performansı, davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, çevresindeki herkesten, tipik olarak bölüm yöneticisinden, iş arkadaşlarından, astlarından, dış müşterilerden ve/veya

tedarikçilerden geribildirim toplaması ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme aracıdır. 360 derece performans değerlendirmenin amacı, işgörenlerin tüm iş ilişkilerindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu nedenle, 360 derece değerlendirme sisteminde değerlendiriciler, örgütte belirlenen hedeflerden ziyade örgütün performansını geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Bir işgörenin kendini geliştirmesi, örgütün gelişmesine katkı sağlayarak üretimi ve diğer çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Dolayısıyla, bireyin hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi örgüt için olumlu bir durumdur (Ölçer, 2004: 215). En büyük özelliği “geri besleme” yani bir kişide olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları, müşteri gibi birden çok değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir (Güner, 2005: 93).

Bu modelin işleyişi aşağıdaki şemada daha yakından izlenebilir:



Şekil-1: 360 derece geribildirim süreci: yöntemler ve amaçlar

Kaynak: Ölçer, F. (2004: 216): “ 360 Derece Performans Değerlendirme Ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3-4).

Bu modelde, çalışanın performansına ait bilgiler anket yöntemiyle toplanmaktadır. Yöntemin başarılı olması için anketin; basit, zayıf yanların yanı sıra güçlü yönlerinde ortaya çıkarılmasına yardımcı olması şarttır.

360 derece değerlendirme bize, bireyin işindeki ilişkilerde ne kadar başarılı olduğuna ilişkin bilgiler sağlar. Söz konusu sağlanan geribildirim içeriği çalışanla beraber yaşanan bir deneyim olabilir. Yöntem bize her ne kadar bireysel önyargıların önlenmesi konusunda yardımcı olsaydı da; unutulmamalıdır ki bir grubun önyargıları olduğu takdirde gruba ait bu önyargıları önlemek bireyin önyargılarını önlemeye oranla daha yüksek çaba gerektirecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 170).

1.8.6. DEĞERLEYİCİLERİN EĞİTİMİ

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir (Sabuncuoğlu, 2000: 165, Barutçugil, 2002:186). Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılarla ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

Eğitim programının tüm performans sürecine yaygınlaştırılması önemlidir. Böylece, sürecin her bir aşamasıyla ilgili becerilerin geliştirilmesi olanaklı olur (Canman, 2000: 148).

Değerlendiricinin eğitim amaçları kısaca şu şekilde belirtilmiştir (Uyargil, 1994: 120):

- Yöneticilerden kaynaklanacak değerlendirme hatalarını azaltmak ya da elimine etmek,

- Yöneticilere performansın hangi özelliklerine dikkat etmelerini öğretmek, gözlem becerilerini geliştirmek,
- Değerlendirme mülakatlarını başarılı bir biçimde gerçekleştirmeleri için gerekli iletişim becerilerini kazandırmak ve böylece astlara objektif ve yapıcı bir biçimde sonuçlara ilişkin geri besleme sağlayabilmek.

1.8.7. DEĞERLENDİRME DÖNEMİNİN BELİRLENMESİ

Ölçütler ve değerlendirilecek nitelikler kadar önemli bir başka konu, değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Değerlendirmenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir defa yapılması yaygın bir uygulamadır. Bunun yanında değerlendirmenin sabit bir zaman aralığında yapılmasından çok, belirli durumlara bağlandığı örnekler de söz konusudur. Buna göre, ya ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce ya da kişinin amiri, görevi veya görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirilebilir (Bingöl, 2003: 289). Performans değerlendirmenin ne zaman yapılacağına belirlemede dikkat edilmesi gereken en önemli faktör, değerlendirmelerin ne çok sık ne de çok seyrek olarak yapılacağıdır (Aldemir vd., 2001:280). Zaman aralıklarını belirlemede önemli olan nokta; performans değerlemesinin sağlayacağı geribildirimden yararlanabilmektir. Böylece, personelin hatayı pekiştirmesi ve başarısız sonuca gitmesi önlenmiş olmaktadır (Yüksel, 1998:165).

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı kıstıtlı ve değerlidir. İşgören değerlendirilmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içerisinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlemeler işgören üzerine baskı etkisi yaratabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 165, Barutçugil, 2003:186).

Değerleme sıklığı kurumdan kuruma ve organizasyonel kademelere bağlı olarak değişebilmektedir. İlke olarak kişinin üstlendiği görevi tamamladığı anda değerlendirilmelidir. En azından yıllık dönemlerde herkesin performansı değerlendirilmelidir. Ancak mümkün olması durumunda performansın 3 aylık, aylık hatta haftalık

dönemlerde değerlendirme yapılabilir. Eğer belirli bir dönem içinde çalışanın performansı hakkında yeterli veri toplanabiliyor ise ölçümün bu dönemlerde yapılması yararlı olabilmektedir.

Yıllık değerlendirme süreci kişinin yeni bir göreve atıldığı zamanda başlamaktadır. Bu durumda kişiye bağlı performans değerlendirme takvimi çıkmaktadır. Ancak bu yöntemde kişiler arası karşılaştırma yapma olanağı güçleşmektedir. Örneğin çevrede meydana gelen dönemsel etkiler nedeniyle kişiler aynı çabayı gösterse de performans hedefleri yakalama düzeyleri farklı olabilecektir. Öte yandan, tüm çalışanların aynı zamanda değerlendirilmesi de mümkündür. Tüm değerlendirmelerin aynı zaman diliminde gerçekleştirilmesi veri açısından fayda sağlamaktadır. Sözgelimi, şirketin finansal performansı hakkında veriler ancak yılsonlarında oluşmaktadır.

Bu görüşe göre, yeni bir göreve atanan veya terfi eden, yeni işe atanan çalışanların performansının, işin niteliğine bağlı olarak belirli bir süre sonra faydalı olabilmektedir. Önleyici ve sürekli gelişimi ilke edinen bir sistem kurabilmek için gerektiğinde bireysel performans hedeflerinin revize edilmesi de önem taşımaktadır. Uygulamada, performans değerlendirme dönemi içinde çalışanın görev veya pozisyonunun değişmesine rağmen bireysel performans planlarının güncellenmediği tespit edilmektedir. Dolayısıyla, yeni bir göreve atanan personelin performansının yeniden planlanması ve bu doğrultuda ölçülmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle performans planı oluşturulurken söz konusu personelin gelecek 12 ay içinde hangi görev veya projelerde yer alacağını dikkate alınması önem taşımaktadır. Eğer çalışan belirli projelere bağlı olarak çalışıyorsa, proje tamamlandığında; proje çok uzun bir süreyi kapsıyorsa ana aşamalar tamamlandığında performans değerlendirilmesi faydalı olacaktır (Tak, 2003: 59–60).

1.8.8. DEĞERLENDİRME SONUCUNUN BELİRLENMESİ VE GERİBİLDİRİM YAPILMASI

Performans değerlendirme sürecinin en son aşaması sonuçların değerlendirilmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanmasıdır. Bu aşamada, sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılır. Süreç aşamaları kontrol edilir. Değerleme sonuçları ücret

politikaları, eğitim ihtiyaçlarının ortaya çıkarılması, yükseltme gibi insan kaynakları yönetiminin işlevlerinde kullanılırken, personelin kişisel gelişimine de yardımcı olmaktadır. Kişisel gelişimin sağlanması için çalışanlara değerlendirme sonuçlarının geribildirim şeklinde sunulması gerekir. Çalışanlar geribildirim sayesinde ihtiyaçlarını görme avantajı yakalayabilirler. Değerleme sonuçlarının geribildirimi, değerlendirme görüşmesiyle çalışanlara aktarılabilir (Yüncü, 2002: 50).

Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan birçok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalınır (Fındıkçı, 2003: 337).

Çalışan işteki performansını yeterli olarak görüyorsa mevcut performansını geliştirmesi beklenemez. Dolayısıyla mevcut performansı yetersizse, bu durum performans değerlendirme süreci sonunda kendisine iletilmelidir. Yapılan bu geribildirim çalışana, işini ne derecede iyi yaptığını bildirmek demektir. Geribildirim, çalışanın davranışlarının sonuçlarını görmelerini sağlar (Thompson, 1998: 17). Ancak çalışanların başarıya ulaşmasını sağlayan desteği, kaynağı ve ipuçlarını vermek yöneticilerin görevidir (Çalık, 2003: 31).

Geribildirim etkili olabilmesi için aşağıdaki şartları sağlaması gerekir (Thompson, 1998: 18):

- Karşılıklı güven,
- Performans konusunda iletişimin, performans sorunlarını çözüme ulaştırmak için ortak çaba olduğunun kabulü,
- Her iki tarafın birbirini dinlemesi,
- Çalışanın rahat konuşabilmesini sağlamak için yönetici tarafından destekleyici tutum.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler ışığında geribildirim yapılmasında amaç değerlendirilen kişinin yetersizliklerini ortaya koymaktan çok onun

gelişimini sağlamaktır. Geribildirim amaçları özet olarak şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 170–171, Palmer, 1993: 56):

- Çalışanın iş performansını daha önceden belirlenen; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentilerine göre tartışmak,
- Çalışanın değerlendirme periyodu boyunca gözlemlenen zayıf, güçlü, yanlarını tartışma fırsatı vermek,
- Çalışanlara günlük iş sorunlarını çözmede yardımcı olmak,
- Çalışana; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işle ilgili değişkenler hakkında duygularını ifade etme şansı yaratmak,
- Çalışanın bugünkü durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirecek uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını sağlamak,
- Gelecekteki ücret artışı ve terfi kararları için temel oluşturmak.

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışana iletilmesi sırasında, değerlemeci astını küçük görmek, aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı olmak değil yapıcı olmak yönünde çaba harcamalıdır. Bir yandan geçmiş dönemin sorgulaması yapılırken, bir yandan da gelecek dönemin hedefleri yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır. Performans değerlendirme programının başarısı; değerlendirme sürecinde elde edilen bilgilerin verimli kullanılmasına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2000:171). Bu nedenle yapılacak geribildirim zamanında verilmeli ve net olmalıdır. Çalışanlardan olanaksız şeyler istenmemelidir. İyi bir yönetici bütün bu konuları göz önünde bulundurur ve talep etmekle öneride bulunmak arasındaki farkı unutmaz (Palmer, 1993: 99).

Performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesinin en büyük yararlarından biri, yöneticileri, çalışanları hakkında daha çözümleyici ve yapıcı düşünmeye özendirmesidir. Böylece yönetici her çalışanın yeteneklerini, becerilerini, bilgi düzeyini ve davranışlarını ayrı ayrı düşünür (Bingöl, 2003: 304).

1.9. PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım safhası, elde edilen bulguların çalışanlarla işletme uyumunu sağlayacak, işletmenin ve çalışanların beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşım içinde kullanıldığı ve kullanma planının yapıldığı safhadır (Erdoğan, 1991: 175).

Performans değerlendirme sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekir (Uyargil, 1994: 4).

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişleme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2003: 337).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilceği bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir:

1.9.1. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gerektiğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların

maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir (Fındıkçı, 2003: 338).

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağ kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon v.b. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin bazı performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Sistem motive için parasal ödüllerle ilişkilendirmeye çalışırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir (Uyargil, 1994: 5–6). Bu nedenle bu sistem her organizasyon yapısı için uygun olmayabilir (Birben, 2001: 56).

Performansa dayalı ücret uygulamalarında, ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı alınan performans puanlarına göre belirlenmektedir. Buna göre ücret artışları, geçmiş dönemde değerlendirilen performansa göre tespit edilmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın artırılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada, geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir (Ünal, 2000: 11).

Bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerekmektedir (Yıldız, 2003: 42):

- Çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllere sonuçlanacağına inandırmalı,
- Çalışanın gözünde ücretin önemini artırmalı,
- Başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı,
- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdır.

Performansa dayalı ücret uygulaması, işletmede yaratılan değerlerin çalışanlar ile paylaşımı daha çok değer yaratılmasının özendirilmesini sağlamak amacıyla yapılır. Teorik olarak her kuruluş bu amaçla yola çıkar ancak ilerde karşılaşılabilecek engeller öngörülerek önlem alınmamışsa her zaman istenilen sonuçlar elde edilemeyebilir. Yeterli alt yapı kurulduğunda ve doğru bir sistem tasarımı ile yola çıkıldığında ise bireysel performanslarda dolayısıyla da kurum performansında ciddi artışlar sağlanır (Ferecov, 2002: 77).

Performansa dayalı ücret, çalışanların işleri için daha fazla sorumluluk duymasını sağlayacaktır. Verimlilik artışı sağlayacak çekici bir özendirici olacaktır. Çalışanların göstereceği ek performans, organizasyonu sektöründe daha rekabetçi kılacaktır. Bu da çalışanların kariyerlerini ve bireysel saygınlıklarını güçlendirecektir. Özellikle, ekonomik belirsizliğin yoğunlaştığı ve iş olanaklarının zayıfladığı dönemlerde bu üstünlükler daha da belirginleşecektir. Çalışanlar sistemin tüm bu yararlarının farkında olmalıdır.

Performansa dayalı ücret uygulamaya konulduğunda organizasyon içinde sürekli ve daha yoğun bir iletişim sağlanacak ve işgücü maliyetleri daha iyi denetlenebilecektir. Bunun da ötesinde motivasyonu sürdürmek için terfilerin, ücret artışlarının ve primlerin araçlar olarak kullanılması ortadan kalkacaktır (Barutçugil, 2002: 243).

1.9.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkiler hakkında veriler içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Performans değerlendirme sonuçlarına göre başarısı kanıtlanan kişilerin kariyerlerinin geliştirilmesi daha üst yönetim kademelerine hazırlanmaları söz konusu olmalıdır (Fındıkçı, 2003: 339).

Çalışanların kariyer gelişimi büyük ölçüde işte gösterdikleri performansa bağlıdır. Organizasyonlar, ellerindeki değerli elemanları korumak ve onların kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmelerinden yararlanırlar. Değerlendirme, farklı bireysel ve örgütsel ihtiyaçlara hizmet eder. Bu yolla organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece hem bireylerin, hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür (Aytaç, 2000: 70).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır (Uyargil, 1994: 7).

1.9.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir (Fındıkcı, 2003: 339). Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama v.b. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 1994: 4-5).

1.9.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçlar anketler ve çeşitli bilgi araçları uygulanır. 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 eksiklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2003: 340).

Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. Performans değerlendirme sistemiyle sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler (Uyargil, 1994:7).

1.9.5. İşten Ayırma

Performans değerlendirmenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerde başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olarak düşünmek hatalı olmayacaktır.

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak bu çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır (Uyargil, 1994: 8, Palmer, 1993: 116). Yine de bu gibi önemli kararlarda performans değerlendirme sonuçları

birçok veriden biri olarak göz önünde bulundurulması daha doğru olacaktır (Fındıkçı, 2003: 341).

1.9.6. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile performans arasında küçümsenemeyecek bir ilişki vardır. İşletmede yapılacak iş düzenleme ve iş zenginleştirme çalışmalarının, bu çalışmalara bağlı olarak yapılan görev değişikliklerinin temel yaklaşımı işgörenlerin performansının azalmasının önlenmesidir. İş zenginleştirme, başka bir deyişle iş çeşitliliğinin artırılması, işin, birden fazla özel amacı içine alacak şekilde bir işgörenin bünyesinde toplanması olayıdır. Bu davranışın klasik iş düzenlemesinden farkı iş görevinin aynı iş tanımını içerisinde birden fazla davranışı gerçekleştirmesidir.

İş rotasyonu ise, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük ve haftalık olarak kişinin işini değiştirmesi işlemi iş rotasyonudur. Performans değerlendirme çalışmalarını sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır (Erdoğan, 1991: 236).

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonucunda kişiler ile yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Fındıkçı, 2003: 340).

1.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ESNASINDA YAPILAN HATALAR

Yaygın olarak yapılan hatalar şunlardır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 44–45):

Halo Etkisi (Halo Effect): Çalışanın ayrıcalıklı olarak çok iyi olduğu alana göre yani diğer alanlardaki seviyesi dikkate alınmadan değerlendirilmesi eğilimidir. Bir faktör diğer faktörlerin üzerinde uyumsuz bir etkiye sahiptir (Daf, 1991: 354).

Boynuzlama Etkisi (Horns Effect): Halo etkisinin karşıtıdır, yani çalışanın özellikle zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirilmesidir.

Merkezi Eğilim (Central Tendency): Çalışanın hem güçlü hem de zayıf olduğu alanların değerlendirilmesinden kaçınılarak, bütün değerlendirmelerin ortalama bir kategoride toplanarak değerlendirilmesi eğilimidir.

Müsamaha Etmek (Leniency): Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden fazla puan vermesidir.

Tolere Etmemek (Severity): Değerlendiricilerin işgörene hak ettiğinden daha az puan vermesidir.

Benzerlik Hatası (Similar-to-me): Bazı değerlendiricilerin, işgörenlerin yaşam öyküsü, davranışları vb. nedenlerle benzettikleri için yüksek puan verme eğilimidir.

Farklılık Etkisi (Contrast Effect): Değerlendiricilerin çalışanları bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbiriyle ilişkili olarak değerlendirmesi eğilimidir.

Son Zaman Hatası (Recency Error): Değerlendirmenin, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade son zamanlardaki performansa göre değerlendirilmesi eğilimidir.

İKİNCİ BÖLÜM

VERİMLİLİĞİN PERFORMANS İLE İLİŞKİSİ

2.1. VERİMLİLİĞİN TANIMI

Verimlilik genel ve bilinen anlamıyla: üretilen çıktıların, bu çıktıları üretmek için kullanılan girdilere oranıdır. Bunu formül olarak:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

şeklinde yazabiliriz (Gülcü, 2001: 115, Yıldırım, 2005: 17, Büyükkılıç, 2004: 35).

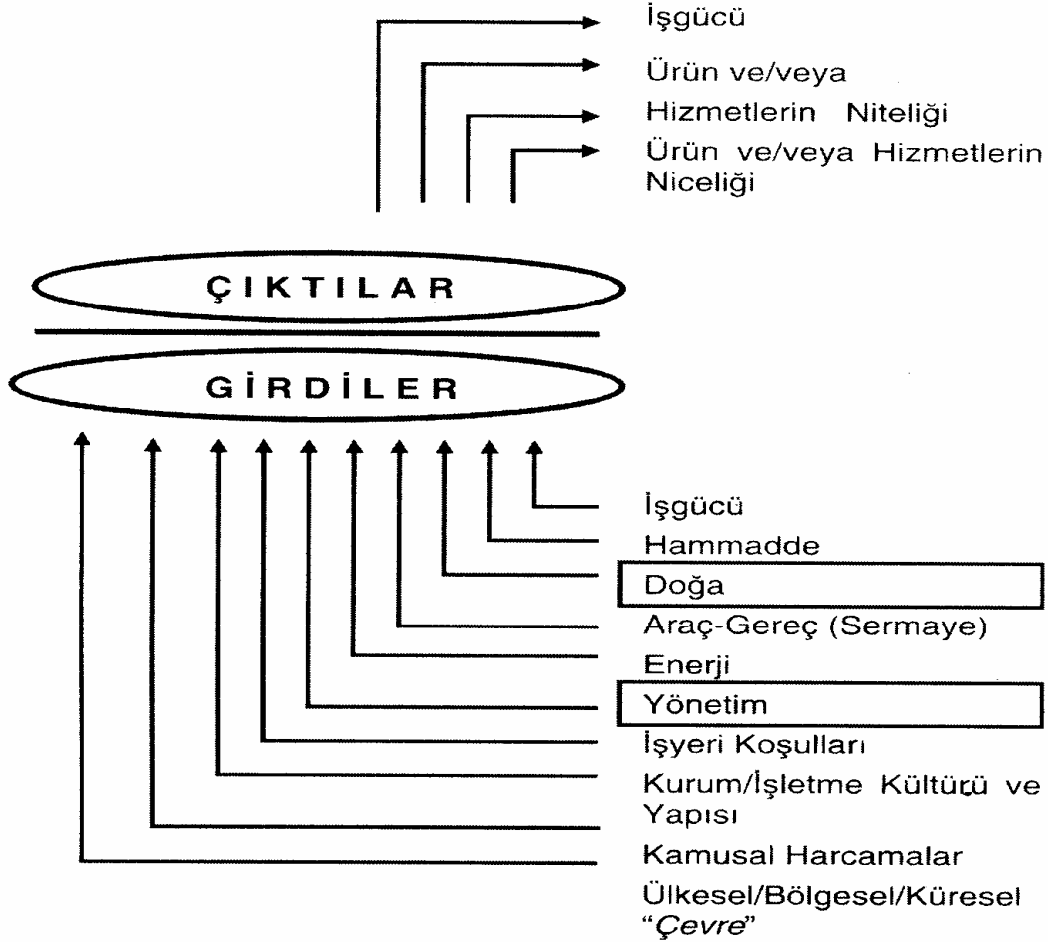
Verimlilik formülünde paydadaki değerlerin sabit kabul edilerek en yüksek çıktı miktarlarının elde edilmesi verimliliğin maksimizasyonu olarak adlandırılır. Paydaki değerler sabit kabul edilerek bu çıktıların en az girdi miktarları ile gerçekleştirilmesine de verimliliğin minimizasyonu adı verilmektedir (Yıldırım, 2005: 17).

Üretim tipi ne olursa olsun, politik ya da ekonomik sistem, verimlilik tanımı değişmez. Bu nedenle verimlilik kişiler için farklı anlamlara gelse de temel kavram daima, üretilen ürün/hizmetlerin miktar, tutar ve kalitesi ile bunları üretmek üzere kullanılan kaynaklar arasındaki ilişki olarak tanımlanır (Büyükkılıç, 2004: 36, Prokopenko, 2005: 19).

Çağlar (2004: 14)'e göre verimlilik, elde edilebilen ürünün ne kadar zamanda, ne kadar emek ya da sermaye yahut arazi kullanarak, ne türden gelişmelere yol açılarak; yani “ne kadar girdi” kullanılarak elde edilebildiği sorgulanmaktadır.

Verimlilik günümüzde çok sık tekrarlanan bir kavram haline gelmiş olmasına rağmen, genel kabul görmüş bir tanımının bulunmaması nedeniyle farklı anlamlar yüklenmektedir. Bu konuda en yetkili kurum olması gereken Milli Prodüktivite Merkezi verimliliği, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönem sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (Çıktı) bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim

kaynaklarının (Girdi) birbirine oranlamasıyla elde edilen bir katsayı olarak tanımlanmaktadır (Top, 2002: 31, Gülcü, 2001: 115).



Şekil-2: "Verimlilik" Kavramının Kapsamı

Kaynak: Çağlar, Y. (2004: 16): "Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi" Eğitimi, Ankara: MPM Yayınları.

Genel anlamda verimlilik, teknik verimlilik ve tahsis verimliliği şeklinde ikiye ayrılır. Teknik verimlilik: "belirli sayıdaki girdiden mevcut koşullarda en yüksek düzeyde çıktı üretilmesi" dir. Bir başka deyişle teknik verimlilik, aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi yönetimidir. Bir performans ölçüm tekniği olarak tanımlanmış ise, belirli bir çıktıyı üretme maliyetinin minimize ya da belirli bir maliyette üretilen çıktının maksimizasyonu durumundadır (Gülcü, 2001: 115). Yıldırım (2005: 17)'a göre ise teknik verimlilik; bir girdiler setinden maksimum olanaklı çıktıyı üretme yeteneği

olarak tanımlanmaktadır ve gözlenen girdi ile çıktılar için maksimum elde edilebilir girdi ile çıktı arasındaki ilişki bağlamında değerlendirilmektedir.

Tahsis verimliliği ise, girdi maliyetlerinin göz önüne alınarak belirli çıktıların elde edilmesinde kullanılacak en uygun girdi kümesinin seçilmesindeki başarıdır. Her ikisi arasındaki ilişkiyi de,

Genel Verimlilik = Teknik Verimlilik X Tahsis Verimlilik şeklinde verebiliriz (Gülcü, 2001: 115).

İşletmelerin en büyük sorunu, yeterli düzeyde verimli olamamaktır. Verimli olamayan işletmeler, öteki sorunlarını çözmede de yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü hemen hemen tüm sorunlar, işletmenin ürettiği ürünün satılmasıyla elde edilecek girdilerle çözüme kavuşur. Yeterli düzeyde verimli olamayan işletmeler, kendilerine gereken girdiyi sağlayamazlar. Yeterli girdinin sağlanamaması, çıktının düşmesine; yeterli verimin sağlanamaması da girdinin düşmesine yol açar (Başaran, 1992: 155).

Günümüz rekabet ortamında, performansını sürekli olarak değerlendirmeye tabi tutmayan ve verimlilik faktörünü geliştirme çabasında olmayan işletmelerin ayakta kalabilmeleri oldukça zordur. Bu nedenle işletmeler kar elde edebilmek ve devamlılıklarını sürekli kılabilme amacı ile kısıtlı olan kaynakları optimum biçimde kullanmak zorundadırlar (Tümer, 1990: 25). Bu nedenle işletmeler başarılarını doğrudan etkileyen işgörenler üzerinde önemle durmuşlardır. İşgörenlerin birikimlerinden olabildiğince fazla faydalanmak ve onların örgüt içerisinde etkin ve verimli çalışmalarını sağlayabilmek işletmeler için en önemli konular haline gelmiş ve bu konuda birçok teknik geliştirilmiştir (Baş ve Ardıç, 2003: 131).

Genel bir tanım olarak verimlilik; belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek üzere kullanılan faktörler veya faktörlerden biri arasındaki orandır. Bu genel tanıma rağmen verimlilik, teorik güçlükler ve ölçülmesinde teknik sorunlar olan bir kavramdır. Basit olarak verimlilik, bir kaynağın en çok ürün sağlayacak şekilde veya belirli bir ürünün en az kaynak kullanarak elde edilmesi demektir (Yozgat, 1997: 58). Bu ilişki genel olarak çıktı/girdi şeklinde ifade edilir. Verimlilik, girdi ile çıktı arasında

ilişki kurar ve bir performans değerlendirme ölçütü olarak performansı tamamlar (Erdurak, 1997: 5).

Aytaç (2000: 50)'e göre verimlilik, üretimi gerçekleştirebilmek için gereken girdiler olarak kullanılan işgücü ve toprak, sermaye gibi diğer kaynakların miktarı ile üretimden elde edilen ürün miktarı arasındaki ilişkidir (Türkmen, 1994: 55, Prokopenko, 2005: 19, Akal,1992: 26). Verimlilik aynı zamanda sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişki olarak da tanımlanabilir. Zaman evrensel bir ölçü olduğu ve insan denetimi dışında kaldığı için, verimliliğin değerlendirilmesinde objektif bir faktör olarak düşünülebilir. İstenen sonucu sağlamak için harcanan zaman azaldıkça, sistemin verimliliği artar. Bu zaman işçilik zamanı olabileceği gibi yönetsel zamanda olabilir. Her yönetici için aynı olan birim zamanda (iş günü) yönetsel etkinliklerin niceliğinin artması ve etkinlik düzeylerinin yükselmesi yönetimde verimlilik artışını ifade eder (Türkmen, 1994: 55, Prokopenko, 2005: 19).

Bazen verimlilik emek ve makine gibi kaynakların daha yoğun kullanımı olarak görülür. Oysa doğru biçimde ölçülebilmesi durumunda bunlar performans veya verimi gösterir. Ayrıca, emek verimliliği, emeğin yararlı sonuçlarını yansıttığı; yoğunluğu ise, işin hızlandırmasına dayanan aşırı çaba olduğu için verimliliği emek yoğunluğundan ayırmak gerekir (Prokopenko, 2005: 19).

Verimlilik kavramı, her gün artan bir biçimde kaliteye -çıkıtının, girdinin ve sürecin kalitesi- bağlanmaktadır. Kilit önemde bir öge de işgücünün, yönetiminin ve çalışma koşullarının kalitesidir. Genellikle verimlilik ile çalışma yaşamının kalitesindeki iyileşmenin el ele gittiği kabul edilmektedir. Bu bağlamda, verimlilik sosyal ve ekonomik kavramlarla ele alınmalıdır. Çalışanların işe karşı tutumları ve başarıları, amaçların planlanması, süreçlerin uygulamasına katılımlarının sağlanması ve verimlilikten doğan kazançların paylaşılmasıyla iyileştirilebilir (Prokopenko, 2005: 21).

İşgücü verimliliği ise, insanın bedensel, zihinsel ve motivasyon gücünün etkin kullanımı ile üretim veriminin artırılmasıdır. Tüm çalışma alanlarında, özellikle de emek yoğun teknolojilerde işgücü verimliliği toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumundadır (Aytaç, 2000: 50).

Verimlilik konusunda yoğun çalışmalarda bulunan Michele Battista verimliliği “üretim faktörlerinin daha az miktarda kullanılması” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre verimlilik girdi-çıktı arasındaki oranı gösterme yerine, üretim sürecinde kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması anlamına gelmektedir. Peter Drucker, Battista ile aynı görüşü paylaşarak verimliliği, “en az çaba ile tüm üretim faktörlerinin ortaya koyduğu üretim miktarı” olarak tanımlamıştır (Ünsar, 1997:6).

Verimlilik bir karşılaştırma anlamı içerir. Başka bir deyişle, verimlilikte “ bir büyüklüğe göre verimlilik” biçiminde ifade edilirse, net bir anlam taşır, örneğin herhangi bir işletmede, endüstri kolunda, sektörde veya ulusal ekonomide verimlilikten söz edildiğinde akla gelen soru “neye göre verimlilik?” olacaktır. Bu bakımdan verimlilik hem ifade, hem de ölçme açısından önemli açmazları olan bir kavramdır. Ancak yine de yaygın olarak kullanılan verimlilik tanımı ve ölçümü emeğe göre verimlilik ve sermayeye göre verimlilik biçiminde ifade edilmektedir. Şu halde verimlilik, her düzeyde çıktının, bu çıktıyı üretmede kullanılan faktör girdisine oranı olarak tanımlanabilir (Tigrel, 1990: 9).

Wayne F. Cascio ise, verimliliğin “Mal ve hizmetlerin çıktısının ölçümü anlamına gelmesiyle birlikte, işgücü, malzeme ve ekipmanlara bağlı” olduğunu belirtmiş ve verimliliği arttırmanın; zaman, para, materyal ya da işgücü gibi kaynakları arttırmak yoluyla üretimi arttırmak değil, elde olan kaynaklarla daha iyisini yapmak olduğunu ifade etmiştir (Bilici, 2001:6). Planlama, örgütlenme, yürütme, uyumlaştırma ve kontrol gibi yönetsel önlemler de verimin arttırılmasında büyük rol oynarlar. Çünkü bu yöntem ve kurallar, etkinlik ve rasyonellik ilkelerinin uygulanmasına olanak sağlar (Ünsar, 1997: 7). Diğer taraftan verimliliği arttırmanın temeli daha çok çalışmak değil, daha akılcı çalışmaktır (Prokopenko, 2005. 19).

Kobu (2005:673)'ya göre verimlilik üretim sistemlerinin performans değerlendirmesinde en çok kullanılan ölçüdür. İşletme departmanlarının, endüstri sektörlerinin veya ülke ekonomilerinin kıyaslanmasında öncelikle verimlilikten söz edilir. Yöneticinin verimliliğe dayanarak vereceği kararların geçerliği uygun ölçme kriterlerinin seçimine ve bulunan rakamların doğru yorumlanmasına bağlıdır.

Verimlilik statik değil dinamik bir ölçüdür (Sakız, 1998: 2). Sürekli gelişimi esas alır ve işletmeyi pazarda sürekli kılmanın özünde “gelişmenin” olduğunu vurgular (Öztek, 2005: 20). Verimliliğin saptanması için, belli bir üretim döneminde üretime katılan her üretim faktörünün üretim miktarının ölçülmesi ve değişik dönemler arasında bu sayıların birbiriyle karşılaştırılması gerekmektedir. Bir üretim verimliliğindeki artış veya azalışların saptanması, ancak farklı dönemlerdeki girdi çıktı oranlarının karşılaştırılması ile elde edilir; yani verimlilik, farklı üretim dönemlerinde değişkenlik gösterebilen bir kavramdır (Sakız, 1998: 2).

Verimlilik; birim girdi başına üretim miktarını artırma çabası olduğu kadar, elde edilen ürün veya hizmetin kalitesini arttırmak, çevreyi ve doğal varlığı korumak, çalışanlara en iyi ve huzurlu, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamak, mesai dışı özel hayatında mutlu ve standart seviyede bir hayat, insanca yaşama imkânı vermek gibi çok önemli faktörleri de içine alır (Küçük, 1995: 29).

Verimlilik kavramı çok geniş kapsamlı olup, doğru olan işleri, doğru biçimde ve ekonomik bir çalışma ile gerçekleştirmeyi hedefleyen akılcı bir yaşam biçimi olarak açıklamak mümkündür. Böylesine geniş bir verimlilik kavramının basit ilişkiler kurarak ve sonuçlarını yorumlayarak tanımlanması ve ölçülmesi olanaksızdır. Sadece işletmeler düzeyinde incelenmesi bile, işletmelerde amaç ve görevlerin belirlenmesini, üretim kaynaklarının sağlanmasını, bunların kullanılmasına ilişkin tüm yönetim işlevlerinin olduğu kadar bütün üretim kaynakları arasındaki etkileşim ve sonuçların belirlenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Verimliliğin örgütlerle birlikte insanların yaşamlarını biçimlendiren bir davranış biçimi olarak ele alınıp incelenmesi ise ne derece karmaşık ve zor olduğunu söylemeye gerek yoktur (Akal, 1992: 24, Gürkan, 1995: 56).

Verimliliğin böylesine çok geniş boyutlarda düşünülmesi tanımlama ve ölçme sorunlarını da birlikte getirdiği için konuya işletme düzeyinde yaklaşan çoğu uygulamacı ve araştırmacı, bir kavram düzeltmesine gitmeyi uygun görmüş ve bu kadar geniş kapsamlı verimlilik kavramı yerine “işletme-örgüt performansı” kavramını kullanmaya başlamışlardır. Verimlilik ise örgüt performansını açıklayan etkinlik,

etkililik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik gibi temel performans boyutlarından biri olarak kabul edilmiştir (Akal, 1992: 25).

Verimlilik örgüt performansının odak noktasıdır. Verimliliği hedeflerinden biri olarak kabul etmeyen örgütlerin yönlendirilmesi ve yönetimi olanaksızdır. Örgütlerde performans kavramının en önemli belirleyenlerinden olması çoğu kez verimliliğin performans kavramı yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Gerçektende verimlilik performans düzeyini büyük ölçüde belirleyebilecek güçte bir performans ölçütüdür. Verimlilik artışının temeli daha çok çalışarak değil, daha akılcı çalışarak sağlanabilir. Kaldı ki insanın fiziki kapasitesinin sınırlılığı dolayısıyla daha çok çalışmak ancak sınırlı ölçülerde verimlilik artışı sağlayabilir (Gürkan, 1995: 57).

Verimlilik kavramının açıklık kazanması amacıyla aşağıdaki tablonun da açıklamalara eklenmesinde yarar görülmüştür. Bu tablo verimlilik ve verimlilik kavramı ile çakıştırılan kimi kavramlara açık bir yanıt vermektedir.

Tablo-7 Verimlilik Nedir, Ne değildir

Çalışanların performansını ve çalışma koşullarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.	Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırarak çalıştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.
Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.	Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir.
Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar.	Kârlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.
Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

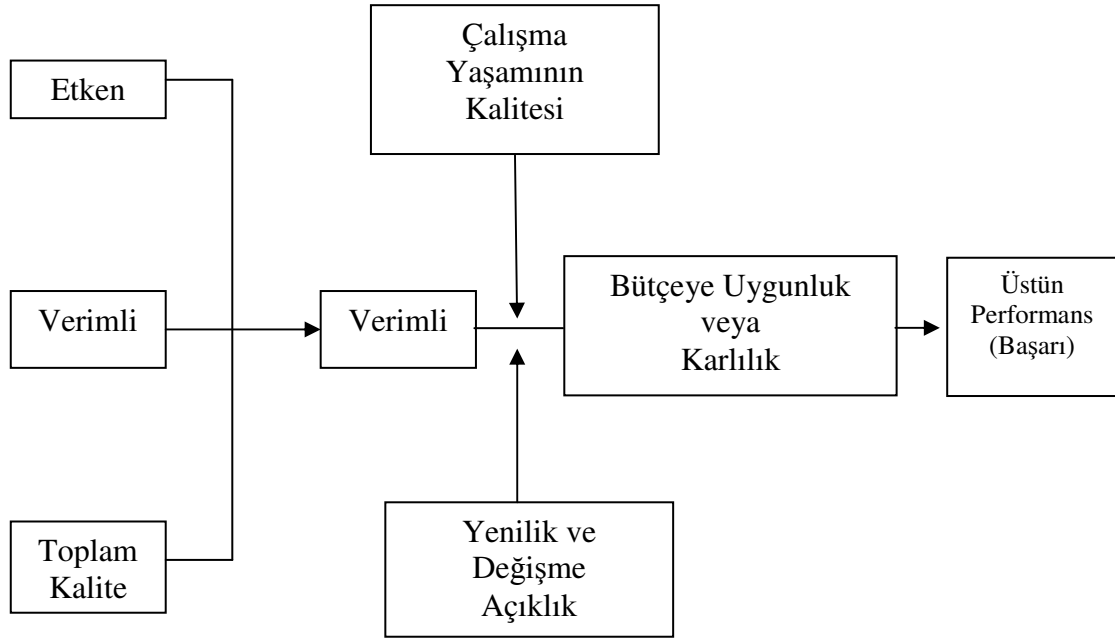
Kaynak: Akal, Z. (1992: 27): *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları No:473.

2.2. VERİMLİLİKLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR VE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Örgütsel düzeyde verimlilik olarak adlandırılan kavramın, performansın bir boyutu olarak, hatta giderek performansın eşanlamlısı olarak değerlendirildiği ve bu şekilde bir bakıma ekonomi teorisindeki anlamından sıyrıldığı görülmektedir (Yavuz, 2003: 9–10).

Dolayısıyla, performans kavramı tarafından içerildiğini kabul ettiğimiz varsayılırsa, verimlilik, yönetim sisteminin, ya da süreçlerinin bir boyutu, bileşeni olmuştur. Performansın yönetim ile ilişkisine bakılacak olursa, planlama, örgütleme, önderlik ve kontrol fonksiyonlarını içeren yönetim süreci dışsal ve içsel çevre ile etkileşim içinde bir örgütsel performans göstermekte, bu performans da yine dışsal ve içsel çevreye geri besleme sağlayarak bir döngü oluşturmaktadır. Bu da işletme düzeyinde performansın makro ekonomiye nasıl eklemlendiğini gösterir (Yavuz, 2003: 10) .

Verimlilik kavramı ile yakın ilişkisi bulunan etkinlik, etkililik, ekonomiklik, karlılık, üretkenlik gibi terimlerin bazen verimlilik kavramıyla eş anlamda kullanıldığı görülmektedir. Verimlilik ve diğer kavramlar işletmelerin performans ölçütlerinin birer göstergesidir. Bu göstergeler birbirleriyle yakın ilişki içinde olsalar da, işletmelerin performans ve verimlilik düzeylerinin derecesini belirleyebilmeleri için her birini ayrı ayrı incelemek gerekir.



Eğer bir örgütsel sistem
Bu özellikleri taşıyorsa

Şekil-3: Performans Unsurları ve Aralarındaki Etkileşimler.

Kaynak: Gürkan, Y.(1995: 51): “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı Ve Performans Yönetimi”, *Vergi Dünyası*, Sayı: 169, 48–70, Akal, Z. (1992: 16): *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları No:473.

2.2.1. Etkinlik

“Etkinlik” ve “etkililik”, gerek kurumsal ve gerekse uygulanma yanılla “verimlilik yönetimi” alanının görece olarak çok değişkenli kavramlarıdır (Çağlar, 2004: 20).

Etkinlik, bir örgütte belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için tüketilmesi beklenen kaynaklar ile gerçekleşen tüketilen kaynaklar arasındaki ilişki olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle etkinlik, girdilerle ilişkili bir örgütsel performans ölçütüdür.

Etkinlik, yararlı çıktıların üretilmesi için kullanılan işgücü, hammadde ve malzeme, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler gibi girdilerin ne denli etkin kullanıldığını anlatan bir kavramdır. Bu tanımdaki yararlı kavramı sağlanan ürün ya da hizmetlerin, gerçekten gereksinilen, kalite ürün ya da ürünler olduğunu betimler (Büyükkılıç, 2004: 40, Sakız, 1998: 4, Erdurak, 1997: 10).

Yavuz (2003: 12–13)'e göre etkinlik, işletme düzeyinde kaynakların, yani müşteriye ulaşacak mal ve hizmetlerin üretilmesi için kullanılan girdi unsurlarının fiili kullanımının, belli tekniklerle saptanmış standartlarla karşılaştırılması yolu ile bulunan bir göstergedir. Yani girdilerin ne derece iyi biçimde kullanıldığını, kaynak kullanımında gerçekleşen performansı, işletmenin kendisini bu bakımdan nerede konumlandıracağını gösterir. Burada etkinliğin, performansın kaynak kullanımına ilişkin boyutu olduğu da açıklık kazanmaktadır.

Etkinlik bir işletmenin üretim faktörleri veya üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesinin bir ölçüsüdür. Etkinliğin artırılması; işletmenin çıktılarının, mümkün olan bütün yollardan (ekonomik, teknolojik, sosyal v.b.) en yüksek düzeye çıkarılmasını amaçlar. Çıktıların ekonomik ve teknolojik yollardan en yüksek düzeyde ulaştırılması etkinlik kadar verimliliği de artırır. Ancak etkinlik sözcüğü geniş anlamdaki verimlilik sözcüğünün benzeri olmasına karşın verimlilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, kapasite ve genişlik ifade eder.

Genellikle işletmedeki değişik tür faaliyetler ya da işler denetlenirken veya kar amacından çok hizmet amaçlı faaliyetlerin verimliliği araştırılırken etkinlik kavramından yararlanılır. Daha işletme kurulurken ve işletmedeki üretim süreci planlanırken etkinlik kavramına göre hareket edilir. İşletmede etkin bir çalışma gösterecek koşulların yokluğu durumunda, öteki verimlilik kavramları olumsuz biçimde etkilenir. Etkinlik kavramını açıklamak için bazı örnekler geliştirmek mümkündür. Örneğin, işletmelerdeki makineler, rasyonel bir sırayla, birbirini bütünleyecek biçimde dizilmişse, o işletmede birtakım aksamalar, duraklamalar, boş geçen zaman büyük ölçüde azalmış olacaktır. Buda genel verimliliği olumlu yönde etkileyecektir. Benzer biçimde, işletmede ışıklandırma, ısıtma veya temizlik gibi etkenlere gereği gibi önem verilmişse, işçilerin verimi yükselebilecektir (Ünsar,1997: 10–11).

Üretici performansının önemli bir boyutu olan etkinlik, üretim ekonomisi literatüründe üretim ekonomisi ve verimlilik-etkinlik analizleri başlıkları altında giderek daha yoğun bir biçimde ele alınır olmuştur. Bu kapsamda etkinlik temel olarak işletmeler için bir davranışsal amaca ulaşma başarısı olarak düşünülebilir. Üretici davranışsal amaçlarına ulaşabildiği ölçüde etkin, ulaşamadığı ölçüde etkinsizdir. Farklı davranışsal amaçlar olabilirse de, üzerinde sıklıkla durulanlar maliyet minimizasyonu, kar ve getiri maksimizasyonu olarak ortaya çıkmaktadır. Üreticinin amacına ulaşmak için kullanacağı kaynaklar ve elde edeceği sonuçların gözlemlenen değeriyle, amacına ulaşmasını sağlayacak olan değerler arasındaki fark ise etkinliğinin ya da etkinsizliğinin ölçüsüdür. Bu farkın bilgisine ulaşmak için yapılacak olan karşılaştırmalar miktar cinsinden veya değer cinsinden olabilir (Yavuz, 2003: 13).

Kaynakların etkin kullanımı ile kastedilen, kullanılan girdinin standart değeri, fiili değeri ile karşılaştırıldığında kaynak kullanımında gerçekleşen performanstır. Yani etkinlik oranı (Büyükkılıç, 2004: 40, Yavuz, 2003: 12–13):

$$\text{Etkinlik} = \frac{\text{Standart Değer}}{\text{Gerçek Değer}}$$

işlemleriyle hesaplanabilmektedir. Açıktır ki, bu düzeyin belirlenmesi de öznel seçime, değerlendirmeye dayanmaktadır. Ancak, bu değerlendirme, uygulamada, çoğunlukla belirli kurum ya da kuruluşların geliştirdiği ve/veya benimsediği yahut da benimsenmesini sağladığı/zorunlu kıldığı standartlar temel alınarak yapılabilmektedir (Çağlar, 2004: 21).

2.2.2. Etkililik

Etkililik, örgütlerin tanımlanmış amaçlarına ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans ölçütüdür (Akal, 1992: 15, Gürkan, 1995: 49–50,). Gönen (2005: 54)'e göre ise etkililik; bir başarının saptanması için sağlanmış faktör ölçülerini kullanarak hedef ve amaçlara ulaşmaktır. Bu nedenle etkililik örgütün sadece çıktılarıyla ilgilenir (Gülcü, 2001: 116).

Etkililik çıktılarıyla ve amaçlarla ilgilidir. Ulaşılabilecek bir hedefi, bir performans standardının başarılmamasını ifade eder. Yani üretilen mal ve hizmetler gerçekten istenen ve faydalı çıktılar mıdır? Ya da üretim ile amaçlanan sonuç elde edilebilmiş midir? Bu sorulara verilecek yanıt bir etkililik göstergesi ile ifade edilmek durumundadır (Yavuz, 2003: 12).

Etkililik “amaçlara” yönelik bir kavramdır. Amaçların gerçekleşme düzeyini işletmenin çıktıları ile daha doğru bir deyişle elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek belirler (Akal, 1992: 15, Gürkan, 1995: 49–50,). Öztekin (2005: 21)’e göre amaçların gerçekleşme derecesi işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile gerçekleştirdikleri arasında bir karşılaştırmadır. Bu nedenle etkililiği, amaçları gerçekleştirme derecesi olarak tanımlamak gerekir (Prokopenko, 2005: 21, Büyükkılıç, 2004: 37). Burada söz konusu olan durum örgütsel çabayı optimize etmekle ilgilidir (Gülcü, 2001: 116).

Etkililik kavramı, temelde, işletmenin belirlediği amaçlara ve/veya hedeflere dayandırıldığı için, kuruluş için görece olarak en öznel (sübjektif) değerlendirme biçimini açıklamaktadır. Ancak, bilindiği gibi, yönetimin işletmenin olanakları ile kısıtlarının yanı sıra dışsal koşulları ve bu koşullardaki olası değişimleri göz önünde bulundurarak belirli bir dönem için belirlediği amaçlar ve/veya hedefler, önünde sonunda yine dışsal koşullardaki değişimlere bağlı olarak farklı düzeylerde gerçekleştirilebilmektedir. Her yönetim bu düzeyi “verimlilik” ve özellikle de “üretkenlik” artışı yoluyla olabildiğince yükseltme çabası içindedir (Çağlar, 2004: 20).

İşletme uygulama sürecinde saptanan amaçlara ulaşmak için planlanan işlerin uygun zaman, kalite ve miktarda gerçekleştirilmesini esas alır. Bunun nedeni, gerçekleşen projenin planlanan projelerden ne kadar sapma verdiğini belirlemektir (Öztekin, 2005: 21).

Etkililik kavramı herhangi bir etkinlikle elde edilebilen sonuca, sahip olunan olanakların “en iyi” (üretken, ekonomik, karlı, etken vb.) sayılabilecek biçimde kullanılması durumunda elde edilebilecek nicelik ve/veya niteliğe ulaşma düzeyini

açıklamaktadır (Çağlar, 2004: 21, Büyükkılıç, 2004: 37). Yani etkililik, “Doğru İşleri Yapıyor Muyuz” sorusunun yanıtını verir (Büyükkılıç, 2004: 37).

Bu özelliği nedeniyle etkililik işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans ölçütüdür. Çünkü işletmede elde edilen sonuçlar, yöneticilerin ve çalışanların davranış bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime bağlı toplam bir çabanın ürünüdür (Akal, 1992: 16).

Etkililik işletmede seçilen amaçların ve yapılan işlerin uygun ve doğru olup olmadığının, bu işlerin zamanında, doğru kalitede ve istenilen miktarda gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Burada kalite, üretimde ürünün gözle gözlemlenebilen özelliklerinde aranan kaliteden farklıdır. Burada kalite ürün ya da hizmetten sağlanan yarar ile belirlenir. Müşteri beklentilerinin karşılanması, gerçekleştirilen sonucun işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik katkısı bu konuya örnek olarak verilebilir (Akal, 1992: 16–17).

Etkililik, amaçların gerçekleşme düzeyini örgütün çıktıları ile daha doğru bir deyişle, elde edilen sonuçları ile ilişkilendirerek belirler. Etkililik, bu özelliği ile kurumsal düzeyde performansı yansıtan önemli bir ölçü olarak karşımıza çıkar. Bir kuruluşta ulaşılan sonuçlar gerçekte yöneticilerin ve çalışanların davranış, bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere hatta dış çevre ile etkileşime kadar toplam bir çabanın ürünüdür (Büyükkılıç, 2004: 38).

Etkililik sözcüğünün iki ayrı anlamı bulunmaktadır. Birinci anlamı, faaliyette veya eylemde bulunanın niteliğini belirtirken, ikinci anlamı, eylemin sonuca ulaşma düzeyini vurgulamaktadır. Sonuca yönelik anlamı esas alınarak, etkililik “hedefe ulaşma derecesini açıklayan bir kavram” olarak tanımlanabilir. Örgütsel etkililik, açık kesin olarak belirlenen örgütsel amaçların başarılmasıyla ilgilidir. Örgütlerin farklı amaçlara sahip olması, etkililiği temsil edecek ölçütlerin de farklı olmasına yol açar.

Örgütsel etkililik, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kaynaklarını, sinerjik güçlerini değerlendirerek, çevre ile ilişkileri dikkate alıp, örgütün yapısını buna göre biçimlendirmeyi açıklar (Büyükkılıç, 2004: 37).

Etkililik bir örgütün çeşitli düzeylerinde incelenebilir (Büyükkılıç, 2004: 39);

- Örgüt düzeyinde,
- İş birimlerinde ve
- Süreçlerinde olabilir.

Etkililik kavramında önemli noktalardan biri de “Çıktı” ve “Sonuç” tanımlarıdır. Etkililik kavramında çıktı “gerçekleşen etkinliklerin sonucu” olarak tanımlanmaktadır. Burada “Sonuç” amaçları nitel ve nicel boyutları ile ifade eden bir terimdir (Akal, 1992: 17, Gürkan, 1995: 52).

Etkililik kavramında sözü edilen çıktılar, tamamlananlar ya da başarılanlardır. Örgütlerden hizmet bekleyenler, büyük ölçüde hizmetin etkililiği ile etkililik ölçüleri ise verilen hizmete gösterilen sorumluluk ile ilgilidir. Çıktılar, faaliyetler sonucu hemen ortaya çıkanlardır, sonuçlar ise uzun dönemli hedeflerle ilgilidir (Büyükkılıç, 2004: 38).

İşletmelerde etkililik ölçümleri, performans geliştirme sürecinde yönetime iki büyük olanak sağlamaktadır (Akal, 1992: 18, Gürkan, 1995: 53):

- Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılmasına ulaşmak: Etkililik ölçümleri ile “nasıl daha iyi olabiliriz” e yanıt olacak davranışların belirlenmesine olanak sağlayan değerlendirmeler elde edilir. Bu amaçla işletmede gerçekleştirilenlerle eğer kaynaklar daha etken kullanılabilseydi neler elde edilebilirdinin karşılaştırılması yapılır. Burada hedeflenen çıktı söz konusudur.
- Örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşmak: burada amaç yeni veya daha yüksek bir performans düzeyine ulaşmaktır.

Etkililik, işletmenin gerçekleştirmeyi amaçladıkları ile elde ettikleri arasında yapılan bir karşılaştırmadır. Bu ilişki,

$$\text{Etkililik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı (Sonuç)}}{\text{Beklenen Çıktı (Sonuç)}}$$

eşitliği ile gösterilebilir (Akal, 1992: 18, Gürkan, 1995: 53, Gülcü, 2001: 116, Öztekin, 2005: 21, Çağlar, 2004: 20, Büyükkılıç, 2004: 38).

“Etkililik” düzeyinin hesaplanmasında kullanılan oranın payındaki beklenen çıktı, kuruluşların görece olarak daha uzun dönemde gerçekleştirmek yahut ulaşmak istedikleri durumları açıklamaktadır. Örneğin, kısa dönemli “ekonomiklik” ya da “karlılık” düzeylerini yükseltme amaçları, “etkililik” değerlendirmesine konu edilmemesi gereken gelişmelerdir. Bu nedenle, “etkililik” yalnızca bir gerçekleşme düzeyini değil, kısa dönemli gelişmelerin kuruluşun uzun dönemli amaçlarına, hedeflerine, ilkelerine uygunluğu yönünden değerlendirilmesine de olanak vermektedir (Çağlar, 2004: 21).

Etkililik kavramı, işletmenin amaçlarının somut olarak saptanmasını öngörmektedir. İşletmelerde amaç çeşitliliğini göz önüne aldığımızda etkililik ölçüsü olarak alınabilecek çok çeşitli göstergelerin kullanılabilmesi görülmektedir (Gönen, 2005: 53). Bu nedenle etkililik ölçümlerinde en önemli sorun amaçların ölçümüdür. Amaçların nicel olarak ölçülebildiği durumlarda önemli bir sorun çıkmaz. Bununla birlikte yine kimi sorunlarla karşılaşılır (Akal, 1992: 18–19, Gürkan, 1995: 53–54). Örneğin,

- Çok amaçlı örgütlerde hangi amaçların seçileceği,
- Amaçlar belirlenirken etkinlik amaçlarının mı yoksa örgüt amaçlarının mı esas alınacağı,
- Dış çevre ilişkileri göz önüne alınmadığı takdirde ölçümlerin diğer teknik ve ekonomik göstergelerden fazla bir anlam taşımayacağı kuşkusu.

Etkililik ölçümünde işletmenin satış, üretim, pazarlama, müşteri ilişkileri ve lojistik gibi işlevleri dikkate alınır. Satıcıların saptanan satış kotalarını gerçekleştirme

yüzdeleri ile satış bölgelerindeki işlem sayısının artış yüzdesi; zamanında ve istenilen yerde müşterilerin arzuladığı nitelikte mal teslim yüzdesi etkililiğin ölçümü açısından başvurulan göstergelerdir. Bu göstergeler somut, sayısal sonuçlara dayanıyorsa da işletmenin müşterileri neznindeki itibarının gözlemlenmesi ve bu itibarının yükseltilmesi arzusu bir soyut göstergedir (Öztek, 2005: 21).

Sosyal ve ekonomik kalkınmaya sistematik ve kapsamlı bir yaklaşıma dayanan etkililik kavramı, herhangi bir işletme, sektör ya da ulus için verimlilik tanımını yapmamızı mümkün kılar. Ancak, etkililik karşılaştırmalarının, bir ülke ya da sektörün siyasi, sosyal ve ekonomik hedefleri ve kurumsal yapı gibi özelliklerini yansıtan pay ve paydası farklı olabileceğinden, sorun çıkabilir (Prokopenko, 2005: 21).

Etkililik, işletmede belirlenen amaçların ve bu yönde yapılan uygulamaların doğruluğudur. Doğruluk ise amaç, sonuç, çıktı, görev gibi kavramlara bağlı olarak tanımlanır. Etkililik ölçümleri mevcut durumda tüm kaynakların tam kapasite kullanılmasını sağlar. Etkililik ölçümü bir diğer açıdan ele alındığında yüksek performans düzeyine ulaşmaktır. Zira işletmenin ideal potansiyele ulaştırılması amaçlanır. Bunun için işletme içi ve dışı kısıtlamalar göz ardı edilerek hareket edilir. Kısaca, etkililik ölçümü işletmeye mevcut durumu ve gelecekte ulaşmak istediği durumu belirlemekte yardımcı olur (Öztek, 2005: 21–22).

Etkinlik ve etkililik birbirine yakın kavramlar gibi gözükmelerine karşın farklıdırlar. Örneğin (Büyükkılıç, 2004: 40),

- Etkinliğin mevcut kaynaklarla kullanımı ile ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşın, etkililik amaçlarla, daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır,
- Etkinlik var olan durumu ölçer. Hâlbuki etkililik şimdiki durumu, eğer kaynaklar daha etkin yönetilir ve kullanılırsa olabilecek durumla karşılaştırılır. Hedefe yönelik çalışmayı sağlar.

Bir örgütte etkililik sağlandığı halde etkinlik sağlanamayabilir ya da tersi olarak etkinlik sağlandığı halde etkililik sağlanmayabilir. Bazen, örgütte istenilen sonuçlara ulaşılamadığı gibi, kaynaklar doğru kullanılmayabilir. Bir örgütte görülmesi en

istenmeyen durum budur. Asıl istenen kaynakların doğru biçimde kullanılması ile istenilen sonuçlara ulaşılmasıdır. Yani hem etkinlik, hem de etkililiğin sağlanmasıdır ki bu, verimliliğin en istenir düzeyinin sağlandığı durum olur (Büyükkılıç, 2004: 41).

Etkililik ve etkinlik çok karıştırılan terimlerdir. Oysa etkinlik mevcut kaynakların kullanımı ve araçlarla ilgili bir kavram olmasına karşı etkililik amaçlarla, daha doğrusu çıktılarla ilgili bir kavramdır (Ataol, 1993: 11, Erdurak, 1997: 11).

Görüldüğü gibi hem “etkinlik” hem de “etkililik” kavramlarının temel bileşenleri olan amaçlar ve/veya hedefler ile “gerçekleştirilebilenler” ve “gerçekleştirilebilecek olanlar” kapsamında zamanlama, üretilen mal ve/veya hizmetin niceliği ve/veya niteliği (“verim”), “üretkenlik”, “ekonomiklik” ve/veya “karlılık” gibi sayısal olarak tanımlanabilecek değişkenlerdir. Ancak, söz konusu iki kavramın açıkladığı düzenler, moral ya da değer yargılarıyla ilgili değişkenlerle de açıklanabilmektedir. Dolayısıyla, hem “etkinlik” hem de “etkililik” düzeylerinin belirlenmesi, teknikleri yine görece olarak en fazla çeşitlendirilebilen değerlendirme alanlarıdır. Bu olanak, ağırlıklı hizmet üretilen kurum, kuruluş yahut işletmelerin “etkinlik” ve “etkililik” düzeyini belirleme ve değerlendirme çalışmalarına ağırlık kazandırmaktadır (Çağlar, 2004: 21).

2.2.3. Kalite

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlerde kullanım uygunluğunu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans ölçütüdür.

Kalite bu anlayış çerçevesinde gerçekleştirildiğinde, işletme performansına büyük katkılarda bulunacaktır. Bu katkılar ölçülmeli, alanda sağlanan gelişmeler bilinmeli ve kalite işletme performansının bir ölçütü olarak ele alınmalıdır. Günümüzün rekabetçi ortamında ve müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite de etkililik, verim ve verimlilik gereksinimleriyle iç içe olan bir gereksinim olarak temel performans zinciri içinde yerini almıştır (Akcal, 1992: 28).

Kalite, gereksinimlere uygunluk olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, kalite, bir hizmetin veya ürünün verimli bir gereksinimini karşılayabilme yeteneği ile ilgili vasıf ve kendine has özelliklerinin toplamıdır. Bu da ekonomik gereksinimi olduğu kadar, kullanılabilirlik, kolay bakım, güvenilirlik, tasarım ve diğer tüm gereksinimlere ilişkin özellikleri içerir (Prokopenko, 2005:208).

Ürün kalitesinin temel bileşenleri, performans vasıfları, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, yararlılık ve algılanan kalitedir. Bir ürün bir ölçüte göre üstün, diğerine göre düşük kaliteli olarak sınırlandırılabileninden, her bir parametre kendi kendine yeterli ve birbirinden farklıdır (Prokopenko, 2005:209).

Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum ya da işlemlere uygunluk olarak tanımlanır. Bu dar anlamın dışında kaliteyi; bir mal veya hizmetin müşteri beklenti ve gereksinimlerini karşılayabilme yeteneği olarak tanımlayabiliriz. Aslında kalite müşterinin isteğidir. Bu açıdan kaliteyi tanımlarsak tüketici beklentisinde etkili olan danışma grupları, aile, toplum ve kültürel değişimleri göz ardı edemeyiz. Dolayısıyla, kalite tüketici beğeni ve gereksinimlerindeki değişmelerin doğru belirlenmesi ile gerçek bir rekabet üstünlüğüne dönüşür. Böylece, işletme rakiplerinden daha yüksek bir talep düzeyine ulaşır. Kalite, kullanım kolaylığının sağlanmasıdır. Bağlı olarak, kalite gereklere uygunluktur. Gereklere ise tüketicinin bugün ve yarın gereksinimlerinin karşılanabilmesidir (Öztek, 2005: 21) .

Kalite, sistemin sunduğu hizmet ya da ürünün kullanıcı isteklerini ve gereksinimleri karşılama, ürünlerin teknik belirlemelerine uygunluğunu ve hatasız olma derecesini belirleyen bir kavramdır (Akal, 1992: 27–28, Gürkan,1995: 58).

Kalite kavramı bu kadar geniş bir kapsamda tanımlanmasına karşın uygulamada daha çok ürün ve üretim etkinlikleri ile sınırlanmaktadır. Oysa kalite anlayışının örgütün tüm alanlarında yaygınlaştırılması gerekir. Örneğin bir bilgisayar bölümünün, bir muhasebe bölümünün kalitesi de söz konusudur. Yanlış hesaplarla dolu bir mali durum tablosunun, yanlış savunulan bir davanın, beklenen sonucu vermeyen bir bilgisayar programının, işletme açısından vereceği zararlar hiç de farklı ve önemsiz değildir. Dolayısıyla işletmelerde performans ölçütü olarak kalitenin ölçülmesi ve

denetimi bu kadar geniş açılı bir bakış açısıyla ele alınmalıdır. Kaliteli ürün kadar kaliteli etkinlikler, kaliteli yönetimde önemli bir performans ölçütüdür (Akal, 1992: 28, Gürkan, 1995: 59).

Bir performans ölçütü olan kalite çok boyutlu bir kavramdır. Bu boyutların öne çıkan farklı kalite tanımlarını da yapmak olasıdır. Bir mal ya da hizmetin tüketici gereksinimlerine uygunluk derecesi olan kalite; güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik ve itibar boyutlarına sahiptir. Sonuç olarak, kalite her boyutta hatasız olma derecesini belirler.

Tüketici tercihlerinin giderek özen kazanmasıyla, hizmet kalitesi temel bir performans ölçütü olmaya başlamıştır. Artık hedef kitlenin/müşterilerin beklentilerine uymamak, sonuçta verimliliğin istenir düzeyinin de sağlanamaması anlamına gelmektedir (Büyükkılıç, 2004: 42). Kalite, üretim süreci öncesinden başlayıp son ürün kontrolü ile hatalı olanların ayıklanması sonucunda tüketicinin gereksinimi karşılayabilme yetenekleri yüksek mal/hizmetleri hedef pazara sunulmasını sağlar (Öztek, 2005: 21).

Performans değerlendirme sisteminde kalite boyutunun yerini belirleyebilmek için kalitenin işletme açısından sağladığı yararlılardan bahsetmek gerekir. Bu yararları iki başlıkta toplamak mümkündür. Birincisi kalitenin karlılığa etkisidir. Kalitenin gelişmesi toplam kalite maliyetini dolayısıyla toplam maliyetleri önemli düzeyde azaltır. İkincisi gelişmiş-iyi kalite algılamasının ürün pazarındaki değeridir. Bu iki olgu, işletmelerin özellikle etkililiklerine ilişkin performans değerlendirmelerinde önemli bir gösterge olmaktadır (Akal, 1992: 30, Gürkan, 1995: 59–60).

Kalite kavramına yukarıda açıklananlar çerçevesinde yaklaşıldığında kalite boyutunun üretim sürecinde, ürün özelliklerinde, örgüt içindeki diğer etkinliklerin gerçekleştirilmesinde ve örgüt dışına sunulan ürün ve hizmetleri kapsayan tüm alanlarda ölçülmesi gereklidir (Akal, 1992: 30–31).

2.2.4. Yenilik

Yönetim performansı, iki yönden incelenmelidir, yönetim işletmede var olan kaynakları yönetmek ve onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamaktan sorumludur; bunun yanında geleceği yaratmak zorundadır. Yarının işletmesi bugünde saklı olan gereksinimlerden çıkarak dizgisel bir çözümlene ve uygulama çabaları ile yaratılacaktır. Bunun için gereken yenilik, risk alma ve girişimciliktir (Akal,1992: 31, Gürkan, 1995: 60).

Ataol (1993: 14)'e göre yenilik, girişimcilik ruhu ile çok yakından ilgilidir. Öncelikle yenilik ile buluş ve icadı birbirinden ayırmak gerekir. Yenilik, buluştan farklı olarak, ekonomik açıdan uygulanabilirlik durumuna getirilmiş olan yenilik anlamındadır. Yeniliği üç başlık altında toplamak mümkündür:

- Yeni biçimdeki veya geliştirilmiş ürünler (ürün yenilikleri),
- Yeni biçimdeki veya geliştirilmiş üretim süreçleri (üretim süreci yenilikleri),
- Mevcut ürünler için yeni kullanım olanakları veya yeni pazarlar.

Yenilik, toplumun gereksinimlerinin daha karlı bir işletme için olanaklara çevrilmesi sürecidir, yeni gereksinimler yenilikçi işletmeler ister (Akal,1992: 31).

Yenilik iç ve dış çevreden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir (Akal,1992: 31, Gürkan, 1995: 60).

Yenilik kavramının kısaca boyutları şu şekildedir (Akal,1992: 31–32, Gürkan, 1995: 60–61):

- Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır,

- Yenilik hem etkilenme hem de tepki gösterme sonucu oluşabilir. Yenilik eğer olanakların ve isteklerin değerlendirilmesinden kaynaklanıyorsa etkilenme vardır, baskı ve tehditlerden kaynaklanıyorsa tepkisel bir oluşumdur,
- Yenilik bir ilim ya da teknoloji değil, bir değerdir. Yenilikte müşteri gereksinimlerinden başlamak yeni bilgi ve yeni teknolojiye doğrudan ve en kolay ulaşma yoludur,
- Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı arttırmak ya da yeni gereksinimleri karşılamak amacıyla yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır. Öztekin (2005: 22)'e göre yeni ürün tüketicinin üründe yenilik olarak algıladığı her şeydir. Örneğin, ambalaj malzemesinin değiştirilmesi, logo değişikliği, ürünün renginin değiştirilmesi ya da ürüne bir koku eklemesi vb. olabilir. Ürün yenilikleri tüketicide adeta tatmin yeniler. Bu değişme uyum sağlayabilmek için üretim yöntemlerinde yenilik yapmak kaçınılmazdır. Bir diğer yenilik türü de ürünle ilgili yeni alanların bulunmasıdır. Hedef pazarı oluşturan tüketicilerin sosyo-ekonomik koşullarında, kültürel değerlerinde ortaya çıkan değişiklikler pazar yeniliklerini doğurur,
- Yenilikte ekonomiklik daha farklı olarak algılanmaktadır. Bir işletme için herhangi bir ürünü ya da hizmeti ekonomik olarak gerçekleştirmek yeterli değildir. İşletme daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirmelidir. Yenilik işletmede sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur,
- Yenilik mutlak düşük maliyet ya da yüksek kar getirmeyebilir. Yenilikte öncelikle aranan kar değil, toplam etki olarak daha iyinin, daha etkili olmanın getireceği yararlarıdır,
- Yenilikte risk fazladır. Yenilik çabalarının çoğunun başarısız olması büyük olasıdır.

Yenilik kavramına ilişkin bu açıklamalara dayanarak, bu kavramın çağdaş işletmelerde temel performans ölçütlerinden biri olarak kabul görmesinin nedeni kolayca anlaşılabilir (Akal,1992: 33, Gürkan, 1995: 61). Yenilik günümüz ekonomilerinde gittikçe artan 4 tür etkiye sahiptir. Bunlar; rekabet ortamının oluşumu, yeni pazarların yaratılması, hızlı teknolojik ilerleme, tüketim düzeyi-hayat standardındaki artışlardır. Bir problemin çözümü amacıyla yenilik ve yaratıcılık

kendiliğinden ortaya çıkabilir. Bununla beraber yeniliğe ve yaratıcılığa katkı için organizasyon yapısı sistematikleştirilebilir. Yaratıcığın ve yeniliğin kurumsallaşması için planlama, organizasyon yapısı ve organizasyon kültürü olarak adlandırılan üç anahtar konu vardır (Barışık, 2001: 9).

Günümüzün rekabet ortamında yeniliği hedef alamayan bir işletme hantal kalır, çevrede kabul göremez, değişen gereksinimlere yanıt veremez, rakiplerinden geri kalır, lider olamaz (Akal,1992: 33, Gürkan, 1995: 61).

Yenilik işletme yönetimi kaynaklarını iyi yönetmek ve kaynaklardan en yüksek karı sağlamak amaçlarını güder. Bu amaçların gerçekleşmesi durumunda işletme pazarda sürekliliği sağlar. Eğer yenilik yapma zorunluluğu bir kez de ürün yaşam eğrisi ile birlikte ele alınırsa işletmenin yaşam süresi üzerindeki etkileri daha iyi gözlemlenebilir. İşletmenin sürekliliği tüketici beklentilerine, gereksinimlerine, isteklerine cevap verecek ve onlarda tatmin sağlayacak ürünleri sunmasına bağlıdır. Ürünler sağladıkları tatmin düzeyine bağlı olarak pazarda satın alınırlar, talep edilirler (Öztek, 2005: 22).

2.2.5. Üretkenlik

Her işletme ticari faaliyetlerini sürdürmek için mal/hizmet üretmek zorundadır. Bir diğer deyişle, işletme işlevlerinden üretim, ticari faaliyetler için vazgeçilmezdir ve üretkenlik bir üretim ölçütüdür. İşletmenin pazara mal sunabilmesi üretkenlik ile gerçekleşir. Bu açıdan ele alındığında üretkenlik işletmenin sermaye, işgücü, hammadde, üretim tesisleri ve kolaylıkları, iş bilgisi vb. unsurlarını seferber ederek bünyesine dâhil ettiği tüm girdileri çıktıya dönüştürmesidir. Bağlı olarak üretkenlik kavramında fazla bir hassasiyet olmadığı düşünülür (Öztek, 2005: 20).

Gelişmiş ekonomilerdeki işletmeler; kıvamlı büyüklüğe ulaşmış, iyi organize edilmiş, uzmanlaşmış, mekanize edilmiş, etkin üretim sistemleridir. Gelişmemiş ülkelerdeki işletmelerin büyük bir kısmı ise, küçük, el sanatlarına dayalı, mekanize olamamış, emek yoğun üretim sistemleridir. Buna göre, gelişmiş, ülkelerin işletmeleri çok üretken olurken, az gelişmiş ülkelerin işletmeleri az üretken olmaktadır.

İşletmecilikte üretkenlik, üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştirilen fiziki üretim düzeyidir. Üretkenlik ve verimlilik kavramları, özellikle Türkiye’de eş anlamda kullanılır. Aralarında bazı ilişkiler olmakla beraber, bunlar bütünüyle farklı kavramlardır. Verimli çalışan işletmelerden oluşan bir ekonomide üretkenlikte yüksek olur. Ancak, bir işletme için yüksek üretkenlik, her zaman verimli üretim yapıldığı anlamına gelmez. Örneğin işletme otomasyona giderek üretim düzeyini eskiye oranla büyük ölçüde arttırabilir. Ancak, üretilen fazla mal satılmaz veya otomasyona yapılan yatırım masrafları karşılanamazsa, önceki duruma oranla işletmenin verimliliği ve karı azalmış olur (Ünsar,1997: 9–10, Sakız, 1998: 5).

Üretkenlik, performans açısından başlangıç noktasını oluşturan bir ölçüttür (Öztek, 2005: 20). Üretkenlik produktivite anlamında alındığında, üretkenliği arttırmak için aynı girdilerle daha büyük çıktı veya aynı çıktıyı daha az girdi ile elde etmek gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak sadece mevcut potansiyeli daha iyi kullanmakla sınırlı olmayıp, yeni teknoloji yatırımlarında bulunmayı da gerektirmektedir. Çıktı miktarının arttırılması aynı zamanda talebinde arttırılmasını gerektirir. Bu pazarlama faaliyetleri, kaliteli üretim, AR-GE çalışmaları gibi sadece işletme içi çalışmalara değil, işletme dışı etkenlere de bağlıdır (Top, 2002: 31).

Üretkenliğin ve verimliliğin ölçümünde karşılaşılan en büyük güçlük, çıktı ve girdilerin çok çeşitli olmasından dolayı tek bir birim altında toplama zorluğundan kaynaklanmaktadır. Girdilerin ölçümünde zorluğu aşmak için, sadece tek bir girdinin bir birimine (örneğin bir işçi) karşılık gelen çıktı miktarı oranını ölçen kısmi üretkenlik ölçüsü daha çok tercih edilmektedir. Sadece işçilik girdisini hesaplarken dahi farklı nitelikteki işçi-saat girdilerini tek bir ortak ölçü içinde toplamakta sorunlar yaşanmaktadır (Top, 2002: 32).

2.2.6. Karlılık

Kar ve karlılık işletmede toplam gelirler ve toplam maliyetler arasında kurulan bir sonuç ilişkisidir. Basit bir tanıma göre kar, satışlarla maliyetler arasındaki artı farktır. Bu fark eksi olduğunda zarar oluşur (Akal, 1992: 39, Gürkan, 1995: 64).

Karlılık gelir ve gider ağırlıklı bir ilişki içinde tanımlanırsa, dönemsel karın, satışlara bölünmesiyle bulunan bir oranın ifadesidir (Akal, 1992: 39).

Diğer bir ifadeyle karlılık, belli bir dönemde elde edilen karın, aynı döneme ait işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Sakız, 1998: 5, Ünsar, 1997: 8).

Bu oran;

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Kar}}{\text{Sermaye}} \quad \text{şeklinde veya daha açık bir ifadeyle;}$$

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Satış Tutarı} - \text{Satılan Malların Maliyeti}}{\text{Sermaye}}$$

Bu oranın yüksekliği işletme başarısını yansıtır. Bu amaçla üretim miktarı ve satış fiyatının yüksek tutulması, buna karşılık üretimin maliyet girdileri ve sermayenin düşük olması gerekir (Ünsar, 1997: 8).

Karlılık bir mala talebin yaratılması ve müşterinin o malı satın almaya yönlendirilmesi yönüyle verimlilikten ayrılır. Pazar bulamayan, pazar ilişkileri çok kötü olan bazı işletmeler yüksek verimlilikle çalıştıkları halde ürünlerini satamadıkları için kar elde edemeyebilirler. Karlılık, verimlilik arttıkça düşen maliyetler nedeniyle artabilir. Ancak, pazar başarısı karlılığın gerçekleşmesinde temel koşulu oluşturmaktadır (Sakız, 1998: 5, Ataoğlu, 1993: 16). Karlılık düzeyinin temel belirleyici değişkeni, piyasa koşullarıdır. Dolayısıyla, bu düzeyin yükseltilmesine yönelik çabalar, bu koşulların kısmen ya da tümüyle değiştirilmesini ve/veya bu koşullara gereğince uyulmasını yahut “olumlu” yönde değerlendirilmesini gerektirmektedir (Çağlar, 2004: 20).

Kar ya da karlılığın bir performans boyutu olarak alınması aslında eleştirilen bir konudur. Kar ya da karlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınmayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır. Bu görüşün nedeni işletmelerde yönetimin kısa dönemde karlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek, uzun dönemli başarıları ihmal etmeleri

olasılığıdır (Akal, 1992: 39, Gürkan, 1995: 64). Böyle durumlarda yöneticiler kısa dönemli karı pahasına, araştırma ve geliştirme çalışmalarından, çalışanlara yönelik özendirici yatırımlardan, kaliteden, bakım ve onarım çalışmalarından hatta iyi müşteri ilişkilerini koruma çabalarından ki bu konular işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için çok önemlidir, fedakârlık edebilmektedirler (Akal, 1992: 39).

Kar çoğu durumda yönetimin ve çalışanların kontrolü altında olmayan dışsal koşullardan (ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları vb.) fazlasıyla etkilenebilen bir özelliğe sahiptir. Bu etkinin ağırlık kazandığı dönemlerde işletme performansı ile kar ya da karlılık arasında doğrudan bir ilişki kurmak anlamlı olmayacaktır (Akal, 1992: 39).

Kar ve karlılığın bir işletme için olduğu kadar toplum için de önemli olduğunu unutmamak gerekir. Ancak karlılık bir işletmede amaç olmamalıdır. Diğer bir deyişle kar işletme yönetiminin aldığı kararların, yaptığı işlerin bir nedeni ya da açıklaması olmamalıdır. İşletmenin ekonomik bir davranış gösterdiğini, kararların ve uygulamaların geçerliliğini ispatlayan bir sonuç olarak kabul edilmelidir (Akal, 1992: 40, Gürkan, 1995: 65).

Karın ikinci işlevi belirsizlik riski için bir ödül olmasıdır. Ekonomik etkinlikler geleceğe yönelik oldukları için belirsizdirler. Bu nedenle kar geleceğin garantisidir. İşletme gelecekteki etkinliklerin kaynakların yerine yenisinin sağlanması için bu kaynağı kullanır.

İşletmelerin davranışlarının belli bir denge gözeterek karın en çok olması hedeflerine yönelmesi anlamlı görülebilir. Sağlanan sonuçta bir performans ölçütü olarak kabullenilebilir. Ancak burada karlılık üçlü bir denge içinde değerlendirilmelidir, kısa dönem, uzun dönem ve uzun ve kısa dönemli amaçları karşılayacak kadar minimum ya da maksimum sınırlar içindedir.

Kar ve karlılık en kolay ölçülebilen performans ölçütüdür. Bu konuda oldukça gelişmiş ve çok sayıda gösterge bulunmaktadır. Bu durum geleneksel yönetim anlayışında egemen olan yüksek kar ve düşük maliyet dürtüsü ve dolayısıyla

işletmelerde çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmaktan kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu konularda yılların birikimi ile geliştirilmiş performans standartlarının ve endüstri düzeyine kadar çıkan istatistiklerin bulunabilmesi uygulamaların yaygınlaştırılmasında ve gelişmesinde çok önemli olmuştur (Akal, 1992: 40).

2.2.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çalışma yaşamının kalitesi özellikle çağdaş işletme yönetiminde bir performans göstergesi haline gelmiştir (Yozgat, 1997: 85). Çalışma yaşamının kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma-takdir ve planlama, sorun çözme, karar almaya katılım gibi çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır. Daha kısa bir deyişle çalışma yaşamının kalitesi ile çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışları anlatılmak istenir (Akal,1992: 35, Gürkan, 1995: 62).

Çalışanların bu yöndeki davranış ve düşünceleri işletme performansını önemli düzeyde etkileyen bir etmendir. Ancak çalışma yaşamının kalitesi ile işletme performansı arasındaki bu ilişki çok karmaşıktır. Bunun tek nedeni insanla ilgili olmasıdır. Çünkü insan koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve farklı tepkiler gösterirler. Kişisel emelleri ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişim içindedir. Örgüt yönetimi de iyi bir çalışma ortamı yaratabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır. Örgüt yönetimi aynı zamanda örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için çalışanların davranışlarını ve beklentilerini bu yönde yönlendirmek ve çalışanlarla örgütü ortak emeller ve amaçlar çerçevesinde birleştirmek zorundadır. Çalışanları bu ortak amaçlara yönlendirmek, bunlara ulaşmak için güdüleyebilmek, tüm çalışanların aynı zamanda ve mümkün olduğu kadar aynı düzeyde ve elbette olumlu yönde etkileyecek ortak güdüleyiciler ya da özendiriciler bulmayı gerektirir (Akal, 1992: 35–36, Gürkan, 1995: 62–63).

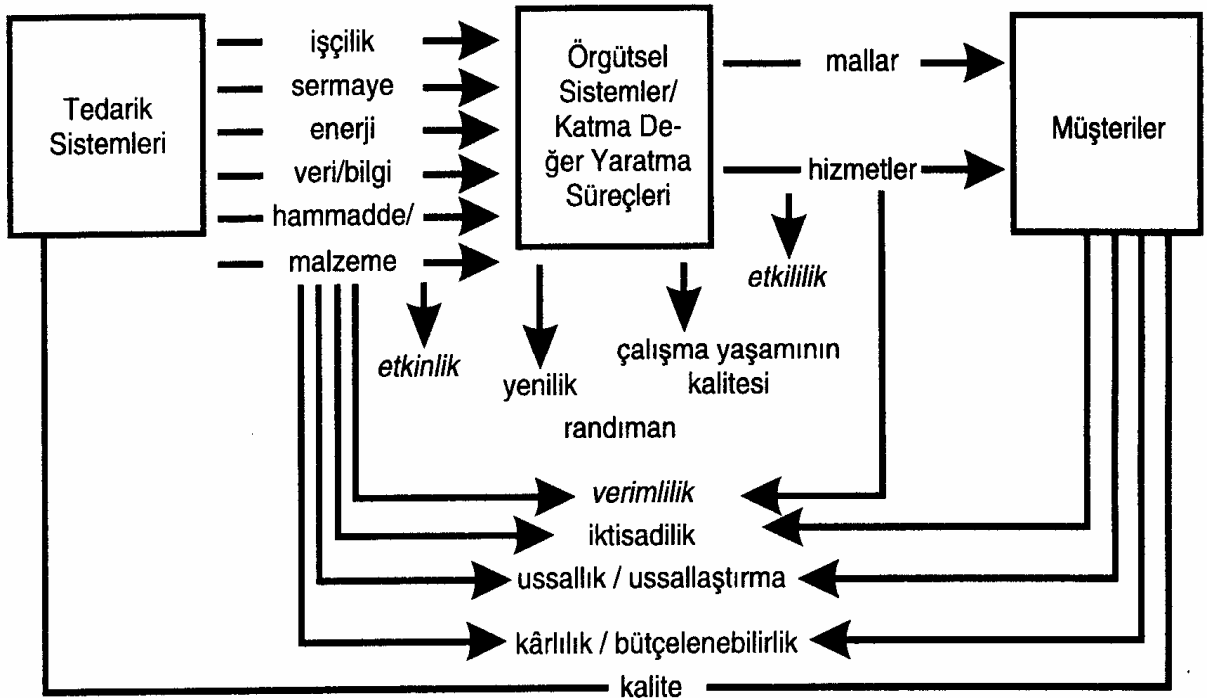
Çalışma yaşamının kalitesi, çalışanların fiziksel çalışma koşulları değerlendirildiğinde performans ile yakından ilişkilidir (Akal, 1992: 36, Gürkan,1995:63). Bu yaklaşım, çalışanla yönetim arasında karşılıklı saygının

oluşturulması, işbirliğinin sağlanması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması süreci ya da çalışanların, organizasyondaki yaşantıları vasıtası ile önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamında kalite yaklaşımının temel amacı, örgütün karlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde çalışanlara, verimli bir şekilde faaliyette bulunacakları koşulların sağlanmasıdır (Kaymaz).

Çalışma yaşamının kalitesi düşüncesi, aslında işgörenin sadece emeği kiralanan bir robot değil, yönetimle ortak amaçları paylaşabilen, katılımcı yönetim tarzı ile sorunlara çözüm getirme, yönetimde karar alma süreçlerine aktif biçimde katılabilen insanlar olduğu esasına dayanmaktadır. Çalışma yaşamının kalitesi artınca, işgörenlerin iş doyumunu daha iyi sağlayacak, bu da işgörenlerle birlikte yönetimin de kazançlarını arttıracak uygun bir çalışma ortamı sağlayacaktır. Uygun bir çalışma ortamı ise verimli bir çalışmayı mümkün kılacaktır (Ataol, 1993: 14).

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranışların ve uygulamaların kısa ve genel başlıklar altında şu şekilde sıralanabilir (Akal, 1992: 38, Gürkan, 1995: 64):

- Hakça ücret sistemleri,
- Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanakları,
- Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara göre yönetim, grup çalışmaları,
- Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri vb.



Şekil-4: Performans Ölçütleri

Kaynak: Yavuz, İ. (2003: 11): *Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları*, Ankara: MPM Yayınları.

2.3. VERİMLİLİĞİN ÖNEMİ

Çağdaş işletmecilik dediğimiz, günümüz işletmecilik kavramının temelinde, bilindiği gibi, “verimlilik” olgusu yer almaktadır. Verimliliği yükseltmek ve büyümesini sürekli kılmak, işletme yönetiminin önde gelen amacı ve sorumluluğudur. Bu amaçlara ancak planlama, üretim, pazarlama, finansman ve işgücü ilişkilerine ilişkin faaliyetler başarı sürdürülebilirse ulaşılabilir.

Bir işletme ne kadar çok verimli olursa o kadar iyi rekabet pozisyonu olur. Çünkü birim maliyetleri düşük olur. Birim maliyetlerinin düşürülmesi üretim için kullanılan girdi hacminin azaltılmasıdır. Girdi ve çıktı arasındaki ilişki verimlilik olarak tanımlandığına göre, işletmenin başarısı, verimlilik artışına bağlıdır (Bilici, 2001: 19).

Verimliliğin ulusal refahı arttırmadaki önemi, bugün herkes tarafından kabul edilmektedir. Verimliliği artmayan hiçbir insanın etkinliği yoktur. Bu durum, gayri safi gelir ya da gayri safi milli hâsıladaki artış, ek sermaye ya da emek kullanımı sonucu değil, işgücünün etkililik ve kalitesindeki artıştan kaynaklandığı için önemlidir. Başka bir deyişle, verimlilik artınca milli gelir ya da gayri safi milli hâsıla girdi faktörlerinden daha hızlı artar.

Bu nedenle, verimlilik kazançlarının katkıları oranında dağıtılması durumunda, verimlilik artışı, yaşam standartlarında doğrudan artış sağlar. Günümüzde verimliliğin, gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve hayat standardı artışının, tüm dünyadaki tek kaynağı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Prokopenko, 2005: 22).

Gerçekte verimlilik, gelir dağılımından istihdama; demografik yapıdan endüstri ilişkilerine kadar pek çok alanı etkileyen ve bunlardan etkilenen bir olgudur. Bu açıdan verimlilik, toplumun üç temel kesimini, kamu yönetimi ve kuruluşlarını, işçileri ve kuruluşlarını, işverenleri ve kuruluşlarını doğrudan ilgilendiren ve bunlar arasındaki etkileşim dinamiğinin izlenmesini ve yönlendirilmesini gerektiren bir kavramdır. Enflasyonu engelleyebilecek, işsizliğin azalmasına yol açacak, insan ve sermaye kaynaklarının kullanımından elde edilen katma değeri yükseltecek ekonomik politikalarının her birinin temelinde verimlilik politika ve stratejileri mevcuttur (Sakız,1998: 6–7).

Verimlilikteki değişimlerin, hızlı ekonomik kalkınma, daha yüksek yaşam standardı, ödemeler dengesi, enflasyonun denetimi ve hatta dinlencelerin süre ve kalitesi gibi pek çok ekonomik ve sosyal olayı büyük ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Bu değişimler, ücret düzeylerini, maliyet/fiyat ilişkisini, sermaye yatırımı ihtiyacını ve istihdamı etkiler (Prokopenko, 2005: 23).

Verimlilik bir işyeri için olduğu kadar, bir ülke için de önemlidir. Ülkenin verimliliği gelişirse, milletlerarası piyasalarda aranır hale gelir, ekonomisi gelişir, toplumun yaşam standardı yükselir ve itibarı artar. Bu suretle ülkede ekonomik büyüme sağlanır. Bu ise, ülkenin zenginleşmesi demektir (Yozgat, 1997: 66).

Verimlilik, aynı zamanda, bir ülkenin mallarının uluslar arası pazarlardaki rekabet gücünü de belirler. Aynı malı üreten ülkelere kıyasla, bir ülkenin emek verimliliğinde düşme olursa, rekabet açısından bir dengesizlik doğar. Üretim maliyetlerindeki artışın aynen fiyatlara yansıtılması durumunda, müşteriler daha ucuza mal sağlayan tedarikçilere yöneleceğinden, ülke endüstrilerinin satışlarında düşme olacaktır. Yüksek maliyetlerin fiyatlara yansıtılmayıp endüstrilerce karşılanması durumunda ise karları düşecektir. Bu, ya üretimin ya da reel ücretlerin düşülerek, üretim maliyetlerinin sabit tutulması demektir (Prokopenko, 2005: 23).

Yoksulluk, işsizlik ve düşük verimlilik kısır döngüsü, yalnızca verimlilik artışıyla kırılabilir. Artan ulusal verimlilik, yalnız kaynakların optimum kullanımına değil, aynı zamanda toplumun ekonomik, sosyal ve politikasında daha iyi bir denge kurulmasına da yardımcı olur. Sosyal amaçlar ve hükümet politikaları milli gelirin dağılımı ve kullanımını büyük ölçüde belirler. Bu ise, sonuçta birey ve toplumun verimliliğini belirleyen siyasal, sosyal, kültürel, eğitsel ve güdüselle çalışma ortamını etkiler (Prokopenko, 2005: 24). Verimlilik ayrıca işletme yöneticilerine hem teknik hem de mali konularda yeterli bilgi vererek, işletmeyi günü gününe izleyebilme ve planlamada olabilecek sapmaları anında düzeltebilme olanağı verir (Bilici, 2001: 20).

2.4. VERİMLİLİĞİN FAYDALARI

Verimliliğin faydaları; hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından sıralanırsa (Yozgat, 1997: 131):

2.4.1. Yönetim İçin Faydaları

Yönetim açısından verimlilik

- Daha iyi bir organizasyon ve bölümün daha disiplinli kontrolünü sağlar,
- Daha etkin bir planlama ve kaynak tahsisi sağlar,
- Etkili bir denetim için temel oluşturur,
- İş birikimlerinin ve fazla mesainin elimine edilmesine ve daha yoğun bir iş akışının yaratılmasına yardımcı olur,
- İş programlarını geliştirir.

2.4.2. Çalışanlar İçin Faydaları

Çalışanlar verimlilik büyümesinden fayda sağlayabilirler çünkü çalışanlara:

- Karar üretme işlemlerine katılma olanağı sağlar,
- Başarıları için gurur duymalarını sağlar,
- İşlerinin genişlemesini, zenginleşmesini ve tatminini sağlar,
- Organizasyon hedef ve amaçlarına ulaşmaya yönelik çabalarının ödüllendirilmesini sağlar.

2.5. VERİMLİLİĞİN ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN ORANLAR

Verimlilik bir ölçü olarak ele alındığı zaman toplam faktör verimliliği, toplam verimlilik ve kısmi verimlilik kavramlarıyla sıkı bir ilişki içerisinde olduğu görülür.

Kısmi verimlilik, üretim faktörlerinin ortalama verimlilikleri hakkında bilgi vermektedir. Örneğin işgücü verimliliği, ya da sermaye verimliliği denildiğinde, inceleme konu edilen, üretim faktörlerinden yalnızca biri olmaktadır (Yavuz, 2003: 13). Başka bir örnek verecek olursak bir kampanyada gerçekleşen aşı sayısının, kampanyada görev alan kişi sayısına oranlanması bir kısmi verimlilik oranı örneği olabilir. Kısmi verimlilik oranı çıktının yalnızca bir girdi ile ilişkisini verir (Büyükkılıç, 2004: 36).

Toplam faktör verimliliği, tanımına buradan ulaşmak gerekirse, tüm üretim faktörlerinin hesaplamalara girmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Üretim faktörlerinin her biri, uygun ağırlıkla hesaplamada yer almaktadır. Pek çok model ve teknikte toplam verimlilik ile ifade edilenin, genellikle model ya da teknik çerçevesi içinde tanımlanan “girdi” ye bağlı olduğu görülmektedir (Yavuz, 2003: 13). Diğer bir ifadeyle toplam faktör verimliliği, bir sürecin çıktısı ile bu çıktıyı üretmek üzere kullanılan tüm girdileri arasındaki ilişkiyi verir (Büyükkılıç, 2004: 36). Toplam faktör verimliliğini belirlemenin mümkün olmadığı durumlarda kısmi verimlilik oranları önemli hale gelebilir (Büyükkılıç, 2004: 36). Bazen de toplam faktör verimliliği ile toplam verimlilik aynı şeyi ifade etmek için kullanılmıştır (Yavuz, 2003: 13–14).

Verimliliğin en yalın ölçümü, tüm sonuçların ya da çıktıların tanımlanması ve bunların tüm girdilere bölünmesi ile yapılır ki böyle belirlenen bir ölçü, toplam verimliliktir. Toplam verimlilik tüm girdilerin ve aynı zamanda tüm sonuçların ya da çıktıların da dikkate alınmasını gerektirir. Birden çok sonuç üretildiğinde, bunların da dikkate alınması gerekir (Büyükkılıç, 2004: 50–51). Kısmi verimlilikten farklı olarak tek bir üretim faktörü değil, daha fazlası söz konusudur, ancak toplam faktör verimliliğinde olduğu gibi tüm faktörler hesaplamaya dâhil edilmemektedir. Modele bağlı olarak örneğin sermaye ve işgücünün girdi olarak alınması ve toplam çıktı olarak tanımlanan değerlere bölünmesi bir toplam verimlilik ifadesi olarak kullanılabilir (Yavuz, 2003: 13–14). Toplam verimlilik kavramsal olarak kolay, anlaşılır olmasına karşın, aynı birimle toplulaştırılmamış birden çok sonuç ya da çıktı olduğunda ölçülmesi zordur. Toplam verimliliğin ölçülmesindeki güçlükler, genellikle para ile ya da ortak bir birim ile tanımlanamayan ve kar amaçlamayan çıktılar olduğunda daha belirgin olarak ortaya çıkabilir. Bu nedenle verimlilik ölçülerinin çoğu anlamlı olabilmesi ve ölçülebilmesi için, tek sonuç ya da çıktı ve onun üretilmesi için kullanılan tek girdi üzerinde odaklaşır. Bunlar kısmi verimlilik ölçüleri olarak adlandırılır (Büyükkılıç, 2004: 50–51).

Kısmi verimlilik ölçüleri yaygın kullanılmakla birlikte, marjinal verimlilik gibi başka ölçülerde kullanılabilir. Marjinal verimlilik, çıktıda ek bir artış sağlamanın maliyeti olarak açıklanabilir. Ek bir hizmet örneğin daha büyük bir öğrenci grubuna hizmet vermenin maliyeti olabilir. Marjinal verimlilik, genellikle çıktıyı arttırdığımızda değişmeyen maliyetleri dikkate almaz (Büyükkılıç, 2004: 52).

Toplam verimlilik ve kısmi verimliliği formüle edersek (Prokopenko, 2005: 40):

$$\text{Toplam Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Toplam Girdi}} \quad \text{Kısmi Verimlilik} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Kısmi Girdi}}$$

şeklinde olur.

2.6. VERİMLİLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Üretim süreci, karmaşık, uyarlamacı ve süregiden bir sosyal sistemdir. Emek sermaye ve sosyo-örgütsel çevre arası ilişkiler dengelendiği ve bir bütünlük kazandığı zaman önemlidir. Verimlilik, sosyo-üretim sisteminin temel faktörlerini belirleme ve kullanmada göstereceğimiz başarıya bağlıdır. Verimliliği etkileyen faktörler iki temel gruba ayrılır:

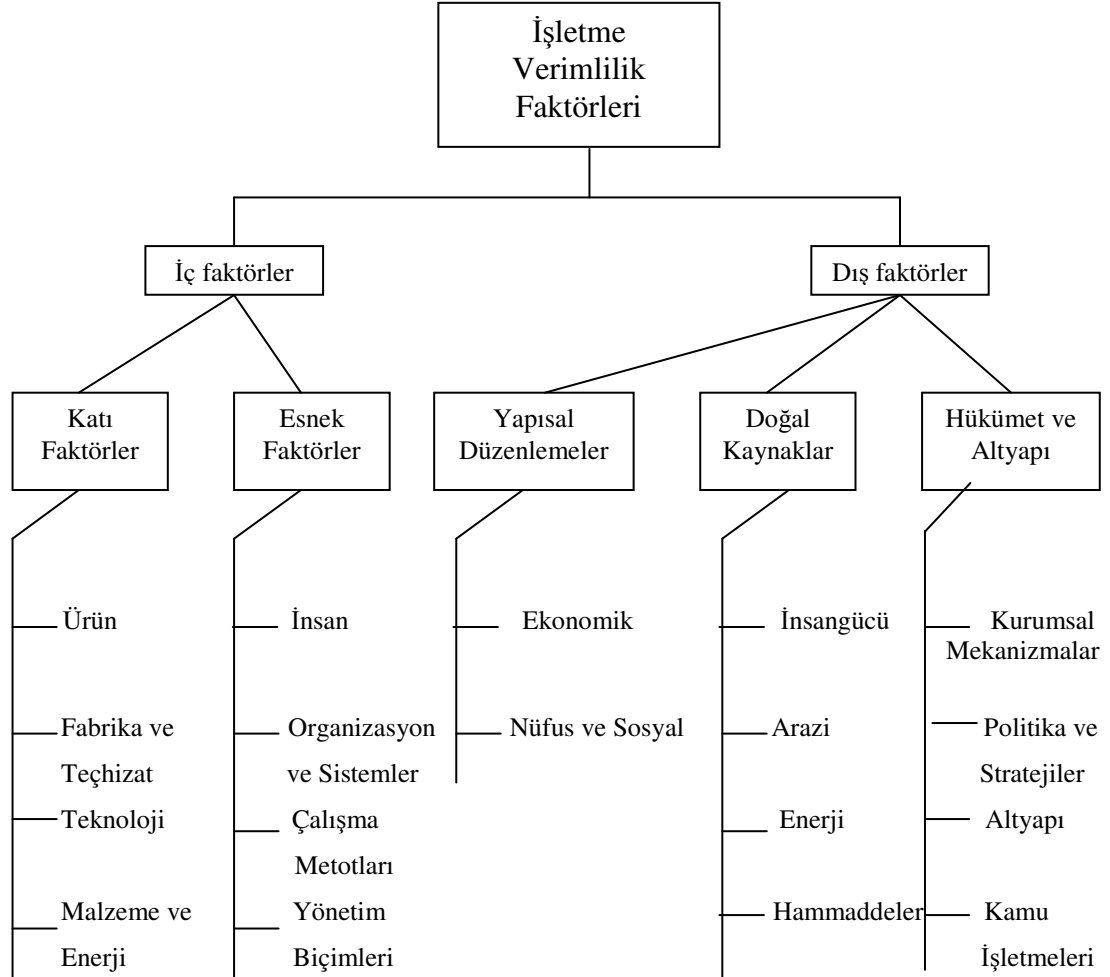
- Dış (denetlenemeyen) faktörler,
- İç (denetlenebilen) faktörler.

Dış faktörler, bir işletmenin denetimi dışında, iç faktörler ise işletmenin denetiminde olan faktörlerdir (Prokopenko, 2005: 25).

Tüm çalışma alanlarında, özellikle de işgücü yoğun teknolojilerde toplam verimliliğin belirlenmesinde en önemli unsur durumunda olan işgücü verimliliği, hesaplanması son derece güç ve pek çok faktör tarafından etkilenmesi mümkün bir kavramdır. Verimliliği etkileyen faktörler demografik, ekonomik ve sosyal şartlarla, yönetim ve çalışanların özellikleriyle ilgilidir. Bir başka ifade ile işgücü verimliliğine etki eden faktörleri toplumun örf ve adetleri, ahlaki kuralları, iklim durumu, ülkenin coğrafi yapısı, hammadde kaynakları, ekonomik faaliyetlerin ve üretim sistemlerinin yapısı ve organizasyon şekli, üretim teknolojisindeki gelişmeler, ekonomik faaliyetlere katılanların sayısı ve bunların vasıfları, çalışanların faaliyetleri ve çalışma şartları resmi ve gayri resmi kuralların tamamı ve buna benzer ekonomik, sosyal ve kültürel şekilde sıralayabiliriz (Sakız, 1998: 19).

Bir kurum için denetlenemeyen dış faktörler, birçok durumda başka bir kurum için iç faktörlerdir. Örneğin, bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, hükümetler, ulusal ya da bölgesel kurumlar, birlikler ve baskı grupları için iç faktörler olabilir. Hükümetler vergi politikasını düzeltebilir, daha iyi bir iş hukuku geliştirilebilir, doğal kaynakların daha iyi kullanımı sağlanabilir, sosyal altyapı, vergi politikası vb.'ni iyileştirilebilir. Bir işletmenin bunları yapması mümkün değildir. Bir işletmenin dış faktörlerle de ilgilenmesi gerekir. Çünkü bunların kavranması, işletmenin işleyişini

değiştirecek kimi etkinliklerin başlatılmasını sağlayarak uzun dönemde verimliliği artırabilir (Prokopenko, 2005: 26).



Şekil- 5: İşletme Verimlilik Faktörlerinin Bütünleşmiş Modeli

Kaynak: Prokopenko J.(2005: 26): *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Ankara: MPM Yayınları: 476

2.6.1. İşletme Verimliliğini Etkileyen İç Faktörler

Ürünler, teknoloji, teçhizat, hammadde, emek gücü, örgütsel sistemler ve prosedürler, yönetim biçimleri ve iş metotları verimliliği etkileyen iç faktörlerden sayılabilir.

2.6.1.1. Ürün

Ürün faktör verimliliği, ürünün çıktı için gerekli özelliklere uygunluk derecesidir. Günümüz işletmeleri araştırma, pazarlama ve satış bölümleri arasındaki duvarları yıkarak temel bir verimlilik faktörü oluşturmuşlardır. Rekabet koşullarının artmasıyla birlikte işletmeler pazardaki ürünlerinin tasarımını sürekli olarak değiştirmektedirler (Prokopenko, 2005: 27). Aynı iş kolundaki işletmelerin ya üretim tekniği farklı olabilir ya da prosesi değişiktir. Ürün tasarımı yani dizaynında ve ürün bileşiminde de maliyeti düşürücü önlemler, ya da imalatı kolaylaştırıcı önlemler almak üzere değişiklikler yapılabilir. Bu da dolayısıyla verimlilik düzeylerini etkiler (Ataol, 1993: 25). Ancak ürünün uygun fiyatla, doğru yer ve doğru zamanda hazır bulundurulması gerekmektedir (Prokopenko, 2005: 27).

2.6.1.2. Teknoloji

Teknoloji tanım olarak, bilimin endüstriye, iş hayatına ve insanların günlük yaşantısına, onların ihtiyaçlarını karşılayacak, zaman tasarrufu ve kolaylık sağlayacak biçimde uygulanmasıdır (Sakız, 1998: 27).

Teknoloji esas itibarıyla kendini iki yönde göstermektedir. Birincisi piyasada mevcut sanayi ürünlerinin düzeltilmesi, daha iyi bir şekilde sokulması veya yeni ürünleri geliştirmesi, ikincisi ise işgücü ve maliyet tasarrufu sağlayan üretim yöntemlerinin geliştirilmesidir.

İşletme düzeyinde teknolojik gelişmenin her safhası üretim ve maliyet kriterleri doğrultusunda işgücü verimliliğini ve istihdamı yakından etkilemektedir. Bu gelişmenin yönü ekonomide teknik ve bilgisel yani becerilerin kazanılmasına yol açmakta ve bunlarda yeni teknolojilere temel teşkil etmektedir. Özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler bilgi işlem süreç maliyetini kesin bir şekilde azaltmaktadır (Sakız, 1998: 28).

Teknolojik yenilik, yüksek verimliliğin çok önemli bir kaynağıdır. Mal ve hizmet miktarındaki artış, kalite geliştirme, yeni pazarlama yöntemleri vb. artan otomasyon ve bilgi teknolojisiyle elde edilebilir (Prokopenko, 2005: 27).

2.6.1.3. Malzeme ve Enerji

Malzeme ve enerji tüketimini azaltmak için harcanacak en ufak çaba ile verimlilik adına değerli sonuçlar alınabilir. Verimliliğin yaşamsal önemdeki kaynakları arasında hammaddeler ve endirekt malzeme (kimyasallar, yağlar, yakıtlar, yedek parçalar, mühendislik malzemeleri, ambalaj malzemeleri) sayılabilir (Prokopenko, 2005: 28).

2.6.1.4. İnsan

Verimlilik artırma çabalarının temel kaynağı ve ana faktörü olarak, bir kuruluşta çalışanların tümünün -işçiler, mühendisler, yöneticiler, girişimciler ve sendika üyeleri olarak- oynayacağı bir rol vardır. Her rolün de iki yönü bulunmaktadır: uygunluk ve etkililik.

Yöneticiler, çalışanların tutumlarında değişiklik yapmak için yüksek verimlilik sağlayacak bir değerler dizgesi geliştirmelidir. Motivasyon tüm insan davranışlarının, dolayısıyla da verimlilik artırma çabalarının temelidir. Maddi ihtiyaçlar hala önemlidir; ancak, bu parasal olmayan teşviklerin etkili ya da gerekli olmadığı anlamına gelmez, işçilerin verimlilik artışı sağlamadaki başarısı hemen ödüllendirilmelidir. Ödüllendirme yalnız parasal olmamalı, aynı zamanda takdir, katılım, eğitim olanakları sağlanmalı ve son olarak da olumsuz ödüllendirmeler tamamen ortadan kaldırılmalıdır (Prokopenko, 2005: 29).

Verimlilik için aynı zamanda işçilerin işbirliği ve katılımları sağlanmalıdır. Örneğin amaçların saptanmasına işçilerin katılımı birçok ülkede başarılı olmuştur, insani ilişkiler, uyuşmazlıkların en aza indirilmesi ve iletişim prosedürlerindeki karışıklığın giderilmesi yoluyla geliştirilebilir. Emek verimliliği, ancak yönetim işçilerinin yaratıcı yeteneklerini sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik ederse ve uygun bir sosyal ortamın doğmasını sağlarsa, en iyi biçimde artırılabilir. Performans standardı, verimlilikte çok önemli bir rol oynar. Bu standart yüksek, ancak gerçekleştirilebilir bir düzeyde saptanmalıdır. Yönetimin yüksek performansla ilgili beklentilerinin çoğu kez büyük oranda artırılması gerekir. Ancak “güven duygusu” ve

“yapma arzusu” nun sürdürebilmesi için standartlar her zaman gerçekleştirilebilir düzeyde olmalıdır.

“Yapma arzusu” iş doyumundan etkilenir. Yöneticiler işi ilginç hale getirerek, başarı duygusunu yaratarak, iş zenginleştirerek ve yeterli hale getirerek iş doyumunu arttırabilirler, iş zenginleştirme ve iş genişletme iş doyumunu etkiler ve daha yüksek verimliliği teşvik eder (Prokopenko, 2005: 29). İşletmelerde işgücünün etkin ve verimli bir biçimde çalışabilmesi için temel şartlardan biri de, onun niteliklerinin işin gereklerine uygun olmasıdır. İşin gerekleriyle işgücünün bilgi, kabiliyet ve iş yapabilme yeteneğindeki denge mesleki eğitimle sağlanabilir. Mesleki eğitimin amacı; işgücünün bilgi, yetenek ve beceri düzeylerinde değişiklik yaparak, işgücünün etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlamaktır (Sakız, 1998: 20).

Verimliliği etkileyen iç faktörlerde insanın oynadığı ikinci faktör etkililiktir. Etkililik, insan çabasının çıktısı ve kalite için konulan hedefleri gerçekleştirme derecesidir. Etkililik, yöntem, teknik, kişisel beceri, bilgi, davranış ve yeteneğin bir fonksiyonudur. Verimli iş yapma yeteneği, eğitim ve geliştirme, iş rotasyonu ve yerleştirme, sistematik iş geliştirme ve kariyer planlaması ile arttırılabilir.

Verimliliği etkileyen iç faktörlerden emek verimliliğini arttırmak için kullanılacak temel yaklaşım, yöntem ve teknikler şöyle sıralanabilir: ücret ve maaşlar; eğitim ve öğretim; sosyal güvenlik, emeklilik ve sağlık olanakları; ödüller; teşvik planları; katılım ya da birlikte karar verme; sözleşme görüşmeleri; işe, denetime ve değişime karşı tutum; yüksek verimlilik için güdüleme; kariyer planlama; işe devam; devir; iş güvenliği (Prokopenko, 2005: 29).

Emek verimliliğini etkileyecek işletme içi faktörlerden bir kaçını açıklamak faydalı olacaktır. Çünkü mevcut üretim faktörlerini daha etkili kullanacak üretim faktörü insandır. İnsanın yeterince geliştirilmiş bilgi, beceri, tutum ve geleneklere sahip olması, verimliliğin sağlanmasında kaçınılmaz bir zorunluluktur (Ünsar, 1997: 18).

Özellikle eğitim işletme verimliliği açısından büyük öneme sahiptir. Teknolojik gelişmeyi hızlandırarak sermayenin verimliliğini etkiler (Ünsar, 1997: 18). Eğitimde

amaç; işgücüne, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak bilinç, bilgi ve becerinin kazandırılmasıdır.

Üretimin karmaşıklaşması, işgücünün yeni özelliklere, yeni bilgilere ve yeteneklere sahip olmasını gerektirmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte mevcut işgüçlerini yenileri ile değiştirmek yerine, onlara gereken özellikleri kazandıracak eğitim programları düzenlenmelidir. Eğitim işler değişikçe işgücüne, kendini ve becerilerini değiştirebilme fırsatı vermektedir. Alınan eğitim miktarı ve düzeyi arttıkça işgücü hızlı teknolojik değişimlere daha çabuk ve kolay ayak uydurabilmektedir (Sakız, 1998: 20).

İşletmede uygulanacak işbaşı eğitimi, hizmet içi eğitimi, işgücünün yeniden eğitimi gibi işgücü yetiştirmeye yönelik eğitim çalışmalarının amacı; işgücü verimliliğinin artırılması, maddi ve manevi tatmin, güven, personele kullanacağı bilgileri vererek bu bilgileri kullanmasını sağlamak, kaliteli üretim, israfı azaltmak, iş kazalarını ve iş uyuşmazlıklarını asgariye indirmek ve bütün bunların yanında eğitilen elemanlara meslek ahlakı kazandırmaktır (Sakız, 1998: 21).

Emek verimliliğini etkileyen bir diğer önemli faktör işletmenin çalışma şartlarıdır. Endüstri devriminden bugüne kadar, çalışma ortamının sağlığı ve güvenlik şartlarının verimlilik üzerindeki etkisi daima dikkat çekmiştir (Sakız, 1998: 29). Özellikle iş kazalarının iki önemli nedenden ileri geldiği öne sürülmektedir:

- İşgücü ile ilgili güvensizlik gösteren hareketler,
- Fiziksel faktörlerle ilgili güvensizlik gösteren faaliyetler.

İşgücü ile ilgili güvensizlik gösteren hareketler; işçinin yöneticilerin ve nezaretçilerin sorumluluğundan ve dikkatsizliğinden kaynaklanan hareketlerdir. Bunlar, güvensiz malzeme kullanmak, güvenlik önlemi almadan makinelerle uğraşmak, dikkati dağıtan davranışlar, güvenlik malzemesini kullanmamak, iş başında şaka, yüksek sesle konuşmak, yöneticilerin, nezaretçilerin güvenlik konularında işçilerin olmaları ve gerekli uyarıları önceden yapmamış bulunmalarıdır. Fiziksel faktörlerle ilgili güvensizlik durumları ise, makinelerde ve donatımda gerekli güvenlik önlemlerinin

alınmamış olması, işletmede işgüvenliği ile ilgili malzemenin bulunmaması, iş yeri fiziksel ortamının düzen, havalandırma, ışık, ısı, toz bakımından uygun olmamasıdır (Ünsar, 1997. 30–31).

İşletmenin özel koşullarına göre, çeşitli sakıncalar zararsız bir düzeye indirilebilir veya tümüyle ortadan kaldırılabilir. Bunun için, iş yerindeki tüm çevre koşullarının incelenmesi, makine ve malzemelerin sağlığa zararlı ve tehlikeli özelliklerinin dikkate alınması, iş yerindeki geçit ve yolların açık tutulması, işgücüne yeterli ve güvenli çalışma alanlarının bulunması ve aynı zamanda işgücünün sürekli ve etkili bir eğitimden geçirilmesi, devamlı bir denetim ve kontrol düzeninin kurulması gibi önlemler alınabilir (Sakız, 1998: 29).

Emek verimliliğini etkileyen diğer bir iç faktör işletmenin ücret politikasıdır. Ücret-verimlilik ilişkilerinde ücretlerin verimlilik üzerine olumlu yönde, verim artışı sağlayacak biçimde etki göstermesini sağlamak için işletmelerde izlenmesi gereken doyurucu bir ücret politikasının esasları belirlenmelidir (Ünsar, 1997: 23). Ücret artışlarının verimlilikle ilişkilendirilmesi, işletmedeki toplam işgücünü belli amaçlar etrafında birleşmesini sağladığı gibi işletme içerisinde maliyetlerin azaltılması yoluyla kazançların artırılması ve dolayısıyla istihdam hacminde de bir gelişmenin görülmesi sağlanmaktadır (Sakız, 1998: 24). Alınan ücretin kişinin ihtiyaçlarını karşılıyor ve ona rahat bir yaşam sağlıyor olması, verimlilik artışı açısından önemlidir (Aytaç, 2000: 50). Zamanında yapılacak ücret artışları, personel doyumunu sağlarken işletmenin de karlılığına katkıda bulunacaktır (Ünsar, 1997: 23).

2.6.1.5. İşletmenin Organizasyon Yapısı

Verimlilikle organizasyon arasındaki ilişkilerin kaynaklandığı ana düşünce, insanların bir araya gelerek çalıştıklarında ihtiyaçlarını daha az işgücü ile karşılayacaklarına olan inanç, birden çok insan birlikte çalıştığı zaman faaliyetlerin düzenlenmesi zorunluluğu ve bu düzenlemenin aracı olarak da organizasyona ihtiyaç olmasıdır (Ünsar, 1997: 20–21).

Yönetim, insanları mümkün olduğu kadar etkili ve verimli kullanmak kaydıyla kullanıma hazır olan tüm kaynakları da amaçlar doğrultusunda yönetmek zorundadır. Buna göre yönetim; belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1995: 86).

İyi bir örgütün komut birliği, yetki devri ve kontrol alanı gibi bilinen temel ilkeleri, işletmede uzmanlaşma, işbölümü ve işbirliği sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Bir örgütün dinamik çalıştırılması, amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmesi ve yeni amaçlarını gerçekleştirebilmesi için zaman zaman yeniden örgütlenmesi, durumun sürdürülmesi ve gerekli şeylerin sağlanması gerekir (Prokopenko, 2005: 29–30).

Örgütlerin çoğunda görülen düşük verimliliğin nedeni, örgütlenmenin katılığıdır. Bu tür örgütler pazardaki değişimleri anlayıp yanıt veremez ve emek gücündeki yeni kapasitelerin, teknolojideki yeni gelişmelerin ve diğer dış faktörlerin farkına varamazlar. Katı örgütler iyi bir yatay iletişimden yoksundur. Bu durum, karar alma sürecini yavaşlatıp verimsizlik ve bürokrasiyi arttırarak, esas eylemin gerçekleştirileceği kademedede, yetki devrini engeller (Prokopenko, 2005: 30). Bu nedenle yönetim eldeki kaynakları, imkânları ve zamanı en ekonomik şekilde ve maksimum faydayı yaratacak biçimde kullanılmalıdır. Yani yönetim rasyonel bir süreçtir. Bu süreçte verimlilik kavramı, eldeki kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek en çok üretim düzeyine ulaşmayı amaçlar (Sakız, 1998: 25).

2.6.1.6. İşletmede Uygulanan İş Metotları

Özellikle sermayenin kıt, ara teknoloji ve emek yoğun yöntemlerin baskın olduğu gelişmekte olan ekonomilerde, geliştirilmiş iş metotları verimliliği etkileyen faktörler içerisinde yerini alır. İş metodu teknikleri, işin yapılma biçimini, insanın yaptığı hareketleri, kullanılan araçları, işyeri düzenini, malzeme manipülasyonunu ve makinelerin kullanım tarzını geliştirerek, elde yapılan işlerin verimini arttırmayı amaçlar. Var olan metotların sistematik olarak analizi, gereksiz işlemlerin ortadan kaldırılması ve yapılması gerekli işlerin daha az çaba, zaman ve maliyetle yapılması

sağlanarak iş metotları geliştirilebilir, iş etüdü, endüstri mühendisliği ve eğitim, iş metotlarını geliştirmenin temel araçlarıdır (Prokopenko, 2005: 30).

Etkililik, yöneticinin bir yönetim biçimini ne zaman, nereye, nasıl ve kime uyguladığına bağlıdır. Yönetim biçim ve uygulamaları, örgütsel tasarımı, personel politikasını, iş tasarımını, işlemlerin planlanması ve kontrolünü, bakım ve satın alma politikalarını, sermaye maliyetlerini, sermaye kaynaklarını, bütçe sistemlerini ve maliyet kontrol tekniklerini etkiler (Prokopenko, 2005: 30). Organizasyon yapısında, gerek birimlerin performanslarını ve gerekse belirlenmiş amaçlar doğrultusunda görev yapacak işgücünün verimliliği açısından organizasyonu oluşturan birimlerin görev ve iş tanımlarının, yetki ve sorumluluklarının doğru belirlenmiş olması gerekir. Nitelikli işgücünün verimlilik potansiyeli yüksektir; ancak bu işgücünün iyi bir organizasyonel yapı içinde yönlendirilmesi gerekir (Sakız, 1998: 27).

2.6.2. İşletme Verimliliğini Etkileyen Dış Faktörler

Dış faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları; siyasi, ekonomik ve sosyal koşulları; iş ortamı, finansman, enerji, su, taşıma, iletişim ve hammadde olanaklarını kapsar. Bu faktörler bir işletmenin verimliliğini etkilemekte; ancak, işletme bunları denetleyememektedir (Prokopenko, 2005: 31, Bilici, 2001: 21).

Bu faktörler bilinmeli ve yönetim, verimlilik programlarının planlanması ve uygulanması sırasında bunları dikkate alınmalıdır. Kısa dönemde bir işletmenin denetimi dışındaki faktörler, toplum yapısının üst kademeleri ve kurumlar tarafından denetim altına alınabilir (Prokopenko, 2005: 31).

Bir toplumdaki yapısal değişimler, genellikle, işletme yönetiminden bağımsız olarak ulusal verimlilik düzeyini ve işletme verimliliğini etkiler. Ancak, uzun dönemde bu etkileşim iki yönlüdür. Yapısal değişimler verimliliği etkilediği gibi, verimlilikteki değişimlerde yapıyı değiştirir. Bu değişimler yalnız sonuç olmakla kalmayıp, aynı zamanda ekonomik ve sosyal gelişmenin nedenleridir.

Bu değişimlerin anlaşılması, hükümet politikalarının geliştirilmesine, işletme planlamasının daha gerçekçi ve amaca yönelik yapılmasına, sosyal ve ekonomik altyapının geliştirilmesine yardım eder. En önemlisi yapısal değişimler, ekonomik, sosyal ve demografiktir.

İşletme verimliliğini etkileyen dış faktörleri şu başlıklar altında toplayabiliriz (Prokopenko, 2005: 32):

- Ekonomik değişimler,
- Demografik ve sosyal değişim,
- Doğal kaynaklar (insan gücü, arazi, enerji, hammaddeler),
- Hükümet ve alt yapı.

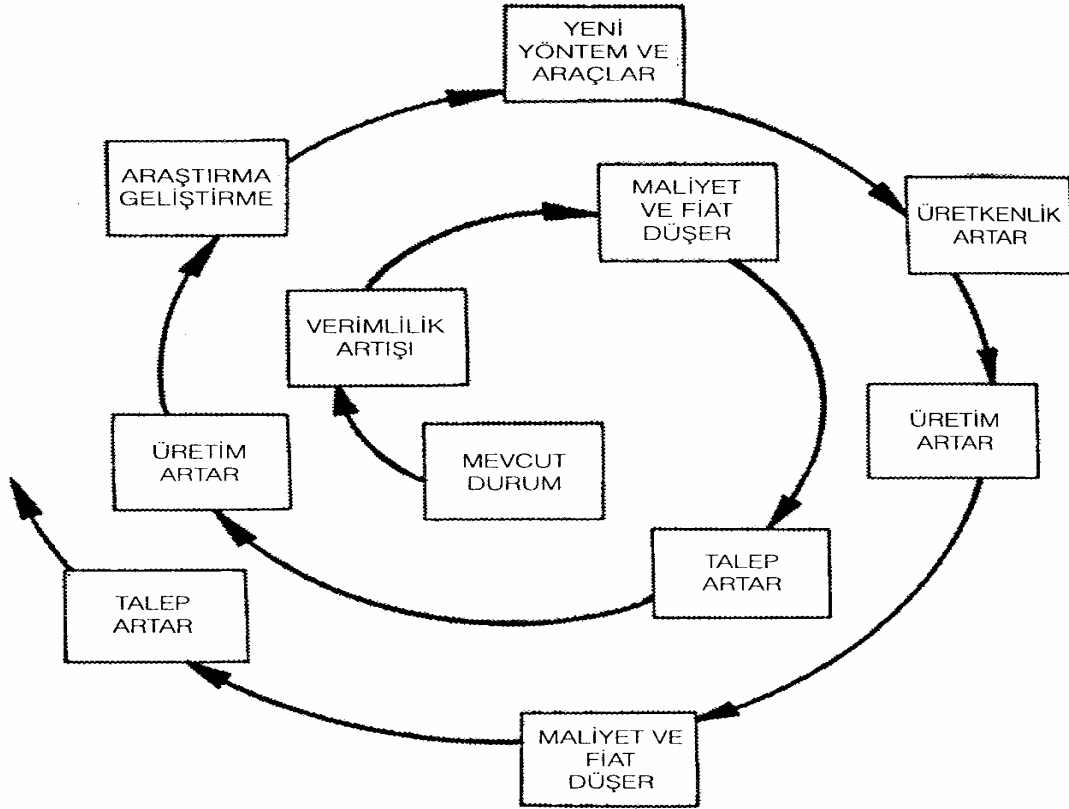
2.7. VERİMLİLİĞİN YÜKSELTİLMESİ

Bir işletmede verimlilik artışı, yönetim etkinliğinin bir fonksiyonu ve sonucudur; iyi yönetimle eş anlamlıdır. Verimliliği arttırmak ve bu artışı sürdürmek, yönetimin temel amacı ve sorumluluğudur. Gerçekte, daha yüksek performans için gerekli koşulların yaratılması, verimlilik yönetiminin özüdür.

Verimlilik artışı, aynı zamanda bir değişim sürecidir. Bu nedenle, verimlilik artışı için değişimi yönetmek gerekir; bu ise değişimin güdülenmesi, yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi demektir, insan ve insan gücü yapısı, tutum ve değerler, beceri ve eğitim, teknoloji ve teçhizat, ürünler ve pazarlar dâhil tüm temel örgütsel öğelerdeki değişim hızı ve ölçeğın planlanması ve koordine edilmesi önemlidir. Bu değişimler verimlilik artışında olduğu kadar, teknolojik değişime de yardımcı olacak olumlu bir tutumun ve örgüt kültürünün gelişmesini sağlar (Prokopenko, 2005: 83).

Verimlilik sadece bir üretim artışı demek değildir. Üretim artışı ile beraber, üretimde kullanılan girdilerin de incelenmesi gerekmektedir. Verimlilik genelde iki şekilde artabilir (Ataol, 1993: 66):

- Aynı üretim miktarında daha az üretim faktörü harcayarak,
- Ya da aynı miktar üretim faktörü daha etkin kullanılarak.



Şekil-6: Verimlilik Spirali: Verimlilik Artışının Üretim, Maliyet, Talep Ve Hayat Standardı Üzerine Etkisi

Kaynak: Kobu, B. (2005: 688): *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 12. Baskı.

İşletmeler için ölçüm birinci adım, verimliliği yükseltecek faktörleri belirleyerek iyileştirmenin sağlanması ise ikinci adım olmalıdır. İşletme genelinde verimliliği arttırmak denildiğinde esas olarak üretim sisteminin verimliliğinin artırılması anlaşılmaktadır. Bu nedenle üretim gerçekleşmesini sağlayan üretim faktörleri ayrı ayrı ele alınarak ve analiz edilerek, ne tür iyileştirmelerin yapılabileceği araştırılmalıdır (Top, 2002: 32).

Verimliliğin artırılması, bir yönetim sorunu olduğu kadar, yönetim prosesinin bir parçası olması nedeniyle de kuruluştaki tüm yönetici ve çalışanların sorunudur.

Verimlilik artırma çabaları içerisinde kuruluşun havası, yeri ve içinde bulunduğu genel durum çok önemli bir etken olmaktadır (Ataol, 1993: 71).

Üretim faktörleri işgücü, üretim araçları, malzeme ve bilgi olarak alındığında öncelik, verimlilik artışında en büyük etken olan iş gücüne verilmelidir. Ancak, hangi faktör ele alınmış olursa olsun, daha iyi çalışan bir sistemin kurulabilmesi ve planlanabilmesi için öncelikle doğru ve güncel bir veri tabanına sahip olunması, yoksa oluşturulması gerekmektedir.

İş gücü verimliliğini yükseltmek için, iş ölçümlerinden elde edilen verilerden yola çıkarak, kalitenin de göz ardı edilemeyeceği bir teşvikli ücret sistemi kurulabilir. Yine bu verilerden yararlanılarak, metot analizleri yapılabilir ve verimliliği en üst düzeye çıkartacak çalışma metotları bulunabilir. İş programlarının hazırlanması ve iş istasyonları arasında dengelemeler yapılarak iş sistemlerinin düzenlenmesi de çalışanların boş geçen zamanlarını asgariye indirecek ve bu yolla verimlilik önemli ölçüde yükselecektir.

Veri tabanlarında bulunması gereken bir diğer önemli bilgi de iş tanımlarıdır. Bu tanımlar yardımıyla, işe uygun nitelikte elemanların alınması ve gerekli organizasyon çalışmalarının iş tatminleri artırılabilir. Çalışanların yaptıkları işten şikâyetçi olmamaları, birbirleri arasında iyi ilişkiler içinde olmaları ve uygar bir çalışma ortamına sahip olmaları iş gücü verimliliğini arttıran önemli unsurlardır.

Çalışma metotlarının iyileştirilmesi ve çalışanların eğitimi, işçi verimliliğini arttıracak gibi aynı zamanda, fire oranlarını da azaltarak malzemenin daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Fabrika içi yerleşim planlarının iyileştirilmesi ile malzeme akışının kesintisiz ve hızlı bir şekilde üretim üniteleri arasında nakliyesinin sağlanması yoluyla da malzeme kullanımındaki verimlilik yükseltilmelidir.

Verimliliği yükseltecek tüm bu önlemlerin yanında, çalışanların düşüncelerinden yararlanmak da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, iletişim kanallarının açık olması ve çalışanları düşünmeye ve düşüncelerini söylemeye teşvik edici bir öneri sisteminin kurulmuş olması büyük yarar sağlayacaktır (Top, 2002: 32–33).

Verimlilik arttırma teknikleri işletme düzeyinde uygulanan tüm yönetim işlemini tamamlayıcı bir nitelikte olması gerekir. Bu konuda öne sürülen ilkeler şu şekildedir (Sakız, 1998: 13).

- Verimlilik arttırma konusundaki çalışmalar işletme amaçları ile uyum içinde olmalıdır,
- Verimlilik çalışmaları uzman ve danışman kadroların değil, organizasyona dâhil yöneticilerin doğrudan sorumluluğunda olmalıdır,
- Gelişmeler düzenli olarak kontrol edilmelidir,
- Verimlilik tüm kaynaklar göz önüne tutularak tanımlanmalıdır,
- Verimlilik arttırma ile ilgili program ve faaliyetlere kesin bir öncelik tanınmalıdır.

Verimlilik arttırma programlarında amaçların belirlenmesi çok önemlidir. Amaçlar gerçekçi ve ulaşılabilir hedefleri içermelidir. Bunun içinde ölçüm işlemlerinde kullanılacak sağlam verilere ihtiyaç vardır. Olduğundan yüksek veya düşük hedeflerin belirlenmesi, işletmenin performansını önemli yönde etkileyecektir. Gerçekçi hedefler belirlenirken etkinliğin arttırılması, ürün kalitesinin geliştirilmesi, hammadde ve enerji tasarrufu, işten ayrılma oranının düşürülmesi, üretim miktarının yükseltilmesi gibi faktörler göz önünde tutulmalıdır (Sakız, 1998: 14).

Verimliliği arttırma programları, uygulamada hangi tekniklerden yararlanılacağını da kapsamalıdır. Çünkü verimliliği arttırmada uygulanabilecek tek bir yöntem yoktur. Önemli olan, çeşitli yöntem ve tekniklerde nasıl yararlanılacağıdır ve bunlardan hangilerinin kuruluşun bünyesine uyduğunu bilmek gereklidir. Bu teknikler (Ataol, 1993: 73):

- İş analizi,
- İş değerlendirme,
- İş etüdü,
- Motivasyon,
- Özendirici ücret sistemi,

- Kalite kontrolü,
- Stok kontrolü,
- Ergonomi,
- Pazarlama,
- Üretim planlaması,
- Değer analizi,
- Koruyucu bakım,
- Mali planlama, mali analiz ve fon yönetimi.

2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN VERİMLİLİK ARTIŞI AMACIYLA KULLANIMI

Performans değerlendirme sisteminden elde edilen veriler kesinlikle göz ardı edilmemelidir. İşletmeler performans değerlendirme sistemini kullanma amaçları arasında, performansın gelişme çizgisinin gözlenmesi, işe alma ve terfi ettirmede kişinin niteliklerinin bilinmesi, ücretlere temel oluşturacak bazın tespiti, çeşitli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve çalışma hayatındaki tartışmalara zemin hazırlanması sayılabilir. Performans değerlendirme uygulamasının bu denli yaygın olmasının nedeni, kendini kanıtlamış bir yönetim süreci olmasında ve verilen kararların son derece açık ve basit nitelik taşımasında aranmalıdır (Cohen ve Jaffee, 1983: 105).

Günümüz işletmelerinin performans geliştirme ve değerlendirme aşamaları kısaca şunlardır:

➤ Çalışanların İhtiyaçları Olduğunu Kabul Etmek:

Yüzlerce kuruluş, etkili bir performans geliştirme çabasına girmekten sakınmaktadır. Bunun nedenleri her kuruluşta değişiklik göstermektedir. Bu nedenler kısaca şunlardır (Cohen ve Jaffee, 1983: 106):

- İnsanlar olumsuz geribildirim almaktan hoşlanmazlar,
- Yeni teknikler kazanmaktansa mevcut durumlarını korumayı tercih ederler,

- Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi zaman tüketimine ihtiyaç gösterir ve bu çalışma, kişilerin performanslarının artmasıyla sonuçlanmayabilir,
- İnsanların yeteneklerini, doğuştan sahip oldukları düzeyin ötesinde geliştirmek mümkün değildir,
- Pek çok kimse mevcut yeteneklerini, geliştirmeye ilgi duymaz,
- Çalışanların çoğu, kendi amaçlarını etkilemediği sürece, kuruluşun performansı ile ilgilenmez,
- İnsanlar genellikle, kendilerinden istenileni en alt düzeyde de olsa yerine getiriyor iseler, durumları kendilerini pek de rahatsız etmez,
- Çalışanlar, karşılığını alabileceklerine inandıkları işlere katkıda bulunurlar; fazladan çabayı ancak ek kazanç sağlayacakları zaman harcarlar.

Bu sakıncaların günümüzün gelişmiş işletmelerinde geçerli olmadıkları görülmektedir. Artık çalışanlar, kendilerine yönelik geribildirim öğrenmek istemelerinin yanı sıra, geleneksel iş ahlakını eskisi kadar kolayca kabul etmeye istekli görülmemekte ve daha çok kendi mesleki gelişimleri ile ilgilenmektedirler. Çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin karakteristik özellikleri:

- Çalışanlar, amirleri ile kendi performanslarını tartışabilmek için fırsat kollarlar,
- Kendilerinden işleri konusunda ne istediğini tam olarak bilmek isterler,
- İşleri konusunda kendilerinin katkılarıyla konulacak kural ve hedefleri başkalarının keyfince koydukları kural ve hedeflere tercih ederler,
- Kuruluş içindeki geleceklerinin ne olacağını öğrenmek isterler,
- Kendilerini geliştirecek fırsatlar aralar,
- Örgütün tüm hedeflerinin belirlenmesinde kendilerin katkılarının sağlanmasını dilerler,
- Çalışanlar, başarmayı ve bu başarılarının takdir edilmesini isterler.

Etkili bir performans değerlendirme sistemine giden yol, yönetici ile çalışan arasında açık ve yapıcı bir haberleşme alışverişinden geçmelidir (Cohen ve Jaffee, 1983: 107).

➤ **Etkili Bir Performans Değerlendirme Sistemi Geliştirmek:**

Etkili bir değerlendirme sisteminin kriterleri şu şekildedir:

- Performans değerlendirme, hedeflerin tespitinde ve performans kavramının incelenmesinde, çalışanların da katkılarına isteyen bir süreçtir,
- Performans değerlendirme çalışmasında, yöneticiden çalışana doğru akan tek taraflı haberleşme sistemine değil ast ile üst arasında karşılıklı işleyen, yani iki yönlü haberleşme sistemine yer vardır,
- Sistem, kişisel özelliklere değil, performans kriterleri temeline dayanır,
- Olumsuz geribildirimlere de olumlulara uygulanan dikkat ve önem verilmelidir,
- Sistem, aksaklıkların giderilmesi için özel önlemlerle birlikte yapıcı öneriler getirir.

Belirtilen bu noktalar, çalışanların konuya ilişkin tercihleriyle uyum içinde görünmektedir. Birbirleriyle son derece uyum içinde olan bu unsurlar, ne var ki etkili bir sistem içinde tek başlarına kesinlikle olumlu sonuçlar veremeyebilirler. Bu unsurlar kadar önemli bir diğeri, sistem ile çalışan birey arasındaki kritik bağlantı noktasını oluşturan yöneticidir (Cohen ve Jaffee, 1983: 108).

➤ **Performans Geliştirme ve Değerlendirme Sisteminin Tehlikeli Noktalarını Kavramak**

Performans değerlendirme sistemlerinin içine düştüğü en büyük tehlike, mevcut iş performansını artırma çabalarını, geleceğe yönelik potansiyel iş performansından ve geliştirme çabalarından ayırmada gösterdiği başarısızlıktır. Mevcut iş performansının değerlendirilmesi, çalışan kişinin, görev ve sorumluluklarının belirlendiği iş tanımına giren işleri ne derece iyi yapıp yapmadığını kapsar. Kişinin geleceği için bir performans değerlendirmesi yapılması ise uygulamanın tahmini olması dolayısıyla daha zordur. Zira kişinin ileride üstleneceği değişik bir iş için, şimdiki işi üzerinden değerlendirilmesini gerektirir. Bu uygulamanın en güç noktası, mevcut işin gerektirdiği hüner ve yeteneğin, diğer bir işin gereklerine uyup uymadığının şimdiden tahmin

edilmesidir. Diğer bir deyişle, bir iş için gerekli olan bir performans düzeyi, bir diğeri için gerekli olmayabilir (Cohen ve Jaffee, 1983: 109).

➤ **Verimliliğin Artırılmasına Yönelik Bir İşgücü Performans Sistemi Geliştirmek**

Günümüzde verimliliğin geleneksel girdi, çıktı analizinden farklı olarak, bir yönetim süreci yaklaşımı ile ele alınması öngörülmektedir. Böylece hangi amaçla verimlilik ölçmenin yapılacağıın analiz edilmesi, ölçülerin belirlenmesi, ölçmenin yapılması ve sonuçların kontrol edilerek yapılabilecek iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi olası hale gelebilir. Tek bir verimlilik ölçüsünün belirlenmesi yeterli olmayabilir. Hem hangi verimlilik ve diğer performans ölçülerinin izleneceğinin belirlenmesi, bunun hangi amaçlarla kullanılacağı, hem de bu amaçlara ulaşma yolunda ne kadar ilerlendiği ve ilerlenebileceğinin izlenmesi ve kontrolü ancak bir verimlilik yönetim süreci ile sağlanır (Büyükkılıç, 2004: 75).

Çalışan kişi ile yönetici arasındaki ilişkinin kalitesi, çalışanın performansının ve veriminin kalbini oluşturur. Çalışanların işe ilişkin sorumlulukları, yazılı emirler vererek ya da belirli standartlar düzenlenerek etkili bir hale getirilemez. Performans değerlendirme sisteminin etkin olduğu, ödül ve terfi sistemlerinin mevcut bulunduğu bir çalışma ortamı oluşturulmalıdır. Ancak performans değerlendirme sisteminin kurulması ve işgücü verimliliğini artırılması oldukça zor ve karmaşıktır. Özellikle bu sistemin kurulmasında yöneticilere çok iş düşmektedir. Yeteneksiz ve yeterli eğitimi almamış bir yönetici ile değerlendirme sisteminden gerekli verimi almak zor olacaktır. Ancak, insan kaynağının etkili yönetimi, verimlilik sorunlarının çözümüne giden yolda bir başlangıçtır.

Eğer performans artırılmasının dürüst, kişisel haberleşmeye, iş değerlemesine ve yönlendirmeye bağlı olduğuna inanılıyorsa, çalışan ile yönetici ilişkilerinin kesişme noktalarına özel önem verilmelidir. Verimlilik artışının noktası, kişilerin sadece kendi mesleğine değil, işyerindeki günlük faaliyetlerinde tespit edilen hedeflere de katkıda bulunduğunu hissettiği yerdir.

Performans değerlendirme sisteminin işlemesi için gerekli ilk çalışma, yöneticileri, astların işlerinin daha iyi yapmaya ve kuruluş hedefleriyle bütünleşmeye yöneltecek biçimde eğitmektir. Çalışmanın yeterince motive edileceği bir aşamadan sonra, çalışanın verimliliği ve dolayısıyla kuruluşun verimliliği kendiliğinden artış gösterecektir (Cohen ve Jaffee, 1983: 110–111).

2.9. VERİMLİLİĞE VE PERFORMANSA STRATEJİK BAKIŞ

Yöneticiler hangi hedeflerin arkasında olduklarını, bu hedefleri gerçekleştirmek için stratejilerini ve bu stratejileri yürütmelerini etkileyecek koşulları açıkça tanımlamalıdır.

Stratejik bakış üç adımlıdır: birinci adımda örgüte özgü verimlilik sorunları tanımlanır. Bir örgütü kuşatabilen çok sayıda sorun olabilir. Bazı sorunlar müşteri ya da paydaşların gereksinimlerine göre örgütsel süreçlerin uygun olmayan biçimde işlenmesinden, sıralanmasından kaynaklanabilir.

İkinci adımda yöneticiler farklı verimlilik iyileştirme stratejileri arasında, örgütün karşı karşıya kaldığı en önemli sorunları işaret eden seçer. Bu stratejiler kalite yönetimi, stratejik planlama, diğer örgütlerle işbirlikleri, organizasyon, performans değerlendirme, bilgi teknolojinin kullanımı, insan kaynakları aracılığıyla verimliliği iyileştirme stratejisi, vb. olabilir. Bu stratejilerin her birinin kendi amaçları vardır ve ayrıca farklı ilgi alanlarını işaret etmek için de kullanılabilirler (Büyükkılıç, 2004: 73).

Üçüncü adımda, yöneticiler hedefledikleri iyileştirmelerin hareket tarzını da belirler. Örgütsel gerçekler ve dış kısıtlar dikkate alınır. Örgütsel gerçekler ile örgütün zayıf ve güçlü olduğu alanlar, dış kısıtlar ile örgüt dışında ancak yurt içi ve dışında olabilen tehditler ve fırsatlar kastedilmektedir (Büyükkılıç, 2004: 74).

3NCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE UYGULAMALI BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi üzerine yapılan anket uygulaması anlatılacaktır. Araştırmanın modeli, yöntemi ve bulguları bu bölümde açıklanmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Yapılan ankette cevaplayıcılardan demografik birtakım bilgilerin yanı sıra 39 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Gerçekleştirilen 158 anketin tamamı değerlendirmek için uygun görülmüştür.

Erdoğan (1997:159) tarafından kullanılan anket formu konumuza uygun olarak genişletilmiştir. Belirlenen anket soruları beş alt grupta performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisini incelemektedir. Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar ve denenceler, anket tamamlandıktan sonra yapılan faktör analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Çizelge-1 Anket sorularının alt boyutlara göre dağılımını göstermektedir.

Çizelge-1 Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

	ALT BOYUTLAR	SORU NUMARALARI
1	Verimlilik ve Motivasyon	15, 17, 20, 21, 23, 25, 28, 29, 30, 34, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,50, 51
2	Yeterlilik	16, 18, 32, 33
3	Doğruluk	22, 24, 26, 37
4	Geribildirim	14, 27, 31, 38, 39
5	Duyarlılık	13, 19

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma 2006 yılı Şubat, Mart, Nisan ve Mayıs ayları içerisinde toplam dört ayda tamamlanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tekstil firmaları oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kitlesini ise Edirne’deki en büyük üç tekstil firması oluşturmaktadır. Örnek küme olarak üç tekstil firmasında müdür, şef, mühendis, teknisyen, teknik eleman, ve işçi konumlarında görev yapan kişiler seçilmiştir.

Performans değerlendirme; örgüt içinde işgörenlerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Çalışmanın temel inceleme konusu ise işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işgören verimliliğine etkisidir.

Araştırmamız esnasında ise bu derece önemli bir yönetsel aracın çoğu işletmede etkin olarak uygulanmadığını, genel itibariyle büyük ölçekli ve köklü işletmelerde uygulandığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın örnekleme olarak Edirne ili içerisinde performans değerlendirme sistemini etkin olarak uygulayan tekstil firmaları seçilmiştir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket sorularının yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarını tespit etmek için kullanılır. Ölçeğin hazırlanmasında, öncelikle bir tutum objesi hakkında tutum ifadeleri toplanarak çeşitli kriterlere göre ayıklanır ve ölçek halinde ifade edilir. Araştırmamızda cevap seçeneklerinin ya da ölçek derecelerinin belirlenmesinde, en yaygın olarak kullanılan, “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “ Kesinlikle Katılıyorum” a uzanan 5’li sistem kullanılmıştır.

Araştırmamızda kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Kapsamlı bir literatür araştırması sonucu belirlenen bu sorularda, cevaplayıcıların performans ve performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirme sonuçları ve sonuçların

kullanım alanları, değerlendirme görüşmesi sonucu yönetici ile sağlanan düzenli iletişimin işgören motivasyonuna ve verimliliğine etkisiyle alakalı görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Cevaplayıcılara soru hakkında beş dereceli ve dengeli bir ölçek verilmiştir. En olumlu seçenek en üst, en olumsuz seçenek ise en alt puanı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) alacak şekilde sıralanmıştır.

Bu yöntemde, daha önce tespit edilmiş olan bilgiler ışığında performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS for Windows 14.0” programı kullanılarak güvenilirlik testleri, faktör analizi, betimsel istatistikler ile Kolmogorov Simirnov, Kruskal-Wallis, Tek Yönlü Varyans Analizi, Mann-Whitnet U ve t testleri yapılarak yorumlanmıştır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, daha sonra ölçeğe faktör analizi yapılmış ve belirlenen alt boyutların varyans analizi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.4.1. Güvenilirlik

Çalışmamızda, ankete konulan Likert ölçekli maddelerin (soruların) analizi, pek çok sorunun cevabını aydınlatmaktadır. Deneme ölçeğinde bulunan maddelerin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişki içinde olup olmadığını, her maddenin diğerleri ile ne ölçüde ilişkili olduğunu, hangi maddelerin en iyi ölçümü verdiğini ve hangi maddelerin güvenilirlik ve geçerliliğinin yüksek olduğunu bulmak bu şekilde mümkün olmaktadır. Maddelerde güvenilirlik ve geçerlilik önemli olduğundan bu iki temel özelliğe ilişkin bulgular araştırılmaktadır. Böylelikle güvenilirlik, bir ölçme aracının duyarlı, birbiri ile tutarlı ve kararlı ölçme sonuçları verebilmesi anlamını taşımaktadır. Geçerlilik ise; bir ölçme aracının, bu araçla ölçülmek istenen özelliğin ölçülerini diğer özellik ve özelliklerin ölçekleri ile karıştırmadan değerlendirebilme derecesidir.

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla α Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir.

Çalışmamızda sorulan Likert ölçekli maddelerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Test sonucu anketin %86 (güvenilirlik katsayısı) oranında güvenilir bir anket olduğu ortaya çıkmıştır.

3.4.2. Araştırmaya Katılanların Özellikleri

Genel olarak ankete katılan kişiler incelendiğinde;

- Araştırmada kullanılan örneklem içerisinde yer almış olan kişilerin büyük çoğunluğunun (%64.6) erkek, %35.4'nün kadın olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların sayısı her ne kadar örneklemin % 35.4'nü oluştursa da 56 kişi küçümsenecek bir rakam değildir. Bunun sebebi tekstil sektöründe çalışma şartlarının çok ağır olamamasından kaynaklanabilir. Özellikle kadınların işletmeler içerisinde konumuna bakıldığında çoğunlukla işçi, teknik eleman ve mühendis çok az sayıda da olsa bölüm şefi oldukları görülmektedir. Bu durum tekstil sektöründe sosyal hayatta hala geçerli olan genel bir durumu, erkeklerin çoğunlukta ve egemen olması durumunu yansıtmaktadır. Üst düzey yöneticilik gibi bir durum söz konusu olduğunda ise kadın oranı daha da azalmaktadır.
- Örneklemi oluşturan firmalara baktığımızda %25.9'nu 1nci firma, %49.4'nü ikinci firma ve %24.7'sini ise 3ncü firma oluşturmaktadır. 1nci ve 3ncü firmalardaki katılım sayılarının birbirine yakın olmasına rağmen 2nci firmadaki katılım sayısı bu firmalara göre daha fazladır. Bunun sebebi 1nci ve 3ncü

firmalarda performans değerlendirme sisteminin sadece beyaz yakalılara, 2nci firmada ise tüm çalışanlara uygulanmasından kaynaklanabilir.

- Ankete katılanların %45.6'sı gibi bir çoğunluğu 30 yaş ve altındadır. 41 yaş ve üzerinde çalışanların sayısı oldukça azdır. Bununla beraber bu yaş grubuna giren kişilerin çoğunlukla yönetici oldukları görülmektedir.
- Ankete katılanların %71.5'lik gibi büyük bir çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır. Öğrenim durumuna baktığımızda ise %58.9'luk gibi büyük bir çoğunluk Lise seviyesinde eğitim düzeyine sahiptir. İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarının çoğunlukla işçi konumunda olduğu, 4 yıllık, 2 yıllık üniversite mezunlarının hepsi ile lise mezunlarının bir kısmının mühendis, teknisyen, teknik eleman veya yönetici konumunda oldukları görülmektedir.
- Ankete katılanların %26.6'sını işçi, %32.3'lük bir kısmını ise şef oluşturmaktadır. Araştırmamızda özellikle öğrenim düzeyi ve konumu itibariyle yönetsel bir araç olan performans değerlendirme kavramını tanımlayabilecek kişiler seçilmiştir. Diğer taraftan performans değerlendirme sistemini uygulayanlardan ziyade uygulanan kişilerinde (işçilerin, teknik elemanların vs.) görüşlerinin alınması örneklem yelpazemizi genişletmiş ve sonuçların yorumlanmasında objektif bir bakış açısına sahip olmamızı sağlamıştır.
- İşletmede aynı konumda kalma ve çalışma süresine baktığımızda; her iki değişkende de 21 yıl ve üzeri çalışanlar örneklemin %6.3'nü oluşturmaktadır. Bu kişilerin işletmeler içerisindeki konumlarına baktığımızda ise çoğunun yönetici kadroda olduğu görülmektedir.
- Ankete katılanların %58.2'sinin daha önce başka bir işletmede çalıştıkları görülmektedir. Ev ve otomobil durumuna baktığımızda ise örneklemin hemen hemen yarıya yakını ev ve araba sahibidir.

Araştırmaya katılanların tüm demografik özellikleri ayrıntılı olarak Çizelge-2'de gösterilmiştir.

Çizelge-2 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	f _i	f _i %
CİNSİYET	KADIN	56	35.4
	ERKEK	102	64.6
	TOPLAM	158	100.0
FİRMA	1 NCİ FİRMA	41	25.9
	2 NCİ FİRMA	78	49.4
	3 NCÜ FİRMA	39	24.7
	TOPLAM	158	100.0
YAŞ DURUMU	30 YAŞ ALTI	72	45.6
	31-40 YAŞ	64	40.5
	41 YAŞ ÜSTÜ	22	13.9
	TOPLAM	158	100.0
MEDENİ DURUM	EVLİ	113	71.5
	BEKÂR	45	28.5
	TOPLAM	158	100.0
EĞİTİM DURUMU	İLKOKUL	3	1.9
	ORTAOKUL	9	5.7
	LİSE VE DENGİ OKUL	93	58.9
	2 YILLIK ÜNİVERSİTE	20	12.7
	4 YILLIK ÜNİVERSİTE	31	19.6
	YÜKSEK LİSANS	2	1.3
	TOPLAM	158	100.0
POZİSYON DURUMU	MÜDÜR	5	3.2
	ŞEF	51	32.3
	MÜHENDİS	13	8.2
	TEKNİSYEN	12	7.6
	TEKNİK ELEMAN	35	22.2
	İŞÇİ	42	26.6
	TOPLAM	158	100.0

AYNI KONUMDA KALMA SÜRESİ	1 YIL	26	16.5
	2-5 YIL	44	27.8
	6-10 YIL	46	29.1
	11-20 YIL	32	20.3
	21 YIL ve ÜSTÜ	10	6.3
	TOPLAM	158	100.0
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YIL	15	9.5
	2-5 YIL	42	26.6
	6-10 YIL	43	27.2
	11-20 YIL	48	30.4
	21 YIL ve ÜSTÜ	10	6.3
	TOPLAM	158	100.0
DAHA ÖNCE BAŞKA BİR İŞLETMEDE ÇALIŞMA DURUMU	EVET	92	58.2
	HAYIR	66	41.8
	TOPLAM	158	100.0
EV DURUMU	EVET	78	49.4
	HAYIR	80	50.6
	TOPLAM	158	100.0
OTOMOBİL DURUMU	EVET	66	41.8
	HAYIR	92	58.2
	TOPLAM	158	100.0

Araştırmaya katılanların yanıtlar düzeyindeki dağılımı ise Çizelge-3'de gösterilmiştir. Çizelge-3 incelendiğinde özellikle verimlilik-motivasyon alt boyutuyla ilgili değişkenlerin ortalamaları genellikle 3.5'un üstünde olduğu görülecektir. Buna göre ankete katılan çalışanların verimlilik-motivasyon alt boyutuyla ilgili değişkenlere vermiş olduğu cevapların ortalamasının sağına doğru kaydığı yani katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Çizelge-3 Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{X}	s
	f						
	%f						
Performans değerlendirmeden yüksek puan alabilmek için hangi davranışları göstermem gerektiğini biliyorum.	14	13	23	80	28	3.60	1.140
	8.9	8.2	14.6	50.6	17.7		
Performans değerlendirme kriterleri, işimde başarılı olabilmem için gerekli olan faktörleri kapsamaktadır.	8	20	20	83	27	3.64	1.066
	5.1	12.7	12.7	52.5	17.1		
Performans değerlendirme kriterlerinin bazıları, iş başarıyı etkilemeyecek faktörlerdir.	5	47	35	61	10	2.848	1.023
	3.2	29.7	22.2	38.6	6.3		
İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.	14	44	34	49	17	3.07	1.174
	8.9	27.8	21.5	31.0	10.8		
Performans değerlendirmeden yüksek veya düşük puan almak, gerçekte başarılı veya başarısız olmakla ilişkilidir.	19	42	20	59	18	3.09	1.256
	12.0	26.6	12.7	37.3	11.4		
İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi, gerçekten başarılı personeli başarısızdan ayırt edebilmektedir.	12	37	32	58	19	3.22	1.160
	7.6	23.4	20.3	36.7	12.0		
Objektif olarak yapılmayan performans değerlendirmelerin ücret ve terfide adaletsizliklere neden olduklarına inanıyorum.	15	27	33	51	32	3.37	1.248
	9.5	17.1	20.9	32.3	20.3		
İşimde üstün başarı gösterirsem yöneticim bana tam puan verir.	12	21	28	66	31	3.53	1.171
	7.6	13.3	17.7	41.8	19.6		
Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi, sevdiği bazı kişileri ödüllendirmek için kullanmaktadır.	25	51	56	18	8	3.42	1.048
	15.8	32.3	35.4	11.4	5.1		

Yöneticim performans değerlendirmeyi bir tehdit unsuru olarak kullanmaktadır.	35	68	30	18	7	3.67	1.079
	22.2	43.0	19.0	11.4	4.4		
Yöneticimin performansımı değil, kişiliğimi değerlendirdiğini düşünüyorum.	14	57	50	25	12	3.22	1.064
	8.9	36.1	31.6	15.8	7.6		
Bence performans değerlendirmede yüksek puan alan kişiler, kendilerini yöneticiye iyi gösterebilen kişilerdir.	7	39	33	61	18	2.72	1.093
	4.4	24.7	20.9	38.6	11.4		
Performans değerlendirmede belli bir puan üzerine çıkmak için çok çalışmam gerekir.	6	26	13	82	31	3.67	1.085
	3.8	16.5	8.2	51.9	19.6		
Performans değerlendirme puanım, maaşımı önemli ölçüde etkilemektedir.	26	55	37	26	14	2.66	1.192
	16.5	34.8	23.4	16.5	8.9		
Performans değerlendirme puanım, terfimi önemli ölçüde etkilemektedir.	26	37	32	46	17	2.94	1.273
	16.5	23.4	20.3	29.1	10.8		
Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi sevmediği elemanları cezalandırmak için kullanmaktadır.	34	66	43	8	7	3.70	1.005
	21.5	41.8	27.2	5.1	4.4		
Performansımı değerlendiren kişi/kişiler beni sürekli gözlemleyebilen kişilerdir.	7	17	33	78	23	3.59	1.010
	4.4	10.8	20.9	49.4	14.6		
Yöneticimin puan verdiği herkesi eşit miktarda gözlemleyebildiğine inanıyorum.	9	35	41	56	17	3.23	1.089
	5.7	22.2	25.9	35.4	10.8		
Yöneticimin benim hakkımdaki bazı görüşlerini yalnızca performans değerlendirme sırasında duyuyorum.	11	53	42	43	9	3.088	1.055
	7.0	33.5	26.6	27.2	5.7		
Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim bana eksik olduğum çeşitli noktaları açıkça söylüyor.	6	23	33	72	24	3.54	1.038
	3.8	14.6	20.9	45.6	15.2		
Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim bana hangi noktalarda iyi olduğumu söylüyor.	7	25	33	71	22	3.48	1.057
	4.4	15.8	20.9	44.9	13.9		

Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde bana fikirlerimi açıkça ifade etme fırsatı verir.	8	23	25	79	23	3.54	1.068
	5.1	14.6	15.8	50.0	14.6		
Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde, hatalarımı ve eksiklerimi somut olarak söyler.	5	20	22	88	23	3.66	0.982
	3.2	12.7	13.9	55.7	14.6		
Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde bana düzeltmeyeceğim veya nasıl düzeltereğimi bilmediğim çeşitli hatalarımdan bahseder.	7	36	27	77	11	3.31	1.040
	4.4	22.8	17.1	48.7	7.0		
Performans değerlendirme görüşmesi genelde yöneticimin konuşması ve benim dinlemem şeklinde gerçekleşir.	15	51	28	54	10	3.044	1.141
	9.5	32.3	17.7	34.2	6.3		
Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmıyorsam, bunu sözlü olarak açıkça ifade edebilirim.	2	21	25	83	27	3.71	0.946
	1.3	13.3	15.8	52.5	17.1		
Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmadığımı açıkça yazabilirim.	1	19	22	82	34	3.82	0.930
	0.6	12.0	13.9	51.9	21.5		
Performans değerlendirme görüşmesinde, bundan sonra neyi nasıl yapmam gerektiği konusunda yöneticimle ortak hedefler saptarız.	7	30	28	70	23	3.46	1.092
	4.4	19.0	17.7	44.3	14.6		
Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.	3	13	27	86	29	3.79	0.903
	1.9	8.2	17.1	54.4	18.4		
İletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerine olumlu bir etkisi vardır.	3	12	16	89	38	3.93	0.904
	1.9	7.6	10.1	56.3	24.1		
Performansı yüksek bir bireyin motivasyonu da artacaktır.	6	8	16	78	50	4.00	0.984
	3.8	5.1	10.1	49.4	31.6		
Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.	3	3	12	78	62	4.22	0.819
	1.9	1.9	7.6	49.4	39.2		
İşletmemizde performans değerlendirme sonucu yapılan maddi (İkramiye, Hediye, Ücret artışı, Ücretsiz izin vs) veya maddi olmayan (Takdirname, Şilt-Paket vs) gibi uygulamalar bireyin motivasyonunu arttırmaktadır.	9	16	35	51	47	3.70	1.165
	5.7	10.1	22.2	32.3	20.7		

Performans değerlendirme sonucu geribildirim yüksek olursa çalışanı motive eder ve başarıyı artırır.	3	8	24	82	41	3.95	0.887
	1.9	5.1	15.2	51.9	25.9		
Yöneticim ile görüş birliğine varılarak planlanan performans değerlendirme sistemi çalışma verimimi artırır.	3	10	24	81	40	3.92	0.910
	1.9	6.3	15.2	51.3	25.3		
Performans değerlendirme görüşmemde işletmemin amaçları ve hedeflerine paralel olarak bana işimle ilgili gerçekçi amaçlar ve ulaşılabilir hedefler verilmesi çalışma verimimi artırır.	2	5	22	87	42	4.03	0.806
	1.3	3.2	13.9	55.1	26.6		
Performans değerlendirme sonucu eksik olduğum hususlara göre eğitim ihtiyacımın belirlenmesi ve eksikliğimin giderilmesi işletme içindeki etkinliğimi artırır.	3	7	23	78	47	4.01	0.892
	1.9	4.4	14.6	49.4	29.7		
Değerlendirme sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi ve iş rotasyonu bireyin çalışma verimliliğini yükseltmeyi amaçlar.	3	14	32	80	29	3.75	0.923
	1.9	8.9	20.3	50.6	18.4		
Çalışanların değişen niteliklerine cevap verebilen ve sürekli geliştirilen bir performans değerlendirme sistemi işletmenin üretkenliğini artırır.	2	4	14	80	58	4.19	0.799
	1.3	2.5	8.9	50.6	36.7		

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunların ilki; değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç; değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmalıdır:

- Maddelerin yer aldıkları faktörlerin yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; o maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı ya da faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 veya üzerinde bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebilir.
- Maddelerin tek bir faktörde yüksek ortak varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlerine sahip olması gerekmektedir. Faktörler arası varyans farkının en az 0.10 olmasına dikkat edilmelidir. Aradaki varyans farkının 0.10'dan düşük olması halinde bu madde ölçekten çıkartılır.
- Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak varyansının 1'e yakın ya da 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının yüksek olmasının, modele ilişkin açıklanan toplam varyansı arttıracığı göz ardı edilmemelidir.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında yedi alt boyut belirlenmiştir. Ankete katılanların performans değerlendirme sisteminin verimliliğe ve çalışanın motivasyonuna etkisini bu yedi alt boyutta değerlendirip değerlendirmediklerini test etmek için faktör analizine başvurulmuştur. Böylece bu çalışmadaki faktörlerin beş boyuta indiği gözlemlenmiştir. Buna göre; ilk faktör performans değerlendirmenin verimlilik ve motivasyona etkisi ile ilgili maddelerin ağırlıklı olması nedeniyle motivasyon ve verimlilik boyutu, ikinci faktör işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin yeterlik düzeyi ile ilgili olduğu için yeterlilik boyutu, üçüncü faktör işletmelerde uygulanan değerlendirme sistemlerinin doğru kullanılıp kullanılmadığını test ettiği için doğruluk boyutu, dördüncü faktör performans değerlendirme sürecinin en son aşaması olan sonuçların belirlenmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanması ile ilgili olduğundan geribildirim boyutu, beşinci faktör çalışanların işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemini ne ölçüde tanıdıkları ya da bu konuya ne ölçüde duyarlı olduklarını test etmek için duyarlılık boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim

verilmeye çalışılmıştır. Verimlilik ve motivasyon boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0.209–0.658 arasında, yeterlilik boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.381–0.554 arasında, doğruluk boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.303–0.635 arasında, geribildirim boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.385–0.619 arasında değişirken duyarlılık boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0.281–0.471 arasındadır. Bu beş boyutun ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0.457'dir. Araştırmamıza katılan çalışanların performans değerlendirme sistemi ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkinin faktör analizi sonuçları Çizelge-4'de verilmiştir.

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1 (Verimlilik ve Motivasyon) :	%19.703
Faktör 2 (Yeterlilik)	: %9.998
Faktör 3(Doğruluk)	: %6.403
Faktör 4 (Geribildirim)	: %5.245
Faktör 5 (Duyarlılık)	: %4.356
Toplam varyans	: %45.706

Performans değerlendirme sisteminin çalışma verimliliği ile alakalı değer ve yargıların yüzde kaçının, hangi faktörler tarafından belirlendiği ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda karşımıza çıkan boyutlardan verimlilik ve motivasyon en fazla paya sahip olan boyuttur.

Çizelge-4 Faktör Analizi Matrisi

Faktör Bileşenleri					
S.No.	Faktör 1 Verimlilik ve Motivasyon	Faktör 2 Yeterlilik	Faktör 3 Doğruluk	Faktör 4 Geri Bildirim	Faktör 5 Duyarlılık
13	0.083	0.025	0.168	0.225	0.281*
14	0.389	0.161	0.277	0.421*	0.297
15	0.209*	0.032	0.161	0.087	0.158
16	0.202	0.554*	0.245	0.044	0.76
17	0.282*	0.208	0.160	0.221	0.273
18	0.341	0.381*	0.225	0.254	0.374
19	0.063	0.373	0.120	0.063	0.471*
20	0.525*	0.284	0.278	0.019	0.202
21	0.413*	0.285	0.371	0.121	0.084
22	0.327	0.015	0.635*	0.157	0.189
23	0.377*	0.207	0.327	0.121	0.133
24	0.015	0.211	0.312*	0.187	0.240
25	0.542*	0.339	0.375	0.201	0.116
26	0.063	0.367	0.496*	0.391	0.220
27	0.221	0.424	0.418	0.431*	0.239
28	0.561*	0.005	0.306	0.278	0.016
29	0.555*	0.069	0.003	0.040	0.074
30	0.472*	0.354	0.173	0.051	0.007
31	0.107	0.270	0.014	0.385*	0.171
32	0.437	0.539*	0.167	0.086	0.032
33	0.423	0.528*	0.078	0.003	0.050
34	0.493*	0.209	0.257	0.154	0.105
35	0.553*	0.290	0.198	0.205	0.157
36	0.357*	0.202	0.188	0.150	0.005
37	0.237	0.005	0.303*	0.149	0.196
38	0.245	0.111	0.194	0.619*	0.410
39	0.260	0.154	0.196	0.577*	0.502
40	0.494*	0.423	0.261	0.131	0.056
41	0.585*	0.039	0.343	0.128	0.017
42	0.648*	0.307	0.134	0.195	0.319
43	0.590*	0.224	0.276	0.009	0.201
44	0.607*	0.371	0.087	0.062	0.202
45	0.482*	0.164	0.122	0.117	0.191
46	0.641*	0.258	0.002	0.076	0.039
47	0.601*	0.427	0.118	0.038	0.007
48	0.594*	0.524	0.055	0.026	0.045
49	0.658*	0.416	0.054	0.021	0.128
50	0.460*	0.429	0.202	0.212	0.049
51	0.622*	0.459	0.013	0.127	0.092

3.4.4. Çalışanların Özelliklerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Çalışanların firmalarına, cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, firmadaki pozisyon durumlarına ve aynı konumda kalma sürelerine göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır. Bu amaçla önce performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarına verilen puanların dağılımının normal olup olmadığına bakılarak, parametrik veya Non-parametrik testler uygulanacaktır (Çakıcı vd, 2003: 334-335). Bu amaçla performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından olan verimlilik ve motivasyon, yeterlilik, doğruluk, geribildirim ve duyarlılık puanlarının dağılımının normalliği Kolmogorov-Smirnov testi ile test edilmiş; sonuçlar aşağıda Çizelge-5’de verilmiştir.

Çizelge-5 Kolmogorov Simirnov Testi

Normal Parametreler	Verimlilik ve Motivasyon	Yeterlilik	Doğruluk	Geri Bildirim	Duyarlılık	
Gözlem Sayısı	158	158	158	158	158	
Ortalama	87.7722	13.3101	12.1013	17.1962	6.9684	
Standart Sapma	12.23959	3.18416	2.35724	2.63359	1.65657	
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	0.063	0.113	0.103	0.120	0.134
	Pozitif	0.037	0.085	0.077	0.074	0.119
	Negatif	-0.063	-0.113	-0.103	-0.120	-0.134
Kolmogorof - Smirnov Z	0.790	1.414	1.296	1.507	1.687	
P	0.561	0.037	0.069	0.021	0.007	

Tablodan da anlaşılacağı gibi; verimlilik/motivasyon ve doğruluk alt boyutlarında $P > 0.05$ olduğundan H_0 (performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle verimlilik/motivasyon ve doğruluk alt boyutları normal dağılmaktadır. Bu nedenle bu iki alt boyutun analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında ise $P < 0.05$ olduğundan H_0 (performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) red edilmektedir. Buna göre bu alt boyutlara verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Örneklem dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle bu alt boyutların analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

3.4.4.1. Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının firmalara göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis tersleri ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge-6 ve Çizelge-7’de verilmiştir.

Çizelge-6 incelendiğinde firmalara göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından verimlilik/motivasyon ve doğruluk boyutlarının puanlarına ilişkin farkın test sonucu $P>0.05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların yanıtladıkları verimlilik/motivasyon ve doğruluk boyutlarına ilişkin maddelerde firmalara göre bir istatistikî farklılık göstermediği ortaya konulmuştur.

Çizelge-7 incelendiğinde firmalara göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından yeterlilik ve geribildirim boyutlarının $P>0.05$ olduğundan H_0 kabul edilirken, duyarlılık boyutunda $P<0.05$ olduğundan H_0 red edilmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların yanıtladıkları yeterlilik ve geribildirim boyutlarına ilişkin maddelerde firmalara göre bir istatistikî farklılık göstermezken, duyarlılık boyutunda ise farklılık arz etmektedir. Bunun nedeni firmalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminin ve firma yapılarının farklı olmasından kaynaklanabilir. Örneğin 1nci ve 2nci firma entegre tesis iken 3ncü firma entegre bir tesis değildir. Bununla beraber 1nci firmada performans değerlendirme sistemi her ne kadar uygulanıyorsa da firmanın eski bir aile şirketi olması nedeniyle yönetimdeki yeniliklere, örnekleme katılan diğer firmalara göre kapalıdır. 2nci ve 3ncü firmada ise performans değerlendirme sistemi daha etkin olarak uygulanmaktadır.

Çizelge-6 Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arasında	29.089	2	14.545	0.096	0.909
	Gruplar İçi	23490.708	155	151.553		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arasında	14.685	2	7.342	1.327	0.268
	Gruplar İçi	857.695	155	5.534		
	Toplam	872.380	157			

Çizelge-7 Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Firma	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	1.Firma	41	72.22
	2.Firma	78	80.54
	3.Firma	39	85.08
	Toplam	158	
GERİ BİLDİRİM	1.Firma	41	82.63
	2.Firma	78	82.88
	3.Firma	39	69.45
	Toplam	158	
DUYARLILIK	1.Firma	41	67.21
	2.Firma	78	77.35
	3.Firma	39	96.73
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki- kare	1.683	2.535	9.013
Serbestlik Derecesi	2	2	2
P	0.431	0.282	0.011

3.4.4.2. Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Cinsiyetlere göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından motivasyon/verimlilik ve doğruluk boyutlarıyla ilgili yapılan t testi sonucu Çizelge-8’de verilmiştir. Buna göre; motivasyon ve verimlilik alt boyutunda cinsiyetler arasında bir farklılık yokken doğruluk alt boyutunda görüş farklılıkları olduğu görülmektedir.

Çizelge–8 Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Kadın	56	87.8036	12.74422	1.70302
	Erkek	102	87.7549	12.01767	1.18993
DOĞRULUK	Kadın	56	11.3571	2.45267	0.32775
	Erkek	102	12.5098	2.21044	0.21887

	t	Serbestlik derecesi	P	Ortalamaların Farkı	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	0.024	156	0.981	0.04867	2.04215
DOĞRULUK	-3.015	156	0.003	-1.15266	0.38232

Yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarının cinsiyete göre görüş farklılıklarının olup olmadığını Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge-9’da verilmiştir. Buna göre; yeterlilik ve geribildirim alt boyutlarında cinsiyete göre görüş farklılıkları gözlenmezken, duyarlılık alt boyutunda ise P=0.064 olması nedeniyle az da olsa görüş farklılığının olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge-9 Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması	Derecelerin Toplamı
YETERLİLİK	Kadın	56	78.32	4386.00
	Erkek	102	80.15	8175.00
	Toplam	158		
GERİ BİLDİRİM	Kadın	56	81.13	4543.50
	Erkek	102	78.60	8017.50
	Toplam	158		
DUYARLILIK	Kadın	56	70.58	3952.50
	Erkek	102	84.40	8608.50
	Toplam	158		

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Mann-Whitney U	2790.000	2764.500	2356.500
Wilcoxon W	4386.000	8017.500	3952.500
Z	-0.242	-0.335	-1.852
P	0.809	0.738	0.064

3.4.4.3. Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında algılama farkının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge-11 ve Çizelge-12’de verilmiştir. Buna göre; motivasyon/verimlilik, yeterlilik, doğruluk, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farklarının olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge-10 Çalışanların Yaşlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	<30	72	88.0694	12.59592	1.48444
	31-40	64	88.4844	12.14331	1.51791
	41 ve +	22	84.7273	11.38580	2.42746
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373
DOĞRULUK	<30	72	11.8333	2.47807	0.29204
	31-40	64	12.1719	2.15697	0.26962
	41ve +	22	12.7727	2.46754	0.52608
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Çizelge-11 Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arasında	242.797	2	121.398	0.808	0.447
	Gruplar İçi	23277.001	155	150.174		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arasında	15.407	2	7.703	1.393	0.251
	Gruplar İçi	856.973	155	5.529		
	Toplam	872.380	157			

Çizelge-12 Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	<30	72	77.58
	31-40	64	83.20
	41 ve +	22	75.05
	Toplam	158	
GERİ BİLDİRİM	<30	72	79.72
	31-40	64	74.30
	41 +	22	93.91
	Toplam	158	
DUYARLILIK	<30	72	76.00
	31-40	64	84.65
	41 ve +	22	75.98
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	0.765	3.051	1.417
Serbestlik Derecesi	2	2	2
P	0.682	0.218	0.492

3.4.4.4. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların medeni durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında görüş farklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge-14 ve Çizelge-15’de verilmiştir. Buna göre çalışanların medeni durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında bir istatistikî farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge-13 Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Evli	113	88.1858	11.81672	1.11162
	Bekâr	45	86.7333	13.32530	1.98642
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373
DOĞRULUK	Evli	113	12.1239	2.36844	0.22280
	Bekâr	45	12.0444	2.35445	0.35098
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Çizelge-14 Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	67.900	1	67.900	0.452	0.503
	Gruplar İçi	23451.897	156	150.333		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	0.203	1	0.203	0.036	0.849
	Gruplar İçi	872.177	156	5.591		
	Toplam	872.380	157			

Çizelge-15 Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	Evli	113	80.26
	Bekâr	45	77.60
	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	Evli	113	79.84
	Bekâr	45	78.64
	Toplam	158	
DUYARLILIK	Evli	113	80.59
	Bekâr	45	76.77
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	0.110	0.022	0.234
Serbestlik Derecesi	1	1	1
P	0.740	0.881	0.629

3.4.4.5. Eğitim Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge-17 ve Çizelge-18’de verilmiştir.

Çizelge-17 ve Çizelge-18 incelendiğinde eğitim durumuna göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından verimlilik/motivasyon, yeterlilik, doğruluk ve geribildirim boyutlarına ilişkin bir istatistiki farklılık olmadığı ortaya konulmuştur.

Çizelge-16 Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	İlkokul	3	77.3333	5.13160	2.96273
	Ortaokul	9	86.2222	13.47013	4.49004
	Lise Ve Dengi Okul	93	88.2796	12.22557	1.26773
	2 Yıllık Üniversite	20	89.4500	13.18482	2.94822
	4 Yıllık Üniversite	31	86.1613	12.02801	2.16030
	Yüksek Lisans	2	95.0000	2.82843	2.00000
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373
DOĞRULUK	İlkokul	3	12.0000	1.00000	0.57735
	Ortaokul	9	11.3333	1.73205	0.57735
	Lise Ve Dengi Okul	93	11.9892	2.37512	0.24629
	2 Yıllık Üniversite	20	13.1000	2.44734	0.54724
	4 Yıllık Üniversite	31	12.0645	2.46219	0.44222
	Yüksek Lisans	2	11.5000	2.12132	1.50000
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Duyarlılık olarak belirttiğimiz alt boyutta çalışanların performans değerlendirme kavramını ne ölçüde tanıdıkları ya da bu konuya ne ölçüde duyarlı oldukları belirtilmeye çalışılmıştır. Yaptığımız istatistikî analiz sonucunda duyarlılık alt boyutunun P değeri 0.062 çıkmıştır. Bu durum çalışanların eğitim düzeyine göre işletme içerisinde uygulanan performans değerlendirme sistemini algılama farklılıklarının olabileceğini göstermektedir. Bunun sebebi işletme içinde eğitim düzeyi yüksek olan bir çalışanın uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında eğitim seviyesi düşük olan bir çalışana kıyasla daha fazla bilgiye sahip olmasından kaynaklanabilir.

Ücret politikası, kısa ve uzun vadede işletmenin stratejik planlarının belirlenmesi, çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten çıkarma, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararlar; bir işletmede uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarıdır. Bu sonuçların bilincinde olan bir işgörenin çalışma veriminde artış olabilir. Bu nedenle işletmeler her eğitim düzeyindeki çalışanına uygulamış oldukları performans değerlendirme sistemini ve sonuçlarının kullanım alanları hakkında bilgi vermelidirler.

Çizelge-17 Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	613.701	5	122.740	0.814	0.541
	Gruplar İçi	22906.097	152	150.698		
DOĞRULUK	Toplam	23519.797	157			
	Gruplar Arası	27.220	5	5.444	0.979	0.433
	Gruplar İçi	845.160	152	5.560		
	Toplam	872.380	157			

Çizelge-18 Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	İlkokul	3	49.00
	Ortaokul	9	81.00
	Lise Ve Dengi Okul	93	79.48
	2 Yıllık Üniversite	20	100.88
	4 Yıllık Üniversite	31	69.37
	Yüksek Lisans	2	62.75
	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	İlkokul	3	87.83
	Ortaokul	9	58.17
	Lise Ve Dengi Okul	93	80.28
	2 Yıllık Üniversite	20	77.80
	4 Yıllık Üniversite	31	80.66
	Yüksek Lisans	2	125.75
	Toplam	158	
DUYARLILIK	İlkokul	3	35.67
	Ortaokul	9	78.11
	Lise Ve Dengi Okul	93	74.80
	2 Yıllık Üniversite	20	76.48
	4 Yıllık Üniversite	31	97.85
	Yüksek Lisans	2	116.00
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	7.609	4.233	10.501
Serbestlik Derecesi	5	5	5
P	0.179	0.516	0.062

3.4.4.6. İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların işletme içerisindeki pozisyon durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarını algılama farkı olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Çizelge-20 ve Çizelge-21’de verilmiştir. Buna göre verimlilik/motivasyon, yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farkları yokken doğruluk alt boyutunda $P<0.05$ olduğundan görüş farklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için TUKEY HSD testi yapılmış ve yapılan teste göre farkın teknisyenlerle mühendisler arasında kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bunun nedeni mühendis ve teknisyenler arasındaki eğitim farklılığından kaynaklanabilir. Mühendislerin eğitim düzeyi üniversite ve yüksek lisans iken teknisyenlerin çoğu lise seviyesinde eğitime sahiptir.

Çizelge-19 Çalışanların İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Pozisyon Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Müdür	5	94.4000	10.96814	4.90510
	Şef	51	88.0000	12.35637	1.73024
	Mühendis	13	82.0769	10.20998	2.83174
	Teknisyen	12	87.1667	16.67788	4.81449
	Teknik Eleman	35	88.7143	11.85841	2.00444
	İşçi	42	87.8571	11.72151	1.80867
	Toplam	158	87.7722	12.23959	.97373
DOĞRULUK	Müdür	5	14.0000	3.08221	1.37840
	Şef	51	12.4706	2.64842	0.37085
	Mühendis	13	10.8462	1.67562	0.46473
	Teknisyen	12	13.5833	2.15146	0.62107
	Teknik Eleman	35	11.6857	2.24619	0.37968
	İşçi	42	11.7381	1.87486	0.28930
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Çizelge–20 İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	679.722	5	135.944	0.905	0.480
	Gruplar İçi	22840.075	152	150.264		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	83.403	5	16.681	3.214	0.009
	Gruplar İçi	788.977	152	5.191		
	Toplam	872.380	157			

Çizelge–21 İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Pozisyon Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	Müdür	5	98.70
	Şef	51	80.97
	Mühendis	13	48.73
	Teknisyen	12	90.79
	Teknik Eleman	35	77.63
	İşçi	42	83.29
	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	Müdür	5	94.40
	Şef	51	83.25
	Mühendis	13	49.12
	Teknisyen	12	85.50
	Teknik Eleman	35	83.87
	İşçi	42	77.21
	Toplam	158	
DUYARLILIK	Müdür	5	85.90
	Şef	51	79.04
	Mühendis	13	103.31
	Teknisyen	12	100.29
	Teknik Eleman	35	76.01
	İşçi	42	68.89
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	8.009	7.339	8.906
Serbestlik Derecesi	5	5	5
P	0.156	0.197	0.113

3.4.4.7. Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

İşletme içinde aynı konumda kalma sürelerine göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge-23 ve Çizelge-24'de verilmiştir. Buna göre; verimlilik/motivasyon, yeterlilik, doğruluk, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farklarının olmadığı ortaya konulmuştur.

Çizelge-22 Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aynı Konumda Kalma Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	1	26	86.6923	13.01006	2.55148
	2-5	44	90.2727	12.97648	1.95628
	6-10	46	86.6522	12.56135	1.85207
	11-20	32	88.4375	9.81091	1.73434
	21 ve +	10	82.6000	12.10326	3.82739
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373
DOĞRULUK	1	26	12.4231	2.26580	0.44436
	2-5	44	12.0455	2.48675	0.37489
	6-10	46	11.9565	2.26035	0.33327
	11-20	32	12.0938	2.64404	0.46740
	21 ve +	10	12.2000	1.75119	0.55377
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Çizelge-23 Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	644.822	4	161.205	1.078	0.369
	Gruplar İçi	22874.976	153	149.510		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	3.893	4	0.973	0.171	0.953
	Gruplar İçi	868.487	153	5.676		
	Toplam	872.380	157			

Çizelge-24 Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Aynı Konumda Kalma Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	1	26	77.98
	2-5	44	86.32
	6-10	46	73.92
	11-20	32	80.33
	21 ve +	10	76.45
	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	1	26	90.12
	2-5	44	73.55
	6-10	46	73.71
	11-20	32	87.89
	21 ve +	10	77.90
	Toplam	158	
DUYARLILIK	1	26	76.29
	2-5	44	80.93
	6-10	46	77.47
	11-20	32	80.27
	21 ve +	10	88.45
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	1.770	4.027	0.680
Serbestlik Derecesi	4	4	4
P	0.778	0.402	0.954

SONUÇ

Performans değerlendirmesi sonuçlarının, işgören çalışma verimini arttırarak olumlu ya da olumsuz yönde güdülenmesindeki rolü büyüktür. Performans değerlendirmesi, çeşitli işletmelerde değişik biçimlerde uygulanır. Temel olan işletmenin değerlendirme amaçlarıdır. Değerlendirmede, doğrudan doğruya kişinin yaptığı iş ele alınabileceği gibi kişinin gelişme gücü de alınabilir. Bu amaçlarla, kişilerin çalışma derecesi, iş bilgisi ve çalışma alışkanlıkları ile kişisel özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Değerlendirmenin, bu konuda yetişmiş, deneyimli, tarafsız ve nesnel olabilen kişilerce yürütülmesi gerekir (Tokat ve Şerbetçi, 2001:325).

Araştırmamızda işgörelere kendi çalıştıkları firmalarda uygulanan performans değerlendirme sistemi ve kullanım alanlarının çalışma verimliliğine etkisi üzerine sorular sorulmuştur. Firmalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminde fark olmasına rağmen çalışanların vermiş olduğu cevaplarda önemli görüş ayrılıkları bulunmamaktadır.

Çalışmamızın ana amacı işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile işgörenin çalışma verimi arasındaki ilişkidir. Araştırmamızda performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi ile ilgili hazırlanan soruların tamamından olumlu yanıtlar alınmıştır. Faktör analizi sonucu performans değerlendirme alt boyutu olarak belirlediğimiz verimlilik ve motivasyon örneklemedeki en büyük varyansa (%19.703) sahiptir. Yapılan bu analiz sonucunda objektif olarak yapılan performans değerlendirmenin çalışanın motivasyonunu dolayısıyla da verimini arttırdığı değerlendirilebilir.

Performans, motivasyon ve verimlilik arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geribildirim ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon ve verimlilik artar.

Performans değerlendirmenin motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla işgörenin takdir edilmesi ve motivasyonunu

dolayısıyla verimliliğinin artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu dolayısıyla çalışma verimini etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmesinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve işletmenin kendisinden beklentileri konusunda işgöreni bilgilendirip, işgörenin de görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve işgörenin gerçekleşmesi olanaklı beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, işgörenin işleri sahiplenmesine ve bunun sonucu da verimlilik/motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon ve verimlilik üzerinde bir başka olumlu etkisi de görülebilir. Örneğin; işgörenin performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, işgörenin sürece dâhil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine, daha yüksek performans için motivasyonu ve çalışma verimini arttırmasına neden olur. Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon ve verimlilik üzerine olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansımaları olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüvenin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde işgörenin çalışma verimi ve motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle işgörenler ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi beraberinde getirir. Etkili yürütülemeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı bir ortamın doğmasına neden olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, işgörenin işe karşı verimliliğinin ve motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer insan kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir (Kaptan, 2001).

Öncelikle, değerlendirmeler işgörenin güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Bununla birlikte; değerlendirmeye olumlu olan geribildirimlerle başlanması, işgörenin yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini artırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan, işgörenlerin olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve işgörene başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi motivasyonun ve verimliliğin artmasına, uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerin işgören motivasyonu ve verimliliği üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli, performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir (Kaptan, 2001).

Araştırmamıza katılan çalışanların büyük bir kısmı uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde yöneticilerin hata yaptıkları konusunda görüş birliğindedir. Yöneticilerin yapmış oldukları performans değerlendirme hatalarının çoğunlukla farklılık etkisi (Contrast Effect) olduğu görülmektedir. Farklılık etkisi (Contrast Effect); değerleyicilerin çalışanları bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbiriyle ilişkili olarak değerlendirme eğilimidir. Bu nedenle işletmeler uygulamış oldukları performans değerlendirme sistemlerini etkin ve doğru kullanabilmek için performans değerlendirme yapan değerleyicileri eğitime tabi tutmalıdırlar. Özellikle performans değerlendirme süreci içerisinde verilecek eğitim algılama hataları(kendini iyi gösteren kişiyi daha başarılı algılama, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade son zamanlardaki performansını değerlendirme vb.), değerlendirme hatalarını (kişilerarası ilişkinin değerlemeyi etkilemesi, sevilen kişilere yüksek puan verilmesi vb.) ortadan kaldıracak ve yöneticilerle astlar arasında düzenli bir iletişim sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanı olan ücret politikası işletme ve çalışanlar açısından son derece önemlidir. Ancak çalışmamıza katılan çalışanların %34.8 gibi büyük bir kısmı performans değerlendirme puanlarının maaşları etkilemediği kanısındadır. Bu durum son zamanlarda tekstil sektöründe meydana gelen olumsuzluklardan kaynaklanabilir. Konuyla ilgili araştırmamız esnasında çalışmamıza katılan firmaların insan kaynakları müdürleriyle yapmış olduğumuz görüşmede işçöenlere yılda iki kez sabit oranda zam yapıldığını bu oranın üstüne çıkamadıklarını, performans değerlendirme sonucu işçöenlerin aldıkları puan karşılığında ödülleri işten çıkartılmamak olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle firmaların uygulamakta oldukları performans değerleme sonuçlarını; çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanmasında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararlarda etkin olarak kullanmalarının uygun olacağı değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

Açıkalin, A. (1999): *İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirilmesi*, Ankara: Pagem Yayınları, 1inci Baskı.

Akal, Z. (1992): *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları No:473.

Akat Ö. (2000): *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama*, Bursa: Ekin Kitabevi, 2nci Baskı.

Akgül, B.A. (2004): “İşletmelerde Yeni Performans Ölçümleme Sistemleri”, *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (24):73–82.

Aldemir, C., Alpay, A. ve Gönül, B. (2001): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayıncılık, 4ncü Baskı.

Anagün, Ş.S. (2002): *Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Arslan A. (2001): “Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Performans Değerlendirme” , *10. Ulusal Kalite Kongresi Bildiriler’de*, İstanbul: Kalder.

Ataol, A. (1993): *Verimlilik Ve Ölçümü*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arslan F.(2002): *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Aytaç, S. (2000): “İşgücü Verimliliği Açısından İşletmelerde Kariyer Geliştirme Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları 2000/3, 49–78.

Balaban, Ö. (2002): *Çağdaş Örgütlerde Performans Değerleme Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Barışık, S. (2001): “Yenilik, Yenilik Oluşumunda Devletin Rolü”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2001/4, 7–24.

Barutçugil, İ.(2002): *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2nci Baskı.

Baş, T. ve Ardıç, K. (2003): “ Verimlilik İçin İş Disiplini ve Etkin Disiplin Sisteminin Kurulması”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt: 36, Sayı: 3, 131–143.

Başaran, İ.E. (1991): *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.

Başaran, İ.E. (1992): *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.

Bilgin, K.U.(2004): “Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, 123–147.

Bilici, H. (2001): *İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bingöl, D.(2003): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Birben, G.(2001): “ Performansınızın Bedeli Ne Kadar?”, *Human Resources*, Kasım-Aralık, 54–58.

Bulut, F. (2003): *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Büyükkılıç, D. (2004): *Kar Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*, Ankara: MPM Yayınları: 680.

Bolat, T. (2000): *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bolton, T. (1997): *Human Recource Management*, Massachusetts: Blackwell Publishers.

Byars L. Lloyd and Lesie W.Rue (1997): *Human Resource Management*, Chicago: IL, Times Mirror Higher Education Group, Fifth Edition.

Canman A.D. (1993): *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

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

Can, H., Akgün, A ve Kavuncubaşı, A.(2001): *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çağlar, Y. (2004): “*Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi*” Eğitimi, Ankara: MPM Yayınları.

Çakıcı, M., Oğuzhan A., Özdil T. (2003): *Temel İstatistik*, İstanbul.

Çalık, T. (2003): *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Cohen, S.L. ve Jafee, C.L. (1983): “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Cilt: 12, Sayı: 3, 105–117.

Covey, S. (1999): *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı*, İstanbul: Varlık Yayını.

Cumming, T.G. ve Worley, C.G. (1997): *Organization Development And Change*, United States of America: International Thompson Publishing.

Cascio, W. F. (1992): *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Singapore: Mc Graw Hill International Editions.

Daf, L.R. (1991): *Human Resource Management*, United States Of America: The Dryden Press.

Della-Giustina L. & E. (1989): "Quality of Work Life Programs Through Employee Motivation", *Professional Safety*, May. , 24–28.

Demir N., Birbil D., Atalay N., Yıldırım Ş. (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Küçük/Orta Ölçekli İşletmeler*, Ankara: MPM Yayınları, İkinci Basım, No: 635.

Dengiz, M. G. (2000): *Takım Çalışması Teknikleri*, Ankara: Academyplus Yayınevi.

Döverkaya, C. (2002): *Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Erginer A.(1998): " İş Yaşamı Niteliği", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları 1998/4, 24–32.

Erdurak C. (1997): *İşletmelerde Toplam Verimlilik*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdoğan, B. (1997): *Performans Değerlendirmeye Davranışsal Yaklaşım: Özel Bir Bankada Uygulanmakta Olan Sistemin Vaka Araştırması Yöntemiyle İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdoğan, İ. (1991): *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları.

Eren, E. (1998): *Yönetim Ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 4ncü Baskı.

Eren, E. (1995): “Günümüzde Verimliliğin Değişen Boyutları ve İşletmeler Üzerine Etkileri”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:24, Sayı: 2, 85–93.

Enginer, A. (2001), “İş Yaşamının Niteliği”, Cevat E. ve Kamile D., *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara.

Ferecov, R. (2002): *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Azerbaycan'da Bir İşletmede Uygulama*, Doktora Tezi, Kütahya.

Fındıkçı İ. (2003): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Gönen, S.(2005): “İç Denetim Faaliyetlerinde Etkinliğin ve Verimliliğin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2005/4, 47–60.

Gunesekearan, A., Patel, C., Tirtirlioğlu, E.(2001): “Performance Measures And Metrics In A Supply Chain Environment”, *International Journal Of Operations And Production Management*, Vol:21, No:1/2, 69-76.

Gülcü, A. (2001): “Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma Hastanesi Üzerinde Veri Zarflama Analizi Yöntemi İle Görece Verimlilik Analizi”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2001/4, 113–138.

Güner, M.G. (2005): “ Konfeksiyon İşletmelerinde Personel Performansını Değerlendirmek İçin Analitik Hiyerarşi Yönteminin Kullanılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2005/4, 91–112.

Gürkan, Y.(1995): “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı Ve Performans Yönetimi”, *Vergi Dünyası*, Sayı: 169, 48–70.

Helvacı, M.A. (2002): “ Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1–2): 155–169.

Kaymaz, K., “Çalışma Yaşamında Kalite”, http://www.isguc.org/arc_view.php

Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C vd. (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul: Yayın No:7.

Kalay F. (2002): *İşletmelerde Performans Değerlendirme ve Bir Uygulama Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.

Kaplan, Y.M.(2002): *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Personeline Yönelik Performans Değerlemede Yeni Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisan Tezi, Kütahya.

Kaptan, Z.(2001): “Performans Değerlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri”, <http://www.insankaynaklari.com>.

Kennedy William R.(1987): “Train Managers to Write Winning Job Descriptions”, *Training and Development Journal*, 41/4:62–64.

Koçel, T.(2003): *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Dağıtım, 9ncu Baskı.

Kobu, B. (2005): *Üretim Yönetimi*, İstanbul:Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 12. Baskı.

Kondo, Y. (1999): *İşletmelerde Bütünsel Kalite*, İstanbul: MESS yayınları.

Koçar, S.(2001): *360 Derece Performans Değerleme Sistemi*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Kuşluvan Z. ve Oral S. (1997): “Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar Ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 56–61.

Küçük B.(1995): “Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 2, 17–30.

Kütükçüoğlu, T.A. (2000): “Türkiye’de Hayat Kalitesi ve İnternet”
<http://www.bilyap.com.tr/magazin/mag2/editor252.php> .

Mckenna, E. ve Beech, N. (2002): *Human Resource Management A Concise Analysis*, Great Britain, Pearson Education Limited, First Published .

Naktiyok, A., İşcan, Ö.F. (2004): “Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri Ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri İle Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 18(1-2), 287-306.

Ölçer, F. (2005): “ Dengeli Stratejik Performans Ölçüm Ve Yönetim Sistemi’nin Tasarımı Ve Uygulanması”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt:38, Sayı:2, 89–134.

Ölçer, F. (2004): “ 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3–4), 213–229.

Öncer, M. (2000): “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları 2000/3, 136–142.

Örücü, E. ve Köseoğlu M. (2003): *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Yayınları.

Öztek, M.Y.(2005) : “Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 6(23), 19–22.

Pakdil, F.(2001): “Ekip Bazlı Performans Değerlendirme”, *Kalder Forum Dergisi*, Yıl:1, Sayı:2.

Palmer J.M. (1993): *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1nci Baskı.

Prokopenko J.(2005): *Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı*, Ankara: MPM Yayınları: 476.

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

Sakız, M. (1998): *İşgücü Verimliliğinin Ölçülmesi Ve İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Samson, Antonio R.(2000), *Businessworld*, 1–2, <http://gateway.proquest.com>.

Schuler S. R. (1998): *Managing Human Resources*, Cincinnati: South Western Publishing Company.

Sırgy M.Joseph vd. (2001): “Social Indicators Resarch”, Vol 55, 241. <http://gateway.proquest.com>.

Songur, M.(1995): *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Ankara Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yayın No:6.

Şencan H. ve Erdoğan N. (2001): *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1nci Baskı.

Şimşek M. ve Nursoy M. (2002): *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tak, B. (2003): “Performans Değerlendirme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi Ve Uyumlaştırma Önerileri”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 5 (19), 55–65.

Tepe G. (2003): *Yarı Zamanlı Çalışan Personelin Performansının Değerlendirilmesi Ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Thompson, B.(1998): *Yeni Yöneticinin El Kitabı 2: Üstün Performans Geliştirme*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Tigrel, A. (1990): “Verimliliğin Önemi Ve Kalkınma Planları”, *Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, 8–14.

Timur, H.(1993): “Personel Başarı Değerlendirmesi Ve Türk Adli Yargı Örneği”, *Amme İdare Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, 4–6.

Tümer, S.(1990): “Çevre ve Verimlilik”, *MPM Yayınları*, Ankara: Cilt:19, Sayı:4, 21-32.

Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001): *İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul, 5. Baskı.

Top, A. (2002): “Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 5(17), 31–34.

Türkmen, İ.(1994): *Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*, Ankara: MPM Yayınları: 519.

Uğurtay, H. (2002): *Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Değerlendirme*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Uyargil C. (1994): *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262.

Uyargil C. (1997): “ Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme”, *Human Resources* Y:1, Haziran S:8, 22–28.

Ünal, A.(2000): “İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi”, *Kamu İş- İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 4, 10–12.

Ünsar, A.S.(1997): *İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler Ve İnsan Kaynağı Yönetiminin Rolü*, Yüksek Lisan Tezi, Edirne.

Williams, R.S.(1998): *Performance Management: Perspectives on Employee Performans*, London: International Thomson Business Press.

Yavuz, İ. (2003): *Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları*, Ankara: MPM Yayınları.

Yıldırım, H.H. (2005): “ Avrupa Birliği’ne Üye Ve Aday Ülke Sağlık Sistemlerinin Karşılaştırmalı Performans Analizi: Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Uygulama” *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2005/4, 9–46.

Yozgat, O.(1997): *Verimlilik Ölçme Ve Değerlendirmenin Stratejik Yönetim Sürecine Katkıları*, Doktora Tezi, İstanbul.

Yüksel, Ö.(1998): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anakara: Gazi Kitabevi, 2nci Baskı.

Yüksel, H. (2003): “İşletmelerde Performans Ölçüm Sistemlerinde Karşılaştıkları Sorunların Ampirik Bir Çalışma İle Değerlendirilmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2): 180–195.

Yüncü, H.R. (2002): *Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Yıldız, S. (2003): *İşletmelerde Performans Değerleme Ve Bir Araştırma Örneği*, Yüksek Lisan Tezi, İstanbul.

Bu anket, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme / Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında hazırlamakta olduğum " İşletmelerde Uygulanan Performans Değerlendirme Sisteminin Verimliliğe Etkisi Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma" konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir.

Bu anketin amacı, performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkilerini belirlemektir. Vereceğiniz cevaplar sadece istatistik amaçlar için kullanılacaktır. Size uygun olan şıkkı (x) işareti ile belirtmeniz istenmektedir. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak, sadece yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

E. Ferhat YILMAZ

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

1) Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()

2) Yaşınız?
30 Yaş ve Altı () 31–40 () 41 Yaş ve Üstü ()

3) Medeni Durumunuz? Evli () Bekâr ()

4) Eğitim Durumunuz?

İlkokul () 2 Yıllık Üniversite () Doktora ()
Ortaokul () 4 Yıllık Üniversite ()
Lise ve Dengi Okul () Yüksek Lisans ()

5) Şu anki görev ünvanınız nedir?

.....

6) Ne kadar süredir bu konumdasınız?

- (a) 1 Yıl (c) 6–10 Yıl (e) 21 Yıldan Fazla
(b) 2–5 Yıl (d) 11–20 Yıl

7) Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?

- (a) 1 Yıl (c) 6–10 Yıl (e) 21 Yıldan Fazla
(b) 2–5 Yıl (d) 11–20 Yıl

8) İşletmenizde toplam kaç kişi çalışmaktadır?

.....

9) Daha önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı? Evet () Hayır ()**10) Aylık geliriniz ne kadardır?**

.....

11) Kendinize ait bir eviniz var mı? Evet () Hayır ()**12) Kendinize ait bir otomobiliniz var mı? Evet () Hayır ()**

Aşağıda performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisine ilişkin düşüncelerinizi öğrenmeye yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi katılma derecenizi gösteren kutuyu (x) ile işaretleyiniz.

S.No.	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	Performans değerlendirmeden yüksek puan alabilmek için hangi davranışları göstermem gerektiğini biliyorum.					
14	Performans değerlendirme kriterleri, işimde başarılı olabilmem için gerekli olan faktörleri kapsamaktadır.					
15	Performans değerlendirme kriterlerinin bazıları, iş başarıımı etkilemeyecek faktörlerdir.					
16	İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.					
17	Performans değerlendirmeden yüksek veya düşük puan almak, gerçekte başarılı veya başarısız olmakla ilişkilidir.					
18	İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi, gerçekten başarılı personeli başarısızdan ayırt edebilmektedir.					
19	Objektif olarak yapılmayan performans değerlendirmelerin ücret ve terfide adaletsizliklere neden olduklarına inanıyorum.					
20	İşimde üstün başarı gösterirsem yöneticim bana tam puan verir.					
21	Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi, sevdiği bazı kişileri ödüllendirmek için kullanmaktadır.					
22	Yöneticim performans değerlendirmeyi bir tehdit unsuru olarak kullanmaktadır.					
23	Yöneticimin performansımı değil, kişiliğimi değerlendirdiğini düşünüyorum.					

24	Bence performans değerlendirmede yüksek puan alan kişiler, kendilerini yöneticiye iyi gösterebilen kişilerdir.					
25	Performans değerlendirmede belli bir puan üzerine çıkmak için çok çalışmam gerekir.					
26	Performans değerlendirme puanım, maaşımı önemli ölçüde etkilemektedir.					
27	Performans değerlendirme puanım, terfimi önemli ölçüde etkilemektedir.					
28	Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi sevmediği elemanları cezalandırmak için kullanmaktadır.					
29	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler beni sürekli gözlemleyebilen kişilerdir.					
30	Yöneticimin puan verdiği herkesi eşit miktarda gözlemleyebildiğine inanıyorum.					
31	Yöneticimin benim hakkımdaki bazı görüşlerini yalnızca performans değerlendirme sırasında duyarım.					
32	Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim bana eksik olduğum çeşitli noktaları açıkça söylüyor.					
33	Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim bana hangi noktalarda iyi olduğumu söylüyor.					
34	Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde bana fikirlerimi açıkça ifade etme fırsatı verir.					
35	Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde, hatalarımı ve eksiklerimi somut olarak söyler.					
36	Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde bana düzeltemeyeceğim veya nasıl düzelteceğimi bilmediğim çeşitli hatalarımdan bahseder.					
37	Performans değerlendirme görüşmesi genelde yöneticimin konuşması ve benim dinlemem şeklinde gerçekleşir.					
38	Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmıyorsam, bunu sözlü olarak açıkça ifade edebilirim.					

39	Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmadığımı açıkça yazabilirim.					
40	Performans değerlendirme görüşmesinde, bundan sonra neyi nasıl yapmam gerektiği konusunda yöneticimle ortak hedefler saptarız.					
41	Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.					
42	İletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerine olumlu bir etkisi vardır.					
43	Performansı yüksek bir bireyin motivasyonu da artacaktır.					
44	Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.					
45	İşletmemizde performans değerlendirme sonucu yapılan maddi (İkramiye, Hediye, Ücret artışı, Ücretsiz izin vs) veya maddi olmayan (Takdirname, Şilt-Paket vs) gibi uygulamalar bireyin motivasyonunu arttırmaktadır.					
46	Performans değerlendirme sonucu geribildirim yüksek olursa çalışanı motive eder ve başarıyı artırır.					
47	Yöneticim ile görüş birliğine varılarak planlanan performans değerlendirme sistemi çalışma verimimi artırır.					
48	Performans değerlendirme görüşmemde işletmemin amaçları ve hedeflerine paralel olarak bana işimle ilgili gerçekçi amaçlar ve ulaşılabilir hedefler verilmesi çalışma verimimi artırır.					
49	Performans değerlendirme sonucu eksik olduğum hususlara göre eğitim ihtiyacımın belirlenmesi ve eksliğimin giderilmesi işletme içindeki etkinliğimi artırır.					
50	Değerlendirme sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi ve iş rotasyonu bireyin çalışma verimliliğini yükseltmeyi amaçlar.					
51	Çalışanların değişen niteliklerine cevap verebilen ve sürekli geliştirilen bir performans değerlendirme sistemi işletmenin üretkenliğini artırır.					