

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

**KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE İŞGÖRENLERİN PERFORMANS
DEĞERLEMESİNE İLİŞKİN OLUMLU OLUMSUZ
TUTUMLARI VE UYGULAMADAN BİR ÖRNEK**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

724706

Jülide ALP

Danışman: PROF. DR. SİNAN ARTAN

İstanbul, 2003

**ULUSLARARASI YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON BİRİMİ**

ÖZET

Bu çalışma performans değerlemesine karşı işgörenlerin tutumlarını çağrı merkezi hizmeti veren bir işletmenin çalışanları üzerinde tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin performans değerlemesine karşı tutumlarının 7 faktörden meydana geldiği saptanmıştır. Buna göre işgörenler performans değerlenmesini işgörenin lehine bulup gerekli görmekte ancak performans değerlemesinin amaçları, içeriği ve sonuçlara katkısının kendileri için yeterince açık ve belirgin olmadığını ifade etmektedirler.

ABSTRACT

This thesis is aimed at exploring the attitudes of the employees towards the performance appraisal being applied a call center. According to the results it is revealed that attitude towards the performance appraisal was composed of seven dimensions. Also, employees see the performance appraisal as necessary and beneficial for themselves. On the other hand they mention that goals, content and results of the appraisal system are not very clear to them.

ÖNSÖZ

İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer alan performans değerlemesi insanı konu alan subjektif bir değerlendirme yöntemi olması nedeni ile bünyesinde çeşitli zorluklar taşımaktadır. Bunların başında işgörenlerin performans değerlemesine karşı sahip olduğu olumsuz tutumlar gelmektedir. Öyle ki işgörenlerin olumsuz tutumları, işletme kadar işgören açısından da önemli yaralar sağlayan performans değerlemesi sürecine olumsuz etki etmekte ve performans değerlemesini yarardan çok sorunlar yaratan bir uygulama haline dönüştürebilmektedir.

Bu çalışma ile performans değerlemesi kavramının performans değerlemesine karşı işgörenlerin tutumları bağlamında incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın teorik bölümünde performans değerlemesi kavramı, performans değerlemesi öncesi yapılması gereken çalışmalar, başlıca performans değerlemesi yöntemleri, performans değerlemesi görüşmeleri, performans değerlemesi sürecinde karşılaşılan sorunlar ve performans değerlemesine karşı işgörenlerin tutumları açıklanmaya çalışılmış; uygulama bölümünde ise çağrı merkezi hizmeti sunan bir işletmenin çalışanları üzerinde performans değerlemesine karşı işgörenlerin tutumları ve bu tutuma etki eden faktörler incelenmeye çalışılmıştır.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TABLolar LİSTESİ	ix
SUNUŞ	1
I. PERFORMANS DEĞERLEMESİ.....	3
A. Tanımı	4
B. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Performans Değerlemesinin Yeri ve Önemi	5
C. Performans Değerlemesinin Amaçları ve Yararları	7
1. Performans Değerlemesinin Amaçları	7
2. Performans Değerlemesinin Yararları.....	10
II. PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ÖN ÇALIŞMALAR	12
A. İş Analizi ve Faktör Seçimi	13
B. Değerlemecilerin Saptanması	14
1. İşgörenin Bağlı Bulunduğu İlk Yönetici Tarafından Değerlenmesi..	15
2. Bir veya Birden Fazla Üst Yönetici Tarafından Değerlenmesi.....	15
3. İşgörenin Kendi-Kendini Değerlemesi.....	16
4. İşgörenin Kendi Düzeyindeki İş Arkadaşları Tarafından Değerlenmesi.....	17
C. Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi	36
D. Değerlemecilerin Eğitimi	36
E. Yöneticilere ve İşgörelere Bilgi Verilmesi	36
III. İŞLETMELERDE YARARLANILAN BAŞLICA PERFORMANS DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ.....	21
A. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	22
1. Sıralama Yöntemi.....	22

	Sayfa
2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	23
B. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	25
1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri.....	25
2. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	26
3. Kritik Olay Yöntemi.....	27
4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	28
C. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	25
1. Direkt İndeks Yöntemi	28
2. Standartlar Yöntemi	28
3. Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives).....	30
D. Diğer Yöntemler.....	32
1. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi.....	32
2. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard).....	35
3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	37
IV. PERFORMANS DEĞERLEMESİ GÖRÜŞMELERİ	38
V. PERFORMANS DEĞERLEMESİ SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN OLASI HATALAR VE SORUNLAR.....	42
A. Tek Ölçüt.....	43
B. Hoşgörü Hatası	44
C. Hale Etkisi	44
D. Objektif Olmama.....	45
E. Önyargılar.....	45
F. Ortalama Eğilimi	46
G. Yakın Zaman Etkisi.....	46

	Sayfa
H. Atfetme Teorisi	47
I. Pozisyondan Etkilenme	48
J. Yöneticilerin Yaptıkları Hatalar	48
VI. PERFORMANS DEĞERLEMESİNE İLİŞKİN OLUMSUZ TUTUMLAR VE NEDENLERİ.....	52
A. Yöneticilerin Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	53
B. İşgörenlerin Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	55
VII. UYGULAMADAN BİR ÖRNEK.....	64
A. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	65
B. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Sınırları.....	65
C. Veri Toplama Aracı.....	66
D. Anakütle ve Örneklem.....	67
E. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	67
F. Hipotezler	68
G. Bulgular ve Değerlendirme.....	69
1. Demografik Veriler	69
2. Performans Değerlemesine Karşı Tutum	72
a. Genel Değerlendirme	75
b. Performans Değerlemesinin Sonuçlarına Yönelik Tutum	76
c. Performans Değerlemesinin Yönetici ile İlişkilere Etkisine Yönelik Tutum.....	78
d. Performans Değerlemesinin Objektifliğine Yönelik Tutum..	79
e. Performans Değerlemesinin Gerekliliğine Yönelik Tutum.....	80
f. Performans Değerlemesinin Amaçlarına Yönelik Tutum.....	81
g. Performans Değerlemesinin İçeriğine Yönelik Tutum	82

	Sayfa
h. Performans Değerlemesinin alışana Sağladığı Faydaya Yönelik.....	83
VIII. SONUÇ.....	84
IX. EK'İ	88
YARARLANILAN KAYNAKLAR	93



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo-1 : Cinsiyetlerine Göre Dağılım.....	69
Tablo-2 : Yaşlarına Göre Dağılım.....	69
Tablo-3 : Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	70
Tablo-4 : Medeni Durumlarına Göre Dağılım	70
Tablo-5 : Pozisyonlarına Göre Dağılım	71
Tablo-6 : Kıdemlerine Göre Dağılım	71
Tablo-7 : Toplam Deneyimlerine Göre Dağılım.....	72
Tablo-8 : Rotasyonlu Faktör Analizi Sonuçları	74
Tablo-9 : Faktörler ve Cronbach Alfa Değerleri	75
Tablo-10 : Performans Değerlemesine Karşı Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri	76
Tablo-11 : Sonuçlarına Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri	77
Tablo-12 : Yönetici İle İlişkilere Etkisine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri	78
Tablo-13 : Objektifliğine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri.....	79
Tablo-14 : Gerekliliğine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri	80
Tablo-15 : Amaçlarına Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri.....	81
Tablo-16 : İçeriğine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri	82
Tablo-17 : Çalışana Sağladığı Faydaya Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri	83

SUNUŞ



Her ne kadar organizasyonların mevcut yapıları, sistemleri, stratejileri değişse de bir işletmenin hala başarısını belirleyen en önemli ölçütlerden birisi işgörenlerin göstermiş oldukları performanstır. Günümüzde işletme başarısının büyük oranda işgörenlerin başarısı ile doğru orantı içinde olduğunun bilincinde olan organizasyonlar için işgörenlerin performanslarını adil bir şekilde değerlemek önemli bir konudur. Son yıllarda organizasyonların çoğu performansın doğru değerlenmesinin yanı sıra, performansın şirket stratejileri doğrultusunda planlanmasına ve geliştirilmesine odaklanmıştır. Bu açıdan performans değerlenmesi, hem bireysel hem örgütsel gelişimin temel taşıını oluşturmaktadır.

Performans değerlemesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemesi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, sözkonusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Performans değerlemesi sürecinin önemli bir boyutu değerlenen kişinin psikolojisini anlamak ve yapıcı bir işbirliği anlayışı içinde olmasını sağlamaktır. Bunun sağlanamadığı durumlarda, performans değerlemesi yarardan çok sorunlar yaratan bir sürece dönuşmekte; güvensizlik, gerilim,endişe gibi olumsuz duyguların yaygınlaşmasına neden olmaktadır.

İşletmeler kadar işgörenler açısından da önemli yaralar sağlayan performans değerlemesine ilişkin işgörenlerin olumsuz görüş ve tepkileri bulunabilmektedir. Bu çalışma ile performans değerlemesi kavramını işgörenlerin gözüyle incelemek, işgörenlerin değerleme ile ilgili genel düşünceleri ve verdikleri tepkileri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Performans değerlemesi süreci içinde yaşanan bazı sorun ve aksaklıklar, işgören ve yöneticilerde olumsuz tutum ve düşüncelere yol ağan nedenler incelenerek çözüm önerileri sunulmaktadır.

I. PERFORMANS DEĞERLEMESİ



A.Tanımı

Günümüzde hayatın her alanında artan rekabet iş yaşamında da etkisini büyük ölçüde göstermektedir. Bu rekabet ortamında işletmelerin başarısı işgörenlerin başarısı ile mümkündür. İşgörenlerin performansı ise gösterdikleri performansa bağlıdır. Bu performans, en iyi ve en doğru ölçüldüğü takdirde; işletmeler, ücretlendirme, kariyer planlama, işgörenlerin eğitimi, insangücü planlama gibi insan kaynakları yönetimi konularında etkin kararlar verebileceklerdir.

İşletmelerde karşılaşılan önemli sorunlardan biri, işgörelere verilen görevlerin ne ölçüde başarılı olduğunu ya da işgörenlerin iş görme yeteneklerinin ne olduğunu saptamaktır. Her yönetici, haklı olarak kendi yönetiminde bulunan işgörenlerin yeteneklerini ve yapmaları gereken iş üzerindeki başarılarını bilmek ister.

Performans değerlemesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir.¹

Performans değerlemesi, bir başka açıdan, işgörenin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve işgörenin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak tanımlanmaktadır.²

Performans değerlemesi, işgörenin işini ne kadar başarılı yaptığını belirleme, kendisine bildirme ve bir gelişme planı oluşturma sürecidir. Başarılı performans değerlemesi süreci, işgöreni yalnızca verimlilik konusunda bilgilendirmemekte, aynı zamanda işgörenin gelecekteki çabasını ve mesleki yönelimini de etkilemektedir.³

Performans değerlemesi, bir organizasyondaki bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda güdülenmesi, işgörenlerin motivasyonlarıyla birlikte performanslarının artması, en sonunda organizasyonun rekabet gücünün artmasını sağlayan, işgörenin tatminini

¹ Margaret Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, 1.B, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.9.

² İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, 1.B, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.179.

³ Barutçugil, **a.g.e.**, s.180.

artıran ve böylelikle insan kaynakları yönetimi içinde çok büyük ihtiyaçları karşılayan teknikler bütünüdür.

Sonuç olarak; performans değerlemesini, işgörenin işteki genel başarısının, kendine önceden bildirilen hedeflere ulaşma yeterliliği ve daha önceden belirlenmiş performans faktörlerine göre ölçülmesi olarak tanımlayabiliriz. Performans değerlemede işgörenin belli bir önem içinde işe katkısı, etkinliği ve verimliliği en objektif bir şekilde belirlenmeye çalışılmaktadır.

B. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Performans Değerlemesinin Yeri ve Önemi

İnsan Kaynakları Yönetimi bir işletmede görev almış işgörenlerin, örgüt içindeki konumlarını, bunlara nasıl davranılacağını ve yine bunlarla ilgili sorunların nasıl ele alınacağını belirten bir dizi ilkelere bu ilkelere dayandırılmış ve uzun denemelerden geçerek elde edilmiş tekniklere dayanır.⁴ Söz konusu tekniklerden biri olan performans değerlemesinin İnsan Kaynakları Yönetimi içinde şüphesiz ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Performans değerleme süreci, işletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli birimlere veri sağlayan ve bu birimlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan alt yapı çalışmalarını içerir. Bu nedenle, performans değerlemesinin etkinliği işletmelerde varolan insan kaynakları yönetiminin diğer organize birimlerin etkinliği ile de yakından ilişkilidir.⁵

Artık günümüzde işletmeler performans değerlemesinin ne kadar önemli olduğunu bilmektedirler. Temelde çalışanla çalışmayanı, çok çalışan ile az çalışanı ayırt edip, bu kişilere ilişkin insan kaynakları yönetimi kararlarını adil bir biçimde almak için gerekli bir sistem olarak tanımlanmaktadır.⁶

⁴ Sinan Artan, *Personel Yönetimi*, Gül Basım, 2.B., İstanbul, 1989, s.6.

⁵ Cavide Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü. İşl. Fak. Yayınları, Yayın No:154, İstanbul, 1994, s.4.

⁶ Cavide Uyargil, "Performans Değerlemesinin Önemi", http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/cavide_uyargil.asp, (16 Kasım 2002)

Performans değerlendirmesini, işletmelerde diğer insan kaynakları fonksiyonlarından soyutlayarak ele almak son derece sakıncalıdır. İnsan kaynakları yönetimi süreci bir bütün olduğu için tamamının insan kaynakları işlevlerinin de birlikte etkin olması sürecin başarısı için gereklidir.

Performans değerlemesi, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemesini kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, sözkonusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır.⁷

Performans değerlemesi, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve işğörenin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. 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 gerçekleştiği, işğörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşıp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerleme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir.⁸

Performans değerlemesi, işğörenin bir üst kademeye yükselmesi veya ‐Liyakat Takdiri‐ olarak algılandığında da organizasyona büyük zararlar verir, verdiği en büyük zarar işğörenin aitlik duygusunun azalması ve tatmininin düşmesidir. Varlığının uzun süreli olmasını isteyen organizasyonlar, işğörenlerinin ona bağlanma sebebinin para kazanmak

⁷ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.B, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.297.

⁸ B.Brake Trahant VE R.Koonce, ‐12 Principles of Organizational Transforming‐, **Management Review**, V.86, No:8, September, 1997, s.47.

veya onun içinde yükselmek olmasını kabul edemez ve bu sebeple tedbirler almak zorundadırlar, daha doğrusu işgörenler üzerinde aitlik duygusu ve ortak amaçlar sayesinde dürtüler uyandırmalıdır ve işgörenleri bu yönde motive etmelidirler. Performans değerlemesi bu noktadan hareket edildiğinde istenen sonuçları verecek ve amacına ulaşacaktır.

Performans değerlemesinin organizasyona en büyük katkısı organizasyonun amaçlarla yönetilmesi ve böylelikle işgörenleri yönlendirecek amaçların daha kolay bulunması ve hayata geçirilmesidir. Organizasyon bu teknik sayesinde maliyetlerini düşürecek ve iş gelişimini her alanda görecektir.

Performans değerlemesi, organizasyon açısından önem taşıdığı kadar işgören açısından da değer taşır. İşgörenler, özellikle başarılı olanlar, çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz davranan bir kişiyle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde moral bozukluğu yaşayacak ve giderek çalışma isteksizliği artacaktır. Öte yandan, yapılan değerlendirme sonucu ile işgören eksiklerini görme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında, performans değerlendirme bir bakıma, işgöreni işe yöneltme ve özendirme aracı olarak da nitelendirilebilir.⁹

C. Performans Değerlemesinin Amaçları ve Yararları

1. Performans Değerlemesinin Amaçları

Performans değerlendirme yapmanın 3 ana amacı vardır. Bunlar; yönetsel amaçlar, geliştirmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olarak 3 ana

⁹ Barutçugil, a.g.e, s.179.

grupta toplanabilir.¹⁰ Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi önetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır.¹¹

Yönetmel amaçlar, ücretlendirme, terfi, transfer, işten çıkarma gibi yönetmel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır.¹² Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere ve başka yönetmel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlemesinden elde edilen bilgilere dayanır.¹³

Performans değerlemesini yönetmel amaçlar için kullanan yöneticiler, performansı doğru ve kesin bir şekilde değerlendirmek ve performansı temel alarak ödülleri dağıtmak zorundadır. Yapılacak bir hata yönetmel amaçlara gölge düşürür ve işgörenların sürece olan güvenleri zedelenir.¹⁴

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır.¹⁵

Geliştirmeye yönelik bu amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geri bildirimde bulunulmasında öne çıkmaktadır.¹⁶ Bu geliştirmeye yönelik amaçlar, çalışanlara güçleri ve zayıflıkları ile beceri ve yeteneklerini geliştirme yolları hakkında bilgi verildiği zaman yerine getirilmiş demektir.¹⁷

Performans değerlemesinin amaçlarından biri de araştırmaya yöneliktir. Araştırmaya yönelik amaçlar ise, iş tatminin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki hedeflerin saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya

¹⁰ Barutçugil, a.g.e, s.126.

¹¹ Palmer, a.g.e., s.9.

¹² Barutçugil, a.g.e, s.126.

¹³ Palmer, a.g.e., s.9.

¹⁴ James H. Donnelly Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, **Managing For Performance: An Introduction To The Process Managing**, Business Publications, Inc., U.S.A, 1983, s.481.

¹⁵ Palmer, a.g.e., s.10.

¹⁶ Barutçugil, a.g.e, s.126.

¹⁷ Donnelly, a.g.e, s.481

çıkarılmasında ve işgörenlerin performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir.¹⁸

İyi tasarlanmış ve iyi hazırlanmış bir performans değerlemesi sistemi, işgörenlerin motivasyonu üzerinde bir etki yapabilir. Gelişmeyi teşvik edebilir, sorumluluk sahibi yapabilir ve organizasyon bağlılığını artırabilir. Performans değerlemesi, işgörenlerden beklenenler açık bir şekilde izah edilebilirse, bu anlayışı sağlayabilirse motivasyonu da artırabilir.¹⁹

Kısaca, iyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlemesi sürecinin amaçları da ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir.²⁰

- İşgören ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- Organizasyonel hedeflerin açık tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürülmesini sağlamak.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- İşgörenlerin verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak
- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız işgörenin durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- İşgörenlerin odaklanmasını sağlamak.
- İşgörenlerin eğitim gereksinimlerini belirlemek.

¹⁸ Barutçugil, a.g.e, s.126.

¹⁹ M. Hakan Turhan, "İnsan Kaynakları Planlamasında Performans Değerlendirmesi"; MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 49.

²⁰ Barutçugil, a.g.e, s.182.

- İşgörenler arasındaki ilişkiler gözden geçirmel ve düzelterek grup çalışmasını artırmak
- Yönetici ile işgören arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlatış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.

2. Performans Değerlemesinin Yararları

İyi planlanmış ve etkin bir biçimde işleyen performans değerlemesinin yöneticiye, işgörene ve genel anlamda organizasyona sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Organizasyonları böyle bir değerlemeye yönelten nedenler ya da değerlemeden beklenen yararlar şu şekilde özetlenebilir:

Değerlendiren için yararları:

- Planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini belirler ve onlara yardımcı olur.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini de görür.
- Astlarını daha yakından tanıdığı için yetki devri kolaylaşır.
- Yönetmel becerilerini geliştirirler.

Değerlendirilen için yararları:

- Astlar üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarının nasıl değerlendiğini öğrenirler
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini özelliklerini tanırlar
- İşletme/birim içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.

- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yoluyla iş tatmini ve kendine güven duyguları gelişir.

Organizasyon için yararları:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlar.



II. PERFORMANS DEĞERLEMESİNDE ÖN ÇALIŞMALAR



Performans değerlemesinde güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra değerleme öncesi yapılacak n çalışmaların belirli bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesine sıra gelir. Burada; değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerleme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği ve hangi değerleme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekir.

A. İş Analizi ve Faktör Seçimi

Personel değerlemesi için, önce mutlak suretle “İş Analizi”nin yapılmış olması gerekir. İş analizi ile ortaya koyulan kesin standartlar sayesinde, benzeri işi yapan her bireyin ne yapması gerektiği biçimsel olarak belirlenmektedir. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşuları bilinmedikçe işgören işgörenin yetenek ve başarısını saptanamaz. Bir bakıma işin gerekleri ile işgören yetenek ve başarısının karşılaştırılması yapılır ve bir değerleme sonucuna gidilir.

Gerek işgörenin eşitlik ilkesine uyulması isteği, gereke işletmelerin yapılan işin niteliğine uygun bir ücret verme arzusu iş analizinin önemini vurgulamaktadır. Objektif kriterlere göre yapılacak iş analizi, performans değerlemesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır.

Diğer yandan işgören değerlemesinde seçilecek yönteme bağlı olarak kullanılacak faktörlerin, açıkça belirlenmesi gerekir. Faktör seçiminde dikkat edilmesi gereken özellikler şunlardır:²¹

- Faktörler açık ve anlaşılır olmalı,
- Faktör sayısı sınırlandırılmalı, 10’u geçmemeli,
- Faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olmalı,

²¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, 8. B., Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s.167-168.

- Faktör seçiminde sadece iş verimi değil, işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.

Değerlemede dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri de, değerlemeye temel alınacak faktörlerin işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmesidir. Yöneticiler, işçiler ve ofis görevlileri için farklı faktörler kullanılmalıdır. Örneğin, bir yöneticinin değerlemesi söz konusu olduğunda, değerlendirilecek faktörlerin nitelik ve niceliği; planlama, liderlik, sorumluluk alma, güdüleme, coaching gibi değişik boyutlarda olacaktır.

En çok kullanılan faktörlere örnek vermek gerekirse;

- İş bilgisi
- İş kalitesi
- İş miktarı
- İşbirliği eğilimi
- Girişimcilik
- İş sorumluluğu
- İşe bağlılık
- Karar verme yeteneği

B. Değerlemecilerin Saptanması

Performans değerlemesinin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak burada belirtilmesi gereken en önemli konu, değerlemeleri yapacak kişi ya da kişilerin işgörenleri yeterli bir süre gözlenleme imkanı ve performansına

ilşkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır.²² Genel olarak değerlemecileri şu gruplar altında toplayabiliriz:

1. İşgörenin Bağlı Bulunduğu İlk Yönetici Tarafından Değerlenmesi

Performans değerlemesinde değerlemeyi kimlerin gerçekleştireceği önemli bir konudur. Uygulamada en çok görülen, işgörenin doğrudan doğruya bağlı bulunduğu yöneticiler tarafından değerlendirilmesidir.

İşgörenin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendisini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk yöneticisidir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile işgörenin performansını en iyi ilk yöneticisi gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk yöneticisi en iyi biçimde belirler.²³

Yönetici, işgöreni ve onun başarısını en yakından tanıyan ve gözleyen kişi olmasına karşın yöneticinin değerlemesinin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur.

Değerlemeyi yapacak yöneticinin veya uzmanın çeşitli nedenlerle değerlendirilen işgörene karşı duygusal davranmaması, yakınlık ya da sürtüşmeler nedeniyle etki altında kalmaması gerekir. Yani kısaca: Değerlemeyi yapan kişilerin personel değerlemesini yaparken her türlü duygusallıktan arınmış olması; eşitlik ve nesnellik ilkelerine göre değerlendirme yapması gerekir.

2. Bir veya Birden Fazla Üst Yönetici Tarafından Değerlenmesi

Bir yönetici işinde başarılı olan bir işgöreni, aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlar başarısız gösterebilir. Bu nedenle, bir çok yönetici tarafından ortak bir değerlendirme yapılması daha uygundur.²⁴ İlk yöneticinin subjektif olma ihtimalini azaltma amacı ile ilk yöneticinin kendi ilk amiri, departman ya da birim yöneticisi v.b. de değerlendirmelere katılabilir. Yöneticiler ayrı ayrı, diğerlerinin değerlemelerini

²² Uyargil, a.g.e., s.31.

²³ Uyargil, a.g.e., s.32.

²⁴ Barutçugil, a.g.e., s.185.

görmeden değerlendirme yapabilecekleri gibi, görüş birliğine vararak grup değerlemesi de yapabilirler.²⁵ Bazen de personel değerlemesi için işletme dışından uzman elemanlardan yararlanılır.

Değerlendiricilerin sayısı artığında, daha fazla gerçekçi bilginin elde edilmesi olasılığı da artar. Eğer değerlendirici hatası normal eğriyi izleme eğilimi ise, değerlendiricilerin sayısındaki artış büyük grupların ortalamasının bulunmasını sağlar. Eğer bir kişinin 10 tane yöneticisi varsa ve 9 tanesi onu mükemmel, bir tanesi ise zayıf olarak değerlendirirse, o bir kişiyi öyle karar vermeye iten sebepleri araştırmamız gerekir. Belki o değerlendirici bireyin eğitilmesi gereken zayıf bir yönünü veya gelecekteki iş görevlerinden sakınılması gereken bir yönünü tanımlamıştır. Bunun sonucunda organizasyonda daha yararlı ve doğru değerlemeler yapabilme olasılığı artar.²⁶

3. İşgörenin Kendi-Kendini Değerlemesi

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, işgörenin de değerlemeye katılması istenir.²⁷ Organizasyondaki performans değerlemesi süreci, her işgörenin kendi değerlemesini eklemesiyle tamamlanır; tam bir performans değerlemesi süreci oluşturmak üzere yöneticinin değerlemesi ile birleştirilir.

İşgörenlerden kendi-kendilerini değerlemelerini isteminin amacı, onların kendi performansları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek ve onları teşvik eden başlıca etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Bu bilgilere sahip olan bir yönetici, işgörenlerin performansını daha tam bir şekilde değerleyebilir.

İşgörenler performans hedeflerinin ve değerlendirme ölçütlerinin saptanmasına katıldıkları, kendi kendilerini değerledikleri ve gösterdikleri performansı yöneticilerle tartıştıkları zaman, organizasyonun amaçları doğrultusunda ekip ruhuyla çalışmaya daha çok eğimli

²⁵ Uyargil, a.g.e, s.32.

²⁶ Mary D. Zalensny, "Rater Confidence and Social Influence In Performance Appraisals", *Journal of Applied Psychology*, Haziran 1990, s.274

²⁷ Uyargil, a.g.e, s.33.

olurlar. Kendi performanslarının değerlemesine işgörenlerin da katılması, özellikle bu değerleme sapatanan hedefler temelinde yapıldığı zaman,onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluğu genellikle artırır. Kendi performanslarını değerleme şansı verildiğinde işgörenler dürüst ve açık sözlü olmaya, yöneticilerin göremediğı zayıflıkları açığa çıkarmaya eğimli olurlar. Ayrıca işgörenler kendi yeneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenirler. Kendileri hakkında yöneticilerinin yapacağından daha yüksek değerlemeler yapabilirler ama burada önemli olan nokta, değerlemenin sonucunda işgörenlerin davranışlarında meydana gelebilecek değişiklik ve değerleme sürecinde sağlanan açık iletişimidir.²⁸ Ancak performansın dönemsel hedeflere göre değerlendirilmediğı sistemlerde ve özellikle kişinin performansına ilişkin geri bildirim verilmediğı durumlarda, dikkatli bir biçimde ele alınması ve uygulanması gerekmektedir.

4. İşgörenin Kendi Düzeyindeki İş Arkadaşları Tarafından Değerlenmesi

Yöneticiler kendi işgörenlerinin performanslarını değerlemeyi güç bulurlar, çünkü iş gününün her anında işgörenleri gözlemleyemezler. Bu bilgiye sahip olmadıkça doğru bir değerleme yapamazlar. Eğer performans değerlemesi ile hedefleri yetersiz alanları tanımlamak ve işgörelere yapıcı geri bildirimini sağlamak ise, bütün bilgiler olmadan yöneticiler doğru bir değerlemede bulunamazlar. Ancak bu bilgiyi nasıl elde edecekler? Bunun en iyi yollarından biri aynı konumdaki kişilerin birbirlerini değerlemesinden geçer.

Aynı konumdaki işgörenlerin birbirlerini değerlemelerinin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceğı varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirileri hakkında eşit ve güveniler veriler sağladığını göstermiştir.²⁹

²⁸ Palmer, a.g.e, s.52-53.

²⁹ Uyargil, a.g.e, s.34.

Aynı konumdaki işgörenlerin birbirini değerlemesinin başlıca avantajı:³⁰

- Beraber işgörenlerin her biri için daha yapıcı görüş sunar ve böylece her bir bireyin ilerlemesi sağlanır.
- İşgörenlerin tavsiyeleri, iş davranışlarının daha belirgin şekilde dikkate alınmasını sağlar. Belirginlik olmadıkça, yapıcı ölçümleri saptamak güç olabilir.

Ama dikkat edilmesi gereken; eğer bu sistemler düzenli olarak ele alınmazlar ise, hale etkisinin ve eğilim hatalarının artmasına ve işgörenler arasında korkunun doğmasına neden olabilirler. Ayrıca işgörenlerden sıralama (ranking) yapmaları istenildiğinde, işgörenlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlemelere dayandırılmaması önerilmektedir.

Doğru olarak işgörenlerin performansını değerlemek için yöneticilerin eğitimi yanında, beraber işgörenleri da birbirlerini değerleyebilmeleri için eğitmemiz gereklidir.

Sonuç olarak; performans değerlemesinin kim veya kimler tarafından yapılabileceği, değerlendirme amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemi ve işletmenin yapısal özelliklerine bağlıdır.

C. Değerleme Dönemlerinin Belirlenmesi

Elindeki kadroyla varacağı hedefleri saptamak isteyen her yönetici bu kadro hakkında bir değerlendirme yapmaya ihtiyaç duyar. Performans değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Sık sık yapılan değerlemeler zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez; hatta sık sık yapılan değerlemeler iş gören üzerinde baskı etkisi yapabilir.³¹ En uygun görülen ve

³⁰ Martin L. Ramsey, Howard Lehto, "The Power Of Peer Review", *Training and Development Journal* Temmuz 1994, s.38

³¹ Barutçugil, a.g.e., s.186.

uygulamada kabul gören bir yıllık ve altı aylık dönemler içinde değerlemenin yapılmasıdır.

Performans değerlemesi döneminin belirlenmesi, değerlendirme kapsamına giren işgören gruplarının niteliklerine ve pozisyonlarına ve organizasyonun yapısına bağlıdır. Eğer bir işgören nisbeten kısa süreli projelerde ya da iş temposunun yüksek olduğu bir sektörde çalışıyor ise, kısa aralıklarla yapılan değerlemeler daha etkili olacaktır.³²

Değerleme dönemini belirlemede etkili olabilecek diğer bir nokta, uygulanan yöntemdir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama dönemini belirlemede bir sınırlayıcı olabilir. Aynı zamanda değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerlendirme dönemini belirlemede etken olabilir. Örnek olarak; işletmede ücret artışlarının yapılacağı tarihler saptanmış ise buna göre bir değerlendirme yapılabilir.³³

İşletmenin performans değerlemesi için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi personelinin ihtiyaçlarından her zaman haberdar olmalıdır.

D. Değerlemecilerin Eğitimi

Neden değerlemecileri eğitime sıkıntısına giriyoruz? Çünkü zayıf değerlendirme yapmak hiç değerlendirme yapmaktan daha kötüdür. Bu olumsuz etkiler, işgörenlerin morallerinin bozulması, verimin düşmesi, işletmenin yanlış sonuçların doğurduğu zararlardan sorumlu tutulması gibi etkilerle kendini gösterir.

Değerlemecilerin performans değerlemesi konusuna hakim olmaları ve işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin özelliklerini iyi bilmeleri, sistemin başarılı ile yürütülmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Değerlemecilere eğitim verilmesi ile;

³² Palmer, a.g.e., s.16.

³³ İsmail Durak Ataay, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İ.Ü. İşl. Fak. Yayınları, Yayın No:28, İstanbul, 1990, s.242.

- Yöneticilerden kaynaklanacak değerlendirme hatalarını azaltmak ya da elimine etmek,
- Yöneticilere performansın hangi özelliklerine dikkat etmelerini öğretmek, gözlem becerilerini geliştirmek,
- Değerleme mülakatlarının başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için gerekli iletişim becerilerini kazandırmak ve böylece değerlendirilenlere objektif ve yapıcı bir biçimde sonuçlara ilişkin geri bildirim sağlayabilmek amaçlanmaktadır.³⁴

E. Yöneticilere ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlemesi sistemleri, bir iş organizasyonunun bütün üyelerin hangi işlerin yapılması gerektiğini anlamalarında ve bu işlerin en iyi şekilde yapılmasının yollarını bulmalarında yardımcı olmak üzere oluşturulur.

Bu hiç sonu gelmeyecek bir süreçtir ve hem yöneticilerin hem de işgörenlerin çabasını gerektirir. Bu birlikte çalışma sonucu sağlıklı bir performans değerlemesi ortaya çıkar. Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ve üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bilgi alış verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereği aşılanır. İşgörenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.

Performans değerlemesinde başarı sağlamanın ön koşulu işgörenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. İşgörenlere yeterli bilgi verilmezse, örneğin bazı primlerin kaldırılacağı veya belli sayıda işgörenin işinden çıkarılacağı kuşkusu doğabilir. Yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgiler, işgörenlerin kuşkusu, önyargı ve gereksiz yorumlarına sebep vermeden değerlendirme ile ilgili sorunları açıklığa kavuşturur. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi işgörenlerin desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.

³⁴ Uyargil, a.g.e., s.120.

III. İŞLETMELERDE YARARLANILAN BAŞLICA PERFORMANS DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ

Performans değerlemesi amacına yönelik çeşitli yaklaşımlar ve yontemler geliştirilmiştir. Bu yontemlerden bazıları performans değerlendirme sisteminin ilk orneklerinden olup gunumuze kadar uygulamaları devam eden klasik orneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yontemlerini uygularken karşılaşılan sorunları cozmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek iwin geliştirilmiş yeni modern teknikleridir. Bu nedenle konu ile ilgili literatür incelendiğinde, performans değerlendirme yontemleri klasik ve modern olmak uzere iki ana başlık altında incelenmektedir.³⁵ Organizasyonlar, bu yontemler arasından yapılarına, iřęorenlerinin niteliklerine, amaqlarına ve konuya verdikleri onem derecesine gore seaim yaparak ve bazende birkaIW yontemi bir arada kullanarak performans değerlemelerini yaparlar.³⁶

Burada bu yontemler dort ana başlık altında, ozellikleri, ustunlukleri ve sorunları ile kısaca tanıtılacaktır:

A. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yontemde değerlendirmeler iřęorenlerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir goreve yukseletilecek ya da odullendirilecek iřęorenin belirlenmesi iwin iki veya daha fazla iřęorenin performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde işe yarayan ve kullanılan bu yaklaşım farklı yontemler icermektedir.

1. Sıralama Yontemi

Bu yontemde ustler astlarını başarılarına gore sıralar ve uygulama sıralama yontemine gore değişir. Orneğin basit sıralama (simple ranking) tekniğine gore ustler astlarını en başarılıdan en başarısıza gore sıralarlar. Basit sıralamaya gore daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yonteminde ise, her iřęoren bir diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Onceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan iřęorenin yanına konan işaretler toplanır ve en IW işareti olandan en az

³⁵ Uyargil, a.g.e., s.36.

³⁶ BarutIWgil, a.g.e., s.187.

işareti olana doğru bir sıralama yapılır.³⁷ Yöntem kişilerin performans sırasını gösterebilir. Ancak birinci sırada yer alan kimse ile sonuncu sırada yer alan kimse arasındaki farkın hangi kriter açısından ne olduğu ve ne ölçüde olduğunu göstermez. Ayrıca bu yöntem çok sayıda eşleştirme işlemini gerektirir. Eşleştirme sayısı, $n(n-1)/2$ formülü ile belirlenir; formüldeki (n) değerlendirilecek kişi sayısını belirtir. Buna göre değerlendirilecek kişi sayısı 25 olduğu durumlarda, en az 300 karşılaştırma yapılması gerekecektir.³⁸ Dolayısıyla karşılaştırılacak kişilerin fazla olması yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır.

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, 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 yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde işgörenlerin pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde işgörenler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılammaktadır.³⁹

2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde değerlemeci işgörenlerin performanslarını karşılaştırarak onları belirli bir yüzde oranlarına göre farklı performans düzeylerine dağıtacaktır. İşgörenlerin performans düzeyleri çan eğrisi biçiminde olabilir. Bu yöntem, değerlemecilerin performansını değerledikleri işgöreni değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Değerlemecilerin değerlemelerinin istatistikteki normal

³⁷ Uyargil, a.g.e., s.37.

³⁸ Mehmet Tanyaş, İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İ.T.Ü. İşl. Fak., İstanbul, 2001

³⁹ Uyargil, a.g.e., s.38.

dağılıma uygun biçimde yapmalarını öngörür. Değer aralıkları, normal dağılım gereği faktör veya boyut derecelerine göre değişmektedir.⁴⁰

Organizasyonlarda işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını beşli ölçeğe göre değerlendirirler. Buna göre en yüksek %10; yüksek %20; orta %40; düşük %20 ve çok düşük %10.

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farzederek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlemecinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan işgören sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir.⁴¹ Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur. Küçük işgören gruplarına uygulanamaması, işgören grubunun başarılı olmasında bile yöneticiyi –en azından % 10'luk- belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin olumsuz yönleridir.⁴²

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmez. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir.

⁴⁰ Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998, s.170.

⁴¹ Uyargil, **a.g.e.**, s.39.

⁴² Can vd., **a.g.e.**,s.171.

B. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yöntemde her işgörenin performansı, diğer işgörenden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve değerlendirilir. Bu yöntemde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm işgörender için, bazen de belirli iş grupları için ortak olarak saptanmıştır.⁴³

1. Grafik Değerlendirme Ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic Rating Scales), geleneksel değerlendirme ölçekleri içinde işletmelerde en fazla kullanılan yöntemlerden birisidir. Bu yöntemde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir ölçek ile ölçülür. Değerleme kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Değerleyiciler, ölçekte belirlenen kriterler açısından işgörenin nitelik ve davranışlarının hangi derece içine girdiğini saptayarak değerlemeyi yapar. Ayrıca her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ile başarı puanı bulunur.⁴⁴

İşgöreni değerlendirirken, çalışma miktarını, güvenilirliğini, iş bilgisini, devamlılığını ve işbirliği eğilimini dikkate alan bu yöntem, hem sayısal değerleri hem de yazılı tanımlamayı içermektedir. Kolay düzenlendiği ve sonuçları puanlarla ifade ettiği için en fazla kullanılan yöntemlerden biridir.

Grafik değerlendirme ölçekleri yönteminin bazı ciddi zayıflıkları bulunmaktadır. Bu potansiyel zayıflıklardan biri değerlemecilerin geçmişlerinin, deneyimlerinin ve kişiliklerinin farklı olması nedeniyle yazılı tanımlamaları aynı biçimde yorumlamamalarıdır. Bir diğer potansiyel zayıflık, faktörlerin seçimi ile ilgilidir. Örneğin; iş performansı ile ilgili çok az faktör seçilebilir veya iş performansını önemli derecede etkileyecek faktörler göz ardı edilebilir.⁴⁵ Uygulamada ortaya çıkan bu

⁴³ Uyargil, a.g.e., s.40.

⁴⁴ Ataay, a.g.e., s. 254.

⁴⁵ Barutçugil, a.g.e., s. 191.

sorunun giderilmesi için değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi gerekir. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olması gerekmektedir. Kişinin performansının aynı özelliği birden fazla faktörle ölçülmemelidir.

2. Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

“Davranışsal Beklenti Ölçekleri” olarak ya da BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) olarak da adlandırılan bu yöntemde de kişinin performansı çeşitli ölçütlere göre değerlendirilmeye çalışılır. Ancak kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, belirlenmiş iş gerekliliklerini yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir.⁴⁶

Davranışsal beklenti ölçekleri, kesin, gözlenebilir ve ölçülebilir iş davranışlarını belirler. İş ile ilişkili davranış ve performans boyutlarının örnekleri, katılımcılardan her bir performans boyutuna ilişkin etkili ve etkisiz davranışların özgün tanımlarını vermeleri istenerek yaratılır. Bu davranış örnekleri sonra uygun performans boyutlarına taşınır. Seçilen davranış örnekleri grubu, herbirinin temsil ettiği düşünülen bir performans düzeyine sayısal olarak ölçeklendirilir.⁴⁷ Her iş çeşitli iş boyutlarına sahip olduğundan herbiri için farklı dereceler geliştirilir.

Bir davranışsal değerlendirme ölçeğinin solunda derece değerleri yer almaktadır ve performansın çeşitli boyutlarını tanımlamaktadır.. Ölçeğin sağında ise gerçek davranışların yazılı ifadeleri yer almaktadır. Yöntemin uygulanmasında tablonun sağında yer alan davranışların işin yapılması sırasında ortaya çıkıp çıkmadığı değerlendirilir. Bu ölçekte, işin yapılması sırasında gözlenen davranışı karşındaki derece de işgörenin performans düzeyini göstermektedir.⁴⁸

Davranışsal değerlendirme ölçeklerinin, çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğu taşıyanların aktif katılımı ile

⁴⁶ Uyargil, a.g.e., s. 46.

⁴⁷ John Bernardin, Richard E. Beatty, *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior At Work*, Kent Publishing, Boston, 1984, s.86.

⁴⁸ Barutçugil, a.g.e., s.193.

gerçekleştirdiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Aynı zamanda, diğer yöntemlere göre daha az yanlılığa yol açması, satndartların belirgin olması, öznel yargılama yerine gözleme dayanması, sonuçların işgörenlere kolay açıklanabilmesi ve işgörenlere geri bildirim imkanı tanınması başlıca yararlarıdır.⁴⁹ Öte yandan, geleneksel değerlendirme ölçeklerinden üstün olduğunu ileri süren görüşler olsa da bu yöntemin, geçerlilik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan çalışmalar bulunmamaktadır. Ayrıca her iş ve iş grubu için ayrı ayrı ölçeklerin geliştirilmesi gerektiğinden zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir.⁵⁰

3. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, yöneticinin iş sırasında meydana gelen ve olumlu ya da olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları işgörenlerin dosyalarına işlemedir.⁵¹ Bu yöntemde işgöreni gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen davranışlarını kaydeder ve genelde kaydedilen örnekler, işgörenin performansında yöneticinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Kritik özellikteki davranışların neler olduğu önceden belirlenebilir. Yöneticinin bu saptama işi altı ay ya da bir sene sürer; dönem sonunda izleme sonuçları değerlendirilir.⁵² Daha sonra yönetici bu kritik olaylarla ilgili olarak işgörene geribildirim sağlar.

Kişilik özellikler değil, belirgin davranışlar dikkate alındığından işgörene açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda bilgi sağlanması kolaydır. Yöneticilerle işgörenlerin performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar. Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur. Performans ile ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece işgörenlere önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır. Bunlar kiritik olay yönteminin olumlu yanlarıdır. Ancak bütün işgörenler için uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir. Kişi, yöneticisini sürekli olarak onu izleyip karakaplı defterine not olan birisi olarak algılayıp rahatsız olabilecektir. Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin önyargılarından

⁴⁹ Can vd., a.g.e., s. 177.

⁵⁰ Uyargil, a.g.e., s.46.

⁵¹ Palmer, a.g.e., s.47.

⁵² Tanyaş, a.g.e.

sıyırılması güçtür. Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili işgören ile hemen tartışılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür.⁵³ Kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranla etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay değildir.⁵⁴ Kritik olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir.

4. Kontrol Listesi Yöntemi

İşaretleme Listesi Yöntemi olarak da adlandırılan bu yöntemde, değerlendirilecek işgörenler için çeşitli nitelik ve davranışlara ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifade eden bir liste oluşturulur. Değerlendiriciler bu ifadelerden kişiye uygun olanlarını seçerek değerlendirmelerini yaparlar. Kontrol listesinde her soruya ayrı değerler ve ağırlıklar verilir.

Değerlemeciler, genellikle ilk üst durumundaki yöneticilerdir, ve genellikle soruların değerleri hakkında bilgi sahibi değildirler. Değerlemecilerin bilgisi olmadan, insan kaynakları bölümü kontrol listesinde yer alan her soruya önemine göre değer belirlemektedir; bir başka deyişle puan anahtarı insan kaynakları bölümünde bulunmaktadır.⁵⁵ Böylelikle değerlemecinin her soru ile ilgili olumlu veya olumsuz değerlendirme yapması ve önyargılı davranması engellenmiş olmaktadır.

Yönetim kolaylığı sağlaması, değerlemeci eğitimini kısıtlaması ve standart olması bu yöntemin olumlu yanlarıdır. Değerlemeci hatalarına (özellikle hale etkisine) yatkınlığı, kontrol listesindeki soruların yanlış yorumlanması, insan kaynakları tarafından uygunsuz değerlerin verilme olasılığı, işgörelere geri bildirim sağlamanın zorluğu bu yöntemin olumsuz yanlarıdır. Bu yöntemin diğer bir zorluğu da, her iş katagorisi için farklı soru listeleri oluşturmanın zaman alıcı olmasıdır.

⁵³ Palmer, a.g.e., s.48.

⁵⁴ Uyargil, a.g.e., s.49.

⁵⁵ William B.Werther, Jr., Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill Co.,New York, 1993, s.348.

C. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yaklaşımın içerdiği yöntemlerde, işgörenler önceden belirlenen ortak standartlara göre değerlendirilmekteydiler. Bu yöntemde ise, kişiler gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımın içerdiği üç temel yöntem bulunmaktadır.

1. Direkt İndeks Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları yönetici tarafından tek başına ya da işgörenler ile birlikte belirlenir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal endeksini verecektir.⁵⁶ Değerlenen yapması gerekenlerin ne olduğundan açık bir şekilde haberdar olduğundan varması gereken noktaya daha kolay ulaşır. Ancak değerlemeler kısa aralıklarla yapılır ise, bireysel problemlerden doğan kısa süreli performans düşüklüğü çok fazla göze batar.

2. Standartlar Yöntemi

Performans değerlemede standartlar yöntemi, çoğunlukla yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışan işgörenler için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır. Bu yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her işgörenin performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde standartlar, ortalama bir işgörenin normal üretimini yansıtır. Seçilmiş işgörenlerin performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler kullanılarak standartlar oluşturulabilir.

Bu yöntemin üstünlüğü, performans değerlemesinin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Kuşkusuz, yöntemin etkin olabilmesi için değerlendirilenlerin de standartları

⁵⁶ Uyargil, a.g.e., s.51.

objektif olarak kabul etmesi gerekir. Yöntemin en önemli sorunu, değişik iş kategorileri için standartların karşılaştırılabilir olamamasıdır.⁵⁷

3. Hedeflere Göre Yönetim (Management by Objectives)

“Hedeflere Göre Yönetim”, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanısıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir.

Hedefler göre yönetim, yönetici ve astların hedeflerini birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte karşıladıkları ve belirli dönemlerde bu amaçların ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.⁵⁸ Saptanan hedefler açık seçik, ölçülebilir, ve belirli bir zamanla sınırlı hedeflerdir. Performans ölçüsü olarak kullanılacak bu hedefler düzenli iş görevlerini içerebileceği gibi problem çözme ya da mesleki gelişim gibi daha kavramsal tipte etkinlikleri de içerebilir.⁵⁹ Bu hedefler işgörenin yaptığı iş ve işletmenin hedefleri ile doğrudan bağlantılıdır ve hem işgören hem de yöneticisi işgörenden bekleneni kesin olarak bilir.

Hedeflerle yönetim, organizasyonel amaçları bireysel amaçlara dönüştüren bir süreçtir. Dört adımdan oluşur: 1) hedef belirleme 2) eylem planlama, 3) öz-denetim, ve 4) dönemselsel gözden geçirmeler.⁶⁰

Hedef belirlemede, işletmenin genel hedefleri, departmansal ve bireysel amaçların oluşturulduğu genel ilkeler olarak kullanılır. Bireysel düzeyde, yönetici ve işgören, iş analizi tarafından belirlenen haliyle iş gerekliliklerini gerçekleştirirmede en kritik olan amaçları birlikte belirlerler. Bu amaçlar üzerinde anlaşmaya varılır ve sonra işgörenin sonuçlarının değerlendirileceği standartlar haline gelirler.

Eylem planlamada, hedef belirlemede belirlenmiş hedeflere ulaştıracak araçlar belirlenir; yani hedeflere ulaşmak için gerçekçi planlar geliştirilir. Bu adım, hedefi başarmak için gerekli faaliyetleri belirlemeyi, bu faaliyetler arasındaki kritik ilişkileri

⁵⁷ Barutçugil, a.g.e., s.189.

⁵⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, Yayın no:205, İstanbul, 1989, s.147.

⁵⁹ Palmer, a.g.e., s.48-50.

⁶⁰ Peter F. Drucker, *The Practise of Management*, Harper&Row, New York, 1984, s.301.

oluşturmayı, her faaliyet için gereken zamanları hesaplamayı ve her faaliyeti tamamlamak için gerekli kaynakları belirlemeyi içerir.

Öz-denetim, performansın sistematik gözlemini ve ölçülmesini anlatır. İşgörene kendi performansını gözden geçirterek kendi performanslarını kontrol etmelerini sağlamaktadır. Hedeflere göre yönetimin felsefesi, işgörenlerin sorumluluk sahibi olabilecekleri, kendi kendilerini yönlendirebilecekleri ve kendi amaçları doğrultusunda çalışmaya motive olmak için dış kontrollere ve tehditlere ihtiyaç duymayacakları varsayımları, üzerine inşa edilmiştir.

Son olarak, değerlendirme döneminin sonunda ulaşılan sonuçlar ilk başta konulan hedeflerle karşılaştırılır ve işgören hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilir. Bu yöntemde, işgörenler kendi hedefleri ile değerlendirilir. Yine, hedeflere göre yönetimin felsefesine uygun olarak, bu yönetici-işgören gözden geçirmeleri, cezalandırıcı değil de yapıcı bir tarzda yürütülür. Gözden geçirmeler, gelecekteki performansa yardım etmeye yöneliktir. Performans geliştirmek için üst yönetici yargılayıcı davranmaz, gelecekteki performansları ile ilgili işgörenlere yardım eden, onları cesaretlendiren lider rolünü üstlenir.⁶¹

Hedeflere göre yönetim uygulamasının sağladığı yararlar:⁶²

- Hedeflere göre yönetim uygulaması, hedeflere ulaşılması üzerinde odaklaştığından, işgörenin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlendirmenin dışında tutulur.
- Hedeflere göre yönetim uygulaması, bütün işgörenleri aynı kefeye koymak yerine her işgöreni tek başına değerlendirir.
- Hedeflere göre yönetim işgörenin gelecekteki performansı üzerine de odaklaşır. Yönetici ve işgörene performansın yükseltilmesi ve geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

⁶¹ Tanyaş, a.g.e.

⁶² Palmer, a.g.e, s.48-50.

Hedeflere göre yönetim uygulamasının da bazı dezavantajları vardır. Bunlardan en önemlisi, işgörenlerin hedeflerinin birbiri ile ilişkili ve dolayısıyla birbirine bağımlı olmasıdır; bu da işgörenlerin performansını tek tek değerlemeyi güçleştirir. İşgörenlerin işlerini sadece belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi dar çerçevelerde tanımlanmalarına yol açar. İşgörenlerin hedeflere ulaşabilmek için işin kalitesini düşürmelerine neden olabilir. Süreçler değil sonuçlar üzerine odaklanır. Yöneticilerin bu uygulamaya uzun zaman ayırmaları gerekmektedir. Değerleme sürecinin etkinliği için değerlemecilerin bu konuda eğitim alması gereklidir.

D. Diğer Yöntemler

Özellikle son yıllarda yönetim anlayışındaki gelişmeler, bazı yeni performans değerleme yöntemlerinin kullanılmasını sağlamıştır. İşletmelerde kullanımı giderek artan bu çağdaş yöntemler ana hatları ile tanıtılmaya çalışılacaktır.

1. 360 Derece Geri Bildirim Yöntemi

360 derece geribildirim, işgörenin kendisinden beklenen yetkinliklerdeki performansını ölçmek için ve değerlendirilen kişiyi farklı açılardan gözlemleyebilen tarafların değerlemelerine olanak veren yeni bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde de yöneticiler ve yönetici olmayan personel ayrı yetkinliklere göre değerlendirilir.

360 derece geri bildirim, işgörenlerin birbirine geribildirim vermesine olanak sağlaması, işgörelere güçlü ve gelişmeye açık alanları hakkında detaylı bilgi vermesi açısından kişilerin gelişimini sağlayan bir süreçtir. Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımında işgörelere sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece geribildirim yöntemi, bu tip tek taraflı geribildirim ötesinde işgörenin performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun (örneğin; kişinin iş arkadaşları, astları, müşterileri) işgörelere geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır.⁶³

⁶³ Payam Yüce, "360 derece Değerlendirme", http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/payam_yuce.asp (29 Kasım 2002)

Bu yöntem işgörenin performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını yansıtmakta ve performansın her yönüyle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Bizim kültürümüzde kişiler karşısındakilere görüşlerini, özellikle de karşısındakinin iyileştirmesi gereken veya olumsuz yönleri ile ilgili düşüncelerini paylaşmakta çekingen davranırlar. Her ne kadar karşımızdakine kendisi ile ilgili iyileştirilmesi gereken yönleri yapıcı bir şekilde iletsek de karşımızdakinin bunu yanlış anlayacağından veya bunu kişisel bir sorun olarak algılamasından çekiniriz. Dolayısıyla bu durum, kişilerin kendileriyle ilgili yeterince dürüst geribildirim alamamaları ile sonuçlanmaktadır.

Benzer şekilde işletme içerisinde işgörenlerin yılda bir veya iki defa yapılan performans görüşmeleri ile kendi performansları ile ilgili geribildirim alsalar dahi, bu geribildirim yöneticilerin görüşleriyle sınırlı kalmaktadır.

360 derece geribildirim ise işgöreni iş ortamında yakından gözlemleyebilen farklı grupların görüşlerini işgörene iletilmesine olanak sağlamaktadır. Bu doğrultuda işgören kendi performansı ile ilgili olarak birden fazla kişinin görüşünü bir bütün olarak görebilmekte, bu veriler tek bir kişinin görüşünü yansıtmaması açısından da kişi tarafından yadsınmamaktadır.

360 derece değerlendirme yöntemi, birçok farklı amaç için işletmelerde kullanılabilir. En yaygın kullanım alanı işgörenlerin performanslarının daha kapsamlı ve objektif olarak ölçülmesi ve işgörelere bu şekilde bir geribildirim sağlanmasıdır. Bu ölçüm işgörenin güçlü ve gelişmeye açık alanlarının belirlenmesine ve bu doğrultuda gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenerek gelişim planlarının yapılmasına olanak sağlamaktadır.

360 derece geribildirim ile bireysel performanslarla ilgili geribildirim sağlanmasının yanı sıra bir grubun veya takımın performansı ile ilgili genel eğilimlerin belirlenmesi de mümkündür. Örneğin, bir şirket içerisinde satış ekibinin genel olarak etkinliği ölçülebilir.

Bu yöntemin kullanım amaçlarından bir başkası da, takım çalışmasını güçlendirmek ve takım içerisinde iletişimi artırmak, astların üstlerine ve diğer iş arkadaşlarına performansları ile ilgili görüşlerini iletmelerine olanak sağlamaktır. Son olarak, bu

yöntem organizasyon içerisindeki değişim ihtiyacını belirleme ve değişimi hızlandırma amacıyla da kullanılabilir.

360 derece geribildirim yöntemi, işletmenin kullandığı mevcut bir performans değerlendirme sisteminin olmadığı durumlarda performans değerlendirmesi amacıyla kullanılabilir. Ancak unutulmamalıdır ki, işgörenlerin performansının en etkin ölçümü hem hedef hem de yetkinliklerin ölçümü ile gerçekleşmektedir. 360 derece geribildirim ise performansla ilgili olarak sadece yetkinliklerin ölçümüne olanak sağlamaktadır.

Bu doğrultuda, bir işletmenin “360 Derece Geribildirim Yöntemini” uygulayabilmesi işletmenin yetkinliklerinin tanımlı olmasına bağlıdır. İşletmenin mevcutta kullandığı bir yetkinlik modeli bulunmuyor ise işletmeye özel bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi gereklidir. Bu altyapı tamamlandıktan sonra işgörenler uygulama ile ilgili bilgilendirilmelidir. İşletme içerisinde kimlerin kimler tarafından ve hangi yetkinlikler doğrultusunda değerlendirileceğinin tanımlanmasının ardından işgörelere değerleyecekleri kişiler ile ilgili formlar iletilmekte ve değerlemelerini yapmaları istenmektedir. Tüm değerlemeler tamamlandıktan sonra işgörelere geribildirim raporları ulaştırılmaktadır.

Buna ek olarak bu yöntemin işletmede sağlıklı olarak uygulanabilmesi ve güvenilir sonuçlar yaratması için işletme içerisinde bir güven ortamının var olması, işgörelerin bu yaklaşımın kendi ve işletme gelişimine katkı sağlayacağını algılamaları büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar şunu gösteriyor ki eğer işgörelerin değerlemelere karşı güveni ve inancı olmazsa, yapılanlar hiçbir anlam ifade etmemektedir. Değerlemelerin sonucunda da istenilen verime ulaşılamamaktadır. Buradan yola çıkarak 360 derece performans değerlemesinin daha etkin uygulanması için bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlar:⁶⁴

⁶⁴Mark R. Edwars, Ann J. Ewen, “360 Derece Performans Yönetimi”, *Human Resources Dergisi*, Eylül 2000, s.38.

- Değerlemelerin ve geribildirimlerin kesinlikle isimsiz ve gizli olması gerekir. İsimli olması değerleyenlerin kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlar; böylelikle daha belirgin bilgilere ulaşılabilir.
- Değerlenenin o pozisyonda ne kadar süredir çalıştığı göz önünde bulundurulmalıdır. Yeterince uzun bir süredir çalışmıyorsa, örneğin; altı haftadan daha az bir süre olmuşsa kişinin değerlendirilmesi bir dahaki döneme dahil edilmelidir.
- Geribildirimler değerleyecek olan uzmanın, bunu ne şekilde yapacağını açıklaması gerekmektedir. Geribildirim aşamaları kimi zaman komplike olabilir ve çoğu insan anlamadığı bir konuda hareket edemeyeceği için sağlıklı sonuçlara alınamaz.
- 360 derece geribildirim yöntemi, maaşları belirlemede kullanılmalıdır.
- Değerlemeleri yapanların rakamsal değerlerin dışında aynı zamanda da yazılı tanımlar yapmalarına imkan sağlanmalıdır.
- Değerlemelerin takibi de sürecin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İşgörenlerin eksik olan taraflarını giderici etkin planlar yapması ve eksiklerini gidermeye çalışması gerekmektedir. Altı hafta sonra durumu takip etmek açısından anketler hazırlanması ve değişikliklerin gözlenip değerlendirilmesinde yarar vardır.
- 360 derece geribildirim yönteminin, bir seferde çok fazla sayıda işgörene uygulanması sağlıklı değildir. Bu pek güvenilir sonuçlara ulaştırmaz.
- Geri bildirim araçlarının güvenilir, geçerliliği olan ve istatistiksel metodlardan oluşturulmuş olması gerekmektedir.

2. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard)

Performans değerlemesinin organizasyonun stratejik hedeflerine doğrudan bağlı olmaması, değerlemelerle ilgili en önemli eleştirilerden biridir. Birçok yönetici bir

işletmenin ne kadar başarılı olduğunu ölçmek için yalnızca finansal ölçüleri göz önüne almaktadır. Şimdilerde ise, yöneticiler finansal ve operasyonel ölçülerin dengeli bir birleşimini kullanmak istemektedir. Dengelenmiş gösterge yöntemi yani “Balanced Scorecard” bu isteğe cevap veren bir yöntemdir.

“Balanced Scorecard”, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan; belirli göstergelerle bu boyutları ölçen; boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geribildirim sağlayan; veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.⁶⁵

Performans değerlemelerinin etkili olabilmesi için, performansı gözleme ve geliştirmenin işletmenin kurumsal stratejisine bağlı olması gerekir. "Balanced Scorecard" bunu yapmanın en iyi yollarından biridir. Balanced Scorecard, şirketin stratejik hedeflerini, bireysel ve takım düzeylerinde, kapsamlı bir şekilde performans önlemlerine dönüştürebilmektedir. Bu yöntem, dört farklı bakış açısı getirmektedir. Bunlar: 1)Performansın geleneksel finansal göstergeleri 2)Müşteriler 3)Şirket içi işlemler 4)Öğrenme ve büyüme⁶⁶

“Balanced Scorecard” yöntemini uygulamaya koymak, doğru ölçüm kriterlerini tespit edebilmeyi, metodik bir uygulama ve iletişim programı gerektirdiğinden zaman alan bir iştir. Bu süre işletmenin büyüklüğüne göre **altı ile sekiz ay** arasında değişmektedir. İşletmenin iş planlarına, stratejisine, geri bildirim, öğrenmeye ve bireysel performansa ve değerlendirilmesine odaklandığından doğru yönde gelişimi destekler. İşletmenin vizyon ve stratejilerini daha anlaşılır, elle tutulur hale getirir. İşgörenlerin yaptıklarını işletme

⁶⁵ Ali Şahin Örnek, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Ün. Sos.Bil. Ens. Dergisi**, C.2, S.3, İzmir, 2000.

⁶⁶ Tom Raftery, “Performans değerlendirme yönteminiz şirket stratejisi için ne derece anlamlı ve etkili?”, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_art.asp

strateji ile ilişkilendirir. Ancak seçilen ölçümler fazla basit olabilir, dengeli olmayabilir. Gerektiğinden fazla ölçümler konulanabilir ve gerektiğinden fazla sıklıkta ölçülebilir.

3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi, birden fazla yöntemin kullanılması ile standart bir davranış değerlemesi sağlayan bir yöntemdir. Birçok eğitimli gözlemci ve yöntem kullanılır. Bu yöntem daha çok yönetim kademesindeki personelin işe alımında uygulanmaktadır.

Performans değerlemesinde yararlanılan “değerlendirme merkezi yöntemi”, işgörenin gelecekteki performans potansiyelinin analiz edildiği bir yöntemdir.⁶⁷ Bu uygulamada performans değerlemesini özel uzmanlara tarafından yapılmaktadır. Değerlendirme merkezi yöntemi, orta kademe yöneticilerin geliştirilmesinde de kullanılmaktadır.

Değerlendirme merkezi, değerlendirme sürecinde doğru adayı belirlemek, pozisyona atanacak en uygun işgöreni saptamak, doğru ve etkin bir performans değerlemesi yapmak için mümkün olan en detaylı incelemelerin yapıldığı bir uygulamadır.

Değerlendirme Merkezleri'nin kullanılmasının temel amacı, adayların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde saptamaktır. Değerlendirme Merkezi sürecinin en önemli özelliği adayların performanslarını, oluşturulan iş benzeri ortamlarda gözleme olanağı sağlamasıdır.⁶⁸ Bekleyen sorunlar tekniği, lidersiz grup tartışması, rol oynama, sunum gibi birçok tekniği, testleri ve performans görüşmelerini içerir. Tüm bu değerlemeler sonucu kişilerin gelecek performansları tahmin edilmektedir. Geliştirilmesi gereken yanlar ortaya çıkarılır. Açık bir sistemdir, geri bildirim sağlar. Gelişime ağırlık verir. İşgören kendisi için çıkan sonucu tartışmasız kabul edebilir. Ancak maliyeti yüksek bir yöntemdir. Yöntemin kurulması ve uygulanması uzun zaman alır.

⁶⁷ Can vd., a.g.e., s.180.

⁶⁸ “Değerlendirme Merkezi Uygulamaları”,
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degermerkezuyg.asp> (24 Mayıs 2002)

IV. PERFORMANS DEĞERLEMESİ GÖRÜŞMELERİ



Performans değerlemesinin en başta gelen amaçlarından biri, iřęörenlere kendi performansları hakkında bilgi sağlamaktır. Performans değerlemesinin kişilerin performanslarını geliştirmeye yönelik amacının gerçekleşebilmesi için, değerleme sonuçlarının, diğer bir deyişle kişinin performansına ilişkin bilginin geri bildirim ile kendisine sağlanması gerekmektedir. İřęörenler geri bildirim ile kendilerinden neler beklendiğini, performans standartlarının neler olduğunu, satandardlarla mevcut performans arasındaki farkı görerek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlayacaklardır.

İşletme içinde hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, yönetici yada değerlemeci yaptığı değerlemeyi iřęörenlere aktarmalıdır. Bu da genellikle **performans değerlemesi görüşmesi** şeklinde olur.

Organizasyon, iş görev ve sorumlulukları ile performans standartlarını açık seçik ortaya koymayı başardığı takdirde yöneticinin performans değerleme görüşmesindeki işi kolaylaşacak ve yaptığı değerleme daha objektif olacaktır. İřęörenlere en yararlı olacak geri bildirim, gerçek performansın iş standartları ile karşılaştırılmasına dayanan geri bildirimdir. İřęörenlerin kendi performansları hakkında geri bildirim almalarının onların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkileyeceği açıktır. Bu yüzden performans değerlemesi görüşmesinin dikkatle planlanması çok önemlidir.⁶⁹

Performans değerlemesi görüşmelerinde başarılı olmanın bir anahtarı hazırlıktır. Değerleme görüşmelerinin hazırlığı, değerlemeye ilişkin verilerin toplanmasını, geri bildirim sağlarken kullanılacak yaklaşımı, görüşme sırasında desteklenecek özel davranışların tanımlanmasını ve geçmiş değerlemelerin kontrolünü içerir.

Değerlemeci, geri bildirimini çeşitli yaklaşımlar ile sağlayabilir. Bunlar: 1) anlat ve sat, 2) anlat ve dinle, 3) problem çözüümü

Anlat ve sat yaklaşımı ile değerlemeci, iřęörenin performansını inceler ve iřęöreni daha iyi performans göstermesi için ikna etmeye çalışır. Bu yaklaşımın, yeni işe alınan iřęörenlerin görüşmelerinde kullanılması daha uygundur. Anlat ve dinle yaklaşımı,

⁶⁹ Palmer, a.g.e., s.55.

işgörenlerin performans ile ilgili savunmacı hislerini, nedenlerini ve mazretlerini açıklamasına izin verir. Bu yaklaşım ile değerlemeci, işgörene nasıl daha iyi bir performansa sahip olabileceği konusunda danışmanlık yaparak bu nedenlerin üstesinden gelmesi için onu teşvik eder. Problem çözücü yaklaşım ise, işgören performansına engel olan sorunları tanımlar. Daha sonra, eğitim, koçluk, danışmanlık, gelecek performans için hedefler belirlenmesi gibi uygulamalar ile bu yetersizlikler ortadan kaldırılması amaçlanır.⁷⁰

İşgörenlere performansları hakkında bilgi verirken, değerlemecilerin göz önünde bulundurmaları gereken ana hedefler şunlardır:⁷¹

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

Yönetici, performans görüşmesi sırasında olumlu düşünmeli ve işgörenin güçlü olduğu yönleri geliştirici biçimde davranmalıdır. Konulara yaklaşımı açık, dürüst ve anlaşılır olmalıdır. Kendi görüşlerini aktarırken işgöreni de dinlemelidir. Sorunları tartışırken yargılayıcı değil, tanımlayıcı terimler kullanılmalı ve işgörene karşı olumlu ve destekleyici bir tavır sergilemelidir. Bunlar işgören ile yönetici arasındaki iletişim engellerinin ortadan kalkmasına ve böylelikle daha etkin bir performans değerlemesi yapılmasına olanak sağlar.

Performans değerlendirme görüşmesi, yöneticinin işgörene karşılıklı görüşmede beklenen yararları ve amaçları kısaca özetlemesiyle başlar. İşgörenin iş sorumlulukları ve

⁷⁰ Werther, Jr., a.g.e, s. 364.

⁷¹ Palmer, a.g.e., s.56.

performans anlaşmasındaki amaçlar birlikte gözden geçirilir. Bu başlangıç noktasında yönetici, samimi, açık ve dostça bir atmosfer yaratarak işgörenin rahat olmasına gayret göstermelidir.

Görüşmenin giriş bölümünü taşıyan bu ilk aşamadan sonra, işgörenden performans dönemi içindeki başarılarının gözden geçirilmesi istenir. İşgöreni konuşmaya teşvik etmek, kendini değerlendirmesini yapmasını istemek ve kendi görüşlerini bildirmesini sağlamak, yöneticiye işgören hakkında daha fazla bilgi edinmesine neden olur. İyi dinleyen ve dinlediğini karşı tarafa çeşitli şekillerde (soru sorma, not alma, mimikler) hissettiren yönetici, işgörenin kendisini iyi ifade etmesine neden olacaktır.

İşgörenin kendini değerlendirmesinden sonra, yönetici dönem başında hazırlamış olduğu performans planı çerçevesinde, işgörenin değinmemiş olduğu konuları da içerecek şekilde, işgörenin dönemsel performansına ilişkin görüşlerini iletir. Görüşmenin ana amacı işgörenin performansını geliştirmek olduğu için yönetici, gözlemlediği her konuda kendisine geri bildirim sağlamalıdır. Yönetici, işgörenin savunmacı duruma düşmesine ya da sessiz kalmasına neden olmayacak bir tarzda kendi görüşlerini özetlemelidir.

Görüşmenin son aşamasında, yönetici, performans gelişimi sağlayabilecek alanları belirtir. Bu aşamada, yönetici, düşünmeyi, anlamayı ve sorun çözmeyi kolaylaştırmak için açık uçlu, yansıtıcı ve yol gösterici sorular yöneltir. Görüşme sırasında tartışılan konular ışığında işgörenin kendini geliştirebilmesini, motive olmasını, organizasyon hedefleri ile bütünleşerek, verimli ve etkin çalışabilmesini sağlayacak şekilde ileri döneme ait performansını planlarlar.

Organizasyonlar çoğunlukla performans değerlendirmesi görüşmesinin sırasında ve sonrasında doldurulmak üzere değerlendirme formları hazırlarlar. Yönetici, işgören ile yaptığı performans değerlendirmesi görüşmesinin sonrasında edindiği izlenimleri ve vardığı kararları sistematik olarak bir form üzerine not alır.

Sonuç olarak; performans değerlendirmesinin sonuçları mutlaka işgörelere bildirilmelidir. İşgörelere sonuçları bildirilmeyen performans değerlendirmesi yönetim ve işgörelere açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir.

**V. PERFORMANS DEĞERLEMESİ SÜRECİNDE
KARŞILAŞILAN OLASI HATALAR VE
SORUNLAR**

Seçilen yöntem ve uygulamaya bağlı olarak ortaya çıkan değerlendirme sorunları vardır. Yeterli bir personel değerlemesi yapabilmek için öncelikle çok karşılaşılan hataları bilmek ve gerekli önlemleri almak gerekir.⁷²

Performans değerlemesi süreci ve yöntemlerinde, değerlendirici kendi eğilimlerinden, ön yargılarından ve kişisel özelliklerinden arınmış olması beklenir. Değerleyicinin kendi davranışları, organizasyonun amaçlarına başarıyla ulaşmasına engel olabilir. Bu nedenle, bizim hedefimiz mümkün olduğunca performans standartlarını direk kullanmak olmalıdır.

Tüm değerlendiricilerin, işgörenleri değerleyecek standartları tarafsız olarak yorumlamalarını ve standartize etmelerini beklemek tecrübesizlik olur. Performans standartları yerine, değerlendiricilerin performansa bağlı olmayan veya subjektif ölçütler ile bireyi değerlemesi gibi değerlendiriciden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sürecin etkinliği önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu hatalar değerlendiricinin performans değerlendirme yöntemini iyi tanınamasından, konu ile ilgili eğitimin yetersiz oluşundan, kişinin bu konudaki ihmalinden kaynaklanabilir.

Tamamen hatasız, ideal bir performans değerlemesi amaçlanmaktadır. Gerçekte ise, çoğu değerlemeler bu ideali gerçekleştirmekten uzak kalırlar. Objektif değerlemeden belirgin bir şekilde uzaklaştıran bir veya birkaç neden vardır. Bunları aşağıda kısaca tanımlamaya çalıştık.

A. Tek Ölçüt

Tipik olarak bir işgören yaptığı iş birkaç görevden oluşur ve bunlar iş tanımlarında sıralanır. İşin başarı ile tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, yönetici bütün değerlemesini en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçüte dayandırırsa ortaya sorun çıkar. Performans değerlendirme bu şekilde yapıldığı takdirde

⁷² İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, Yayın no:248, İstanbul, 1991,s. 217.

işgörenler işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir mesaj alırlar. İşle ilgili diğer faktörler önemini yitirir.

B. Hoşgörü Hatası

Her değerlemecinin, performans değerlendirme standartlarını etkileyen kendi değerlendirme sistemi vardır. Gerçek performans kişisel görüşlere bağlı olarak, bazı değerlendiriciler yüksek, diğerleri ise düşük değerlendirme yapabilir. Önceki pozitif hoşgörü hatası, sonrakine ise negatif hoşgörü hatası denilmektedir. Değerlendiriciler, performans değerlendirmelerine karşı ılımlı olmaları zaman, bireyin performansı olduğundan fazla hale gelmektedir. Bunu yaparak, bireyin performansı olduğundan daha fazla değerlendirilmektedir. Bunun benzeri, negatif hoşgörü hatası bireyin performansını düşük değerlendirerek, performansı daha az olarak belirtmektedir.

Fazla hoşgörü ya da “değerlendirme enflasyonu”, yöneticinin bir işgörenin performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlemesidir. Yöneticiler bazen işgöreni suçlamak için bir neden olmadığını düşünerek ya da işgöreni teşvik edeceğini düşünerek onların performansını olmasını istedikleri düzeydeymiş gibi değerlendirirler. Fazla hoşgörü iş performansında hoş gitmeyecek taraflarını tartışmanın da gerekli olduğunu gözden saklar. Gerçekleri görmezlikten gelir ve personelin gelişmesi için doğru geri beslemenin önemini unuttur.

C. Hale Etkisi

Hale hatası veya etkisi, yüksek veya düşük değerlendirilen bazı belirli özelliklerin etkisi nedeniyle tüm özellikleri yüksek veya düşük değerlendirme eğilimidir. Yönetici, işgöreni belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerleyebilir. Örneğin; işgören araştırma projeleri için veri toplamakta çok başarılıysa, onun işin diğer alanlarında da aynı ölçüde başarılı gibi değerlendirmek kolaydır. Oysa o işgören aslında diğer alanlarda o kadar başarılı olmayabilir; ya da bir işgören

dürüst ve güvenilir ise, yönetici önyargılı olarak bireyin birçok vasıflarını olumlu olarak değerleyebilir.

Hale etkisi ters yönde de işleyebilir. Bir eleman için bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde pek başarılı değil ise bu başarılı yönün öne çıkarılması “boynuz etkisi” diye bilinen durumu ortaya çıkarır. Bu durum o elemanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açabilir. Hale ve boynuz etkilerine dayanan değerlemeler, işgörenlerin gelişmelerine yardımcı olmaz.

Hale hatasının üstesinden gelmek için kullanılan bir metod, değerlendirme sorularının uygun cevapları için kullanılan “tersten (karşıt) isimlendirme” yöntemidir. Örneğin; 1’den 5’e kadar olan bir ölçekte soru 17’nin cevabı 5 olabilir iken soru 18 için uygun cevap 1 olabilir. Soruları bu şekilde sınıflandırmak, değerlemecinin her soruyu bağımsız olarak ele almasını gerektirdiği için, hale hatasını azalttığı görülmektedir. Birden fazla değerlendirilecek kişi olduğu zaman kullanılacak diğer bir yöntem ise, değerlemecinin bir sonraki özelliğe geçmeden her bir özellik üzerinde tüm değerlendirilen kişileri değerlemesidir.

D. Objektif Olmama

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlemelerinde karşılaşılan en büyük güçlüklerden biridir. Ne var ki, değerlendirme yaparken çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konularda işin içine karıştırılır. O zamanda yönetici subjektif değerlemeler yapar. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını da ortadan kaldırır.

E. Önyargılar

Performans değerlemelerinde saptayıp düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de değerlemeye önyargıların karıştırılmasıdır. Objektif olmayı başaramamak sorununda olduğu gibi, değerlemecinin önyargıya sahip olması değerlemenin yönünü değiştirir ve

karşılıklı görüşmelerde elde edilecek sonuçları etkiler. Kişisel tercihler, cinsiyet, yaş, ırk gibi önyargılar ya da değerlemecinin işgörenden hoşlanıp hoşlanmaması performans değerlemelerinde hatalara yol açmaktadır. Bu durumda, değerlendirme gerğnden yüksek ya da alçak çıkabilir. Bzai değerlemeciler işgören hakkında edindikleri ilk izlenimlerin daha sonraki aşamalarda etkisi altında kalmaya devam ederler. Bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, organizasyonun bir birimi ya da işgörenlerin bir grubu için önyargılı davranmaktır.

F. Ortalama Eğilimi

Performans değerlemelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biride, herkesi “vasat” olarak değerlendirme eğilimidir. Ortalama eğilim, her iki uç yönde değerlendirme yapmama isteğidir; değerlemeler arasında ayırt etme güçlüğüdür; bir tür çeşitlilik kısıtlamasıdır. Ortalama eğilimi hatasına düşen değerlendiriciler, sürekli tüm işgörenleri ortalama değerlendirirler. Böylece gerçekte bir değerlendirme yapılmamış olur. Hiç kimse yüksek bir değerlendirme almadığı gibi düşük bir değerlemede almaz. Yönetici yada değerlendirici, işgörelere yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınır. Bu tipte bir değerlemenin ne işletmeye ne de işgörene yararı vardır. İşgörenler performansları hakkında geçerli bilgi alamadıkları için gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Organizasyonda kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalır. Örneğin; bir yönetici 1’den 5’e kadar olan bir ölçekte tüm işçileri 3 olarak değerlendirirse, performans değerlendirme sonuçlarında bir ayırım olmaz. Özellikle bu bilgiler ücret artışlarında kullanılacak ise, işgörenlerin tümünü 5 veya bir olarak değerlendirme başarısızlığı ise problem yaratır.

G. Yakın Zaman Etkisi

Yakın zaman etkisi değerlendiricinin, personelin yalnızca son zamanlardaki iş başarısını dikkate alması durumunda ortaya çıkar. Değerlemeci, genelde değerlendirilen işgörenin son

birkaç ay ya da haftadaki performansını göz önüne alabilir ve olumlu ya da olumsuz değerlemeyi buna göre yapabilir. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan ancak son dönemde çok iyi çalışan bir işgören çok başarılı, önceleri çok başarılı olmasına rağmen son zamanlarda başarılı olamayan bir işgörende çok başarısız olarak değerlendirilir. Yakın zaman etkisini gidermek için işgörenin performansının tüm dönemler dikkate alınarak değerlendirilmesi gereklidir. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca işgörenlerin performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir.

H. Atfetme Teorisi

Yönetim literatüründe “atfetme teorisi” denilen bir kavram vardır. Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedir. Bazen bu varsayımlarda sözkonusu davranışların nedeni kişiliğe dayanır (İçsel atıf). Bazen de davranışın nedenin dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (Dışsal atıf).⁷³ Bu teoriye göre işgörenlerin performansının kendi kontrolünde olduğuna inanan bir anlayışa sahip yönetici tarafından işgören değerlemesi etkilenebilir.

Atfetme teorisi, işgörenlerin kontrolünde olan şeylere karşı işgörenlerin kontrol edemediği şeyleri birbirinden ayırt etmeye kalkışmaktır. Örneğin; bir işgören 6 ayda tamamlanması gereken bir projeyi bitirmekte başarısız olursa, bu duruma yönetici olumsuz olarak bakabilir, işgörenin projeyi ve zamanını iyi düzenlemediğine inanır. (kontrolü dahilinde) Bunun tersi olarak, eğer proje üst yönetimin isteği ile başka bir şeye öncelik tanınması için geciktirilirse, yönetici tamamlanmayan projenin şartlarına daha olumlu bakabilir. (kontrolü haricinde)

Bir araştırma çalışması, atfetme hususunu destekleyen iki anahtar genelleme bulmuştur:

- Değerlendiriciler, işgörenin düşük performansını onların kontrolleri dahiline atfettikleri zaman, aynı düşük performansın dış faktörlere atfettikleri zamana göre daha sert hüküm verirler.

⁷³ Palmer, a.g.e., s.81.

- Bir işgören başarılı bir performans gösterdiği zaman, değerlendiriciler performansı işgörenin kendi çabalarına atfettiklerinde, performansın dışarıdaki güçlere atfettikleri durumlara göre daha uygun olarak işgörenleri değerlerler.

I. Pozisyondan Etkilenme

Performans değerlemesinde bazı değerlemeciler, kişilerin buldukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdeki düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yönteminde bu hatanın yapılma olasılığı yüksektir. Tüm işgörenleri bir potada toplayarak genel tek veya bir kaç kriter ile değerleyen yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, daha alt düzey pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Değerlemelerde ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlemek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

J. Yöneticilerin Yaptıkları Hatalar

Performans değerlemeleri çok kolay ve eğlenceli uğraşlar değildirler. Burada, değerlemeyi yapan yöneticilerin tutum ve davranışlarından kaynaklanan ve performans değerlemesi sürecine zarar veren hatalara değinilecektir. Bunlar:⁷⁴

- Performans değerlemesine, performans planlamasından daha fazla vakit ayırmak: Performans değerlemesi, devamlılık gösteren bir sürecin son aşamasıdır. Bu süreç, işgören ile yönetici arasındaki iyi iletişime dayanır. Bu nedenle, yıl sonundaki değerlemeden çok daha fazla zaman performans sorunlarının engellenmesine harcanmalıdır. Bu şekilde değerlemeler daha kolay ve rahat olur, rahatsızlık yaratan sonuçlar ile karşılaşmaz.

⁷⁴ Robert Bacal, *Performance Management: A Critical Look At Performance Management System-Why Don't They Work?*, McGraw-Hill, 1999, s.67.

- İşgörenleri birbirleri ile karşılaştırmak: İşgörenleri birbiri ile karşılaştıran, birbirlerini rakip olarak görmelerini ve bir takım olarak çalışmamalarını sağlayan yöneticiler, işgörenler arasında kötü duygular yaratılmasına ve moral düşüşüne neden olurlar. Böylelikle yönetici işgörenler arasında bölünmeler yaratmakla kalmaz, kendisini de gerilimin merkezinde bir hedef haline getirir.
- Performans değerlendirmesinin sadece yargılamak değil, gelişim için olduğunu unutmak: Performans değerlemesi, performansı iyileştirme için yapılır, bir günah keçisi bulmak ve onu suçlamak için değil. Bunu unutan yöneticiler, bir süre sonra karşılarında kendisine güvenmeyen ve motivasyonu düşük işgörenler bulurlar. Eğer performans değerlemenin anlamlı ve yararlı olması isteniyorsa bunun, yönetici ile işgörenlerin birlikte çalışması ile sağlanabileceği unutulmamalıdır.
- Derecelendirme formunun objektif ve bütün bir araç olduğunu düşünmek: Birçok işletme, işgörenleri değerlemek için derecelendirme formlarını kullanır. Bunu, doğru olmasından çok hızlı olması nedeniyle yaparlar. Bu derecelendirmenin bir şekilde gerçek olduğuna, en zayıf subjektif olmadığına inanıldığı zaman sorun yaşanır; çünkü bu formlardaki derecelendirmeler genellikle subjektif ve yanlış düşüncelere dayanan belirsiz yargılar şeklinde ortaya çıkabilir. Derecelendirme formlarının davranışsal kriterlere dayalı olması nedeniyle derecelendirmeler genelde subjektiftir.
- Kendilerini, işgörenleri tam anlamıyla değerlendirecekleri bir pozisyonda görmek: Yöneticiler, işgörenleri işlerini yaparken çok seyrek görmelerine veya işlerin sonuçlarını pek az bilmelerine karşın onların performanslarını etkin bir biçimde değerleyebileceklerine inanarak kendilerini aldatırlar. Bunun olması her zaman beklenemez. Birçok yönetici, işgörenleri iyi bir şekilde değerlemesi için gerekli olan düzenli ve tutarlı izlemeyi yapabilecek durumda değildir. Ayrıca, çoğu yönetici bunun için istekli davranmamaktadır ve zaman ayırarak bir iş olarak görmemektedir. Bu nedenle, değerlemenin sağlıklı yapılması için yöneticilerin konu ile ilgili yeterince bilgilendirilmeleri ve eğitim almaları şarttır.

- Bir kişinin ücretlendirilmesinin artık performans değerlemesine bağlı olmaması durumunda değerlemenin durdurulması: Birçok yönetici bunu yapmaktadır. Bir ücret artışını belirlemek ya da haklı göstermek için yapmak zorunda oldukları sürece performans değerlemesi yaparlar. İşgörenin ücreti tavana ulaştığında veya ücreti değerlemeye bağlı olmaktan çıktığında, yönetici artık kendini yormaya gerek görmez. Bu yanlış ancak yaygın bir düşüncedir. Performans değerlemesi, performansı iyileştirmek ve geliştirmek içindir, sadece ücret ile ilgili değildir. Aynı zamanda, her işgören işin içinde para olsun veya olmasın, yaptığı iş ile ilgili geri bildirim ihtiyacı duyar.
- Değerlendirme toplantılarını ertelemek veya iptal etmek: Yöneticilerin en basit mazeret ile değerlendirme görüşmelerini erteleme, işgörenlerin bu sürecin önemsiz olduğunu ya da boşuna yapıldığını düşünmelerine neden olur. Performans değerlendirme görüşmelerinde zaman ve yer seçimi oldukça önemlidir. Görüşme zamanının hem işgören hem de yönetici için uygun olmasına özen gösterilmelidir.
- Önemsiz olan bir şeyi ölçmek veya değerlendirmek: Gerçekte, ölçülmesi ya da değerlendirilmesi en kolay şeyler o işin yapılması ile ilgili olarak en az önem taşıyanlar olmasıdır. Örneğin, yöneticiler, müşteri hizmetinin kalitesini “telefonun üç kez çalmadan cevaplanması” veya bunun gibi bir kriter ile tanımlamakta çabuk davranırlar. Eğer istenirse bunu ölçmek kolaydır. Ölçülmesi zor olan müşteriyi bulma ve elde tutmayı sağlayacak olan hizmetin genel kalitesidir. Müşteri hizmetinin kalitesini genel anlamda ölçmek ve değerlendirmek zordur. Bu nedenle, çoğu yönetici bunu yapmaz ve boş-anlamsız şeyleri ölçmeyi sürdürür.
- Değerlendirme sırasında işgörenleri şaşırtmak: İşgörenler ile yıl içinde konuşmayan, işleri karıştırdığında ve sorun yaşandığında ilgilenmeyen ve o dönemde yardımcı olmayan yönetici, tüm bunları biriktirip değerlendirme görüşmesinde hepsini işgörenin kucağına döktüğünde, işgören kötü sürprizler ile karşı karşıya kalmış olur. Değerleme yıl boyunca devam etmesi gereken bir süreçtir.

- Bütün işgörenlerin ve bütün işlerin aynı yöntemlerin kullanılarak aynı şekilde değerlendirilmesi gerektiğine inanmak: Tüm işgörenler, performanslarını iyileştirmek aynı şeylere ihtiyaç duymazlar. Bazıları belirgin geri bildirim ihtiyacı duyarken bazıları duymaz. Tüm işlerin şüphesiz farklı boyutları vardır. Bir genel müdür ile santral görevlisinin işleri aynı yaklaşımla değerlendirilemez. Bu durumda, farklı işler için aynı yöntem ve kriterlerin kullanılmasında ısrar etmemek gerekir.



VI. PERFORMANS DEĞERLEMESİNE İLİŞKİN OLUMSUZ TUTUMLAR VE NEDENLERİ



Performans değerlemesi sonuçlarının bireylerin performansını geliştirebilmesi için, performans puanının ve performans değerleme sisteminin değerlenen kişi tarafından kabul edilmesi gereklidir. Performans değerleme sonuçları ne kadar doğru olursa olsun, birey performans değerleme sistemine karşı olumsuz bir tutum beslemekteyse, sadece performans değerleme sistemi mevcut olduğu için birey veya grup performansının gelişeceğini, işletme ödülleri ile performansın birbirine bağlanacağını düşünmek hatalı olacaktır.

Bireyin performans değerlemesine karşı olumsuz tutumu ise performans değerlemesi süreci içinde yaşanan bazı sorun ve aksaklıklar ile önemli ölçüde tarafların (yönetici ve işgörenler) konuya bakış açılarından kaynaklanmaktadır. Performans değerlemesine ilişkin bu tür olumsuz tutumlara gereken önemi vererek bunların nedenlerini araştıran işletmeler sorunlarına daha kolay çözüm bulabilmektedir. Bu nedenle, çalışmamızın bu bölümde yönetici ve işgörenlerin performans değerlemesine ilişkin olumsuz tutumları, nedenleri ile birlikte incelenecektir.

A. Yöneticilerin Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Yöneticilerin performans değerlemesine ilişkin çeşitli nedenlerden kaynaklanan olumsuz tutumları aşağıda kısaca açıklanacaktır.⁷⁵

- Yöneticilerin çoğu performans değerleme faaliyetlerini zaman alıcı bulmakta ve asıl görevlerinin yanında bu konu ile ilgili çalışmalara pek fazla zaman ayırmak istememektedir.
- Yöneticilerde performans değerlemenin karmaşık ve birbiri ile çelişen amaçları tedirginlik yaratmaktadır. Ancak sözkonusu amaçların çatışması sürecin doğal bir gereğidir ve yönetici bu çatışma alanlarını iyi tanırsa, çatışmayı yöneterek sorunların üstesinden gelebilir.

⁷⁵ Uyargil, a.g.e., s.13.

- Bazı yöneticiler, performans değerlemesi ve sonuçlarına inanmadıkları için ücretlendirme ve ödüllendirme kararları vermek için kullanmamakta ısrar etmektedirler. Bu yöneticiler, sistemin herhangi bir getiri sağlamaksızın gereksiz bürokrasi yarattığını düşünmektedir.
- Performans değerlemesinin süreklilik arzeden bir süreç olması da yöneticilerin bu konudaki olumsuz tutumlarının bir nedenidir. Performans değerlemesini belirli değerlendirme dönemlerinin sonunda yapılan bir form doldurma işlemi olarak gören işletmelerde sistemin başarısızlığa uğradığı görülmektedir. Bu nedenle, yöneticiler performans değerlemesini bir süreç olarak kabul eder, astları ile iletişimlerini sürekli koruyarak, onların performansını planlar, bu planlar doğrultusunda onları yönlendirir, dönem sonunda değerlemeleri tamamlayıp, elde edilen sonuçlara göre işgörenlere geri bildirim sağlayarak uygularlarsa daha başarılı olacakları kesindir.
- Yöneticilerin sistemi bu şekilde görmemelerinin nedeni onların sahip oldukları zamanın parçalara bölünmüş olmasından kaynaklanmaktadır. Çeşitli zaman dilimleri içerisinde faaliyet gösteren yöneticiler, çoğunlukla başlangıcı ve sonu belirli olaylar ile ilgilenmek durumundadırlar. Performans değerlendirme gibi süreklilik arzeden bir faaliyet onların alışageldikleri tarzlarından farklı bir çalışma biçimi ve anlayışı getirdiği için çoğu yönetici bundan rahatsız olacaktır.
- Performans değerlendirme, bazı yöneticilerden yeni bir yönetim tarzını benimsemelerini gerektirir. Özellikle yönetici ile işgörenin, işgörenin dönemsel performans hedeflerini birlikte görüşerek saptadıkları performansın planması aşaması, katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzının uygulanmasını öngörmektedir. Yönetim tarzı olarak katılımcı ve demokratik bir yönetim tarzını benimsemiş yöneticiler için önemli bir sorun oluşturmamaktadır. Öte yandan, değerlemenin bir gereği olarak otoriter bir yönetici bu olağan yönetim tarzını değiştirip, daha demokratik bir yaklaşım benimsese de, bu kez işgörenler yöneticilerinin yönetim tarzındaki değişiklikten etkilenmektedir ve yönetim tarzı farklılıkları özellikle sürecin bu aşamasında güçlükler yaratmaktadır.

- Performans değerlemesinin hazırlık gerektiren bir süreç olması da yöneticilerin konuya ilişkin tutumlarını etkilemektedir. Yöneticiler planlama, değerleme,yönlendirme, geri bildirim sağlama gibi faaliyetleri gerçekleştirirken çeşitli konularda hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Örneğin iyi değerleme görüşmesi yapabilmesi için yöneticinin bu konuda belirli becerilere sahip ve hazırlıklı olması beklenmektedir. Bu tür hazırlıklar yöneticilerden ek bazı çaba göstermelerini gerektirmekte, bu da zaten günlük işleri ile aşırı yüklü olan yöneticinin performans değerlemesine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olmaktadır.
- Performans değerlemesi sisteminin kurulmasına yöneticilerin katılımının bulunmaması da önemli bir noktadır. Performans değerlemesinin kurulması işletmelerde genellikle insan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır. Bu alışmalar sırasında işletmenin diğer bölümlerinde bulunan ve değerlemenin kullanıcısı olan yöneticilere çoğunlukla değerlemeye ilişkin görüşleri sorulmaz. Değerlemin kurulması çalışmaları sona erdikten sonra , değerleminin uygulamacılara tanıtımı yapılır ve eğitim verilir. Kuruluş aşamasında herhangi bir katkı ve katılımları olmayan yöneticiler, bu nedenle performans değerlemeyi kendilerine zorla empoze edilmeye işgören bir faaliyet olarak algılama eğilimindedirler. Bu şekilde bir algılama, yöneticilerin uygulama sırasında değerlemeye gereken desteği göstermemelerine neden olur.

B. İşgörenlerin Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Performans değerlemesi sürecinin önemli bir boyutu değerlenen kişinin psikolojisini anlamak ve yapıcı bir işbirliği anlayışı içinde olmasını sağlamaktır. Bunun sağlanamadığı durumlarda, performans değerlemesi yarardan çok sorunlar yaratan bir sürece dönüşmekte; güvensizlik, gerilim,endişe gibi olumsuz duyguların yaygınlaşmasına neden olmaktadır.⁷⁶

⁷⁶ Barutçugil, a.g.e., s.219.

İşgörenlerin performans değerlemesine ilişkin olumsuz görüş ve tutumlarının nedenleri araştırıldığında ortaya çıkan faktörler şöyle sıralanabilir:

- Değerleme amacının belli olmaması: İşgörenler öncelikle performans değerlemesinin hangi amaçlarla kullanılacağını kesin ve net olarak bilmek isterler. İşgörenler tarafından değerlemenin amacının tam olarak anlaşılması ve genellikle değerlemenin geliştirmeye ve ödüllendirmeye yönelik yönlerinden çok cezalandırıcı özellikleri üzerinde durulması, işgörenlerin sisteme karşı güvensizlik duymalarına yol açmaktadır. Bu bakımdan değerlemeciler kadar değerlendirilenlere de performans değerlemesine ile ilgili eğitim verilmeli ve bu eğitimlerde performans değerlemesinin amaçları ve yararları anlatılarak gerekli açıklamalar yapılmalıdır. Bu değerlemeye ilişkin kuşku ve olumsuz düşüncelerin azalmasını ya da tamamen ortadan kalkmasını sağlayacaktır.⁷⁷
- Değerlemenin adil ve objektif olmasından kuşku duyulması: İşgörenler, performans değerleme sürecine mesafeli yaklaşmakta, her zaman doğru ve adil olmadığını düşünmektedirler. Bu kuşku birçok nedenden kaynaklanır. Birçok işgörenin değerlemeyi yapacak yöneticiye güvensizlik duyması bunlardan birisidir. Yöneticilerin önyargılı, taraflı ve subjektif değerlendirme yapacaklarını düşünürler. Yapılan değerlemelerde başardıkları işlerin ya da gerçekleştirdikleri sonuçların değil, kişilik özelliklerinin dikkate alınacağını düşünürler. Diğer yandan, kullanılan performans değerlendirme yöntemlerine de pek fazla güvenmedikleri için performanslarının ölçümünde de hatalar olabileceğine ilişkin kaygıları vardır.

Performans değerlendirme sisteminin adil olduğuna inanılması için, her şeyden önce bireylerarası performans farklılıkları performans değerlendirme sistemine yansımaları ve bu durum bireyler tarafından algılanmalıdır, işgörenler kendilerinin işletmeye katkıları hakkında çeşitli fikirlere sahip oldukları gibi, kendileri ile aynı işi veya benzeri işleri yapmakta olan işgörenlerin işlerindeki başarıları ve işletmeye katkıları hakkında da fikirler oluştururlar. Performanslar arasında algılanan farklılıklar performans değerlendirme sonuçlarına bireyin beklediği şekilde

⁷⁷ Uyargil, a.g.e., s.16-17.

yansımiyorsa, birey kendisinin işine harcamakta olduğu çaba ve aldığı performans değerlendirme puanını diğer bireylerle karşılaştığında kendisini dezavantajlı görmekteyse, sistemin adil olmadığı duygusuna kapılacak, işine ve yöneticisine karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilecektir.

Buna karşın adalet algısı sübjektif bir kavramdır. Bireyler arasındaki gerçek performans farklılıkları performans değerlendirme puanına yansıtılmış olsa bile bireyin algıları hatalı olabilir ve bir adaletsizlik algılanabilir. Bireyin motivasyonu objektif gerçeklikler tarafından değil kendi sübjektif algıları tarafından belirleneceği için, bireysel adalet algısı önemlidir ve bu nedenle bireylerin performans değerlendirme sisteminin objektifliği hakkındaki düşünceleri bilinmeli, bireysel algılar doğru ise gerekli önlemler alınmalı, hatalı bir algılama sözkonusu ise algıların düzeltilmesi yolunda çalışmalar yapılmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin adil olarak algılanabilmesi için, performans değerlendirme kriterlerinin seçimi büyük önem taşımaktadır.⁷⁸ Performans değerlemede iş ile doğrudan ilişkili performans değerlendirme kriterlerinin kullanılması, performans değerlemenin adil olduğunun düşünülmesine katkıda bulunmakta ve sistemin bireyler tarafından kabul edilmesini sağlamak kolaylaşmaktadır. Bu nedenle, performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında iş analizinden yararlanılması, gerçekten performans ile ilişkili kriterlerin kullanılması bireylerin de kullanılmakta olan kriterlerin iş ile ilişkili olduğu yolunda ikna edilmeleri önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme kriterlerinin bireyler tarafından performans değerlendirme döneminin başlangıcından itibaren bilinmesi de performans değerlendirme sisteminin adil olduğunun düşünülmesine katkıda bulunmaktadır. Bireyler daha önceden bilmedikleri ve önemsemedikleri kriterler üzerinden değerlendikleri takdirde sistem hakkında olumsuz düşünceler edinmeleri muhtemeldir. Performans standartları zaman içinde ve bireylere uygulanışı açısından tutarlılık

⁷⁸ Andrew D.Szilagyı, March J.Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, 4.B., Scott Foresman and Co., Illinois, 1987, s.434.

göstermeli, aynı işi yapmakta olan tüm çalışanlar aynı kriterler üzerinden ve aynı ağırlıklar kullanılarak değerlendirilmelidirler.⁷⁹

Bireylerin sistemin adil olduğunu algılayabilmeleri için, değerlemeyi yapacak kişinin gerçekten kendi performanslarını gözlemleme şansı olan kişiler olduğuna inanmaları gerekmektedir. Değerlemeyi yapacak kişinin değerlendirileceği konular ve kriterler, o kişinin gözlemleme imkanına sahip olduğu kriterler olmalıdır. Aksi takdirde, performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz bir düşünce oluşması ihtimali büyüktür.

- Yöneticinin gerekli desteği vermemesi: Olumsuz tutumların oluşmasının bir diğer nedeni ise, değerlemelerde yöneticiler ile işgörenler arasında açık ve düzenli bir iletişimin olmaması ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılmamasıdır. Görüşmenin gergin ve uzlaşmacı olmayan bir ortamda gerçekleşmesi, yöneticinin işgörenin performansını geliştirecek önerilerde bulunarak kendisine destek vermemesi işgörende olumsuz duyguların oluşmasına neden olmaktadır. Bu durumda işgören, değerlemecinin ve yönetimin kendisine karşı olduğunu ve cezalandırmak ya da işten atmak için bir neden arayışı içinde olduğunu düşünmektedir. Eğer bir yönetici gerekli desteğin verilmesi konusunda dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini de arttırmış olur. İşgörenin “Bana karşı kayıtsız değil, ben gerekiyim...” düşüncesi içinde olması, kendi performansını geliştirmek konusunda istekli olmasına ve değerlemeye ilişkin olumsuz düşüncelerin ortadan kalkmasına neden olacaktır.⁸⁰
- Yeterli geri bildirim olmaması: Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Değerleme sırasında verilen geri bildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Performans değerlemesi aracılığıyla işgörenin takdir edilmemesi, performansına ilişkin olumlu-olumsuz görüşlerin bildirilmemesi

⁷⁹ M.Susan Taylor, Kay B. Tracy, Monika K.Renard, J.Kline Harrison, Stephen J.Carroll, “Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice”, *Administrative Science Quarterly*, September 1995, s.498.

⁸⁰ Uyargil, a.g.e., s.17.

işgörende endişeye yol açar, ve uzun dönemde de değerlemeye duyulan güveni azaltır.

- Değerleme sonucunda değişen bir şey olmaması: Performans değerlemesinin birbiri ile çelişen amaçları zaman zaman işgörenlerin sistemden beklentileri konusunda onları hüsrana uğratabilir. Özellikle ödüllendirmeye yönelik bir değerlemin yapılmadığı işletmelerde, işgörenler performans değerlemesi çalışmalarının gereksiz olduğunu kanısına kapılabilirler.⁸¹
- Performans puanını hakkında yöneticisi ile aynı fikirde olmama: Performans değerlendirme sistemine karşı tutumu belirleyen bir faktör, performans değerlendirme sonucunda alınan puan veya değerlendirme sonucunun kendisidir. Buna göre bireyin aldığı puan ile ilgili kendisi hakkındaki oluşan düşünceleri yöneticisinin yaptığı değerlemeye oranla daha olumlu olduğu takdirde birey üzerinde olumsuz sonuçlar meydana gelebilecektir. Bu konuda yapılan araştırmalar, bireylerin kendi performanslarını genellikle yöneticilerin yaptıkları değerlemeye oranla daha iyi değerlediklerini ortaya koymaktadır.⁸² Sözkonusu fikir ayrılığının sebebi olarak, değerlemeyi yapan yöneticinin değerlemesini yaptığı kişinin performansı hakkında gerekli tüm bilgilere sahip olmaması, yönetici ve astın farklı bakış açılarına sahip olmaları, yöneticinin kullanmakta olduğu değerlendirme standartlarının bireyin kendisini değerlemede kullandığı standartlardan farklı olması gibi faktörler sayılabilmektedir.⁸³

Yönetici ve astının birbirlerinden farklı değerlemeler yaptıkları durumlarda, bireyler üzerinde çeşitli olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Birey savunmacı davranışlar gösterme eğilimine girebilmekte, işine daha az önem vermeye ve işinden soğumaya, yöneticisine karşı olumsuz duygular beslemeye başlayabilmektedir.⁸⁴ Bu nedenle, yönetici ve astının performans değerlendirme puanı üzerinde bir anlaşmaya varmaları oldukça önemlidir. Bireyin kendi

⁸¹ Uyargil, a.g.e., s.17.

⁸² Gerald L. Blakely, "The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1993, s.58.

⁸³ Brian W. Shrader, Dirk D. Steiner, "Common comparison standards : an approach to improving agreement between self and supervisory ratings", **Journal of Psychology**, 81/6, December 1996, s.813.

⁸⁴ Blakely, a.g.e., s.59.

performansı hakkındaki düşüncelerinin yöneticisinin yaptığı değerlemeden önemli ölçüde farklılık göstermemesi için, bireyin performans değerlendirme kriterlerini iyi bilmesi, kendi performansının her bir kriter açısından durumunu dönem içinde öğrenmesi gereklidir. Bireye performans değerlendirme dönemi içinde performansı hakkında sürekli olarak geri besleme verilmesi, bireyin kendi performansı hakkında gerçekçi fikirler taşıması açısından büyük öneme sahiptir

Bireyin performans değerlendirme puanının yönü de puanın algılanmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Bireylerin kendilerine saygıları ve ego tamimi açısından, işletmenin kendileri hakkındaki düşünceleri büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme sonuçtan, işletmenin kişiye verdiği değeri yansıttığından, kişinin kendine saygısını etkileyen bir faktördür. Bir işletmede çalışmakta olan tüm işgörenler, sözkonusu işletme için önemli olduklarını hissetmek isteyeceklerdir. Bu nedenle “ortalamanın altı” ve hatta bazı durumlarda “tatminkar” performans gösterdiği belirtilen bireyler bile performans değerlendirme sonucundan olumsuz yönde etkilenebilmekte, işletmeye karşı tutumları olumsuzlaşabilmekte ve işten ayrılma eğilimine girebilmektedir.⁸⁵

- Başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğine ilişkin görüşler: İşgörenler performanslarını etkileyen tüm değişkenlerin kendi kontrolleri altında olmadığını ancak yönetimin bu tersi bir varsayımla hareket ederek, kendilerinden sürekli olarak daha çok çalışarak performanslarını yükseltmelerini istediklerini düşünürler. “Çok işgörenden çok iş istenir” endişesi ile performans değerlemesinin bu amaçla kullanılacağını düşünerek, değerlemeye ilişkin bu tür olumsuz tutumlar geliştirirler.⁸⁶
- İşgörenlerin kendi görüşlerini belirtme fırsatını bulamamaları: İşletmeler, işgörenlerin değerlendirme sürecine katılmasını ve desteklemesini sağlamak için başından sonuna kadar onları bu sürece dahil etmelidir. Hiçbir hazırlık yapılmadan, bilgi verilmeden, incelenip incelenmeyeceği bile belli olmayan

⁸⁵ Jane L.Pearce ve Lynn W.Porter, “Employee responses to formal performance appraisal feedback”, içinde *Motivation and Work Behavior*, der. Richard M.Steers ve Lyman W.Porter, McGraw Hill, New York, 1991, s.566.

⁸⁶ Uyargil, a.g.e., s.17.

formların işgörenlere dağıtılması, işgörenlerde olumsuz duygular uyanmasına neden olur. İşgörenlerin süreci tartışması ve iş hedeflerinin saptanmasına katılması, onların değerlendirme çalışmalarını gerekli bir çalışma olarak görüp benimsemelerine yol açacaktır.⁸⁷

Performans değerlemesinin amaçlarından biri de, işgören motivasyonunu artırmaktır. Performans değerlemesinin, organizasyonların başarısı için çok kritik olduğu kabul edilen **işgören motivasyonu** üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İşgörenlerin performans değerlemesine ilişkin olumsuz tutum ve görüşlerini ortadan kaldırmak ve işgören motivasyonu artırmak için performans değerlemesinin etkin bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. İşgörenlerin motivasyonunu önemli ölçüde etkileyen bu sistemin olumlu sonuçlar doğurması ve işgörenlerde olumsuz tutumlara yol açmaması için yapılması gerekenlere kısaca değilecektir.

Öncelikle, değerlemeler işgörenin güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Örneğin; "verilerin analizinde zorlanıyorsun" ifadesi yerine, "işgörenlere ait demografik verilerin analizinde bazı hesaplama hataları yapmıştın" gibi belirgin bir konuya ait geri bildirim verilmesi, hem işgörenin eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır.

Performans değerlemesi sırasında gözetilmesi gereken bir başka konu da, sürecin amacının işgörenlerin suçlanması değil, gözlemlenen sorunların tanımlanması ve varsa çözüm önerilerinin getirilmesi olduğudur. Örneğin; "Kimseyi dinlemiyorsun" ifadesi yerine; "Takım arkadaşlarını düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanımadığımı düşünüyorum, oysa bu fikirlerden de yararlanıp, daha zengin bir bakış açısı kazanman mümkün" ifadesinin kullanılması işgörenin eleştirileri daha olumlu karşılmasını ve motivasyon düşüklüğü yaşamamasını sağlayacaktır. Bununla birlikte; değerlendirilmeye olumlu olan bildirimlerle başlanması, işgörenin yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini artırıcı geri bildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan, işgörenlerin olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Eğer en zor başedilebilecek sorunlar irdelenmezse, tüm süreç

⁸⁷ Palmer, a.g.e., s.14.

güvenilirliğini yitirmiş olur ki bu durum, işgörenlerin asıl geliştirmeleri gereken yönlerini görmelerini engeller ve sistemin amacından uzaklaşmasına sebep olur.

Performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz tutum besleyen bireylerin kendilerine verilen geri bildirim reddettikleri veya gözardı ettikleri görülmüştür.⁸⁸ Bireyler geri bildirim kabul etmedikleri takdirde hatalı davranışlarını değiştirmeye veya kullanmadıkları potansiyellerini kullanmaya motive olamayacaklarından, bu durum performans değerlendirme sisteminin başarılı olmasını önemli ölçüde etkileyecektir. Öte yandan, performans değerlendirme sistemine karşı gelişen olumsuz tutumların, bireylerin gelecekteki performanslarının düşmesine neden olduğu görülmüştür.⁸⁹

Performans değerlemesi 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 işgörende motivasyonun artmasına ve uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geri bildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerin işgören motivasyonu üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Üstlerin astlarına değerlendirme dönemi boyunca gerektiği zaman geribildirim vermemesi, dönem sonu değerlendirmelerinde işgörene başedebileceğinden daha fazla sorumluluğun verilmesine, performansının ve motivasyonun düşmesine neden olabilir. Bu sebeple, geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli ve performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir. Son olarak, değerlendirmenin zamanlamasının uygun olmasına dikkat edilmelidir. İşgörenin yorgun, üzgün ya da durumla başa çıkamayacağı bir zamanda geribildirim verilmesi, doğrudan motivasyon düşüklüğüne yol açabilir.⁹⁰

Performans değerlendirme sisteminin bireyleri motive edebilmesi verimliliği artırması, devamsızlığı azaltması, düşük performansı düzeltmesi gibi sonuçlar doğurması ancak performans değerlendirme sistemi bir bütün olarak bireyler tarafından kabul edilmişse

⁸⁸ Christopher Neck, Greg L. Stewart ve Charles C. Manz, "Thought of self leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Semptember 1995, s.286.

⁸⁹ Neck vd., a.g.e., s.286.

⁹⁰ Zeynep Kaptan, "Performans Değerlendirme ve Motivasyon", <http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale> (9 Kasım 2002)

mümkün olabilecektir.⁹¹ Araştırma sonuçları olumsuz algılanan performans değerlendirme sistemi ile iş tatminsizliği arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.⁹² Yanısıra araştırmalar performans değerlendirme sistemine karşı olumsuz tutumun bireyin yöneticisine karşı tutumunu olumsuz yönde etkilediği ve işletmeden ayrılma eğilimi ile ilişkili olduğunu da ortaya koymaktadır.⁹³

Sonuç olarak; olumsuz tutum doğuran performans değerlendirme sisteminin işletmede moral seviyesinin düşmesine neden olması, motivasyon düşüklüğü yaratması, işletme açısından oldukça önemli olumsuzluklardır ve performansı ödüllere bağlamak, bireyleri performanslarına göre ödüllendirmek, performansı geliştirmek amacı ile başlatılan performans değerlendirme uygulamasının, faydaları ile giderilemeyecek zararlar vermesine neden olabilmektedir. Bu nedenle işletmeler, performans değerlendirme sistemini doğru ve güvenilir ölçüm yapar hale getirmek için çaba harcamanın yanısıra bireylerin sisteme karşı tutumlarını da incelemelidirler.

⁹¹ Gary E.Robert, "Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and ratee acceptance", *Review of Public Personnel Administration*, May-August 1992, s.21.

⁹² Albert Shapero, *Managing Professional People: Understanding Crative Performance*, Free Press, New York, 1989, s.117.

⁹³ Taylor vd., a.g.e., s.502.

VII. UYGULAMADAN BİR ÖRNEK



A. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma performans değerlemesine karşı işgörenlerin tutumlarını saptamayı amaçlamaktadır. Buna göre araştırmada çalışanların performans değerlemesine karşı tutumları, söz konusu tutumu oluşturan ve tutuma etki eden faktörler saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırma performans değerlemesine karşı çalışanların tutumlarını ortaya koyması açısından önem kazanmaktadır. Buna göre performans değerlendirme uygulayan işletmeler bu araştırma ile işgörenlerinin performans değerlendirme hakkında neler düşündüğünün farkına varma imkanına sahip olacak ve performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunların çözümü için kullanılabilecekleri bilgiler edinebileceklerdir.

B. Araştırmanın Yöntemi, Kapsamı ve Sınırları

Araştırma, tanımlayıcı araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmada işgörenlerin performans değerlemeye karşı tutumları ve buna etki eden faktörler tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın performans değerlemenin yaygın olarak kullanıldığı işletmelerden “çağrı merkezi” hizmeti veren bir işletmede yapılması uygun görülmüştür. Bunun başlıca nedeni çağrı merkezi hizmeti veren işletmeler için performans değerlemenin önemli bir rol oynamasıdır.

Araştırma kapsamına çağrı merkezi hizmetini dış kaynak olarak sağlayan (outsource) işletmeler dahil edilmiştir. Başka deyişle kendi çağrı merkezlerine sahip işletmelerin çağrı merkezleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Buna göre ülkemizde tek işi çağrı merkezi hizmeti vermek olan işletmelerin toplam sayısının 15 olduğu tespit edilmiştir.⁹⁴

Gerçekleştirdiğimiz araştırma, söz konusu işletmeler arasından tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma için belirlediğimiz işletme yoğun olarak

⁹⁴ http://www.sistema.com.tr/cm/araştırma_cm_pazar.asp, 13 Şubat 2003

telekomünikasyon alanında çağrı merkezi hizmeti vermekte olup sektörün önde gelen işletmelerinden biridir ve pazar payının %51'ine sahiptir. Araştırma zaman ve mali kısıtlardan dolayı söz konusu işletmenin sadece İstanbul'daki Genel Merkezi'ndeki işgörenlerini kapsamaktadır. Buna göre araştırmada Genel Merkez işgörenleri ile İstanbul dışı işgörenlerinin performans değerlemeye karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı varsayılmıştır.

Araştırmaya söz konusu işletmenin performans değerlemesi uygulanan işgörenleri dahil edilmiştir; performans değerlemesine dahil edilmeyen işgörenler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Buna ek olarak işe başlama tarihi üzerinden en az 6 ay geçmiş başka bir deyişle en az bir performans değerlendirme dönemi yaşamış işgörenler araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmanın önemli bir kısıtı örnek olay kullanılması nedeniyle elde edilecek sonuçların genellemeye imkan vermemesidir. Buna karşın araştırma için seçilen işletmenin sektörün önde gelen işletmelerinden biri olması sonuçların geneli temsil etme yeteneğini artırmakta olduğu düşünülmektedir.

C. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından faydalanılmıştır. Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde işgörenlerin performans değerlemesine karşı tutumlarını tespit etmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçek yer almaktadır. Ölçekte toplam 45 ifade bulunmaktadır. İfadeler performans değerlemesine karşı tutum ile ilgili yapılmış araştırmalardan elde edilen bilgiler doğrultusunda oluşturulmuştur.

Ölçekte yer alan ifadeler 5'li Likert ölçeğindedir. İfadelerin karşısında tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, tamamen katılmıyorum şeklinde beş katılma derecesi bulunmaktadır. İfadelerin 12 tanesi (7, 11, 16, 17, 19, 25, 28, 36, 39, 40, 41 ve 42 nolu ifadeler) olumsuzdur. Değerlendirmeler olumlu ifadelerde

tamamen katılıyorum seçeneğine 5, tamamen katılmıyorum seçeneğine 1 puan verilerek; olumsuz ifadelerde ise tamamen katılmıyorum seçeneğine 5, tamamen katılıyorum seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonrasında ölçeğin güvenilirlik analizi yapılmış; Cronbach α değeri tüm ifadeler için 0,9402 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen değer 0,70'den büyük olması ölçeğin iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir.

Anketin ikinci bölümünde ise işgörenlerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla cinsiyet, doğum yılı, öğrenim durumu, medeni durum, görev, kıdem ve toplam iş tecrübesine yönelik sorular kullanılmıştır. Bu bölümde yer alan sorular çift şıklı (cinsiyet, medeni durum), açık uçlu (doğum yılı, kıdem, toplam iş tecrübesi) ve çoklu seçenekli (öğrenim durumu, görev) soru tiplerinden oluşmaktadır.

D. Anakütle ve Örneklem

Araştırma kapsamındaki işletmenin performans değerlemesine tabi olan ve en az bir performans değerlendirme dönemi geçirmiş işgören sayısı toplam 1507'dir. Araştırmada anakütlenin %10'una ulaşılması hedeflenmiş ve tesadüfi olarak belirlenen işgörelere anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Sonuçta geri dönen geçerli anket sayısı 149 olmuştur.

E. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada kullanılan ölçeğin alt faktörlerini belirlemek amacıyla Faktör Analizi uygulanmıştır. Elde edilen faktörlerin iç tutarlılığını tespit etmek için ise her faktör için ilgili ifadelerin Cronbach α değerleri hesaplanmıştır.⁹⁵

⁹⁵ Ezel Tavşancıl, **Tutumların Ölçülmesi SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002, s.54.

Faktörler ve genel sonuçlar değerlendirilmesi amacıyla ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte faktörler ve genel sonuçlara ilişkin değerlendirmelerin işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla Tek Yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. ANOVA analizi öncesinde grup varyanslarının homojen dağılıp dağılmadığının incelenmesi amacıyla Levene Testi gerçekleştirilmiştir.⁹⁶ Farklılık tespit edilen özelliklerde farklılığın hangi kategorilerde ortaya çıktığını tespit etmek için varyansların homojen dağıldığı durumlarda Tukey HSD Testi, homojen dağılmadıkları durumlarda ise Games-Howell GH Testi kullanılmıştır.⁹⁷

Analizlerde SPSS 10.0 istatistik paket programı kullanılmış; tüm analizler 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

F. Hipotezler

H₁: İşgörenler performans değerlemesine karşı olumsuz tutuma sahiptir.

H₂: Yönetici ve yönetici olmayan işgörenlerin performans değerlemesine karşı tutumları farklıdır.

⁹⁶ Aziz Akgül ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, 2003, s.211.

⁹⁷ <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/anova.htm>, 09 Mart 2003.

G. Bulgular ve Değerlendirme

1. Demografik Veriler

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-1) işgörenlerin yarısından fazlasının (%57) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bayan işgörenlerin oranı ise %43'tür.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Erkek	85	57
Bayan	64	43
Toplam	149	100

Tablo-1 : Cinsiyetlerine Göre Dağılım

İşgörenlerin yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-2) işgörenlerin yarısının 25 ile 29 yaş arasında olduğu görülmektedir. Bunu %27 ile 30 ile 34 yaş arasındaki işgörenler takip etmektedir. 25 yaş altı işgörenler işgörenlerin %12'sini oluştururken; 35 yaş ve üzeri işgörenler ise %10'luk bir kesimi oluşturmaktadır. İşgörenlerin yaş ortalaması 28,9 olarak hesaplanmıştır (standart sapma 3,90)

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
25'in altı	18	12
25-29 arası	74	50
30-34 arası	41	27
35 ve üzeri	16	11
Toplam	149	100

Tablo-2 : Yaşlarına Göre Dağılım

İşgörenlerin eğitim düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-3) işgörenlerin yarısından fazlasının (%67) lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Bunu %17 ile ön lisans/lise mezunları, %16 ile de lisans üstü eğitime sahip işgörenler izlemektedir.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Ön Lisans / Lise	26	17
Lisans	100	67
Lisans Üstü	23	16
Toplam	149	100

Tablo-3 : Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

İşgörenlerin medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-4) işgörenlerin yarısından fazlasının (%62) bekar olduğu görülmektedir. Evli işgörenlerin oranı ise %38'dir.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Bekar	92	62
Evli	57	38
Toplam	149	100

Tablo-4 : Medeni Durumlarına Göre Dağılım

İşgörenlerin işletmelerindeki pozisyon düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-5) işgörenlerin %43'ünü yöneticilerin, kalan %57'sini ise yönetici olmayan işgörenlerin oluşturduğu görülmektedir.

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Yönetici Olmayan	85	57
Yönetici	64	43
Toplam	149	100

Tablo-5 : Pozisyonlarına Göre Dağılım

İşgörenlerin kıdem düzeylerine göre dağılımları incelendiğinde (Tablo-6) işgörenlerin %48'inin 3 ile 5 yıl arası kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu %42 ile 3 yıldan az kıdeme sahip çalışanlar takip etmektedir. İşgörenlerin kıdem ortalaması 2,75 yıl olarak hesaplanmıştır (standart sapma 1,19).

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
3 yıldan az	63	42
3-5 yıl arası	72	48
5 yıl ve üzeri	14	10
Toplam	149	100

Tablo-6 : Kıdemlerine Göre Dağılım

İşgörenlerin toplam deneyimleri incelendiğinde (Tablo-7) işgörenlerin yarısından fazlasının (%57) 5 ile 10 yıl arası toplam deneyime sahip olduğu görülmektedir. Bunu %24 ile 5 yıldan az toplam deneyime sahip olanlar, %20 ile de 10 yıl ve üzeri toplam deneyime sahip olanlar izlemektedir. İşgörenlerin kıdem ortalaması 6,92 yıl olarak hesaplanmıştır (standart sapma 3,44)

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
5 yıldan az	35	23
5-10 yıl arası	85	57
10 yıl ve üzeri	29	20
Toplam	149	100

Tablo-7 : Toplam Deneyimlerine Göre Dağılım

2. Performans Değerlendirmesine Karşı Tutum

Araştırmada elde edilen sonuçlar faktör analizine tabi tutularak işgörenlerin performans değerlemesine karşı tutumlarını oluşturan alt faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin tutumlarının 12 faktörden meydana geldiği saptanmıştır. (Tablo-8) Faktör analizi sonucu elde edilen KMO katsayısı incelendiğinde (0,629) belirlenen 12 faktörün toplam varyansı açıklamada kabul edilebilir düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır.⁹⁸ Söz konusu altı faktör toplam varyansın %77'sini açıklama özelliğine sahiptir.

⁹⁸ Akgül ve Çevik, a.g.e., s.428.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ífade 20	0,814	0,103	0,258	-0,013	0,235	-0,031	0,024	-0,008	0,045	-0,058	0,045	0,011
Ífade 28	0,811	0,190	0,105	0,189	0,066	-0,030	0,100	0,263	0,063	0,062	0,031	-0,089
Ífade 34	0,732	0,130	0,098	-0,010	0,206	0,051	0,229	-0,051	0,035	0,036	-0,158	0,257
Ífade 37	0,732	0,261	0,336	-0,077	0,100	0,012	0,083	0,102	-0,147	-0,024	-0,117	-0,007
Ífade 32	0,724	0,302	0,117	0,156	-0,135	0,231	-0,162	-0,063	0,098	-0,063	0,082	0,080
Ífade 29	0,648	0,183	0,138	-0,029	0,182	0,039	0,419	0,139	0,148	0,148	0,022	0,172
Ífade 43	0,643	0,058	0,166	0,117	0,034	0,417	-0,162	0,335	0,109	0,210	0,034	-0,015
Ífade 44	0,632	0,199	-0,222	0,117	0,124	0,126	0,097	-0,418	0,109	0,108	0,021	0,125
Ífade 31	0,602	-0,080	0,219	-0,100	0,200	0,428	0,234	-0,120	0,094	-0,059	0,171	0,258
Ífade 42	0,579	-0,082	0,484	0,199	-0,056	0,181	0,088	-0,080	0,044	-0,276	0,189	-0,018
Ífade 33	0,529	0,503	-0,091	0,042	0,018	0,348	0,119	0,124	0,248	0,194	0,131	0,121
Ífade 35	0,512	0,264	0,061	0,044	0,305	0,332	0,273	0,324	0,136	-0,109	0,020	0,093
Ífade 38	0,509	0,396	-0,074	0,383	-0,121	0,046	0,335	0,110	-0,099	0,161	0,085	0,224
Ífade 10	0,486	0,251	0,146	0,153	0,219	0,238	0,194	0,123	0,109	-0,035	-0,081	-0,334
Ífade 16	0,460	-0,091	-0,038	0,145	0,120	0,333	-0,140	0,423	-0,332	0,038	0,209	-0,185
Ífade 22	0,315	0,730	0,166	0,137	0,224	0,045	-0,034	-0,041	0,073	0,071	0,220	0,006
Ífade 3	0,104	0,694	0,196	0,425	0,071	0,095	-0,035	0,127	0,169	-0,050	-0,245	-0,045
Ífade 18	0,333	0,679	0,083	0,010	0,122	-0,248	0,218	-0,032	0,125	0,133	-0,003	-0,217
Ífade 30	0,284	0,639	0,091	0,067	0,066	0,348	0,195	0,105	-0,191	0,187	0,300	0,129
Ífade 8	0,219	0,510	0,076	0,302	0,064	0,187	0,326	0,190	-0,002	-0,153	-0,125	0,316
Ífade 17	0,174	0,163	0,718	0,104	0,044	0,242	0,042	0,048	0,232	0,125	-0,081	0,063
Ífade 39	0,355	0,127	0,708	0,086	0,062	0,010	-0,160	-0,119	-0,207	-0,024	0,019	0,162
Ífade 21	0,240	0,114	0,548	0,018	0,088	0,284	0,183	0,246	0,189	-0,126	0,240	0,087
Ífade 25	-0,006	0,081	0,027	0,823	0,106	0,008	0,113	0,076	0,133	0,135	0,170	-0,025
Ífade 1	0,004	0,353	0,065	0,640	0,121	0,127	-0,143	0,177	0,423	-0,006	-0,157	0,014
Ífade 41	0,276	0,229	0,330	0,635	0,216	0,130	0,143	0,036	-0,296	0,035	-0,012	0,036
Ífade 11	0,205	0,107	0,015	0,472	0,294	0,102	0,273	0,298	0,189	0,422	0,094	0,035
Ífade 5	0,180	0,170	-0,052	0,003	0,802	0,091	-0,035	-0,175	-0,089	0,173	-0,038	-0,091
Ífade 36	0,314	-0,060	0,202	0,296	0,679	-0,026	0,026	0,184	-0,076	0,155	0,116	-0,126
Ífade 2	0,126	0,239	0,080	0,216	0,638	0,143	0,238	0,398	-0,004	-0,106	0,119	-0,040

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
İfade 12	0,059	0,107	0,037	0,166	0,548	0,452	0,150	0,086	0,155	-0,020	0,381	0,089
İfade 13	0,085	0,041	0,120	0,055	0,145	0,845	0,128	0,042	-0,025	-0,003	-0,152	-0,201
İfade 14	0,431	0,139	0,367	0,098	0,005	0,654	0,021	-0,009	0,036	-0,025	0,092	-0,020
İfade 9	0,116	0,059	-0,121	0,157	-0,021	0,224	0,748	-0,081	0,261	0,007	-0,014	0,039
İfade 19	0,156	0,178	0,383	0,227	0,288	-0,231	0,537	0,059	-0,237	0,003	0,174	0,077
İfade 26	0,344	0,253	0,313	-0,192	0,223	0,109	0,456	0,073	-0,017	-0,024	-0,257	-0,053
İfade 4	0,076	0,106	-0,026	0,176	0,047	0,029	0,012	0,810	0,094	0,155	-0,007	0,045
İfade 27	0,164	0,178	0,051	0,256	-0,173	0,025	0,203	0,118	0,714	0,162	0,006	0,007
İfade 6	0,355	-0,087	0,195	-0,075	0,198	0,064	0,046	-0,087	0,501	0,041	0,164	0,491
İfade 24	0,377	0,382	-0,226	0,241	0,102	-0,033	0,269	0,208	0,389	0,147	0,315	0,148
İfade 7	0,026	0,017	-0,022	0,179	0,076	0,080	-0,040	0,253	0,208	0,814	-0,069	0,024
İfade 45	-0,045	0,217	-0,009	-0,006	0,153	-0,145	0,029	-0,112	-0,066	0,652	0,363	0,167
İfade 40	0,046	-0,143	0,379	0,048	-0,282	0,019	0,066	-0,278	-0,143	0,397	0,307	-0,227
İfade 23	0,007	0,066	0,065	0,050	0,102	-0,019	-0,036	0,028	0,022	0,103	0,851	0,051
İfade 15	0,135	0,029	0,118	0,038	-0,164	-0,151	0,070	0,043	0,037	0,096	0,052	0,836

KMO değeri= 0,629

Barlett Testi ki kare değeri= 2235,9 p=0,000<0,01

Tablo-8 : Rotasyonlu Faktör Analizi Sonuçları

Elde edilen faktörlerin iç tutarlığını saptamak amacıyla her bir faktör için Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır (Tablo-9). 8, 11 ve 12. faktörler tek bir ifadeye sahip olduğundan söz konusu değer hesaplanamamış; 7. ve 10. faktörlerin Cronbach alfa değerlerinin ise yeterli düzeyde olmadığı (<0.60)⁹⁹ görülmüştür. Belirtilen faktörlerin analizlerde kullanılabilir olmaması nedeni ile söz konusu faktörler değerlendirme dışı tutulmuş ve kalan 7 faktör için faktörleri ifade edecek başlıklar tespit edilmiştir. Dışarıda tutulan 5 faktör dolayısıyla faktörlerin toplam varyansı açıklama yüzdesi %54,9 olarak hesaplanmıştır.

⁹⁹ Akgül ve Çevik, a.g.e., s.435.

	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Cronbach α Değeri</i>
Faktör 1: Sonuçlarına Yönelik Tutum	15	0,9320
Faktör 2: Yönetici ile İlişkilere Etkisine Yönelik Tutum	5	0,8312
Faktör 3: Objektifliğine Yönelik Tutum	3	0,7072
Faktör 4: Gerekliliğine Yönelik Tutum	4	0,7861
Faktör 5: Amaçlarına Yönelik Tutum	4	0,7977
Faktör 6: İçeriğine Yönelik Tutum	2	0,7385
Faktör 9: Çalışana Sağladığı Faydaya Yönelik Tutum	3	0,6606
Faktör 7: -	3	0,5628
Faktör 10: -	3	0,4402
Faktör 8: -	1	-
Faktör 11: -	1	-
Faktör 12: -	1	-
Tüm İfadeler	45	0,9402

Tablo-9 : Faktörler ve Cronbach Alfa Değerleri

a. Genel Değerlendirme

İşgörenlerin performans değerlemesine karşı genel tutumları incelendiğinde işgörenlerin karasıza yakın olumlu bir tutuma sahip oldukları ortaya çıkmaktadır (ortalama 3,63; standart sapma 0,45; Hipotez 1 red) Başka bir deyişle işgörenler performans değerlemesini olumlu olarak değerlendirmektedir ancak işgörenlerin performans değerlemeye karşı yeterince olumlu bir tutumlarının olmadığı da görülmektedir.

İşgörenlerin tutumlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-10) işgörenlerin pozisyonları dışında diğer özellikleri açısından tutum düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre yöneticiler (3,73) yönetici olmayanlara göre (3,50) daha yüksek tutum puanına sahiptir. (Hipotez 2 Kabul) Başka deyişle yöneticiler performans değerlemesine karşı yönetici olmayanlara göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,016	0,898
Yaş	0,777	0,511
Eğitim	1,953	0,150
Medeni Durum	1,683	0,199
Pozisyon	4,293	0,042 *
Kıdem	7,773	0,466
Toplam Deneyim	0,631	0,536

* $p < 0,05$

Tablo-10 : Performans Değerlemesine Karşı Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

b. Performans Değerlemesinin Sonuçlarına Yönelik Tutum

İşgörenlerin performans değerlemesinin sonuçlarına yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu konuda kararsız oldukları ortaya çıkmaktadır (ortalama 3,46; standart sapma 0,64) Başka bir deyişle işgörenler performans değerlendirme sonuçlarının dikkate alındığı ve bu sonuçlar doğrultusunda yönetimin aksiyona geçtiği konusunda yeterince emin değildirlir.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-11) işgörenlerin medeni durumları haricinde diğer özellikleri açısından sonuçlara karşı tutum anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre evli çalışanların performans değerlemesinin sonuçlarına karşı tutumları (3,66) bekar çalışanlara göre (3,33) daha yüksektir. Başka deyişle bekar çalışanlar performans değerlemesinin olumlu sonuçları olduğunu düşünmemektedir; buna karşın evli işgörenler kısmen de olsa performans değerlemesinin olumlu sonuçları olduğunu düşünmektedir.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,008	0,930
Yaş	1,137	0,341
Eğitim	0,121	0,886
Medeni Durum	4,083	0,048 *
Pozisyon	3,670	0,060
Kıdem	0,274	0,761
Toplam Deneyim	0,487	0,617

* $p < 0,05$

Tablo-11 : Sonuçlarına Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

c. Performans Değerlemesinin Yönetici ile İlişkilere Etkisine Yönelik Tutum

İşgörenlerin performans değerlemesinin yönetici ile ilişkilere etkisine yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin performans değerlemesinin işgören ile yöneticinin arasındaki iletişimi artırdığını ve çatışmaları azalttığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır (ortalama 3,80; standart sapma 0,61) Başka bir deyişle işgörenler performans değerlemesinin yönetici işgören ilişkileri üzerinde faydalı olduğu görüşündedir.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-12) işgörenlerin herhangi bir özellikleri açısından performans değerlemesinin yönetici ile ilişkilere etkisine karşı tutumları anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,063	0,802
Yaş	0,604	0,615
Eğitim	2,422	0,097
Medeni Durum	1,410	0,240
Pozisyon	2,932	0,092
Kıdem	1,236	0,298
Toplam Deneyim	0,689	0,506

* $p < 0,05$

Tablo-12 : Yönetici İle İlişkilere Etkisine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

d. Performans Değerlemesinin Objektifliğine Yönelik Tutum

İşğörenlerin performans değerlemesinin objektifliğine yönelik tutumları incelendiğinde işğörenlerin bu boyuta ilişkin tutumlarının kararsız olduğu görölmektedir. (ortalama 3,41; standart sapma 0,76) Buna göre işğörenlerin performans değerlemesini yeterince objektif bulmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işğörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-13) işğörenlerin herhangi bir özellikleri açısından performans değerlemesinin yönetici ile ilişkilere etkisine karşı tutumaları anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,667	0,417
Yaş	0,259	0,854
Eğitim	0,379	0,686
Medeni Durum	0,004	0,952
Pozisyon	0,003	0,953
Kıdem	0,095	0,909
Toplam Deneyim	1,012	0,369

* $p < 0,05$

Tablo-13 : Objektifliğine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

e. Performans Değerlemesinin Gerekliliğine Yönelik Tutum

İşgörenlerin performans değerlemesinin gerekliliğine yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu boyuta ilişkin olumlu tutum sahibi olduğu görülmektedir. (ortalama 4,14; standart sapma 0,62) Buna göre işgörenlerin performans değerlemesini gerekli bir uygulama olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-14) işgörenlerin pozisyonları ve eğitim düzeyleri dışında diğer özellikleri açısından tutum düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre yöneticiler (4,29) yönetici olmayanlara göre (3,94) daha yüksek tutum puanına sahiptir. Eğitim düzeylerine göre incelendiğinde ise ön lisans/lise mezunları ile lisans üstü eğitime sahip işgörenlerin (sırasıyla ortalamalar 4,45 ve 4,42) lisans eğitimine sahip işgörenlerden (4,01) daha olumlu tutum puanına sahip olduğu görülmektedir.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,086	0,770
Yaş	0,107	0,956
Eğitim	3,515	0,036 *
Medeni Durum	0,117	0,733
Pozisyon	5,202	0,026 *
Kıdem	0,569	0,569
Toplam Deneyim	0,605	0,549

* $p < 0,05$

Tablo-14 : Gerekliliğine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

f. Performans Değerlemesinin Amaçlarına Yönelik Tutum

İşgörenlerin performans değerlemesinin amaçlarına yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu boyuta ilişkin kararsıza yakın olumlu tutum sahibi olduğu görülmektedir. (ortalama 3,58; standart sapma 0,68) Buna göre işgörenler performans değerlemesinin amaçları konusunda kısmen bilgi sahibi olduklarını ifade etmektedirler.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-15) işgörenlerin pozisyon ve eğitim düzeyleri dışında diğer özellikleri açısından tutum düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre yöneticiler (3,80) yönetici olmayanlara göre (3,28) daha yüksek tutum puanına sahip olup yönetici olmayanlar performans değerlemesinin amaçları hakkında kısmen bilgili olduklarını ifade etmektedir. Eğitim düzeylerine göre farklılıklar incelendiğinde ise önlisans/lise ve lisans üstü eğitim almış olanların (sırasıyla ortalamalar 4,12 ve 3,87) performans değerlemesinin amaçları hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları; lisans eğitimi almış olanların ise (3,39) kısmen bilgili oldukları görülmektedir.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,307	0,581
Yaş	1,015	0,392
Eğitim	6,926	0,002
Medeni Durum	0,763	0,386
Pozisyon	10,692	0,002
Kıdem	0,998	0,374
Toplam Deneyim	1,081	0,174

* $p < 0,05$

Tablo-15 : Amaçlarına Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

g. Performans Değerlemesinin İçeriğine Yönelik Tutum

İřęörenlerin performans değerlemesinin içeriğine yönelik tutumları incelendiğinde iřęörenlerin bu boyut hakkında kararsız kaldıkları görölmektedir. (ortalama 3,25; standart sapma 0,78) Başka deyişle iřęörenler uygulanan performans değerlemesini içerik yönünden yeterince tatminkar bulmamaktadır.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların iřęörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-16) iřęörenlerin herhangi bir özellikleri açısından tutum düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,081	0,777
Yaş	1,281	0,289
Eğitim	1,549	0,221
Medeni Durum	0,624	0,433
Pozisyon	0,263	0,610
Kıdem	0,988	0,378
Toplam Deneyim	1,262	0,290

* $p < 0,05$

Tablo-16 : İçeriğine Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

h. Performans Değerlemesinin Çalışana Sağladığı Faydaya Yönelik Tutum

İşgörenlerin performans değerlemesinin çalışana sağladığı faydaya yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu boyut hakkında olumlu tutuma sahip oldukları görülmektedir. (ortalama 3,80; standart sapma 0,63) Başka deyişle işgörenler performans değerlemesinin işgörenin lehine olduğu görüşündedir.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonuçlarına göre (Tablo-17) işgörenlerin yaşları hariç diğer özellikleri açısından tutum düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre 30 ile 34 yaş arası işgörenler performans değerlemesinin işgörene faydası konusunda çekimser kalırken (3,43) diğer yaş gruplarındaki işgörenler (25 yaş altı 3,91; 25-29 yaş arası 3,89; 35 yaş ve üzeri 4,23) performans değerlemesinin işgörenin faydasına olduğunu düşündükleri görülmektedir.

	<i>F</i>	<i>p</i>
Cinsiyet	0,663	0,419
Yaş	3,965	0,012 *
Eğitim	1,539	0,223
Medeni Durum	0,006	0,936
Pozisyon	0,025	0,876
Kıdem	1,099	0,340
Toplam Deneyim	1,208	0,306

* $p < 0,05$

Tablo-17 : Çalışana Sağladığı Faydaya Yönelik Tutuma İlişkin ANOVA Değerleri

VIII. SONUÇ



Bu araştırmada performans değerlemesine karşı işgörenlerin tutumları çağrı merkezi hizmeti veren bir işletmenin çalışanları üzerinde tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin performans değerlemesine karşı tutumlarının karasıza yakın olumlu olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle işgörenler performans değerlemesini olumlu olarak değerlendirmektedir ancak işgörenlerin performans değerlemesine karşı tutumları yeterince olumlu değildir.

İşgörenlerin tutumlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelendiğinde işgörenlerin pozisyonları dışında diğer özellikleri açısından tutum düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Buna göre yöneticiler yönetici olmayanlara göre performans değerlemesine karşı daha yüksek tutum puanına sahiptir. Başka deyişle yöneticiler performans değerlemesine karşı yönetici olmayanlara göre daha olumlu yaklaşmaktadırlar.

Araştırma sonuçlarına göre işgörenlerin performans değerlemesine karşı tutumlarının 7 faktörden oluştuğu saptanmıştır. Bunlardan birincisi olan işgörenlerin performans değerlemesinin sonuçlarına yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin performans değerleme sonuçlarının dikkate alındığı ve bu sonuçlar doğrultusunda yönetimin aksiyona geçtiği konusunda yeterince emin olmadıkları; başka deyişle bu tutum boyutunda kararsız oldukları ortaya çıkmaktadır.

Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre evli çalışanların performans değerlemesinin sonuçlarına yönelik tutumlarının bekar çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Başka deyişle bekar çalışanlar performans değerlemenin olumlu sonuçları olduğunu düşünmemektedir; buna karşın evli işgörenler kısmen de olsa performans değerlemesinin olumlu sonuçları olduğunu düşünmektedir.

İkinci boyut olan yönetici ile ilişkilere etkisine yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin performans değerlemesinin işgören ile yöneticinin arasındaki iletişimi artırdığını ve çatışmaları azalttığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır. Buna göre işgörenler performans değerlemesinin yönetici işgören ilişkileri üzerinde faydalı olduğu grşindedir. Bu tutum çalışanların hiçbir özelliği açısından farklılık göstermemiştir.

Üçüncü boyut olan işgörenlerin performans değerlemesinin objektifliğine yönelik tutumları incelendiğinde ise işgörenlerin bu boyuta ilişkin tutumlarının kararsız olduğu saptanmıştır. Buna göre işgörenlerin performans değerlemesini yeterince objektif bulmadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu tutum boyutunda da çalışanların hiçbir özelliği açısından farklılık ortaya çıkmamıştır.

Dördüncü boyut olan işgörenlerin performans değerlemesinin gerekliliğine yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu boyuta ilişkin olumlu tutum sahibi olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenlerin performans değerlemesini gerekli bir uygulama olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre yöneticiler yönetici olmayanlara göre; ön lisans/lise mezunları ile lisans üstü eğitime sahip işgörenlerin de lisans eğitime sahip işgörenlerden daha yüksek tutum puanına sahip olduğu görülmektedir.

Beşinci boyut olan işgörenlerin performans değerlemesinin amaçlarına yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu boyuta ilişkin kararsıza yakın olumlu tutum sahibi olduğu görülmektedir. Buna göre işgörenler performans değerlemesinin amaçları konusunda kısmen bilgi sahibi olduklarını ifade etmektedirler. Bu tutum boyutuna verilen yanıtların işgörenlerin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre işgörenlerin pozisyon ve eğitim düzeyleri dışında diğer özellikleri açısından tutum düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre yöneticiler yönetici olmayanlara göre daha yüksek tutum puanına sahip olup yönetici olmayanlar performans değerlemesinin amaçları hakkında kısmen bilgili olduklarını ifade etmektedir. Eğitim düzeylerine göre farklılıklar incelendiğinde ise önlisans/lise ve lisans üstü eğitim almış olanların performans değerlemesinin amaçları hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları; lisans eğitimi almış olanların ise kısmen bilgili oldukları görülmektedir.

Altıncı boyut olan işgörenlerin performans değerlemesinin içeriğine yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu boyut hakkında kararsız kaldıkları görülmektedir. Başka deyişle işgörenler uygulanan performans değerlemesini içerik yönünden yeterince tatminkar bulmamaktadır. Bu tutum boyutunda çalışanların çeşitli özellikleri açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Yedinci ve son boyut olan işgörenlerin performans değerlemesinin çalışana sağladığı faydaya yönelik tutumları incelendiğinde işgörenlerin bu boyut hakkında olumlu tutuma sahip oldukları görülmektedir. Başka deyişle işgörenler performans değerlemesinin işgören için faydalı olduğunu düşünmektedir. Bu tutum boyutuna verilen yanıtlar işgörenlerin yaşları hariç diğer özellikleri açısından tutum düzeyleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Buna göre 30 ile 34 yaş arası işgörenler performans değerlemesinin işgörene faydası konusunda çekimser kalırken diğer yaş gruplarındaki işgörenler performans değerlemesinin işgörenin faydasına olduğunu düşündükleri görülmektedir.

Özetle araştırma konusu işletmenin işgörenleri işletmelerinde uygulanmakta olan performans değerlenmesini işgörenin lehine bulmakta ve gerekli görmektedir; hatta performans değerlemesinin işgören ve yönetici arasındaki iletişime olumlu katkısı olduğunu düşünmektedir. Ancak işgörenler için performans değerlemesinin amaçları, içeriği ve sonuçlara katkısı yeterince açık ve belirgin hale getirilmemiştir. Öyle ki işgörenler performans değerlemesinin objektifliğine yeterince güven duymamaktadır. Bu nedenle söz konusu işletmeye belirtilen alanlarda eksiklerini giderip işgörenler tarafından benimsenen bir uygulamayı daha da benimsenen ve fonksiyonel bir uygulama haline getirmesi önerilir. Performans değerlemesi uygulayan işletmeler için de aynı hususların dikkate alınması yanlış olmasa gerektir.

Araştırma örnek olay yöntemi ile gerçekleştirildiği için genelleme imkanı bulunmamaktadır. Bu nedenle bundan sonra bu konu ile ilgili yapılacak araştırmaların birden fazla işletmede gerçekleştirilmesi önerilir. Yanısıra değişik performans değerlemesi uygulamalarının da bu açıdan karşılaştırılması farklı yöntemler uygulayan işletmeler için yol gösterici olacaktır.

IX. EK'İ



21.02.2003

Sayın Katılımcı,

Ekte görmüş olduğunuz anket Marmara Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. Sinan Artan danışmanlığında yürütülmekte olan Yüksek Lisans Tez çalışması için hazırlanmıştır.

Ankette işletmenizde uygulanmakta olan performans değerlendirmesi ile ilgili hazırlanmış çeşitli ifadeler yer almaktadır. Sizden talep edilen her bir ifadeye belirtilen kriterler doğrultusunda yanıt vererek görüşünüzü bildirmenizdir.

Araştırma sonuçları tek tek kişi bazında değil bir bütün olarak değerlendirilecektir. Bu nedenle ankette herhangi bir şekilde isminizi ya da çalıştığınız bölümü belirtmenize gerek bulunmamaktadır.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Jülide ALP
Marmara Üniversitesi
İnsan Kaynakları Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

şağıda performans değerleme uygulamasına ilişkin çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir adeye belirtilen kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle Katılmıyorum		
1.	Performans değerleme çeşitli açılardan oldukça faydalı bir uygulamadır.	(a) (b) (c) (d) (e)
2.	Performans değerleme uygulamamız anlaşılır bir içeriğe sahiptir.	(a) (b) (c) (d) (e)
3.	Performans değerlemenin faydalı olduğuna inanıyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
4.	Performans değerleme sonuçları yüzyüze paylaşılmalıdır.	(a) (b) (c) (d) (e)
5.	Performans değerleme süreci hakkında çalışanlar yeterince bilgi sahibidir.	(a) (b) (c) (d) (e)
6.	Performans değerleme çalışanı ödüllendirmek için kullanılıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
7.	Performans değerleme faaliyetleri asıl işimi yapmama engel oluyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
8.	Performans değerleme çalışanın gelişimine katkıda bulunuyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
9.	Farklı performansa sahip kişilerin performans puanları da birbirinden farklı olur.	(a) (b) (c) (d) (e)
10.	Performans değerleme sayesinde yöneticiler çalışanlara yol gösterici olabiliyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
11.	Performans değerleme gereksiz bürokrasi yaratıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
12.	Performans değerlemenin neden yapıldığı açık ve net olarak belirtilmiştir.	(a) (b) (c) (d) (e)
13.	Performans değerleme kriterlerinin yeterince kapsamlı olduğunu düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
14.	Yapılan performans değerlendirmelerin adil olduğunu düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
15.	Performans değerleme çalışanların ödüllendirilmesi için bir fırsattır.	(a) (b) (c) (d) (e)
16.	Performans değerleme hatalı değerlendirmelere açık bir sistem.	(a) (b) (c) (d) (e)
17.	Değerleme yaparken değerleyenin önyargıları sonuçlar üzerinde etkili oluyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
18.	Performans değerleme sayesinde yönetici çalışanlarla daha çok ilgilenebiliyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
19.	Performans değerleme İnsan Kaynakları Bölümü istediği için yapılır.	(a) (b) (c) (d) (e)
20.	Performans değerleme sonuçlarının dikkate alındığını düşünüyorum	(a) (b) (c) (d) (e)
21.	Performans değerlemede değerleyen tarafsız davranır.	(a) (b) (c) (d) (e)
22.	Performans değerleme yöneticinin çalışanlarla iletişimini artırıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
23.	Performans değerleme çalışanı işten atmak için bir bahane olarak kullanılmıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)

(a) Kesinlikle Katılıyorum (b) Katılıyorum (c) Kararsızım (d) Katılmıyorum (e) Kesinlikle Katılmıyorum		
24.	Performans değerlendirme çalışanın performansını geliştirebilmesi için bir fırsat.	(a) (b) (c) (d) (e)
25.	Performans değerlemeyi gereksiz buluyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
26.	Performans değerlendirme sonrasında çalışana yeterli geri bildirimde bulunuluyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
27.	Performans değerlendirme çalışanın fikirlerini söyleyebilmesi için bir fırsat.	(a) (b) (c) (d) (e)
28.	Performans değerlendirme sonucunda hiçbir şey değişmiyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
29.	Performans değerlendirme çalışma standartlarının iyileşmesine yol açıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
30.	Performans değerlendirme yönetici ile çalışanın arasındaki çatışmaları gideriyor	(a) (b) (c) (d) (e)
31.	Performans değerlendirme sonuçlarının ne amaçla kullanılacağı açık ve nettir.	(a) (b) (c) (d) (e)
32.	Performans değerlendirme sayesinde yapılan performans standartları netlik kazanıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
33.	Performans değerlendirme sayesinde insanlar daha iyisini yapmak için uğraşılıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
34.	Performans değerlendirme sayesinde çalışanlar takdir ediliyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
35.	Performans değerlendirme çalışanların standart bir şekilde değerlendirilmesini sağlıyor	(a) (b) (c) (d) (e)
36.	Performans değerlendirme uygulamamız oldukça karışık bir yapıya sahip.	(a) (b) (c) (d) (e)
37.	İyi bir performans gösterdiğim zaman bunun takdir edileceğini biliyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
38.	Performans değerlemenin çalışan üzerinde olumlu etkileri var.	(a) (b) (c) (d) (e)
39.	Yöneticiler sevdikleri çalışanlara daha yüksek puan veriyor.	(a) (b) (c) (d) (e)
40.	Performans değerlemede özellikle son dönemde gösterilen performans etkili oluyor	(a) (b) (c) (d) (e)
41.	Performans değerlemenin zorla empoze edilen bir uygulama olduğunu düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
42.	Değerleyen herhangi bir yönünü beğenmediği çalışanın iyi yanlarını görmezden gelir.	(a) (b) (c) (d) (e)
43.	Değerleme kriterlerinin performansımı ölçmede yeterli olduğunu düşünüyorum.	(a) (b) (c) (d) (e)
44.	Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlar eksik oldukları alanlarda eğitilir.	(a) (b) (c) (d) (e)
45.	Performans değerlendirme faaliyetleri fazladan bir vakit almıyor.	(a) (b) (c) (d) (e)

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Bayan
Doğum Yılı:	19.....
Öğrenim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisans Üstü
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Göreviniz:	<input type="checkbox"/> Departman Yöneticisi <input type="checkbox"/> Bölüm Yöneticisi <input type="checkbox"/> Birim Yöneticisi
	<input type="checkbox"/> Uzman <input type="checkbox"/> Asistan <input type="checkbox"/> Takım Lideri
İşyerinizdeki Toplam Çalışma Süreniz: yıl (1 yıldan az ise; ay)
Toplam İş Tecrübeniz: yıl (1 yıldan az ise; ay)



YARARLANILAN KAYNAKLAR



Akgül, Aziz ve Osman Çevik, **İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları**, Ankara, 2003.

Artan, Sinan. **Personel Yönetimi**, Gül Basım, 2.B., İstanbul, 1989.

Ataay, İsmail Durak. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İ.Ü. İşl. Fak. Yayınları, Yayın No:28, İstanbul, 1990.

Bacal, Robert **Performance Management: A Critical Look At Performance Management System-Why Don't They Work?**, McGraw-Hill, 1999.

Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**, 1.B, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Bernardin, John; Richard E. Beatty, **Performance Appraisal: Assessing Human Behavior At Work**, Kent Publishing, Boston, 1984.

Blakely, Gerald L.. "The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1993.

Can, Halil; Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1998.

"Değerlendirme Merkezi Uygulamaları",
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/degermerkezuyg.asp>
(24 Mayıs 2002)

Donnelly, James H.; Jr., James L. Gibson, John M. Ivancevich, **Managing For Performance: An Introduction To The Process Managing**, Business Publications, Inc., U.S.A, 1983.

Drucker, Peter F.. **The Practise of Management**, Harper&Row, New York, 1984.

Edwards, Mark R.; Ann J. Ewen, "360 Derece Performans Yönetimi", **Human Resources Dergisi**, Eylül 2000.

Erdoğan, İlhan **İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, Yayın no:248, İstanbul, 1991.

Fındıkçı, İlhami **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.B, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.

http://www.sistema.com.tr/cm/arastirma_cm_pazar.asp, 13 Şubat 2003

<http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/anova.htm>, 09 Mart 2003.

Kaptan, Zeynep. "Performans Değerlendirme ve Motivasyon",
<http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale> (9 Kasım 2002)

- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, Yayın no:205, İstanbul, 1989.
- Neck, Christopher; Greg L.Stewart ve Charles C.Manz, “Thought of self leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Semptember 1995.
- Örnek, Ali Şahin. “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilir Yeni Bir Araç”, **Dokuz Eylül Ün. Sos.Bil. Ens. Dergisi**, C.2, S.3, İzmir, 2000.
- Palmer, Margaret. **Performans Değerlendirmeleri**, 1.B, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.
- Pearce, Jane L. ve Lymn W.Porter, “Employee responses to formal performance appraisal feedback”, içinde **Motivation and Work Behavior**, der. Richard M.Steers ve Lyman W.Porter, McGraw Hill, New York, 1991.
- Raftery, Tom. “Performans değerlendirme yönteminiz şirket stratejisi için ne derece anlamlı ve etkili?”, http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/makale/perf_art.asp
- Ramsey, Martin L. Howard Lehto, “The Power Of Peer Review”, **Training and Development Journal** Temmuz 1994.
- Robert, Gary E.. “Linkages between performance appraisal system effectiveness and rater and rateee acceptance”, **Review of Public Personnel Administration**, May-August 1992.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **Personel Yönetimi**, 8. B., Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997.
- Shapero, Albert. **Managing Professional People: Understanding Crative Performance**, Free Press, New York, 1989.
- Shrader, Brian W.; Dirk D.Steiner, “Common comparison standarts : an approach to improving agreement between self and supervisory ratings”, **Jounal of Psychology**, 81/6, December 1996.
- Szilagyı, Andrew D.. March J.Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, 4.B., Scott Foresman and Co., Illinois, 1987.
- Tanyaş, Mehmet. İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları, İ.T.Ü. İşl. Fak., İstanbul, 2001
- Tavşancıgil, Ezel. **Tutumların Ölçülmesi SPSS ile Veri Analizi**, Nobel Yayınları, Ankara, 2002.
- Taylor, M.Susan; Kay B. Tracy, Monika K.Renard, J.Kline Harrison, Stephen J.Carroll, “Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice”, **Administrative Science Quarterly**, September 1995.

Trahant, B.Bruke ve R.Koonce, "12 Principles of Organizational Transforming",
Management Review, V.86, No:8, September, 1997.

Turhan, M. Hakan. "İnsan Kaynakları Planlamasında Performans Değerlendirmesi";
MÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
1998.

Uyargil, Cavide. "Performans Değerlemesinin Önemi",
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/cavide_uyargil.asp,(16
Kasım 2002)

Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**; İ.Ü. İşl. Fak. Yayınları,
Yayın No:154, İstanbul, 1994.

Werther, William B.; Jr., Keith Davis, **Human Resources and Personnel
Management**, McGraw-Hill Co.,New York, 1993.

Yüce, Payam "360 derece Değerlendirme",
http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/roportaj/payam_yuce.asp (29
Kasım 2002)

Zalensny, Mary D. "Rater Confidence and Social Influence In Performance Appraisals",
Journal of Applied Psychology, Haziran 1990.

İÇ YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ