

T.C.
İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (TEZLİ) YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İDARİ ÇALIŞAN PERFORMANSININ İNCELENMESİNDE BİR
VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Seda BİLGİN

Yüksek Lisans Tezi

İDARİ ÇALIŞAN PERFORMANSININ İNCELENMESİNDE BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Seda BİLGİN

T.C.
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

ORCID ID: 0009-0009-0573-5341

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hasan ALPAGO

İstanbul
Temmuz 2024

KABUL VE ONAY

Seda BİLGİN tarafından hazırlanan “İdari Çalışan Performansının İncelenmesinde Bir Vakıf Üniversitesi Örneği” başlıklı bu çalışma, 26 Temmuz 2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi: **Doç. Dr. Meral FIRAT** _____
İstanbul Aydın Üniversitesi

Jüri Üyesi: **Dr. Öğr. Üyesi Zafer ÖZDEMİR** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Tez Danışmanı: **Dr. Öğr. Üyesi Hasan ALPAGO** _____
İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Jüri tarafından kabul edilen bu çalışmanın Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Enstitü Yönetim Kurulu;

Karar Tarihi :
Karar Numarası :

Dr. Öğr. Üyesi Şerafettin SEVGİLİ
Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Seda BİLGİN

26.07.2024



SAVUNMA ÖNCESİ ONAYLAR

BENZERLİK ONAYI		
Başlık	İdari Çalışan Performansının İncelenmesinde Bir Vakıf Üniversitesi Örneği	
Savunma Tarihi	26.07.2024	
Sayfa Sayısı	82	
Benzerlik Yüzdesi (%)	17	
Benzerlik Yüzdesi (%) (Kaynakça Hariç)	17	
Taranan Program	Turnitin	
Yukarıda başlığı/konusu gösterilen tez çalışmamın kapak sayfası, giriş, özet, ana bölümler ve sonuç kısımlarından oluşan çalışmam için şahsım ve tez danışmanım/Enstitü Sorumlusu tarafından intihal tespit programında taraması yapılmıştır. Tez Danışmanımın gözetiminde tamamladığım çalışmamın azami benzerlik oranlarına göre intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.		
Öğrenci	Danışman	Enstitü Sorumlusu

ETİK KURUL ONAYI		
Başlık	İdari Çalışan Performansının İncelenmesinde Bir Vakıf Üniversitesi Örneği	
Etik Kurul Toplantı Tarihi	04.04.2024	
Etik Kurul Karar No	20240404-46	
	Enstitü Sekreteri	

TEZDEN ÇIKARILAN YAYIN		
Yayın Künyesi	Alpago, H., Bilgin, S. (2024), The Place and Importance of Households in Economic and Social Systems, Premium e- Journal of Social Sciences, doi: 10.5281/zenodo.11117332	
Yayın Türü	☒ Ulusal Hakemli Dergide Makale ☐ Uluslararası Hakemli Dergide Makale ☐ Ulusal Kongre/Sempozyumda Bildiri ☐ Uluslararası Kongre Sempozyumda Bildiri	
	Enstitü Sekreteri	

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim süresince değerli fikir ve deneyimleriyle bana ışık tutan tüm hocalarıma ve tez hazırlık aşamasında beni devamlı motive eden ve yardımlarını benden hiç eksik etmeyen danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Hasan ALPAGO'ya, görüş ve önerileriyle bana ışık tutan değerli jüri üyelerime sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırmanın uygulama kısmında, iş yoğunluğuna rağmen değerli düşünceleriyle bana yön veren ve model oluşturmamda yardımlarını esirgemeyen eşim Özgür BİLGİN'e, aklıma takılan soruların çözümü için başvurduğumda beni hiçbir zaman geri çevirmeyerek destek olan Dr. Öğr. Üyesi Emine Merve MÜDERRİSOĞLU'na, Arş. Gör. Hayriye İSMAİLOĞLU'na ve Yüksek Mimar Ayşegül YILMAZ'a teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Stresli zamanlarımda bana karşı göstermiş olduğu hoşgörü, sabır ve duydukları güvenlerinden dolayı, her zaman en büyük destekçilerim olan ve bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme ne kadar teşekkür etsem azdır.

Seda BİLGİN

Temmuz, 2024

ÖZET

Seda ÇETİN

İdari Çalışan Performansının İncelenmesinde Bir Vakıf Üniversitesi Örneği

Yüksek Lisans Tezi

İstanbul, 2024

Günümüz organizasyonlarında performans değerlendirme sistemleri hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Değerleme sonuçlarının çalışanlar ile ilgili kararlara yansıtılması hem alınan kararlarda adaleti sağlarken hem de çalışanların motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Performans değerlendirme sistemi insanı baz alan karşılıklı iletişime dayalı bir sistemdir. Bu nedenle de değerlendirme çalışmalarının başarısı, performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumlarından etkilenmektedir.

Bu araştırmada performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmamızın ilk bölümünde performans, performans değerlendirme ve performans yönetim kavramlarının tanımı, tarihsel gelişimi, önemi, uygulama nedenleri, amaçları, temel unsurları, yararları, taşınması gereken özellikleri, değerlemeyi kimin tarafından yapıldığı, ne zaman yapıldığı, dikkat edilecek hususları, yararlanılan başlıca bilim dalları ve yöntem kuramları, aşamaları ve nedenlerinden bahsedilmektedir. İkinci bölümde, performans değerlendirme süreci ve yöntemlerinden bahsedilmektedir. Üçüncü bölümünde, ücret ve kariyer yönteminden, stratejik planlamadan, eğitim ihtiyaçlarından belirlenmesinden, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme uygulamalarından ve sözleşme yenileme ve işten çıkarma konularından bahsedilmektedir. Üçüncü bölümü, araştırmamızın uygulama kısmı oluşturmaktadır. Bu bölümde performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumları belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmamız Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nde faaliyet gösteren idari çalışan üzerindeki yetkili amir tarafından mülakat çalışması kullanılmıştır. Son bölümde ise FSMVÜ dijitalleşme ve performans politikasından bahsedilmiştir.

Araştırmamıza göre çalışanların tutumları sahip oldukları iş unvanlarına ve görev yaptıkları bölümlerine göre farklılık göstermektedir. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterler ve bu kriterlere verilen değerle çalışanların tutumlarında etkili olmaktadır. Ayrıca organizasyonda uygulanan kariyer, ücretlendirme, eğitim v.b. sistemlerin belirli bir standarda göre uygulanıp uygulanmaması da çalışan tutumlarında etkili olmaktadır. Çalışmamızın sonucuna göre, performans değerlendirme sonuçlarının eğitim, kariyer, ücretlendirme, iş rotasyonu, stratejik planlama ve işten çıkartma gibi faaliyetlerde veri kaynağı olarak kullanılmasına karşı çalışanlar olumlu bir tutum geliştirmektedirler.

Anahtar Kelimeler

Performans, değerlendirme, performans değerlendirme, insan kaynakları, geri bildirim.

ABSTRACT

Seda BİLGİN

A Vakıf University Example in Examining Administrative Employee Performance

Master's Thesis

İstanbul, 2024

In today's organizations, performance appraisal systems are essential for managers and employees. Reflecting on the appraisal results on decisions regarding employees both ensures justice in the decisions taken and increases the motivation of employees. The performance appraisal system is based on mutual communication and is human-centered. Therefore, the success of appraisal studies is affected by employees' attitudes towards the areas where performance appraisal results are used and the performance appraisal process.

This research tries to determine employees' attitudes toward the areas where the performance appraisal results are used. In the first part of our research, the definition of the concepts of performance, performance appraisal, and performance management, their historical development, importance, reasons for application, purposes, essential elements, benefits, features that they should have, who makes the appraisal when it is made, points to be considered, main branches of science and method theories used, stages and reasons are mentioned. In the second part, the performance appraisal process and methods are mentioned. The third part mentions the wage and career method, strategic planning, determination of training needs, rotation, job expansion, job enrichment applications, and contract renewal and dismissal issues. The third section is the application part of our research. In this section, we determine the employees' attitudes toward the areas where performance evaluation results are used. Our research used an interview study by the authorized supervisor of the administrative employee at Fatih Sultan Mehmet Vakıf University. In the last section, FSMVÜ digitalization and performance policy are mentioned.

According to our research, employees' attitudes vary according to their job titles and their work departments. The criteria used in the performance evaluation system and the value given to these criteria effectively influence the employees' attitudes. In addition, whether the career, compensation, training, etc. systems applied in the organization are applied according to a certain standard or not is also effective in influencing employee attitudes. According to our study, employees develop a positive attitude towards using performance evaluation results as a data source in activities such as education, career, compensation, job rotation, strategic planning, and dismissal.

Keywords

Performance, evaluation, performance appraisal, human resources, feedback.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ.....	4
1.1. Performans, Performans Değerleme ve Performans Yönetimi Kavramları.....	4
1.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi.....	5
1.3. Performans Yönetimi Kavramının Tarihi.....	8
1.4. Performans Değerlemenin Önemi.....	11
1.5. Performans Yönetiminin Uygulama Nedenleri.....	14
1.6. Performans Değerlemenin Amaçları.....	15
1.7. Performans Değerleme Sisteminin Temel Unsurları	16
1.8. Performans Değerlemenin Yararları	18
1.9. Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler	19
1.10. Performans Değerlemede Karşılaşılan Zorluklar	21
1.11. Değerlemeci Hatalarının Azaltılması	23
1.12. Performans Değerlemeyi Yapan Kişi.....	23
1.13. Performans Değerleme Ne Zaman Yapılır?	25
1.14. Personel Yönetimde Yararlanılan Başlıca Bilim Dalları ve Yönetim Kuramları	27
1.15. Etkin Performans Değerlendirmesinin Sekiz Aşaması	28
1.16. Performans Yönetim Ne Değildir?.....	29
1.17. Performans Ölçümü Yapılmasının Nedenleri	29
İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ	30
2.1. Performans Değerlendirme Süreci	30
2.2. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri.....	38
2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI	62
3.1. Ücret Yönetimi.....	62
3.2. Kariyer Yönetimi.....	63
3.3. Stratejik Planlama	63
3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	64
3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar	64
3.6. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları	64
3.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ' NİN PERFORMANS DEĞERLEME İNCELEMESİ ÇALIŞMASI	66
4.1. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi' nin Performans Değerleme İncelemesi Çalışması	66
4.2. Personel Performansın Değerlendirmenin Genel Çerçevesi	67
4.3. Araştırma.....	69
4.4. Eğitim.....	69
4.5. Organizasyon ve Kurumsallaşma.....	70
4.6. Performans Değerleme Regresyon Analizi	71
BEŞİNCİ BÖLÜM: FATİH SULTAN MEHMET ÜNİVERSİTESİ DİJİTALLEŞİME VE PERFORMANSIN POLİTKASI.....	73
SONUÇ	74
KAYNAKÇA.....	78
EKLER.....	81

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Organizasyonlarda Performans Yönetimi Uygulama Nedenleri	14
Tablo 2. Ülkemizde Bazı Şirketlerin Performans Yönetim Sistemi Uygulama Nedenleri	15
Tablo 3. Performans Değerlemenin Amaçları	16
Tablo 4. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği	47
Tablo 5. Departmanlara Göre Yapılmış Basit Sıralama Yöntemi Örneği	48
Tablo 6. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği.....	49
Tablo 7. İkili karşılaştırma Yöntemi Tablosu	51
Tablo 8. Örnek Grafik Derecelendirme Tablosu.....	52
Tablo 9. Grafik Değerleme Tablosu.....	53
Tablo 10. Yapılan İşin Kalitesi Tablosu	54
Tablo 11. Kritik Olay Tablosu	56
Tablo 12. Kontrol Listesi Formu Örneği.....	61

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Performans Değerlendirmesi Süreci	30
Şekil 2. 360 Derece Değerleme Şeması	40
Şekil 3. 360 Derece Değerleme Şeması	42
Şekil 4. Puan Verme Yöntemi Örneği.....	50
Şekil 5. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.	55
Şekil 6. Ücret ve Teşvik Sistemleri Modeli	63
Şekil 7. Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi Performans Kriterlerinin Temel Hedefi Olarak Çekirdek Alanlarındaki Kesit Konularının Şematik Gösterimi	69
Şekil 8. Performans Değerleme Regresyon Analizi.....	71



KISALTMALAR LİSTESİ

PYS	Performans Yönetim Sistemi
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
CIPD	Chartered Institute of Personnel and Development
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
I	1.Yüzyıl
XIX	19.Yüzyıl

GİRİŞ

Bir kurum veya kuruluşun başarısı büyük ölçüde onun çalışanlarıyla kurduğu iletişim ve birlikte yarattıkları ortak değerlerin varlığına bağlıdır. Bu açıdan performans değerlendirmesi çalışanlarının başarısının ölçülmesi ve çalıştıkları kurumla olan bağlarının değerlendirilmesi açısından büyük bir önem arz etmektedir. Öte yandan performans değerlendirmesi genellikle hem kuruluşun gerektirdiği temel yetkinlikleri hem de çalışanın işine özgü yetkinlikleri içerir. Genellikle yönetici olan değerlendirme uzmanı, çalışana değerlendirmeye dayalı olarak yapıcı, uygulanabilir geri bildirim sağlar. İşte bu bağlamda bu tezin temel çıkış noktası çerçevesinde bugünkü insan kaynakları kullanımlarında önemli bir yere hâkim olan performans yönetim fikri üzerinde durulmuştur. Bu görüş üzerine örnek bir verim yönetim sistemi uygulaması çerçevesinde örneklem olarak Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nin İdari Çalışan Performans Yönetim Sistemi araştırılmıştır.

Yönetim biliminin bugünkü elde ettiği ilerlemenin bir neticesi adına insan kaynakları yönetiminde de çok fazla değişimler gerçekleşmektedir. Daha çok yöneticilerin insan kaynakları idaresi firmanın ikincil faktörlerinden biri yerine değil firma yöneticilerin en mühim görevlerinden biri olarak saymaya başlamışlardır. Lakin idareciler devam ettirilebilen bir rekabet üstünlüğü ulaşmanın yolunun; iyi eğitilmiş, firmaya ait ve motive edilmiş personellerin kazanılmış olmasından geçtiğinin farkına varmışlardır.

Bu niteliklere sahip çalışan takımı sadece iyi yönetilen insan kaynakları yönetim usulü ile kazanılabilir. Bu hususta performans ölçümleme mühim bir insan kaynakları yönetim faaliyeti olarak bulunmaktadır. Lakin performans ölçümleme; çalışan seçimi, eğitim, kariyer planlaması ve ücret gibi farklı insan kaynakları faaliyetlerine geri dönüt vermektedir. İyi bir İKY sistemi; tarafsız, sürekli ve tarafsız bir performans ölçümleme sistemine kazanmakla mümkündür. Bu niteliklerle donatılmış bir performans ölçümleme sisteminin yerleşmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Personellerin performansı ölçümleyen kayıtlı somut amaçların yanında; istekleri, tutumları, davranışları benzeri gözlem yapmayı gerektiren özellikler de vardır. Konvansiyonel performans ölçümleme usüllerinde personeller sadece idarecileri yönünden değerlendirilmektedir. Özellikle nitelikli hususların ölçümlemesinde idarecinin değer yargıları, yetenek sınırlamaları benzeri insani olgular haline girmekte ve ölçümlemenin güvenilirliği

gölgelenebilmektedir. Bu sebeple iyi bir performans ölçümleme yöntemi geliştirmek için insan faktöründen gerçekleşen ve ölçümlemenin sağlamlığını kısıtlayan özellikleri asgariye ulaşması gerekmektedir.

Performans ölçümlemede, hedeflere ne miktarda erişildiğinin yani istenilen ve gerçekleşen kazanım ortasındaki fikrin saptanmasını temin eden bir süreçtir. İki boyuttan meydana gelmiş olup bunlar; kurum performansı ve personellerin performansıdır. Kurum performansı, kurum sektöründeki yerini saptamayı kastetmektedir. Personellerin performansı ise, çalışanın işle alakalı kuvvetli ve zayıf taraflarını çıkartmakta olup idarecilere; ücret artışı, eğitim, terfi, kariyer, işten çıkarma benzeri hususlarda karar alma süreçlerinde katkıda bulunmaktadır.

Küreselleşme neticesinde ülke hudutlarının anlamını kaybettiği, teknolojinin ilerleme kazandığı, rekabetin çoğaldığı bugünkü şartlarda en önemli varlıklarının personeller olduğu anlaşılmıştır. Firmaların hedeflerine ulaşmasında personellerin rolü büyük olup, performansı yüksek personellere ihtiyaç duyulmaktadır.

Günümüzde üniversiteler, şirketler ve kurumsal organizasyonlar personel yapısını ve planını birtakım performans kriterlerine göre şekillendirmekte ve buna göre bir insan kaynakları yönetimi anlayışı geliştirmektedir. Özellikle de yönetici seçimi, bir şirketin insan kaynakları çalışmalarında en önemli ve aynı zamanda en riskli görevlerden biridir. Çünkü bir kuruluşun başarısı büyük ölçüde çalışanlarının niteliklerine ve kurumla kurmuş oldukları memnuniyet bağlarına bağlıdır.

Buna, uygun çalışanların, yöneticilerin ve idarecilerin belirlenmesi ve geliştirilmesi bir kurumun gelişmesi için giderek belirleyici bir stratejik rekabet avantajını temsil etmektedir. Bu nedenle, her şirketin profesyonel, girişimci ve sosyal becerilere sahip uzmanlar ve yöneticiler araması ve mevcut çalışanların eğilimleri, başarıları ve performansları hakkında somut ve değerlendirilebilir verilere ulaşması oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Böylece kurumun çalışanlarına da yatırım yapabilmesi mümkün olabilmektedir. Nitekim yanlış kararların etkileri hem şirket hem de çalışanlar için ciddi olabilir. Uygun olmayan çalışanların işe alınması yüksek maliyetlere yol açabileceğinden, şirket açısından düşünülmesi gereken en önemli şey ekonomik zarardır. Ancak doğru seçim çalışan için de çok önemlidir, çünkü gereğinden fazla veya az zorlamak çok büyük psikolojik strese yol açabilir.

Bu çerçevede “İDARİ ÇALIŞAN PERFORMANSININ İNCELENMESİNDE BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ” başlıklı bu tez: beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde performans değerlendirme sisteminden; ikinci bölümde performans değerlendirme süreci ve yöntemlerinden; üçüncü bölümünde performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması; dördüncü bölümünde Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi’nin değerlendirme incelemesi çalışması; son bölümünde ise Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinin Dijitalleşme ve Performansın Politikası kısmı oluşturmaktadır ve bu tez bilimsel bir sistematikte ve karşılaştırma bir yöntemle mercek altına alınmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.1. Performans, Performans Değerleme ve Performans Yönetimi Kavramları

Performans değerlendirme aynı zamanda çalışana işinde iyileştirme ve geliştirme için ihtiyaç duyduğu motivasyon ve yöntemi mümkün kılmaktadır. Bu çerçevede geri bildirim dayalı bir performans değerlendirmesi aynı zamanda kuruluşun çalışanın başarılarını ve gelecekteki potansiyelini tanıması için bir fırsattır.

1.1.1. Performans

Performans terimi en basit tanımıyla başarı demektir. Performans aynı zamanda bir eylemi, görevi veya işlevi gerçekleştirme veya gerçekleştirme eylemi veya süreci olarak da tanımlanır. Performans genellikle bir süreçte zaman içinde dönüştürülen E enerjisinin türevidir, $P = dE/dt = \dot{E}$. Bu enerji hal değişimi sırasında yapılan W işine karşılık geldiğinden şöyle de söylenebilir: “Güç, zaman başına iş” veya $P = dW/dt = \dot{W}$. SI güç birimi watt'tır (W). Farklı bir açıklamaya göre performans, bir amacın yeterliliği olarak belirlenmiş prosedürlere uygun hareketlerin yapılması ve bundan beklenen sonuçlara yaklaşma açısı olarak ifade edilmektedir (Akın ve Arslan, 2001).

1.1.2. Performans Değerleme

Bir kuruluştaki çalışan her ferдин çalışabilirliğini, noksanlıklarını, kabiliyetlerini, üstünlüklerini, etkinliğini bir bütünün parçaları olarak tek tek gözden geçirilmesidir. Sade bir açıklamayla yeterliliği değerlendirme işi ve amaç arasında meşgul olan ferдин bu iş ve amaç tanımından ne derecede yapabildiğinin anlaşılmasına çalışılması durumudur (Findıkçı, 2009: 5).

1.1.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, tarihte ilk başta 1955 yılında Peter Drucker tarafından öne sürülen, amaçlarla yönetme kurallarına dayanmaktadır (Coşkun, 2007: 6). Performans Yönetimi, performans yeterliliğinin anlaşılması, çalışanın yeterliliğinin bu kıstaslar ele alınarak performansın ölçülmesi, bu değerlendirmelerin birisi kabul gören becerilerin anlaşılması, becerilerin ilerletilmesi ve değerlendirme çıktısının, ödüllendirme, çalışma ortamına

kaynaştırma, kariyer yönetimi gibi alanların yönlendirilmesi aşaması olarak tanımlanabilir. Performans yönetimi, yeterlilik ölçme çalışmalarını da içine alan, gruplarda görev alan çalışanın performans veya yeterlilik durumunu programlayıp değerlendiren ve bundan sonrası içinde geliştiren bir örgütsel yapıdır (Akbiyık ve Koç, 2016).

Performans değerlendirme aşamasını dinamik bir zaman olarak içinde bulunduran süreçtir. Farklı bir yaklaşımla, performans yönetimi, personelin yeterliliğini planlama, değerlendirme, yeterliliği ilerletmeyi düşünen ve değerlendirme düşüncesini daha geniş perspektiften ele alan ve performans değerlendirmeyi de içine alan örgütsel bir sistematiktir. Bu sistemin gayesi sadece personellerin geçmişindeki performansını gün yüzüne çıkarmaktan ibaret değil bununla beraber ileri bir tutumla personellerin ileri bir zamana yönelik yeterliliğini tahmin etmek ve kişiye özgün motivasyon yükseltici yöntemleri uygulayarak onları belli bir yöne sevkettir (Özgen, 2010: 215-216).

1.2. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

Dünya’da çalışanın yeterliliğini sistemli ve biçimsel bir şekilde değerlendirilip yorumlanmasının ilk görüldüğü zamanlar 1900’lü yılların ilk dönemlerinde A.B.D.’de devlet hizmetinde görev alan kuruluşlarda görülmektedir.

I.Dünya Savaşı’ndan sonraki senelerde şahsiyet özelliklerini baz alarak değişik yeterlilik değerlendirme biçimleri geliştirilmiş ama sonradan 1950’li yıllardan itibaren bireyin oluşturduğu iş ya da çıktılara yönelik değerleri temel kabul eden yöntemler A.B.D.’deki oluşumlarda daha sık rastlanılmaya başlamıştır. Bu dönemlerden sonra ise beyaz yaka ve yönetici grubunun performansının yorumlanması mavi yakalılara göre daha çok arz edilen konuma gelmiştir (Akdoğan ve Demirtaş, 2009).

1900’lerin ilk dönemlerinde “Zaman ve Hareket Etüdü” çalışmalarına öncülük eden F. Taylor’dan beri Performansın yorumlanması için sübjektif yol arayışları devam etmiştir. Mühendis olan F. Taylor iş alanında lazım olan bir makinenin gereken veriminin ne kadarının hesaplanabildiğini, bununla beraber insan veriminin ölçülmesinin kolay olmadığını ve genellikle doğru sonucun belirlenememesine bakılarak yeni ve farklı yöntemler oluşturulmaya geçilmiştir. Yeni yöntemler daha nesnel, çok boyutlu yeterlilik ölçüm sistemlerinin iyileştirilmesi son 30 senedir yeniliğini koruduğu gibi, daha uzun

dönemde de değerliliğini kaybetmemiştir.

İş yeterliliğinin saptanması olgusuna tarihsel açıdan değerlendirildiğinde yapılan değerlendirmelerinin kullanım gayesi, değerlendirme teknik ve yolları değerlendirme doğruluğu ve benzeri öncü yeterlilik değerlendirmeleri düşüncelere bakışta bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Genellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da geleneksel yöntemlerle yeterlilik değerlendirilmesini idari ve çalışan kararlarının kararlaştırılmasına olanak sağlamıştır. Fiyat saptama, terfi ya da işten atma gibi önemli yönetim kararlarının belirlenmesinde yeterlilik değerlendirmesi mühim bir yer almıştır. Fakat, bu değerlendirmelerin yönetim kararlarında salt ögesi olduğu sanılmamalıdır. Mesela, ücret yükselişlerini etkileyen ana etken yeterlilik değerlendirilmesinden çok o anki sektör konjoktürüne ve hizmet verilen sektörün yapısı örnek verilebilir. Performans değerlendirmesi genellikle batılı ülkelerde çalışma ortamlarında yönetim kararlarının verilmesinde etkin bir unsur olmuştur. Son çalışmalar yeterlilik değerlendirmelerinin yönetici gayesiyle kullanılan bir şekilde süreklilik göstermektedir.

Yönetim gayesiyle kullanımının yanında yeterlilik değerlendirmesi personellere performansına dönük geri dönüş verme ve geliştirme arzusuna göre kullanılmaktadır. Yapılan saptanımlar yeterliliğe göre geri dönüş sisteminin performansı yükseltici yönde etkilediği kanıtlamıştır. Yönetici kararlarına kullanımındaki gaye, bireyin birbirine yakın görevlerde bulunan kişilerle olan karşılaştırılmalarında standartlar ölçüsünde yorumlamak, kişiye göre değişen koşullarda daha etkin olarak yerlerde ve geliştirilip düzeltilmesi gereken yerleri kavrayabilmektir. Farklı bir yaklaşımla, geri dönüş gayesiyle kullanılan öncelikli kişiyi kendi alanında farklı performans değişkenlerinde inceleyip bir "iç karşılaştırma" yapmaktır (Özgen ve Yalçın, 2010).

Yapılandırması, seçme teknik ve yollarının geçerliliğinin belirtilmesi ve eğitim giderlerinin gösterilmesi gibi kurumsal amaçlara yardımcı olmaktadır. Cleveland ve arkadaşları bir çalışmalarında örgüt psikologlarına en yaygın olarak performans değerlendirmelerinin kullanım alanlarını sormuşlar alınan cevaba istinaden 20 kullanım alanı üzerinde temel olarak 4 temel alan belirlemişlerdir. Bunlara örnek olarak bireyler arasında karşılaştırma isteyen kararlar(terfi, ücret tespiti); personelin kendine karşılaştırmasını isteyen kararlar (dönüt, kişisel eğitim giderlerinin, güçlü ve zayıf

yeterlilik yerlerinin belirlenmesi gibi); sistemin sürekliliğine dair alınan(hedeflerin belirlenmesi, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının güçlendirilmesi gibi) ve belge oluşturma(personel kararlarının belgelenmesi, yasal sorumlulukların karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma (Aksoy, 2016).

Değerlendirme şekilleri ve yolları bakımından değerlendirildiğinde kişisel ve anlatımsal çıkarımların karakter veya genel yetenek çıkarımlarını amaçlayan psikometrik yönden göreceli gelişmiş ölçeklerde onlardan daha sübjektif ve psikometrik yönlerden gelişme amacıyla olan davranışsal değerlendirmelere yönelik yönelim gözlenmektedir.

Yeterlilik değerlendirme kıstasları veya biçimlerine olan alakanın sebeplerinden birisi de psikometrik yönden kaliteli, değerlendirme yanıtlarından giderilmiş yeterlilik değerlendirmelerine ulaşılma arzusudur. Bundan dolayı, değerlendirme yöntemi ile alakalı yazına benzer olarak özellikle değerlendirme yanıtlarına yönelik deneyim oluşmuştur. Halo etkisi kişisel değerlendirmede sistematik hata yani yargı hatası gibi, bir kişinin tek bir özelliğinin o kadar baskın görünmesi, diğer özelliklerin bu kişinin değerlendirilmesinde arka plana itilmesi veya artık dikkate alınmamasıdır.

Ayrıca, nesnel bir temele gerek olmaksızın, seçilen özelliğe göre kişinin diğer özellikleri de çıkarılmaktadır. Halo etkisinin başlangıç noktası öncelikle değerlendirilen kişinin çarpıcı özellikleridir (örneğin fiziksel çekicilik, engellilik, olağanüstü başarılar). Fiziksel çekiciliğin etkisi özellikle sıklıkla belgelenmiştir. Bu nedenle iyi görünen insanlar genellikle zeki, sosyal veya baskın olarak değerlendirilir. Karar özellikle hızlı verildiğinde hale etkisi teşvik edilir.

Halo etkisi, bir kişi hakkındaki genel izlenimlerin, onun karakteri hakkında nasıl hissettiğini ve düşündüğünü etkilediği bir tür bilişsel önyargıdır. Esasen, bir kişi hakkındaki genel izleniminiz o kişinin belirli özelliklerine ilişkin değerlendirmelerini etkiler. Tek bir özelliğe ilişkin algılar, insanların o kişinin diğer yönlerini nasıl algıladıklarına da yansıyabilir.

Halo etkisinin eylem halindeki harika bir örneği, ünlülere dair genel izlenimimizdir. İnsanlar onları çekici, başarılı ve çoğu zaman sevimli olarak algılıyor; dolayısıyla da onları zeki, nazik ve eğlenceli olarak görme eğiliminde oluyorlar, 'cömertlik' (leniency) etkisi, 'katılık' (severity) etkisi, 'ranj daralması' (range restriction) ve 'merkezde toplanma' (central tendency), değerlendirmede yanlılık ya da 'yanlılık' olarak yorumlanan etmenler

içerisinde yer almaktadır.

Yeterlilik değerlendirmeleri incelendiğinde 1980’li dönemlerine psikometrik yönünden çalışma ve uygulamalarında geniş kapsamda yer aldığı gözlenmektedir. Bu ölçüm konusunda ya da psikometrik vurguya eş olarak derecelendirme yanlışlık/doğruluğu ve herhangi biçimleri üzerinde bir dil birikimi yaşanmıştır. Fakat bu yıllardan itibaren ölçüm ağırlıklı bu yapı ağır ağır yerini performans değerlendirme aşamasına, bilişsel yaklaşıma bırakmaktadır (Turgut, 2001).

Son 10 yıldır performans değerlendiren yazılar araştırıldığında öncelikle kavram ve ölçümüne dair yaklaşım ve şekillerin güncelleyip denendiği görülmektedir. Bu yaklaşım ve şekilleri, performansın anlamsal tanımı başarı anlamına gelir. Bu çerçevede halo etkisinin iş ortamlarında başkalarının algılarını etkilemesinin birkaç yolu vardır. Örneğin uzmanlar, halo etkisinin performans değerlendirmelerini ve incelemelerini etkileyen en yaygın önyargılardan biri olduğunu öne sürüyor. Amirler astlarını performanslarının ve katkılarının tamamı yerine tek bir özelliğin algılanmasına göre derecelendirebilirler. Örneğin, bir çalışanın coşkusu veya olumlu tutumu onun bilgi veya beceri eksikliğini gölgeleyebilir ve iş arkadaşlarının onu gerçek performansının haklı gösterdiğinden daha yüksek bir şekilde derecelendirmesine neden olabilir. Halo etkisinin gelir üzerinde de etkisi olabilir (Thompson ve Lee Brad, 1998).

Türkiye’de ise bu uygulamaların görülmesi ilk kez kamu kurumlarında başlanmıştır. Bu uygulamaların geçmişi 80 yılı aşmıştır. Fakat buna rağmen özel sektörün bu konuya ilgisinin artması, işletme sisteminin ülkemizdeki yaygınlığı, modern yönetim yöntemlerin tanınırlığı ile birlikte gelişmiş olarak son dönemde daha giderek büyümüştür (Babadalı, 2006: 45).

1.3. Performans Yönetimi Kavramının Tarihçesi

Çalışanların performans değerleri düzenli bir şekilde değerlendirilmesi ilk olarak 1900’lü yılların başlarında A.B.D.’de kamu hizmeti olan kurum ve kuruluşlarda görülmektedir.

Dünya Savaşı zamanlarında kişilik özelliklerini ele alan farklı performans teknikleri oluşmuş fakat sonraki yıllarda, özellikle 1950’li sonra, kişinin ürettiği iş ve sonuçlara yönelik özellikleri baz alan uygulamalar A.B.D.’de organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmıştır. 1950 yılından sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının

değerlendirilmesi mavi yakalılara oranla daha önemli hale gelmiştir.

1900'lerin başında "Zaman ve Hareket Etüdü" çalışmalarını başlatan F. Taylor'dan bu yana performansın değerlendirilmesine dayalı objektif yöntem arayışları süregelmiştir. Bir mühendis olan F. Taylor iş yerinde bir makinenin en yüksek veriminin, kapasitesini ölçülebildiğini, buna karşı insan kapasitesinin değerlendirilmesinin zor ve devamlı aynı sonuç olmadığını ve çalışmalarından yola çıkarak yeni ve farklı metotlar bulmayı başarmıştır. Bu metot çalışmaları objektif, çok boyutlu performans değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi son 30 yıldır önemli olmuş ve güncel kalmıştır (Tınaz, 1999).

İşteki performansın ölçülmesi olgusuna tarihsel bir açıdan bakıldığında değerlendirmelerin kullanım hedefleri, değerlendirme teknik ve yöntemleri ve değerlendirme doğruluğu gibi temel performans ölçümleri konusunda farklı bakış açıları olduğu görülmektedir.

Ücret oluşumu, terfi ya da pozisyon değişikliği ve işten atmalar gibi kararların alınmasında performans ölçüm sonuçları çok değerli verileri oluşturmuştur. Fakat, Performans ölçümleri, kararların alınmasındaki birinci unsur olduğunu akla getirmemek gerekir. Mesela, ücret artırımlarına bakarsak ölçüm sonuçlarından belki de daha çok etkileyen genel kanı arasında genel piyasanın ve hizmet verilen sektörün şartlarına bakılır. Ancak performans değerlendirmesi, genellikle birçok batılı ülkede iş kurumlarında idari yönde kararların alınmasında önemli bir araç olmuştur. Son zamanlardaki çalışmalar da performans değerlendirmelerinin idari amaçlı kullanımının yaygın olarak devam ettiğini göstermektedir.

İdari esaslı uygulanır yanında, performans değerlendirmesi çalışanların performanslarına ait geribildirim alma ve performanslarını düzeltmeye yönelik olarak da uygulanmaktadır. Personeller, performansa ait cevapların ilerideki getirinin olumlu yönde olduğunu belirtmektedir. İdari tarafta kullanımda hedef, bireyin birbirine benzeyen mesleklerde çaba gösteren bireylerle kıyaslamadaki performansını değerlendirip, sıralamadaki yerini bulmak iken, dönüt amaçlı ölçümlemede amaç kişinin farklı kazanç ve başarı nedeniyle yaygın olarak evvelden saptanmış standartlar süresinde değerlendirmek, kişinin nispi olarak güzel bulunduğu bölgeleri ebatları ve güçlendirmesi zorunlu bulunan bölgeleri saptayabilmektir. Farklı bir görüş açısıyla, dönüt olarak kullanımlarda gaye bireyi kendi içinde değişik performans süreçlerini inceleyip bir "iç karşılaştırma"

gerçekleştirmektedir.

Performans Ölçütleri, bilhassa 1960'lı yılların başından başlayarak şimdiki senelere kadar, insan kaynakları ve diğer bölümlerin tasarlaması, üstün teknik ve üsüllerin etkisinin belirtilmesi ve eğitim noksanlıklarının saptanması ve farklı geleneksel amaçlar için çalışmaktadır. Bir çalışmaya baktığımızda, Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve organizasyon psikologlarına farklı performans ölçümlemesi bilgilerini ve en fazla kullanıldığı kısımları araştırmışlar ve malum 20 kullanım amacı üzerine gerçekleştirilen bir faktör analizi neticesinde 4 ana kullanım alanı saptanmıştır. Bunlar, bireyler arası kıyaslama gerektiren hükümler (maaş belirleme, terfi ve işten çıkarma gibi); personelin kendi arasında kıyaslanması gerektiren hükümler (dönüt, bireysel eğitim gereksinimlerinin, kuvvetli ve zayıf olunan performans bölümlerinin saptanması gibi); düzenin sürdürülmesine özgü kararlar (hedef belirleme ve gözetme, insangücü planlaması ya da kurum içi hiyerarşik düzenin desteklenmesi gibi) ve doküman düzenlemek (çalışan kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yöndeki mevzuatların kıyaslanması ve geçerlilik araştırmalarında ölçüt oluşturma (Coşkun, 2007).

Değerlendirme usul ve yöntemleri açısından bakıldığında yalın ve anlatımsal değerlendirmelerden, (yine öznel) şahsiyet veya temel yeteneklerin değerlendirmesini hedeflenen psikometrik açıdan görece gelişmiş hesaplamalara, onlardan daha objektif ve psikometrik yönden daha yanıltıcı vuku bulma gayretinde olan davranışsal ölçümlemelere doğru bir varyasyonun yaşandığı karşılaştırılmaktadır.

Performans ölçümleme ölçekleri veya şekillerine özgü aşırı ilginin sebeplerinden bir tanesi de psikometrik yönden nitelikli, doğru ya da ölçümleme eksikliklerinden temizlenmiş performans ölçüm neticeleri sağlamak gayretidir.

Bu nedenden dolayı, değerlendirme ölçümleri dair yazına paralel olarak, bilhassa ölçümleme noksanlıkları içerisinde önemli bir bilgi ve deneyim meydana gelmiştir. 'Halo' (halo) etkisi, 'cömertlik' (leniency) etkisi, 'katılık' (severity) etkisi, 'ranj daralması' (range restriction) ve 'merkezde toplanma' (central tendency), ölçümlemede taraflı ya da 'hata' olarak değerlendirilen neticeler içerisinde bulunmaktadır.

Performans ölçümlemesi yazını incelendiğinde, 1980'li yıllar süresince performans ölçümlerinin psikometrik görüş açısına özgü faaliyetler ve kullanımların çoğunlukta bulunduğu incelenmektedir. Bu ölçme temasına veya psikometrik vurgudan farksız

olarak da, ölçümleme eksiklikleri uygunluğu ve değişik değerlendirme biçimleri üzerine anlamlı olan bir kaynaklar birikimi olmuştur. Fakat, 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür, yerini azar azar zamanla performans değerlendirmesi ve bilişsel yaklaşıma bırakmıştır (Edwards ve Ewen, 1996).

Yaklaşık son on yıllık sürede performans değerlendirmesi araştırıldığı zaman, performansın nitelikli tarifi ve değerlendirmesine ait yeni görüş açısı ve bu biçimlerin ilerlediği ve denendiği bakılmaktadır. Bu yaklaşım ve şekillerin, performansın kavramsal ve foksiyonel tarifi (tek boyut- çok boyut sorunu), boyutları veya limitleri (görev performansı- ortamsal ya da kurumsal performans), ölçümleme kaynağı (klasik yukarıdan aşağıya ölçümleme yerine 360 derece ölçümleme ve geribildirim) ve ölçümlendirilen birim (bireysel performans- takım performansı) bu adlarla incelemek olasıdır.

Türkiye'deki uygulamalar ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, o zamandan bu zamana seksen sene gibi bir geçmişi vardır. Fakat konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yayılması, modern denetim tekniklerinin oluşması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son dönemde giderek gelişmiş ve yaygınlaşmıştır (Okur, 2006: 95).

1.4. Performans Değerlemenin Önemi

Performans değerlendirmesi, personel gelişimi için önemli bir İK aracıdır ve şirketteki personel yönetimi hedeflerine ulaşmak için planlama ve kontrol alanlarında performans yönetiminde kullanılır. Şirket olarak çeşitli prosedürler kullanarak personelin başarı durumu tek tek inceleyebilir, belirlenen kriterlere göre objektif olarak değerlendirebilir ve çalışanların ilgili pozisyona ne ölçüde uygun olduğunu değerlendirebilir. Performans izlemenin tipik amacına ek olarak, kişisel gelişime ilişkin potansiyel analiz ve geri bildirim de önemli bir rol oynamaktadır (Öztürk, 2009: 17).

Kısaca performans değerlendirme terimi, çalışanların performans kriterlerini kontrol etmek, sınıflandırmak ve değerlendirmek için kullanılan kurumsal bir İK aracıdır. Çalışanlar, üstlerinden önceki performansları ve işyerindeki bireysel davranışları hakkında doğrudan ve yapıcı geri bildirim alırlar. Yapılandırılmış değerlendirme süreçleri aracılığıyla şirket olarak performansı buna göre sınıflandırabilir, en iyi performans gösterenleri belirleyebilir ve şirket yapısındaki olası performans

boşluklarını ortaya çıkarabilirsiniz. Performans değerlendirmeleri bu nedenle önemli bir bilgi faktörüdür ve çalışanlarınızın ve performanslarının düzenli olarak gözden geçirilmesine hizmet eder (Fisher vd., 1999: 499).

1.4.1. Bireysel Önemlilik

Performans değerlendirme prosesinin neticeleri işletmedeki personel tarafından idrak edilmesidir. Bu algılamayla, personel, mevcut performans hususunu, eksik ve pozitif yanlarını bularak, iş ile ilgili gereksinimini saptamaktadır. Yönetici ve personel arasındaki bildirimin güçlenmesini, yöneticilerin personel için ne düşündüklerini, personele yansıtması ve böylece personelin iyi güdülenmesi sağlanabilir. Personellerin performans değerlendirme usulü ile ürettikleriyle, kendilerinden beklenileni kıyaslama fırsatı içinde olurlar. Değerleme neticesi yöneticilere ve personele, yükselme amaçları ve düşüncelerini söylemek için şans verir. Yöneticiler uzun dönemde meslek hayatında amaçlarına ulaşmak için personele ışık tutar, kısa vakte personelin başarılarını artırabilmesi için çeşitli teklifler sunar (Fisher vd., 1999: 499) ve (Öztürk, 2009: 12).

1.4.2. Yönetimsel Önemlilik

Performans değerlendirme sonuçlarının, yürütülen plan ve programların yorumlamak için kullanılmasıdır. İşte yükselme, disiplin, ödüllendirme, ücret artışı ve işten çıkarma gibi hususlarda kullanılabilir. Aynı zamanda eğitim gereksinimlerini belirler ve ödüllendirme, ücret artışı, disiplin, işten çıkartma gibi hususlarda kullanılabilmesi İKY planlarının ne miktarda sonuçlandığı performans değerlendirme neticesiyle değerlendirilebilir (Fisher vd., 1999: 499) ve (Öztürk, 2009: 24).

Performans değerlemenin gayesi; bir iş yerinde ya da şirketteki personellerin iyiden kötüye doğru düzenlenmesi değil, örgütsel hedeflerin astlar tarafından öncelikle değerlendirme ve kabullenme derecesinin ortaya çıkarılması, hedefler herkes tarafından minimum bölgeleri ortaya çıkarmak ana amaçtır. Yöneticiden personellere bakışın bir göstergesi olan klasik performans değerlendirme sistemleri seviyede yerine getirilmesinin temin edilmesi ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesidir. Bu işleri gerçekleştirirken performans tekniklerini geliştirmek ve beklentileri karşılamayan personellerin ilerlemeye ihtiyaç duyduğu

zamanımızda bu noktada iflas etmişlerdir. Çünkü, performans değerlendirme sisteminden organizasyonun ana beklentisi ilerideki meslek hayatı içinde kimin nerede ulaştığını saptamak için bir araç olması değil, personeller boyutunda organizasyona mühim geri beslemeler vermesi, sistemi daima ileriye ve örgütsel vizyona yönlendirmesi yarınlar taşımasıdır (Kaplan, 1994: 167-168) ve (Öztürk, 2009).

Eğitim ile performans değerlemenin ilişkisi bu noktada başlar. Performans değerlendirme organizasyondaki eğitim gereksinimleri saptamanın yoludur, eğitim gereksinimleri önemli bir kesimi hakkında idarecileri veri sahibi kılar. Değerleme personellerin ilerlemeye cesaretlendiren öğretim prosesin tertipli bir elemanı olmalıdır. Eğitim ve değerlemenin ilerleyebilmesi için personellerin performanslarını geliştirmeyi öğrenmeyi dilemeli, idarecilerin ise personellerin performans düzeyleri arttırmada desteklemeleri gerekmektedir (Gruner, 1997: 102) ve (Öztürk, 2009).

Şirketi düzenleyen sermaye, insan kaynağı, idare ve örgüt üyelerinin “büyüme”, “karlılık” ve “etkileşim” gibi şirketin temel gayeleri gerçekleşmesi için performans değerlemeden beklenen gayeler şöyle sıralanabilir: İşgücü organizasyonu amacıyla personel envanteri düzenlemek (Sabuncuoğlu, 2000: 161) ve (Öztürk, 2009). Tedarik, seçim ve düzenleme hazırlıklarının hükmünü belirlemek (Bingöl, 1996: 214) ve (Öztürk, 2009).

İş görenlerin önemini ve başarıların çoğalmasını sağlamak, yapılacak ücret artırımları, prim ve kazanç katılma hususundaki kullanımlarda objektif kriterleri sağlamak, eğitime gereksinimi olanları tespit etmek ve hizmet içi öğretimde hangi meselelere yön verileceği netliğine kavuşturmak, idarecilerin istikrarlı ve dengeli karar vermelerini kolaylaştırmak, işgörenleri iyi olmayan tarafları ve uygun olmayan tavırları sebebiyle ikaz etmek, doğru idari anlayışını sağlayarak güven oluşturmak ve iş gören moralini artırmak, organizasyonun mükafat ve ceza yöntemine yardımcı olmak (Cascio, 1992: 268) ve (Öztürk, 2009).

Yukarıda belirtilen konulardan belli olacağı üzere, sistemin ana gayeleri bireysel performansın sağlam adil, standart ve kıstas aracılığı ile belirlenerek değerlendirilmesi, bu meselede bireylere nasihat verilmesi ve bireysel performansın artırmak örgütsel faaliyetin çoğaltılmasıdır (Uyargil, 1994: 3) ve (Öztürk, 2009).

Gerçekten bireyler olumlu ve fedakari icraatlarının sonunda geri dönüt edinmekten

haz alır ve performans değerlemesine bağlı olarak idare içindeki meslek hayatı iyi şekilde devam etme fırsatı sağlamaktır. Performans değerlendirme gayeleri istikametinde bu değerlendirme neticileri aşağıdaki insan kaynakları fonksiyonlarında, personellere dair farklı hükümlerin alınmasında fayda sağlanır (Palmer, 1993: 10) ve (Öztürk, 2009).

1.5. Performans Yönetiminin Uygulama Nedenleri

Performans idari sisteminin planlama ve işletilme maksatları farklı idarelerde değişiklik göstermektedir. Her firma kendi oluşumu ve gereksinimleri yönünde performans idaresinden faydalanmaktadır. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) tarafından 1998 yılında yapılan bir incelemede ortaya konan organizasyonlarda performans idaresi kullanım amaçları Tablo 1’de bulunmaktadır.

Tablo 1. Organizasyonlarda Performans Yönetimi Uygulama Nedenleri

Organizasyon	Uygulama Nedeni
American Express Services	Kültürel değişim
Arts Council of England	Performansa dayalı ücret
British Medical Association	Müşteri hizmetleri
Building Research Establishment	Performansa dayalı ücret
Edinburg International Conference Center	Kalite ve müşteri isteklerinin karşılanması
Emphart Fastening Technology	Kültürel değişim
Halifax Building Society	Kültürel değişim
Jamont UK	Performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması
London Brough of Bromley	İletişim
Mansfield Shoe Group	Kalite, maliyet düşürme, müşteri hizmetlerini geliştirme
Natural History Museum	Performansa dayalı ücret
NHS Executive Trust	Performansa dayalı ücret, kalite ve beceri geliştirme
Peaii Insurance	Müşteri hizmetleri geliştirme
Pfizer	Kültürel değişim
PHH Relocation	Performansa dayalı ücret, beceri geliştirme, organizasyonda verimliliğin geliştirilmesi
Public Record Office	Verimliliğin artırılması
Scottish Power	Yöneticiler için performansa dayalı ücret, eğitim ve ihtiyaçlarının tanımlanması
Sericol	Yetkinlik geliştirme

Westminister City Council	Meclis toplantılarında verimliliğin artırılması, performans dayalı ücret
---------------------------	--

Kaynak: (Öztürk, 2006)

Ülkemizde performans idare yönetimi gerçekleştiren firmaların genellikle amaçlara göre idare etmesinde bu yöntemden faydalandığı izlenmektedir. Ülkemizde kullanımını uygulamakta olan bir takım firmaların kullanım nedenleri Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Ülkemizde Bazı Şirketlerin Performans Yönetim Sistemi Uygulama Nedenleri

ORGANİZASYON	UYGULAMA NEDENİ
Aksansa	Şirket hedeflerinin gerçekleştirilmesi, gelişmesi gereken yönlerin belirlenmesi, başarıların takdir edilmesi, performansa dayalı ücret
Arkas Holding Beksa	Performansa dayalı ücret, beceri geliştirme Şirket hedeflerinin yayılımı, Performansın geliştirilmesi, Eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması, performansa dayalı ücret, kişisel gelişim ve kariyer planlama
Bilim ilaç	Performans geliştirme, bireysel gelişim, ücret yönetimi
Boyner Büyük Mağazacılık	Performansa dayalı ücret, beceri geliştirme
İpek Kâğıt	Hedeflerle yönetim, eğitim, kariyer ve ücret yönetimi
Miele	Hedeflerle yönetim, bireysel gelişim
Schenker Arkas	Hedeflerle yönetim
Siemens	Performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması, performansa dayalı ücret
Turkcell Vitra	Kurumsal performans yönetimi, gelişim Hedef yayılımı, eğitim ve ücret yönetimi

Kaynak: (Babadalı, 2006)

1.6. Performans Değerlemenin Amaçları

Performans değerlendirmesinin amacı iki yönlü bir strateji olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede buluşan çalışanların katkıda bulunduğu değer ve üretkenliği belirlemesine yardımcı olur ve aynı zamanda çalışanların kendi rollerini geliştirmelerine de rehberlik eder.

Öte yandan çalışan incelemeleri bir kuruluşun performansında fark yaratabilir. Çalışanların nasıl katkıda bulunduğu ve kuruluşların nasıl olanak sağladığına dair fikir edinmeye yardımcı olur. Daha da önemlisi verimliliği ve iş kalitesini artırmak için

yönetimin çalışma koşullarını nerede iyileştirebileceğini belirlemek için performans değerlendirmesi raporlarına başvurulabilir. Böylece kuruluşlar davranış sorunlarını departman üretkenliğini etkilemeden önce ele alma ve buna göre önlem alma yeteneği ve imkânı elde edebilir. Kurumlar böylece çalışanlarının yetenek ve becerilerinin farkına vararak daha fazla katkıda bulunmaya teşvik edebilir. Ayrıca çalışanları beceri ve kariyer gelişiminde desteklemek için de bu yönetime başvurulabilir (Budak, 2008).

Tablo 3. Performans Değerlemenin Amaçları

Organizasyon için faydaları	Çalışanlara sağlanan faydalar
Verimliliği ve iş kalitesini artırmak için yönetimin çalışma koşullarını nerede iyileştirebileceğini belirlemek.	Bir çalışanın başarılarını ve katkılarını tanımak ve onurlandırmak.
Davranış sorunlarını departman üretkenliğini etkilemeden önce ele almak	Bir promosyon veya ikramiye olasılığının farkına varmak. Daha fazla mesleki gelişim için ek eğitim veya sürekli eğitim ihtiyacını belirleyin ve desteklemek
Çalışanların yetenek ve becerilerinin farkına vararak daha fazla katkıda bulunmaya teşvik etmek.	Becerilerin geliştirilebileceği belirli alanları belirlemek.
Çalışanları beceri ve kariyer gelişiminde desteklemek	Bir çalışanı motive etmek ve onlara mesleki gelişimlerine dahil oldukları ve kendilerini adadıkları hissini vermek.
İşten çıkarma, yedekleme planlaması veya boş pozisyonların dahili olarak doldurulması gerektiren durumlarda stratejik karar alma sürecini iyileştirilmek	Bir çalışanın uzun vadeli hedefleri hakkında bir tartışma açmak

Kaynak: (Ronald, 2003: 10)

1.7. Performans Değerleme Sisteminin Temel Unsurları

Performans idaresinin gayesi, bireyin özüne bahsedilen mesele ya da vazifeleri yerine getirirken iş başında yaptığı hareketlerin doğru bir resmini çekebilmektir. Bunu sonuçlandırabilmek için, performans idare yönetiminin işe dair olması, kullanışlı ve yerinde olması, standartlara donatılmış olması ve onaylanmalı değerlere dayanması gerekir. Yararlı bir performans değerlendirme organizasyonu; performans standartları, performans ölçüleri ve geri dönüt olmak üzere 3 esas faktörden türemektedir.

Verimli bir performans değerleme organizasyonu iş ile ilgili normlar belirlendikten sonra personellerin performansı bakılmakta ve ölçme neticeleri standartlar kıyaslanmakta ve son olarak da değerleme neticeleri yerinde bir usulla değerlemesi yapılan çalışana ve İnsan Kaynakları departmanına geri dönüt vasıtası ile duyurulmaktadır (Bekmezci, 2010).

Verimli bir performans değerleme organizasyonunda, normlar yada ölçüler isle ilgili değilse, değerleme verileri kusurlu ya da taraflı bulunacaktır. Bu husus, idareciler ve personeller arasındaki bağlantıyı dağıtacak ve personel ilişkilerinde eşit bir düzen yaratılmasına olanak sağlamayacaktır. Aynı şekilde, geri dönüt olmazsa, ne personeller ne de İnsan Kaynakları departmanı çalışanı elde ettiği veriler ve hareketler pozitif ya da negatif olduğu hakkında veri sahibi olamayacaklardır. Bu da personellerin tavırlarında rastgele bir düzelme yapılamayacağı neticesine varılacaktır.

Performans normları, ölçülen performansın elverişli olup olmadığının mukayese edilmektedir. Bu normların tesirliliği için, her işin istenilen sonuçlarıyla ilgili standartlar geliştirilmelidir. Bu standartlar iş analizleriyle geliştirilmektedir. Dolaysız veya dolaylı şekilde kullanılan performans ölçütlerinin kullanımı kolay, güvenilir ve performansı belirleyen kritik davranışları rapor etmesi gerekir. Performans değerlemesinde hangi ölçütlerden yararlanılacağı her zaman tartışılan bir husustur. Kıstasların elde edileceği en mühim vasıta, iş analizleri neticesinde sonuçlanan verilerdir. Performans ölçülmesi, işlerin neticelerine dair mi gerçeğleştirilecektir? Yoksa iş anındaki tutumlara göre mi gerçeğleştirilecektir?

Yargısal gayeyle hareket eden yöneticiler sonuçlara bakarak değerlemede bulundukları, ilerleme hedefine ait olanların ise, tutumlara itibar ettikleri görölmektedir. Gerçeğte yalnızca bir fikri kapsayan yaklaşım uygun değildir. Mesela, hedeflere bakarak (üretim malları gibi) performans değerlemesinde bulunan bir firmada çalışan daha fazla iş yapmaya çalışacaktır. Lakin, ne kadar fazla çalışırsa, performansı o kadar iyi değerlendirilecek ve alacağı ödöller artacaktır. Ancak, personel üretim miktarını arttırırken kaliteye önem vermeyebilir. Bu da işletmeye maliyet getirir. Bu nedenle, her iki görüşü de performans değerlemesine almakta yarar varardır (Özgen ve Yalçın, 2010: 217-218).

1.8. Performans Değerlemenin Yararları

Her firmada, çalışana dair verimli ve tarafsız hüküm alabilmek, personellerin başarı ve başarısızlıklarını seyretmek ve becerilerini şekillendirici tedbirleri vaktinde almak amacıyla, performans değerlendirme organizasyonu geliştirmelidir. Performans değerlemesi; çalışanın vasıflarını mesleğin gereklerine ne ölçüde elverişli olduğunu ve istek performansını inceleyen çözümleme yöntemidir (Kozak, 1999: 30), (Öztürk, 2009). Performans değerlendirme organizasyonu, performans değerlendirme gayeleri istikametinde kullanıldığında idareciler, astlar ve örgüt amacıyla farklı faydalar yaratır.

1.8.1. Değerlendiren (Yöneticiler) Açısından Yararlar

Performans değerlendirme idareciler lehinden zahmet, masraf ve vakit kaybı olarak idrak edilirse, örgüt hayatında olumlu olan bu mekanizmadan en çok faydalanan yine de idareciler olurlar. Performans değerlendirme, değerlendirene (idarecilere) şu hususlarda faydalı olur: Planlama ve denetleme konularında daha faydalı bulunur, böylece değerlendirilenlerin ve birimlerin performansı gelişir (Kaynak, 2000: 208) ve (Öztürk, 2009).

Değerlendirilenlerin ile aralarındaki haberleşme ve uyumu daha pozitif bir hal oluşturur. Değerlendirilenlerin baskın ve gelişmesi gereken istikametleri rahat saptanır ve bu yönde astlara destek olur. Değerlendirilenlerini değerlendirirken kendi negatif ve pozitif süreçlerini izlerler. Değerlendirilenlerin daha yakından görünce, yetki devri basitleşir. Değerlendirilenlerin başarısını ölçerek, onun terfi veya işten ayrılması gibi kritik kararları haklı bir temele dayandırılmasını temin eder (Kozak, 1999: 30) ve (Öztürk, 2009).

1.8.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararlar

Performans değerlendirme organizasyonunu yorumlayanlar tarafından faydaları da şu biçimde derlenebilir (Fındıkçı, 2003: 301) ve (Öztürk, 2009:7). İş başarılarını karşılamak ve bunun gibi iş memnuniyetine erişme sağlanmış olur. Üstlerinin görev nitelikle çerçevesindeki ümitlerini bilirler. Üstlerin şahıslardan neler istediğini ve verimlerinin neye göre yorumlandığını öğrenebilirler. Kuvvetli ve ilerlemesi gerekli yönlerini ve niteliklerini bilirler. Örgüt içindeki üstünlükleri ve sorumluluklarını daha

iyi anlarlar. Elde ettikleri olumlu geri bildirim ile iş tatmini ve kendine güven hislerini yükseltirler (Öztürk, 2009: 11).

1.8.3. Örgüt ve Organizasyon Açısından Yararlar

Performans değerlendirme personel seviyesinde bireysel psikolojik bir gereksinim olduğu halde firma içinde insan kaynakları yönetimi bakımından oldukça mühim bir gereksinimdir. Çünkü organizasyon personellerinin başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi ardından gelen faaliyetleri ayarlamasına rağmen personellerin güdülenmesi yönünden de önemlidir. İdareciler ve astlar amacıyla performans değerlemenin artıları, organizasyonun tamamı için daha yaygın ve kapsamlı pozitif sonuçlar oluşturmaya neden olur. Bunların bazı önemlileri aşağıda belirtilmiştir. Organizasyonun verimliliği ve karlılığı yükselir. Faaliyet ve üretimin niteliği artar. Öğretim gereksinimleri ve öğretim hesapları daha basit ve kusursuz şekilde saptanır. İnsan kaynaklarının programlanması amacıyla zorunlu veriler daha emniyetli bir şekilde varolabilir. Personellerin iyileşme potansiyelleri daha uygun saptanır. Kısa zamanlı personel ihtiyaçların giderilmesinde genişlik sağlanır (Uyargil, 1994: 10).

1.9. Performans Değerleme Çalışmalarının Taşınması Gereken Özellikler

Performans değerlemenin ana gayesi, insan kaynağının kazançlı ve faydalı olması ve iş tatminine sahip olabilmesi amacıyla yapılan değerlendirmedir. Bu değerlendirme ile personelin çalışmasındaki beceri ve performansına bakılarak başarısı saptanması amaçlanır. Tüm bu zamanda geçerli performans değerlendirme uygulamalarından en çok bağdaşanı seçilmesi ulaşılabilecek güzel neticesi yönünden önemlidir.

Performans değerlemenin farklı bir gayesi de firmanın kazanç ve maliyet hesabından ziyade personellerin meslekte ilerlemeleri mevzusunda bilgilendirilmeleridir. Bu yolla demek ki personellerin kendi işleri konusunda düşünce sahibi olmaları, ilerlemeleri, büyümeleri amacıyla performans değerlendirme neticelerinden yararlanılmaktadır. Hangi gayeyle düzenlenirse düzenlensin bir performans değerlemenin olması gereken nitelik aşağıda belirlenmiştir (Uyargil, 1994: 82) ve (Öztürk, 2009: 24).

1.9.1. Geçerlilik

Performans değerleme sürecinin yetkinliği, ölçüm verileri tespit edilen sonuçların, performansın gerçek sonucuna yakınlık düzeyiyle saptanır. Firmanın temeline has olan uygulanan değerleme şekli neticesiyle kazanılan bilgiler gerçekçi sayıldığı miktarda geçerlidir. Değerleme ile sağlanan neticeler, üretim niteliğini, miktarı, eğitim beklentisi, zaman kullanımı, kaza benzeri şahsi verileri yer almalıdır. Performans değerlemenin özgünlüğünün farklı bir derecesi de, değerlemenin firmanın gayelerine uyup uymadığı ve idareci vasıtasıyla kavranabilir, kullanılır olma derecesidir. Performans değerlemede devamlılık önemli bir özelliktir. Bu niteliğin eksik bulunduğu hususlarda ölçümün uyumundan söz etmek güç olacaktır. Değerleme ölçütlerini geliştiren ve değerlendiren yanlışları hafifleterek ve değerleme sorunlarını en az seviyeye indirgeyerek geçerlilik kapsamını genişletmek durumundadırlar (Uyargil, 1994: 83-84) ve (Öztürk, 2009).

1.9.2. Güvenilirlik

Performans değerleme tesadüfi neticeler vermemelidir. Değerlemenin hangi limitler arasında emniyetli olduğu, değerlemeyi yapanlar aracılığıyla iyi özümsemek gerekir. Çalışanın nitelik ve özelliklerinin belirli bir süre değişmesi gerekir. Bununla birlikte olarak performansının da dönüşmesi gerekir. Dolayısıyla çalışan performansında bir başkalaşma olmadan değerleme sonucunda değişmemesi gerekir. Bu değerlemeye olan güvenilirlik göstergesi kabul edilebilir. Yani, başka sürelerde çalışanın veriminde bir değişme yoksa personelin değerleme neticesinde değişmemesi gerekir (Uyargil, 1994: 85) ve (Öztürk, 2009).

1.9.3. Pratiklik

Performans değerlemede uygulanacak teknik ve sağlanacak değerlerin taşınması gereken üçüncü önemli niteliği depratik olmasıdır. Ölçüm kuralı, firma gayelerine uygun ve kavranabilir olarak seçilmeli ve değerlemede uygulanacak standartlar-idareciye ve değerleyicilerce basit gözlenebilecek, kıyaslama yapılabilecek kadar yalın ve net olmalıdır (Uyargil, 1994: 85) ve (Öztürk, 2009: 75).

1.10. Performans Değerlemede Karşılaşılan Zorluklar

Performans değerlemesiyle personellerin çalışma vaziyetleri değerlendirilmektedir. Değerleme ölçütleri ne derece kusursuz ve tam çalışırsa çalışsın, değerlemesi yapılacak mesele insan ise, birtakım yanlışların yapılması beklenen birşeydir. Burada düşük seviyede hata ile değerlendirme gerçekleştirmek için, performans değerlemesinde önümüze gelecek olası güçlükler ilişkin bilgi sahibi olmak gerekir. Yasal kısıtlar, değerlemecilerin yanlış davranışları ve değerlendirme neticelerinin personellere onaylatılması, rastlanan başka bir zorluklardandır.

Performans değerlemesi kurallara uyumlu olması gerekmektedir. Değerleme süreçlerinden hangisi uygulanırsa uygulansın, sonucunda yasal olmayan ayrımcılığın yapılmaması, değerlendirme sonunda hem inanılır hemde mantıklı ve yerinde olması gerekir. Performans değerlemeyi yapan kimse veya değerlemeyi yapanlar yaptıkları kusurlar nedeniyle bazı güçlükler yaşar. Başlıca değerlemeci yanlışları aşağıda kısaca açıklanmıştır (Ünlücan, 200: 14-15).

1.10.1. Halo Etkisi

Değerlemecinin birey hususundaki öznel görüşü ve kanaati performans ölçümünü etkilediği zaman “halo etkisi” oluşmaktadır. Bir idareci bağlı olarak görev yapan bir çalışana çok değer veriyor ve onun için olumlu düşüncelere sahip ise, bu husus çalışanın performansının değerlemesine yansıyacak ve performans değerlendirme yapılan personelin şahsi nitelikleri, arkadaşlığı, sevgi veya saygısı ön plana çıkacaktır. Bunun neticesinde de dürüst, inanılır değerlendirme olmayacaktır. Bundan dolayı, değerlemecilerin kendilerini halo etkisine yakalanmamaları gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2008).

1.10.2. Merkezi Eğilim Hatası

Bazı değerlemeciler, personellerin verimini değerlendirirken, çok, iyi veya çok kötü biçiminde 2 ileri uçta değerlendirme uygulamaktan kaçınırlar. Farklı bir şekilde, değerlendirme yapılan tüm çalışana yaklaşık bir puan vermeyi seçerler. Böylece, “testiyi taşıyan ile testiyi kıran” benzer yönde değerlendirilmiş olur. Merkezi eğilim hatası, boş kadrolara atama ve nakil kararlarının hatalı olması neticesini doğuracağı için performans değerlemesini yapan şahısların bu kabahatları uygulamaktan mümkün olduğu ölçüde önlemleri gerekir (Atay, 1990).

1.10.3. Aşırı Olumluluk ve Olumsuzluk

Değerlemecilerin bazıları, çalışanlarının arası açılmaması ve tüm çalışanlara iyi olmak amacıyla yüksek not vererek yanlış yapmaktadırlar. Bazı değerlemeciler ise farklı sebeplerle değerlendirme işinde fazla oranda sert ve negatif bir değerlendirmede bulunurlar. Değerlemecilerin aşırı olumlu ve aşırı olumsuz yaklaşımlara personellerin değerlemeleri gerekir. Performans değerlemesinde esas alınan performans ölçüleri belirsiz ve tüm kişiler tarafından değişik tarzda anlaşılabiliriyorsa, olumluluk ve olumsuzluk yanlışlarının olması malum olacaktır. Bu nedenden ötürü, performans standartlarını basitçe yapabilmek ve açık bir şekilde saptamak gerekir (Ayan, 2013).

1.10.4. Farklı Kültürler

Her değerlemeci değişik kültür ve yapılardan gelmektedir. Bu yüzden, çalışanı değerlendirirken bir takım yanlışları gerçekleştirmeleri kaçınılmaz olmaktadır. Mesela, batı kültür ve faziletlerine dair öğretim yapmış kendisini büyütmiş bir Alman idareci, doğu medeniyetiyle büyümüş bir Türk, Çin ya da Afrika kökenli bir personelin performansını ölçerken yanlışlığa düşebilir. Bu sebeple, değişik medeniyetlere sahip bireyleri değerlendirirken medeniyetler arasındaki değişikliklerin farkına varmak gerekir. Diğer yönden, uygun ve inandırıcı bir performans değerlemesi yapıldığı söylenemez (Bernardin, vd., 1998).

1.10.5. Kişisel Önyargı

İdareciler, performans ölçümlemesi uygularken cinsiyet, din, ırk, örf, adet, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma ve uyumlu özelliklerin tesiri ile önyargılı bir tutum içinde bulunabilirler. Örneğin birçok idareci birtakım mesleklerin yalnız erkek işleri olduğunu, kadınların bu meslekleri yapamayacaklarını düşünerek yerleştirme ve işe alma işlemlerinde yanlı davranmaktadır. Ön yargılı bir performans ölçümlemesi, idari açıdan sakıncalı olup, aynı zamanda kanuni açıdan da kabahattir (Çanakçıoğlu ve Demirbaş, 2010).

1.10.6. En Son Eylemin Etkisi

Verim değerlendirmelerinde çalışanın en son eylem ve işleri, değerlendirici üzerinde iyi veya kötü yönde bir tesir etkisi bırakacak ve taraflı bir bakış açısıyla değerlendirilmiş

olacaktır.

1.11. Değerlemeci Hatalarının Azaltılması

Verimlilik değerlendirmesinde yapılan kusur ve iltibaslar; öğrenim, geri dönüş ve makul verim değerlendirme usullerinin kullanılmasıyla eksiltilebilir. Öğrenim çalışmalarıyla değerlendirme yanıışlarının eksiltilmesine aşağıdaki üç adımın uygulanmasıyla ulaşılabilir.

- Taraflı değerlendirme yanıışları ve nedenleri detaylı olarak açıklanır.
- Personele dair kararlarda verim değerlendirme önemi anlatılarak bu değerlemede adil veya nesnel olmanın vurgulanması belirtilir.
- Eğer öznel değerlendirme standartları kullanılıyorsa bu hal değerlemecilerin öğrenimlerinin bir bölümü olarak onaylanabilir.

1.12. Performans Değerlemeyi Yapan Kişi

Verim değerlendirme, idarecileri ve İK idareci ve eksperlerin iş birliği yapmasını gerektiren esas İK faaliyetidir. Verim değerlendirme kimin tarafından yapıldığına bakılmaksızın değerlendirme faaliyetini yapacak birey veya grubun değerleyecekleri çalışanın yaptıkları faaliyetler detaylı enformasyon sahibi olmaları, firmayı bilmeleri, duygusal yönelim, peşin hüküm ve diğer yanıışları yapmaksızın personellerin verimlerini nesnel bir durumda değerlemeleri gerekir. Verim değerlendirme çalışanın mecbur olduğu ilk yöneticisi, çalışanın iş arkadaşları ve üst yöneticileri, çalışanın kendini değerlendirme, bir grup ya da heyete ve firma dışındaki bir birey veya müşavir kuruluş tarafından yapılabilir (Erbay, 1995: 37).

1.12.1. Personelin İlk Amiri Tarafından Değerleme

Bulduğumuz zamanda en makul değerlendirme yöntemi, çalışanın ilk yöneticisi tarafından değerlendirilen değerlendirme yöntemidir. Bu yaklaşımı, ilk yönetici değerlendirme çalışanın yakından tanınması nedeniyle iyi ve dürüst davranmaktadır. Diğer taraftan, ilk yönetici kendisine tabi olduğu ast ile çok yakın yakınlıkta olursa, çalışanın yaptığı görevden ziyade mahrem arkadaşlık ve yakınlık durumunu dikkate alarak taraflı ve öznel değerlendirme yapabilir. Taraflı davranarak yanıış değerlendirme yapılmadığı durumda, bu yaklaşım faydalı

aynı zamanda pozitif neticeler vermektedir.

1.12.2. Bir Komite Tarafından Değerleme

Bu değerleme yöntemi; çalışanın ilk yöneticisi, diğer birim idarecilerden oluşan bir kurul yönetiminde yapılır. Bu yöntemle, yalnızca bir idareci ya da üst tarafından yapılmış değerlemedeki yanlışlar büyük çoğunlukta giderilmektedir.

1.12.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerleme

Bu değerleme yöntemi çalışmada pek fazla destekçi toplamamıştır. Bu yöntemle, değerlemesi yapılan çalışanın verim durumu hakkında iş arkadaşının incelikli bir şekilde enformasyon sahibi olmaları gerekir. Hatta terfi, iş değişimi ve benzeyen durumlarda birbiriyle mücadele içerisinde bulunmayan ve birbirine güvenen çalışma arkadaşlarının tercih edilmesi zorunludur. Bu yaklaşım, kendi aralarında sürekli çalışma uyumu ve ilişkisi olan çalışandan oluşan bölümlerde daha faydalı olmaktadır.

1.12.4. Astlar Tarafından Değerleme

Bu yaklaşımda aynı arkadaşları yapılan yorumlamaya benzer olup, üst derecedeki idareciler tarafından çoğu zaman kabul edilmemektedir. Yaklaşımın önemi için değerlendirme işleminin bireye göre olması, üstlerin önderlik, hakdevri, isteklendirilme ve iletişim yeteneklerini yorumlamaya yönelik olması gerekir. Başların planlama, tasarlama ve yürütme ve idare fonksiyonların bu ölçütlemeye yaklaşımda bulunması kabul görmemektedir.

1.12.5. Kendi Kendini Değerleme

Bu bakış açısında, personeller kendilerini ölçümlendirmektedir. Birçok firma tarafından endişeyle değerlendiren bu değerlendirme yöntemi, personellerin çalışma arkadaşları performansları ile alakalı gerçek bilgileri olmaları durumunda, ilk amirlerin yaptığı değerlendirme durumuna verdiği etkilere benzer değerlendirme sonuçları çıkmaktadır. Bu yaklaşım, personelin kendisini değerlendirmesi ve bir otokritik yapması durumundan diğer yorumlamaya yaklaşım ve yaklaşımlarıyla beraber değerlendirilirse daha faydalı ve etkili olmaktadır.

1.12.6. Dışarıdan Bir Kişi veya Kuruluş Tarafından Değerleme

Yüksek fiyatından dolayı, yalnızca belirli ve mühim görevleri ifa eden çalışanın verim değerlendirmesindeki bu yönelim tercih edilmektedir. Özellikle peşin hüküm ve benzer taraflı değerlemeler incelenmesi gerektiğinde bu yaklaşımla izlenmektedir. Dışarıdan bir İK bilirkişi ya da bilirkişiler tarafından yapılan ölçümlemede, değerlemesi yapılacak faaliyetlerle ilgili makul birikim ve sayıda bilgi sağlanırsa, reel bir verim değerlendirme uygulaması yapılmış olmaktadır.

1.12.7. Karma Değerleme Yaklaşımı

Elde edilen araştırmalar ışığında personellerin %10'luk bölümü çalışmalarında uygulanan verim değerlendirme şekillerinden hoşnut olmuşlardır. Son dönemlerde “360 derece geribildirim yöntemi” modern verim değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu değerlendirme yönteminde; önce yönetici ile ölçütleme, heyet ile ölçütleme, astalar ve çalışma ekibi ile değerlendirme, çalışanın kendisini değerlemesi ve uyumlu davranışların birleşiminden oluşan karma bir yaklaşımla yaklaşılmaktadır.

1.13. Performans Değerleme Ne Zaman Yapılır?

Verim değerlendirme senede bir defa yapılması her çalışma ortamında olan yaygın bir etkinliktir. Bununla beraber bazı çalışma ortamlarında her altı ayda bir olmak şartıyla senede iki defa da yapılabilmektedir. (Ivancovich, 1995: 388-393) ve (Uyargil, vd., 2008: 248-253).

Bazı firmalar her sene sonunda ölçütleme yapmakla beraber, genel faaliyette, çalışanın çalışmaya başladığı zamanın değerlendirme tespiti yapmaktadırlar. Diğer taraftan, değerlendirme vakti ve sayısı belirlenirken gözönüne alınırken en dikkat edilmesi gereken yer “değerlemenin ne az yoğunlukta ne çok yoğunlukla yapılması” şartıdır. Böyle durumda her işletme görev verdiği iş biriminin iç ve dış alan şartlarına özen gösterilerek kendisi için en münasip değerlendirme vaktini seçebilmektedir. Günümüzde modern işletmelerde bizce en makul değerlendirme dönemi, senede bir defa yapılan değerlemedir (Özgen, 2010: 219-224).

1.13.1. Performans Planlamada Dikkat Edilecek Hususlar

1.13.2. Planlamanın Sıklığı

Verim yönetimi düzeni içinde verim programlamanın yoğunluğu belirleyen çok fazla etken bulunmaktadır. İnsanların yaptığı çalışmaların özelliği, tecrübesi, işindeki çalışma zamanı(kıdemi), özgüvenin bulunup bulunmadığı, işlevsel verimlilik düzeyi gibi olaylar idarecinin planlamayı ne yoğunlukta yapacağını, düzenlemeye ne kadar vakit belirleyen maddelerdir.

Çoğu idareci programlama devresini bir sene olarak planlasalar da, birçok halde bu vaktin azalarak verimin daha yoğun planlanması gerekmektedir. Birikim ve yetenek seviyelerini bilmediğimiz yeni çalışanın performansının daha sık planlanması gerekmektedir. Ayrıca kısa zamanlı tasarımlarla veya işin özelliği gereği fakat kısa zamanlı gereksinimlerin önceden tespit edildiği durumlarda, astlara kısa dönemli gayelerin tespiti daha hatasız olacaktır.

Özgüvensiz çalışanların verimliliğinin daha sık planlanması, belirlenmiş gayelerin gerçekleştirme durumlarının izlenmesi, kendilerine da asık geri dönüş sağlanması ile bunun gibi bireylerin kazanımları olmaları hallerinde özgüvenleri artacaktır. Belirtilenlerin dışında, yoğun iş yükleri, farklı bir duruma geçiş veya karmaşık teorik problemlerle karşılaşılacak hallerde de, astın verimin daha sık planlanması gerekecektir.

1.13.3. Performans Planlamadaki Bazı Muhtemel Sorunlar

Verim belirleme işlemlerinde, sonuçta verim idare sisteminin başarısını da önleyen birçok zorluklar ve problemler bulunmaktadır. Bu problemlerin verim planlama zamanında yaşanıyor olması, tesirlerinin yalnızca planlama işleri ile kapsamlı kalması manasına gelmemektedir.

Verim yönetimi sistemi genel kazanımı ve sağlayacağı faydalar, planlamadaki problemlerden direk olarak etkilenecektir. Verim programlama veya gaye belirleme döneminde karşılaşılan sorunlar şöyledir: Pek çok idareci, firmadaki değerlendirme yönteminin bir gerekliliği olsa bile astlarına yazılı amaçlar belirlemekten memnun olmaz. Çünkü, bazı idareciler nasıl planlama yapılacağını, yazılı amaçların nasıl tespit edileceği hakkında bilgileri yoktur ve öğrenmek de istemezler. Daha da mühim olanı, verim planlamayı çalışan/insan kaynakları departmanının kurduğu değerlendirme yönteminin

bir şartı olarak görür, bunun faydalarına da çok fazla önem vermezler. Bu gibi davranışların ışığında, ya programlamayı gerektiği şekilde yapmazlar veya planlama yapmadan verimi değerlendirmeye uğraşırlar. Gelişi güzel yapılan verim değerlendirme, yalnız dönem sonunda yapılan bir form doldurma faaliyeti olmaktan farkı kalmayacaktır, bu da yapılan işlemlerin beklenen faydaların ortadan kalkması ile sonuçlanacaktır (Waldman, 1998).

Bazı idareciler ise yalnızca sistem sebebiyle yönetmeliklere uyuyor görünmek amacıyla astlarının verimliliklerini planlarlar. Fakat, bu gibi olaylarda ya çok belirgin olmayan, karmaşık olmayan ya da yukarıdaki paragrafta belirtilen özellikleri içermeyen ve plan ya da amaç olarak adlandırılmayacak, vakit israfına neden olacak faaliyetler ortaya çıkacaktır. Firmalarda kabul gören idare şekli, özellikle de üst idarenin kafasına yatan yönetim tarzı, orta ve alt sınıf idarecilerin verimlerini planlamaya ilişkin davranışlarında tesirli olacaktır. Mesela, bölüm amaçlarının kendi amirleri tarafından katılımcı olmayan bir şekilde belirlenip, kendisine iletiildiği durumlarda, bu idareciler astlarının verimlerinin programlanmasını da aynı biçimde ele alarak, diğer bir söyleyişle, astlarının katılımını önemsemeyen, gerçekleştirme yöneliminde olacaktır.

Görev tanımlarının verim yönetimi düzeni içinde belki de en gerekli olduğu yer verimin planlanması aşamasıdır. Firmalarda aktüel ve güzel hazırlanmış görev belirlenmesinin bulunmaması idarecilerin amaç belirleme aşamasında yanlışlar yapmalarına ve zorluklarla karşılaşmalarına sebep olacaktır (Schuster, 1995: 232) ve (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Söz konusu zorluk ve problemler gözönüne alındığında verim idare düzeni içinde verim programlama işlerinin aşırı özen gösterilmesi gereken bir dönem olduğu görülecektir. Bu döneminin idareci ve astlara iyi anlatımı ve kendilerine bu konuda gerekli bilgilerin verilmesi ile bu noktalar önemli şekilde giderilmiş olacaktır.

1.14. Personel Yönetimde Yararlanılan Başlıca Bilim Dalları ve Yönetim Kuramları

A) Yararlanılan Başlıca Bilim Dalları

-Yönetim Bilimi

-Davranış Bilimleri

- Antropoloji
- Sosyoloji
- Psikoloji
- Sosyal Psikoloji
- Ekonomi
- Siyasal Bilimler
- İstatistik ve Matematik

B) Başlıca Yönetim Kuramları

- Bilimsel Yönetim Dönemi
- Ataerkil Dönem
- Endüstriyel Psikoloji Dönemi
- İnsan İlişkileri Dönemi
- Davranış Bilimleri (Artan, 1989: 14-20).

1.15. Etkin Performans Değerlendirmesinin Sekiz Aşaması

- | | | |
|---------|---|--|
| Merhale | : | Hazırlık |
| Merhale | : | Performans Değerlendirme Toplantısını Yönetim |
| Merhale | : | Hem İyi Hem Kötü Performansı Tanımlayın |
| Merhale | : | Performans Boşluklarının Altında Yatan Sebepleri Bulun |
| Merhale | : | Performans Boşluklarını Doldurmak İçin Plan Yap |
| Merhale | : | Performans Hedeflerini Yeniden Değerlendirin |
| Merhale | : | Kayıtlara Geçin |
| Merhale | : | Takip (Luecke, 2010: 103-113). |

1.16. Performans Yönetim Ne Değildir?

Performans Yönetim Sistemi (PYS), personel ve idareci arasında iki taraflı ve devamlı iletişime bağlı, karşılıklı çıkarları tespit etme ve fikir birliğine varma gayesi olan ortaklıktır. Fakat; idarecinin personele uyguladığı bir şey değildir. Bireyleri olması gerektiğinden fazla ve çok çalışmaya zorlamak için onlara ultimatom vermek değildir.

Senede bir form kağıdının doldurması değildir. Sadece yetersiz performans olduğunda yapılacak bir tutum değildir (Baltaş, 2009: 271).

1.17. Performans Ölçümü Yapılmasının Nedenleri

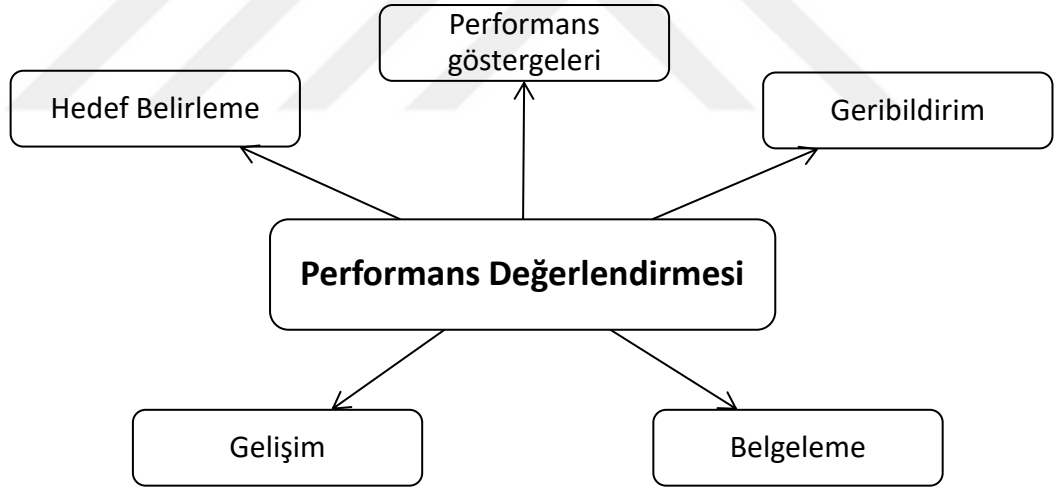
Firmalarımızda problemleri ortaya çıkarmak ve geliştirebilecek durumları tespit edebilmek için, firmalarımızın işlem ve süreçlerinde programlanan sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini kavramak için, firmalarımızın genel olarak muvaffak olup olmadığını tespiti için, hükümlerin hipotezlere dayalı olarak değil de, reel bilgilere dayanarak verildiğinden emin olmak için, anlaşılabilirliği sağlayarak, her departmanın kendi verimini gözlemesini sağlamak için gelişmelerin sürekliliği geri-beslenme(feedback) sağlamak için, firmalarımızın alıcıların arzularını karşılayıp karşılamadığını tespiti için, Firmalarımızın işleri hakkında bildiklerimizin güvenilirliğini onaylamak ve bilmediklerimizi ortaya çıkarmak için, diğer nedenler (Çoşkun, 2007: 40).

İKİNCİ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

2.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmesi, bireysel ekip üyelerinin ilerlemesini ölçmek için yapılan resmi bir inceleme sürecidir. Bu tür değerlendirmeler stresli olabilir ancak bir şablonla süreci standartlaştırabilirsiniz. Ekip üyeleri kendileriyle tam olarak neyi tartışmak istediğinizi bildiklerinde, konuşmaya hazırlanma fırsatına sahip olurlar. Sonuç daha verimli bir konuşmadır. Hedefleri de birlikte belirlerseniz odak noktası artık yalnızca mevcut performans değil, aynı zamanda gelecekteki hedeflerdir (Fındıkçı, 2003: 337) ve (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi performans değerlendirilirken çalışanların performansını değerlendirmek ve optimize etmek için çeşitli faktörler dikkate alınır.



Şekil 1. Performans Değerlendirmesi Süreci

2.1.1. Hedef belirleme

Öncelikle performansın değerlendirilebileceği açık ve ölçülebilir hedefler belirlenmelidir. Hedefler şirketin hedeflerine uygun olmalı ve tüm çalışanlar için anlaşılır olmalıdır.

Performans göstergeleri: Performansın olabildiğince objektif bir şekilde

değerlendirilebilmesi için ölçülebilir çalışan değerlendirme kriterlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunlar satış veya üretim rakamları gibi niceliksel göstergeler olabileceği gibi müşteri geri bildirimleri veya ekip çalışması gibi niteliksel kriterleri de içerebilir.

2.1.2. Geribildirim

Performans değerlendirmenin bir diğer önemli bileşeni çalışanlara geri bildirimdir. Yalnızca iyileştirme potansiyeli değil, aynı zamanda güçlü yönler ve başarılar da vurgulanmalıdır. Geri bildirim yapıcı ve geleceğe yönelik olmalıdır.

Gelişim: Başarılı bir performans değerlendirmesi aynı zamanda çalışanlar için gelişim fırsatlarını da vurgulamalıdır. Eğitim, ileri eğitim ve hatta hedefe yönelik koçluk, çalışanlarınızın becerilerini geliştirmeye ve dolayısıyla performansını artırmaya yardımcı olabilir.

2.1.3. Belgeleme

Performans değerlendirmesinin temiz ve ayrıntılı belgelenmesi, sonuçların saklanması ve gerektiğinde bunlara başvurulması açısından da önemlidir. Dokümantasyon bu nedenle terfi veya maaş artışı gibi daha sonraki kararlar için de iyi bir temel oluşturabilir.

2.1.4. Değerlendirme Kriterlerin Belirlenmesi

Performans değerlendirmeleri çoğunlukla spesifik örneklerle veya olumlu ve olumsuz olaylara dayandığından sistematik değerlendirme hataları da meydana gelebilir. Bu açıdan performans değerlendirmesine yönelik yalnızca birkaç kriter net ölçümlerle ifade edilebilir. Bu nedenle, değerlendirilen kişinin veya yöneticinin ve değerlendirilen kişinin -çalışan, hedefler üzerinde anlaşırken ve değerlendirme sırasında belirli bir performans değerlendirmesini nasıl temellendirecekleri konusunda anlaşmaları önemlidir. Beklentilerin ve algıların birbiriyle tartışılması gerekiyor. Şeffaflık olmalıdır. Bu açıdan öncelikle hangi hususların başarı olarak kabul edileceğinin tespiti ve ölçülmesi gerekli olan hususların tespit edilmelidir. Böyle öncelikle değerlendirme kriterleri netleştirilmelidir (Bingöl, 1996: 219).

Değerlendirmenin ekip üyelerinin ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi önemli olmakla birlikte, değerlendirmenin tüm ekip üyelerinin için adil olması için standartlaştırılması da

gerekir. Bu süreçte hangi becerilerin en anlamlı olduğunu tespit etmek önemlidir. Bu çerçevede farklı ekip rolleri için çalışan performansını değerlendirirken aşağıdaki değerlendirme kriterlerine göre belirlenebilir (Barutçugil, 2002: 184):

-İş için gerekli beceri ve bilgi

-İşin kalitesi/miktarı

-Ekip içi uyum

-Katılım

-Girişim

-Ait olma

Performans değerlendirmesi için gerekli yetkinlikler hazır olduğunda ekip üyelerinizin iş kalitesini nasıl değerlendirileceği belirlenir. Ayrıca derecelendirme ölçeğinizin herkes tarafından anlaşılır olması da önemlidir. Bu doğrultuda (Sabuncuoğlu, 2000: 162):

-Başarılar, güçlü yönler ve fırsatlar hakkında konuşmak için ortak bir dil sağlar.

-Geçmiş değerlendirmelere dönüp bakmayı ve böylece ekip üyelerinin gelişimini takip etmeyi mümkün kılar.

-Ayrıca değerlendirme süreci aşağıdaki ölçülere göre olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 162):

-Özel

-Ölçülebilir

-Yürütülebilir

-Gerçekçi

-Son teslim tarihi belirli bir zaman aralığıyla sınırlandırılmış.

2.1.5. Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmesi için öncelikle bir değer ölçeği tanımlanmalıdır. Bu çerçevede çalışanların performans değerlendirmesi seçilen kriterlere ve ilgili temel rakam ve göstergelere göre yapılabilir (Yalçın, 1994: 92). Ancak hangi değerlerin “iyi”, hangilerinin “kötü” olduğunu da eklemek gerekir. Bu, ulaşılması gereken hedeflerin

sonucudur. Son olarak, farklı performans kriterleri, temel rakamlar ve göstergeler de karşılaştırılabilir olmalıdır. Dolayısıyla bir değerler skalasına aktarılırlar. Dahası karşılaştırılabilir olan, az ya da çok farklılaşabilen noktalara dayalı ölçeklendirmedir. Diğerleri ise yargıların sıralamasını temsil etmek için belirli terimleri kullanır. Bu terazilerin her zaman aşağıdaki özelliklere sahip olması önemlidir. Böylece aşağıdaki kriterler ölçüsünde bir değerlendirme yapılabilir (Barutçigil, 2002: 184).

-Net bir şekilde açıklanmış ve bir notun, bir noktanın veya bir terimin ne anlama geldiği açık bir şekilde ifade edilmelidir.

-Farklı performansların ölçekle temsil edilebilmesini sağlayacak kadar farklılaştırılmalıdır.

-Çok incelikli veya karmaşık olmaması, bir değer seçimini zorlaştırması önemlidir.

-Üstler ve çalışanlar için anlaşılır ve kabul edilebilir olmalıdır.

-Bazı şirketler "genel not" göstermek ister çünkü bu, ücret veya personel gelişimiyle ilgili belirli kararlarla bağlantılıdır. Daha sonra değerlerin toplanabileceği şekilde ölçek seçilmelidir (Schuster, 1995: 232).

-Diğer bir seçenek de aynı görevleri yerine getiren ve aynı hedeflerin üzerinde mutabakata varıldığı çalışanları karşılaştırmaktır. Değerlendirme daha sonra en iyi veya ortalama çalışana göre yapılır. Burada herkesin aynı orana göre değerlendirilmesine dikkat edilmelidir. Gerektiğinde “ideal çalışan” “kalibrasyon” görevi görebilir (Palmer, 1993: 29).

Ancak bir ölçek veya derecelendirme kullanmak her zaman mantıklı değildir. Bazen kendi kelimelerinizle açıklayıcı ve niteliksel bir değerlendirme yeterlidir. Ancak burada da dikkatli olunması tavsiye edilir. İş referanslarında olduğu gibi, bir terimin performansı tanımlamak için ne anlama geldiği, çok iyi mi, iyi mi yoksa sadece tatmin edici performansı mı ifade ettiği konusunda anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir (Baykal, 1994: 31).

2.1.5.1. Spesifiklik

Her çalışan kendinden ne beklediğini bilmesidir (Yalçın, 1994: 92).

2.1.5.2. Ölçülebilirlik

Yüksek performanslı ve motive çalışanların başarının anahtarı olduğu biliniyor. Bu nedenle performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesine büyük önem verilmektedir. Bunu yapmanın birkaç yolu bulunmaktadır (Baykal, 1994: 31).

Çalışanların performansı ve bağlılığını ölçmede çok sayıda metot bulunmaktadır. Sonuçta yüksek performanslı ve kararlı çalışanlar şirketin başarısına önemli katkı sağlar. Her şirket böyle çalışanlara sahip olmak ister. Tersine, zayıf performans bir şirkete çok fazla paraya mal olabilir ve kalıcı hasara neden olabilir. Bu nedenle girişimciler ve İK yöneticileri için çalışanların performansına bakmak, performansın ölçülebilirliği kadar önemlidir.

Performansın ölçülebilirliğinin bu kadar anlamlı olmasının en sık dile getirilen nedeni ise yüksek ve düşük performans gösterenleri birbirinden ayırmak istenmesidir. Ayrıca sessiz olma eğiliminde olan, arka planda çalışan ve dolayısıyla keyif alan çalışanları daha iyi algılayabilmek için de isabetli bir performans ölçümü önemlidir. Bunun için farklı yöntem ve araçlar var. Sonuçta amaç genellikle çalışanların performansını mümkün olduğunca şeffaf ve karşılaştırılabilir hale getirmektir. Çalışanlar özellikle üretken ve motive ise bu genellikle terfi veya maaş artışlarıyla sonuçlanır.

Ayrıca yöneticiler çalışan performansını yalnızca geçmiş performansa dayalı olarak ölçmemelidir. Personelden sorumlu olan herkes, yalnızca çalışanların performansının son birkaç hafta ve ayda ne kadar iyi olduğunu değil, aynı zamanda iyi performansın nasıl güvence altına alınabileceğini ve hatta artırılabilirliğini de dikkate almalıdır. Bu nedenle, çalışanlarla yapılan görüşmelerde bu veya benzeri soruların ele alınması mantıklı olacaktır:

-Mevcut veya gelecekteki çalışma durumu nasıl görünüyor ve ne gerekiyor?

-Yakın gelecekte ulaşılması gereken hedefler nelerdir?

-Bunun çalışanların görevleri ve davranışları üzerindeki etkisi nedir?

-Çalışanlar buna uygun mu?

-Bu hedeflere ulaşabilmeniz için desteğe veya özel desteğe ihtiyacınız var mı?

Yöneticiler bu tür tartışmalarda şirketin zorluklarına ve hedeflerine odaklanmalıdır. Son

olarak, modern çalışma dünyasında bireysel performansı ölçmek giderek zorlaşıyor. Bir ekipte daha fazla çalışma vardır veya meslektaşların katkısı olmadan bir hedefe ulaşmak veya kaliteyi sunmak mümkün değildir. Çalışanlar aynı görevleri yerine getirirler bile farklı koşullar altında çalışırlar. Bu, performansın ölçülebilirliğini ve karşılaştırılabilirliğini neredeyse imkânsız hale getirir.

Bazı şirketler performansı ölçmek için özel programlar kullanır. Burada şunu belirtmek gerekir ki, hukuken caiz olmayan ve ahlaki açıdan sorgulanabilir olmayan gözetim sınırı aşılmamaktadır. Bu tür yazılımların mantıklı bir şekilde kullanılabileceği ve ilgili herkese fayda sağlayabileceği koşullar mutlaka vardır. Ancak şirket yönetimi çalışanların mahremiyetini her zaman korumalıdır.

Ayrıca bu tür yazılımların kullanıma sunulması çalışanlara izlendikleri izlenimini verebilir. Belirli koşullar altında bu, güvenilir bir çalışma ortamına zarar verebilir. Ve böyle bir ortamda çalışanların performansının istenildiği gibi artırılıp artırılamayacağı sorusu ortaya çıkıyor. Korktuğunuzda çok verimli ve yaratıcı çalışamayacağınız iyi bilinir.

2.1.5.3. Performans En İyi Nasıl Ölçülür?

Modern şirketler çalışanlarının becerilerine ve potansiyeline giderek daha fazla odaklanıyor. Performans yönetimi denilen şeyin giderek daha popüler hale gelmesinin nedeni budur. Bu bağlamda İK yöneticileri ve yöneticileri sadece çalışanların performansını değil, bunun nasıl artırılabilirliğini ve bunun için hangi çerçeve koşulların oluşturulması gerektiğini de önemsiyorlar. Amaç, stratejik kurumsal hedeflere ulaşmaktır. Bir şirketin yüksek performanslı çalışanlara sahip olabilmesi için doğru motivasyona, özgürlüğe, verimli bir çalışma ortamına ve ilgili görev için doğru ekibe ihtiyacı vardır.

Günümüzde yöneticilerin merkezi görevi çalışanları desteklemektir. Bunların buna göre gelişebilmesi için düzenli iletişim önemlidir. Çünkü yapıcı geri bildirim olmadan çalışanların daha fazla geliştirmesi veya hataları düzeltmesi mümkün değildir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki tartışmanın temeli karşılıklı güven ve takdirle belirlendiğinde bu özellikle başarılı olur. Bunun için bir patent tarifi yok; sonuçta bireysel şirketlerdeki çerçeve koşulları, gereksinimler ve süreçler büyük ölçüde farklılık gösteriyor.

2.1.5.4. Gerçekçilik

Yalnızca gerçekçi bir şekilde ulaşabilecek hedefler çalışanı motive eder. Çok yükseği hedefler gerçekçi olmadığı için motivasyon yerine disiplini bozabilir (Uyargil, 1994: 27-28).

2.1.6. Değerleme Periodlarının Belirlenmesi

Değerlendirme dönemi yalnızca çalışanın mevcut performans ödeme dönemi için performansının ölçüldüğü dönemi ifade eder. Ödemenin zamanlaması ve bütçe hesaplaması bundan bağımsızdır. Ayrıca çalışanın iş günleri, tatil ve hafta sonu gibi zaman ayrımlarına dikkat edilmesi gerekir. Ancak mutlak bir spesifikasyon da gerekli değildir. Örneğin mevsimlik işlerde, işverenin farklı departmanlarında değerlendirme süresine ilişkin farklı ihtiyaçlar olabilir. Bu durumda spesifik tasarım, yönetici ile çalışanlar arasındaki anlaşmaya da bırakılabilir. Sadece performansın belirlenebilmesinin sağlanması gerekiyor (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

Performans incelemeleri arasındaki aralıkları çalışanların değerlendirmesi için ayarlanması, herkes performans incelemesine hazırlanmak için ne kadar zamana ihtiyaç duyacağını bilmek gerekmektedir. Tipik olarak performans değerlendirme biçimleri üç ayda bir, altı ayda bir veya yıllık olarak yapılır ve bu dönemler kurum tarafından belirlenebilir. Örneğin, ekip üyeleri büyük ölçüde bağımsız çalışıyorsa, ekibin sık sık geri bildirim almasını sağlamak için performans değerlendirmeleri aylık olarak yapılabilir. Öte yandan, eğer çalışma kültürünüz çok işbirlikçiyse, ekibinizde sık sık performans değerlendirmelerine muhtemelen gerek yoktur.

Bazı zaman aralıkları kısa vadeli hedeflere daha uygundur, bazıları ise uzun vadeli hedeflere odaklanır. Örneğin üç ayda bir yapılan geri bildirim toplantıları, ekip üyelerinize geçmiş geri bildirimler üzerinde düşünceleri ve birlikte belirlediğiniz hedefler üzerinde çalışmalarını için yeterli zaman sağlar. Bir zaman çerçevesi belirledikten sonra buna bağlı kalmak önemlidir, böylece ekibiniz her zaman ne bekleyeceğini bilir. Performans incelemeleri arasındaki zamanı, çalışanlarınızın üzerinde anlaşılan hedeflere göre performansını izlemek ve mesleki gelişim veya gelişim fırsatları sunmak için de kullanılabilir. Çalışanlarınızı performans hedeflerine ulaşmaları konusunda desteklediğinizde tüm ekip bundan faydalanır (Uyargil, 1994: 27-28).

2.1.7. Değerlemecilerin Eğitimi

Değerlendirici genellikle kendi alanında özel yeterliliği, uzun yıllara dayanan deneyimi, uzmanlığı ve ortalamanın üzerinde teknik uzmanlığıyla öne çıkan kişidir. Özel uzmanlık bilgisinin gerekli olduğu uyuşmazlıklarda ve uyuşmazlıklarda bilirkişilerden veya değerlendirme uzmanlarından giderek daha fazla yararlanılmaktadır. Özellikle yetkililer ve mahkemeler sıklıkla onların uzmanlıklarına güvenmektedir. Değerlendiricinin ilgili alandaki uzmanlığının yanı sıra tarafsızlığı da oldukça önemlidir. Değerlendiriciler ve uzman bilgileri, uzmanlık gerektiren prosedür konularında karar verirken giderek daha önemli hale geliyor. Bu açıdan değerlendirme yapacak ekibin alanında uzman olması ve şirketin gerekleri, gerçekleri ve çalışanların kalifikasyonlarına göre değerlendirme yapabilecek yetkinlikte olması önem arz etmektedir. Bu açıdan her şirket öncelikle değerlendirme yapacak çalışanlarını bu gerçekler ışığında eğitmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

2.1.8. Yönetici ve İş Görenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirilmesinde yöneticilere ve çalışanlara bilgi verilmesi önemlidir. Bu bağlamda performans incelemeleri aşağıdaki faydaları sağlar:

Yöneticiler için:

- İşe alma uygulamaları hakkında bilgi
- Yönetim tarzına ilişkin geri bildirim
- Ekip üyelerinin sağlığına ilişkin güncellemeler

Ekip üyeleri için:

- Yöneticilerle daha iyi iletişim
- Sorunları çözmek için güvenli ortam
- Bireysel performansa ilişkin geri bildirim
- Hedefleri bağlamanın yolları bize terfilerde ve maaş artışlarında başarı

Performans incelemeleri strese neden olabilirken aynı zamanda çalışanların motive edilmesine yardımcı olabilir ve ekip üyelerine kendilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda netlik kazandırabilir. Dikkatli performans incelemeleri, zaman içinde güven oluşturmanıza yardımcı olur ve ekip üyelerinize, onları ve kariyerlerini desteklediğinizi gösterir (Sabuncuoğlu, 2000: 166-167).

2.2. Değerlemecilerin Belirlenme Modelleri

Performans değerlendirme modelleri olarak sayısız farklı yöntem ve strateji olduğundan, bir kuruluşun performans değerlendirme yapmasının birçok yolu olduğunu ifade etmek gerekir. Ayrıca, her kuruluşun performans değerlendirmelerinin tasarlanma ve yürütülme şeklini etkileyen kendine özgü felsefesi olabilir. Performans incelemeleri genellikle en az yılda bir veya altı ayda bir yapılır, ancak bazı kuruluşlar bunları daha sık gerçekleştirir.

2.2.1. Yöneticilerle Değerleme

Performans incelemesi yöneticiler tarafından dikkatle planlanmalıdır. Özellikle düşük performans söz konusu olduğunda, yönetici olarak bununla nasıl başa çıkmanız gerektiğini anlamak önemlidir. Her durumda, bütüne yapıcı bir yaklaşımla yaklaşmak önemlidir. Hangi kalkınma ihtiyaçları var ve bunlar nasıl karşılanabilir? Performans gelişiminin daha iyi kontrol edilebilmesi için bir dönüm noktası veya hedef planı nasıl daha kesin bir şekilde yapılandırılabilir? Bir diğer önemli nokta ise yargılamada hatalardan kaçınmaktır. Burada önyargıların ve kalıp yargıların dışarıda bırakılması ve objektif bir değerlendirmenin yapılması önemlidir. Burada hem sert hem de yumuşak faktörler dikkate alınmalıdır. Çalışanın yanlış değerlendirmeleri ele alabilmesi için değerlendirmenin de şeffaf olması gerekir.

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur. Örneğin; (Sabuncuoğlu, 2000: 168).

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

2.2.2. Özdeğerleme

Öz değerlendirme sırasında sadece değerlendiricilerden değil, çalışanların kendisinden de performans ve potansiyellerine ilişkin bir derecelendirme yapmaları istenir. Bu entegrasyonun, nihai kararların kabulünü artırmak ve kendi performansının daha iyi anlaşılmasını teşvik etmek amacıyla her çalışanın gelişim sürecini teşvik etmesi

amaçlanmaktadır. Bir çalışanın kendi performans ölçmesi ve dolayısıyla değerlendirilmesinde önemli bir kriterdir. Çalışan hedeflediği derece ne kadar yüksek olursa, kendi performansını değerlendirirken kullanılan standartlar da o kadar yüksek olur. Burada kendi çalışma performansı sadece iş başarısı değil aynı zamanda kendi düşüncelerini ve yeni firmaya ve kuruma olan katkısını da içermelidir. Bunlar, kendi araştırmaları yoluyla elde edilen, mantıksal olarak türetilen ve resmi olarak doğru ve çekici bir şekilde sunulan mevcut bilgilere dayanmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 170).

2.2.3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Takım arkadaşları değerlendirmesi, personel değerlendirmesinde belirli bir değişkeni temsil eder. Buradaki değerlendiriciler, hem hiyerarşik olarak değerlendirilen kişiye eşittir hem de aynı organizasyonel alanda çalışır. Buradaki amaç, performansı ve nitelikleri değerlendirmek için meslektaşların bilgisinden yararlanmaktır. Kural olarak tüm meslektaşların aynı anda değerlendirilmesine özen gösterilmektedir. Meslektaşlar tarafından değerlendirme performans değerlendirme yöntemlerinden bir olarak pek rağbet görmese de etkilidir. Değerlendiriciler hiyerarşik olarak değerlendirilen kişiye eşittir ve aynı organizasyonel alanda çalışırlar. Buradaki amaç, performansı ve nitelikleri değerlendirmek için meslektaşların bilgisinden yararlanmaktır. Çalışanlar birbirine puanlar vererek bir sonuca varabilirler. Burada çalışanların eşit ve karşılıklı saygı duyulan bir ortamda çalışıyor olması önemlidir. Aksi takdirde bu bir kaosa yol açabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 188).

2.2.4. Astlarca Değerleme

Amirler değerlendirilirken, doğrudan çalışanları tarafından liderlik davranışları ve bazı durumlarda nitelikleri ve performans özellikleri açısından değerlendirilir. Sonuçlar ya doğrudan insan kaynakları departmanına ya da üstlerin kendisine gönderilir. Astları altı ayda bir üstlerini değerlendiriyor ve puan sonuçları kamuya duyurularak herkese duyuruluyor. Değerlendirme aynı zamanda terfilerden veya yönetim pozisyonlarına yeni atamalardan önce de yapılır (Sabuncuoğlu, 2000: 165-173).

2.2.5. Bilgisayarlı Değerleme

Artık yapay zekâ ile performans değerlendirme giderek yaygınlaşmaktadır. Bu yöntem

uygulanabilir olmasına rağmen uzmanlık gerektirdiği için henüz istenildiği gibi yaygınlık kazanmamıştır. (Sabuncuoğlu, 2000: 165).

2.2.6. Müştericilerce Değerleme

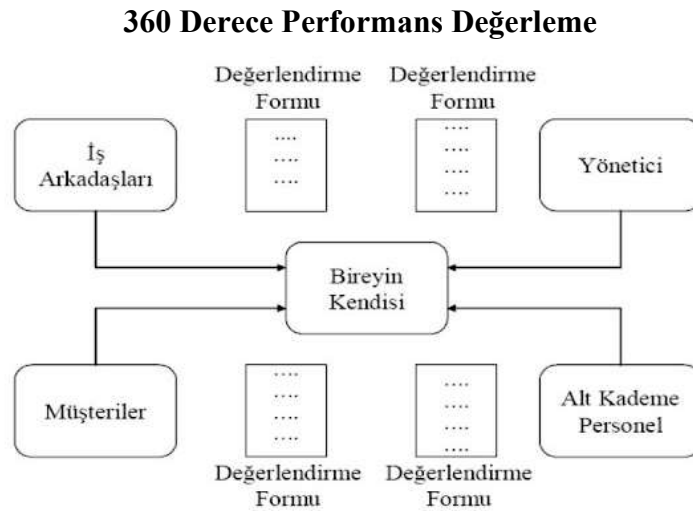
Müşteri değerlendirmesi, iş perspektifinden değerlendirilen kurumsal hedeflere ulaşmaya yönelik katkıyı temsil eder. Müşteri değerlendirmesi, tahmin ve değerlendirmelere dayalı aksiyon alma fırsatı sunar. Müşterilerin veya üniversitelerde öğrencilerin çalışanlar ve akademisyenler hakkında dile getirdikleri görüşler anket şeklinde elde edilebilir ve bu personelin performans değerlendirmesi için bir ölçüt olarak ele alınabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 180).

2.2.7. 360 Derece Değerleme

Bu değerlendirme türü yalnızca yönetici ve çalışandan değil aynı zamanda diğer ekip üyelerinden ve kaynaklardan da doğrudan geri bildirim almayı içerir. Değerlendirme ayrıca karakter ve liderlik becerilerini de içerir.

Bunun avantajı, çalışanın performansının daha kapsamlı bir resmini sunmasıdır. Dezavantajı ise, kapsamlı genellemelerin genellikle nasıl yapıcı geri bildirimde bulunacağını bilmeyen dış kaynaklar tarafından yakalanma riskinin bulunmasıdır.

Bu modelin işleyişi aşağıdaki şemada daha yakından izlenebilir.



Şekil 2. 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000)

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

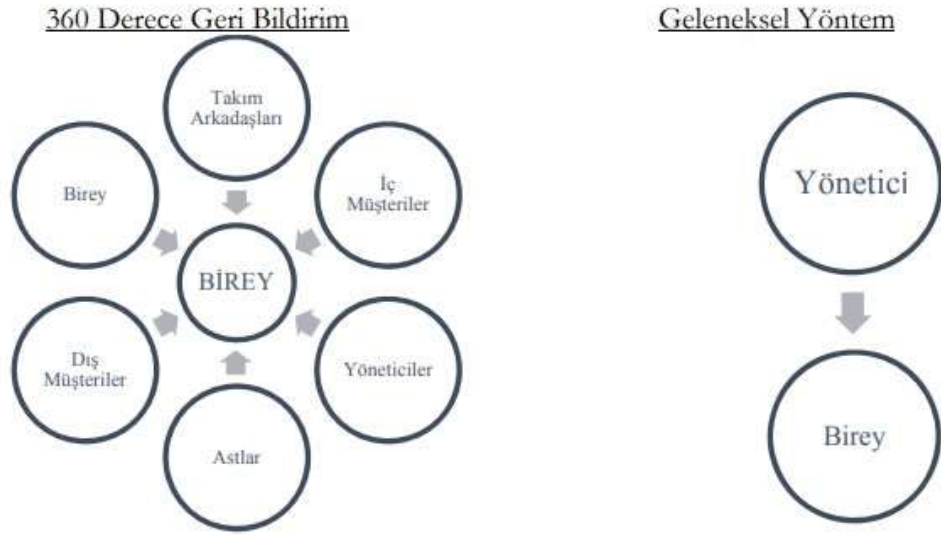
360 Derece değerklenm bize, bireyin işindeki ilişkilerde ne kadar başarılı olduğuna ilişkin bilgiler sağlar. Söz konusu sağlanan geribildirim içeriği çalışanla beraber yaşanan bir deneyim olabilir. Yöntem bize her ne kadar bireysel önyargıların önlenmesi konusunda yardımcı olmaktaysa da; unutulmamalıdır ki bir grubun önyargıları olduğu takdirde gruba ait bu önyargıları önlemek bireylerin önyargılarını önlemeye oranla daha yüksek çaba gerektirecektir (Sabuncuoğlu, 2000: 169-170).

2.2.7.1. Sistemin tanımı ve amacı

360 derece geri bildirim veya değerklendirme, çalışanların yalnızca yönetici yerine birden fazla taraftan geri bildirim aldığı performans ve becerileri değerklendirmeye yönelik bir yöntemdir. Bu, davranış ve performansın anlamlı, objektif bir genel resmini oluşturur. Çalışan gelişimi için 360 derece geri bildirim etkin bir şekilde nasıl uygulanır ve nelere dikkat edilmelidir. 360 derece geri bildirim, özellikle yöneticilerin sıklıkla kullandığı bir personel geliştirme aracıdır. Çalışan ve yönetici arasındaki geri bildirim tartışmasının aksine, diğer kişiler geri bildirim alıcısının performansını ve becerilerini değerklendirir. 360° yöntemi, bir çalışanın gelişim potansiyelinin türetildiği öz değerklendirme ve dış değerklendirme arasındaki etkileşimle ilgilidir. Çok yönlü değerklendirme için olası perspektifler şunlardır (Waldman, 1998):

- Çalışanın kendisi (öz değerklendirme yoluyla)
- Doğrudan gözetmen
- İş arkadaşları
- İş arkadaşı
- Müşteriler gibi harici kişiler

Bu modelin işleyişi aşağıdaki şemada daha yakının izlenebilir.



Şekil 3. 360 Derece Değerleme Şeması

Kaynak: (Dinç, 2005)

Yetkinlik odaklı ve ayrıntılı olarak anlatılan birçok yöntem vardır. Bu nedenle bunların artık burada tek tek listelenmesine gerek yoktur. Deneyimler ve yeterlilik yönelimi anlamında ileri performans metodik tasarımında halihazırda pek çok şeyin uygulandığını göstermektedir (Sabuncuoğlu, 2005).

2.2.7.2. 360 derece performans sisteminin işleyişi

Çok değerlendircili veya çok kaynaklı geri bildirim olarak da bilinen 360 derecelik geri bildirim, organizasyon yapısının her köşesinden gelen yanıtların akışını ifade eder.

Bireysel uzman ve yöneticilerin becerilerinin ve performansının değerlendirilmesi hassas bir sorundur çünkü finansal, kişisel ve mesleki gelecek buna bağlı olabilir. Ancak iş bölümü arttıkça, tek bir kişinin başkalarının iş sonuçları ve davranışları hakkında makul derecede objektif bir değerlendirme yapması giderek zorlaşır. Bu nedenle geleneksel yöntemler genellikle yetersiz kalmaktadır.

360 derece geri bildirim yönteminin daha objektif olması, kişinin kendisini değerlendirmesi, kendi imajı ve aynı anda farklı bakış açılarından gözlemlenmesi ve değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Geribildirim sağlayıcılar böylece dış imaja katkıda bulunurlar. Bu insan grubu, diğerlerinin yanı sıra üstleri, meslektaşları, çalışanları, müşterileri ve tedarikçileri içerir. Kendi imajı ile başkalarının imajını karşılaştırarak geri bildirim alıcısının performansına ve davranışına ilişkin oldukça

gerçekçi bir değerlendirme oluşturulur. Güçlü ve zayıf yönlerin analizinden çok somut ve pratik öğrenme ve iyileştirme fırsatları elde edilebilir.

Anket genellikle isimsiz olarak yapılır, bu da yanıtların çok daha dürüst olduğu anlamına gelir. Bu yönler (daha fazla nesnellik, anonimlik ve dürüstlük), 360 derece geri bildirimin dünya çapında en önemli liderlik geliştirme araçlarından biri haline gelmesine katkıda bulunmuştur. Bu özellikle liderlik becerilerinin etkili gelişimi için geçerlidir (Sabuncuoğlu, 2000: 195-196).

2.2.7.3. Sistemin olumlu ve olumsuz yönleri

360° geri bildirimin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu bağlamda artıları şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 197):

- Birden fazla kaynaktan iyileştirilmiş geri bildirim
- Niteliksel ve niceliksel verilerin kombinasyonu
- Kişisel ve mesleki gelişim fırsatı
- Güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin daha fazla farkındalık
- Ayrımcılık riskini azaltır
- Ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik eder
- Çevrimiçi anket araçlarıyla uygulanması kolaydır
- Tutarlı ve adil değerlendirmeler için bir çerçeve sağlar
- Çalışanın bağlılığının ve memnuniyetinin artmasına yol açabilir

360 derece değerlendirmesinin dezavantajları bulunmaktadır. Bu bağlamda eksileri şöyle sıralanabilir:

- Zaman ve kaynak tüketen süreç
- Geri bildirimin manipülasyonu riski
- Geri bildirim kişisel olarak alınabilir ve strese veya kaygıya neden olabilir
- Bir araç olmadan pratikte uygulanması zor
- Doğru eğitim olmadan geri bildirimlerin çarpık olması mümkündür.

- Geri bildirimi yorumlamak veya anlamak zor olabilir
- Zaman alıcı ve bürokratik bir süreç olarak algılanabilir
- Değerlendiriciler ve yorumlama için eğitim gerektirir
- Geri bildirime değeri verilmeyen kültürlerde etkili olmayabilir

2.2.8. Değerlemede Açık Görüşme

Çalışan görüşmesi türleri modern kurumsal iletişim ve performans değerlendirmelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda ister özel hayatta ister iş hayatında olsun açıklayıcı bir konuşma asla zarar vermez ve gereksiz çatışmaları önler. Çalışan değerlendirmeleri emir-komuta zincirinde bir halka görevi görür ve kurumsal iletişimin önemli bir parçasıdır. Çeşitli amaçlara hizmet eden çeşitli çalışan değerlendirme biçimleri bulunmaktadır.

Çalışan değerlendirmelerinin farklı biçimlerine dalmadan önce, bunların amaçlarını somut hale getirmek önemlidir. Performans değerlendirmeleri, çalışanlar ile üstleri veya İK yöneticileri arasında doğrudan ve anında iletişim için bir platform oluşturur. Bu, yapılandırılmış ancak kişisel bir fırsat sundukları anlamına gelir

Hedefler belirlemek,

Çatışmaları çözmek için,

İlerlemeyi takip etmek ve

Sonuçta tüm taraflar arasındaki çalışma ilişkisinin güçlendirilmesi.

Çalışan incelemeleri geleneksel olarak yılda bir kez yapılır ve bu nedenle yıllık çalışan incelemeleri olarak da adlandırılır. Ancak modern kurumsal iletişim, iş gücüyle daha sık görüşme yapmanın faydalı olduğunu varsayar. Ayrıca, belirli kaygıların yalnızca yüzeysel olarak ele alınmaması için tartışmalar farklı vesilelerle ve amaçlarla yürütülmelidir.

Sonuçta yönetim ve insan kaynakları yönetimi, geleceğe dair umutlu kişilerin kişisel bir resmini ve değerlendirmesini almak istiyor. Bu bağlamda şu sorular sorularak ilerleme sağlanır:

5 yıl sonra kendinizi nerede görüyorsunuz?

Bizimle neyi başarmak istersiniz?

Neden onca yer arasından bizim kurumla çalışmayı tercih ettiniz?

Bu görüşmelerde gündeme gelen klasik uygulama sorularıdır. Görüşmeler beklentilerin, hedeflerin ve aynı zamanda kişisel zihniyetin karşılıklı testi olarak hizmet eder. Yetenekli İK yöneticileri, bir beceri setinin bulmacanın eksik parçasına karşılık gelip gelmediğine ilişkin bütünsel bir değerlendirmeyi hızlı bir şekilde oluşturma becerisine sahiptir. Çalışanları, teknik niteliklerinin yanı sıra sosyal becerileriyle de etkileyici olup olamayacaklarını görmek için zaman baskısı altında bir kez daha teste tabi tutulur. Mülakat sırasında maaş görüşmelerinin yapılması alışılmadık bir durum değildir ancak bunun mutlaka bağlayıcı bir anlaşmaya yol açması gerekmez. Aynı zamanda bir güncelleme görevi görür ve iş görüşmesini derinleştirir. Bir yönetici olarak yeni iş alışmalarıyla kişisel olarak ilgilenirseniz, bu erken bir aşamada güven yaratacaktır.

Çalışanlar, ortak hedeflerin yanı sıra yazılım ve donanım konusunda da bilgilendirilir. Burada da kişisel eğitim, rutinin hızla ilerlemesine yardımcı olur. Yetersiz katılım veya hiç katılım olmaması, hataların erkenden yayılmasına neden olabilir. Bir çalışan bir ay sonra hala bir yazılım parçasının şifresini istiyorsa, bu durum birkaç ekip üyesinin gereksiz yere yavaşlamasına yol açacaktır.

Etkili bir performans değerlendirme görüşmesi gerçekleştirmek için şu hususlara dikkat edilmesi gerekir:

2.2.8.1. Beklentileri belirlenir

Davetiyede çalışanlarınıza toplantıdan neler bekleyebileceklerini ve hangi hazırlıklara ihtiyaç duyulduğunu bildirilir.

2.2.8.2. Hedeflerle çalışılır

Değerlendirmenin temeli olarak mantıklı hedefleri belirlenir.

2.2.8.3. Nelerin başarıldığı tartışılır

Aktif olarak dinlemeyi ve sizin ve konuşma arkadaşınızın neyi daha iyi yapabileceğini tartışmaya açılır.

2.2.8.4. İyileştirme fırsatları belirlenir

Çalışanların performans sorunlarına çözüm geliştirmesine izin verilir.

2.2.8.5. Bir sonraki değerlendirme dönemi için hedefler belirlenir

Gerçekçi hedefler belirlemek için geçmişin geleceğe akmasına izin verilir, ancak çalışanların meydan okuduğunuzdan emin olunmalıdır.

2.2.8.6. Takip toplantıları planlanır

Takip toplantıları, performans incelemesinin lehine veya aleyhine karar verici faktör olabilir. Çalışanların rotayı düzeltmelerine ve yanlış anlamaları hataya dönüşmeden önce ortaya çıkarmalarına yardımcı olurlar.

Performans değerlemesi görüşmeleri çeşitli şekilde oluşabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 170-171):

Söyle ve sat yöntemi

Söyle ve dinle yöntemi

Problem çözme yöntemi

Bilgilendirme yöntemi

2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Sayısız farklı yöntem ve strateji olduğundan, bir kuruluşun performans değerlendirmesi yapmasının birçok yolu vardır. Ek olarak, her kuruluşun performans değerlendirmelerinin tasarlanma ve yürütülme şeklini etkileyen kendine özgü felsefesi olabilir. Performans incelemeleri genellikle en az yılda bir veya altı ayda bir yapılır, ancak bazı kuruluşlar bunları daha sık gerçekleştirir (Özgen vd., 2002: 55).

2.3.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İkili karşılaştırma, bireysel nesnelerin çiftler halinde karşılaştırıldığı bir karşılaştırma yöntemidir. Ölçekleme veya sıralamanın aksine, her nesne ayrı ayrı ele alınır ve bir ölçekte sıralanır. İkili karşılaştırmanın avantajı, doğruluk ve küçük farklılıkları gösterme yeteneğinde yatmaktadır.

İkili karşılaştırma birçok uzmanlık alanında kullanılmaktadır; Bampirik sosyal araştırmalarda veya tıbbi istatistiklerde vaka çiftlerini karşılaştırırken, vaka çiftleri, iki vakadaki iki değişkenin özellikleri karşılaştırılarak incelenir. Aslında ilginç olan iki değişkenin karşılaştırılması. Okul eğitimi ve medya okuryazarlığı değişkenlerini karşılaştırırken, her bir vakaya (görüşme yapılan kişi) bakılır ve iki değişkenin özellikleri, veri setindeki diğer her vakanın özellikleriyle karşılaştırılır. Görüşme yapılan üç kişiyle (A, B, C), üç eşleşme ortaya çıkar (A ile B, A ile C ve B ile C), görüşme yapılan N kişiyle $N(N-1): 2$ eşleşme ortaya çıkar. Çiftleri karşılaştırırken her durum başka bir durumla karşılaştırılır. Bu çift (bu iki durum), değerlerinin (veya tezahürlerinin) ilişkisi açısından test edilir. Mümkün olan beş ilişki vardır: çift veya değerler uyumlu, uyumsuz veya x veya y'ye veya x ve y'ye bağlıdır.

Adından da anlaşılacağı gibi ikili karşılaştırmada, farklı kriterler ikili olarak karşılaştırılır ve ikisinden hangisinin daha önemli olduğuna karar verilir. Bunu tüm olası kriter kombinasyonları için yaparsanız, çalışmaya devam edebileceğiniz bir sıralama elde edilebilir. Bu yöntem evrensel olarak uygulanabilir ve çeşitli amaçlar için uygundur. Açıkça ölçülemeyen çeşitli alternatifleri veya kriterleri sıralamanız gerektiğinde özellikle yararlıdır. İkili karşılaştırma, sıralama oluşturmak veya seçim yapmak istediğinizde her zaman kullanabileceğiniz, kullanımı kolay bir yöntemdir. Elbette bu kesin bir bilim değil. Ancak karar vermekte zorluk çekilen durumlarda başvurulur.

Tablo 4. İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: İŞİN KALİTESİ Değerlendirilen Personel:						SIRALAMANIN YAPILDIĞI ÖZELLİK: YARATICILIK Değerlendirilen Personel:					
Karşılaştırılan Personel	A Ash	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda	Karşılaştırılan Personel	A Ash	B Burçin	C Ceyhun	D Deniz	E Eda
A Ash		+	+	-	-	A Ash		-	-	-	-
B Burçin	-		-	-	-	B Burçin	+		-	+	+
C Ceyhun	-	+		+	-	C Ceyhun	+	+		-	+
D Deniz	+	+	-		+	D Deniz	+	-	+		-
E Eda	+	+	+	-		E Eda	+	-	-	+	

Kaynak: (Dessler, 2000: 327)

2.3.1.1. Basit sıralama yöntemi

Veri kümelerinin, örneğin atamalar oluşturmak veya bunlar içinde arama yapabilmek için çok sık sıralanması gerekir. Günlük hayatta da işler sıklıkla sıralanır. Bu durumda görünürde ulaşılabilir bilgilere dayanarak bir sıralama ve değerlendirme yapılır (Uyargil, 1994: 82). Aşağıdaki tabloda departmanlara basit bir sıralama şekli görülmektedir.

Tablo 5. Departmanlara Göre Yapılmış Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Satış	Ofis	Depo	Dağıtım
1. Murat	1. Umut	1. Onur	1. Arda
2. Miumtaz	2. Gökhan	2. Engin	2. Suat
3. Aslı	3. Volkan	3. Erdal	3. Bilge
4. Özeler	4. Erdoğan	4. Beyhan	4. Tülay
5. Tülin	5. Cevdet	5. Pelin	
	6. Sinem	6. Buğra	
	7. Funda		

Kaynak: (Doğan, 2004: 15)

2.3.1.2. Alternatif sıralama yöntemi

Alternatif Sıralama Yönteminde, değerlendirici önce tüm çalışanları bir kâğıda listeler. Daha sonra bu listeden en iyi çalışanı belirtilen özellik için, aşağıdaki listenin en başına, en kötü çalışanı ise listenin en sonuna yerleştirir. Daha sonra, ikinci en iyi çalışanı seçerek ikinci sıraya, ikinci en kötü çalışanı seçerek XIX. sıraya yerleştirir. Bu işlem çalışanların tümü listede yer alıncaya kadar devam eder. Yirmi kişiden az gruplara uygulanabilen bu teknikte, en iyi ile en kötüyü saptamak kolay olsa da ortalarda kalan çalışanların sıralamasını yapabilmek zordur. Tablo 3'te alternatif sıralama yöntemi örneği gösterilmektedir.

Tablo 6. Alternatif Sıralama Yöntemi Örneği

ALTERNATİF SIRALAMA YÖNTEMİ	
Şu Özellik İçin: _____ Ölçtüğünüz özellik için değerlendirmek istediğiniz bütün çalışanları listeleyin. En yüksekte sıralanan çalışanın ismini 1. çizgiye yazın. En düşük sıralanan çalışanın ismini de 20. çizgiye koyun. Daha sonra en yüksek ikinci sırayı alan çalışanı 2. çizgiye, ikinci en kötü çalışanı 19. çizgiye koyun. Bütün isimler skalada yer alana kadar buna devam edin.	
En yukarıda sıralanan çalışan	
1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.
	En aşağıda sıralanan çalışan

Kaynak: (Dessler, 2000)

2.3.1.3. Puan verme yöntemi

Puan Verme Yönteminde değerlendirme yapan kişi, önceden belirlenmiş bir puanı belli gruptaki çalışana dağıtır. Çalışanlar en yüksek puan alandan, en düşük puan alana doğru sıralanır. İyi performans gösteren çalışana, kötü performans gösteren çalışandan daha fazla puan verilir (Davis, 1994: 32). Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.'de Puan Verme Yönteminin bir örneği gösterilmektedir.

Talimat: Toplam 100 puanı çalışanın performansının göreceli olarak iyiliğine göre tüm çalışan arasında dağıtın. En yüksek puanı alan personel en iyisidir.	
Puanlar	Personel
17	Neşe
14	Mümtaz
13	Sertan
11	Tarcan
10	Duygu
10	Murat
9	Cem
6	Burçin
5	Gökhan
5	Suat
100	

Şekil 4. Puan Verme Yöntemi Örneği.

Kaynak: (Werther ve Keithb, 1994: 357)

2.3.1.4. İkili karşılaştırma yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Az sayıda çalışanı olan işyerlerinde uygulanır.

Bu yöntemde işgörenler ikişer ikişer karşılaştırılarak değerlendirilir. İşgörenler yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine has nitelikleri vardır. Kişisel özellikler gözönüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kılacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşlukta değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendisine iletilmeyiştir. Öte yandan işgörenlerin sadece yöneticilerin yargılarına bırakılması sübjektif değerlemeye yol açabilir. Kaldı ki, işgören sayısının çok olduğu bir bölümde yöneticinin işgörelere teker teker tanınması, değerlemesi ve sıralamaya tabi tutması güç ve zaman alıcı bir iştir.

Tablo 7. İkili karşılaştırma Yöntemi Tablosu

İkili Karşılaştırma Tablosu										
Çalışanlar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. A		1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. B			3	4	2	2	2	2	9	2
3.C				4	3	3	3	3	9	3
4.Ç					4	4	4	4	9	4
5.D						6	5	8	9	10
6.E							6	8	9	10
7.F								8	9	10
8.G									9	10
9.H										9
10.İ										

Kaynak: (Tarlıg, 2006: 52)

2.3.2. Grafik DeğerlemeYöntemi

Grafik derecelendirme ölçeği, çalışanları 1 kötü ile 5 mükemmel arasında değişen bir ölçekte derecelendirmek için kullanılabilecek bir araçtır. Genellikle tek bir sayı veya 1'den 5'e kadar bir ölçekte bir kategori seçerek çalışanların performansını değerlendirmek için kullanılır. Tablo 8'da örnek grafik değerlendirme tablosunu görmekteyiz:

Tablo 8. Örnek Grafik Derecelendirme Tablosu

İş görenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölümü:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı Ölçütleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
İş Bilgisi: Sahip olduğu kuramsal ve uygulamalı bilgilerin yeterliliği					
Karar Verme: Kararların zamanında ve etkin verilmesi					
Plânlama-Organizasyon: Kendi işini plânlaması ve düzenlemesi					
Kaynak Kullanımı: İşgücü ve amaçları doğru kullanım					
Liderlik: İnisiyatif kullanma ve öncü olma					
Sözel Haberleşme: İkna edici olma ve kendisini dinletme					
Yazılı Haberleşme: Açık ve anlaşılır yazı yazma					
Mesleki Özellikler: Giyim, tutum ve işbirliği anlayışı					
İnsan İlişkileri: Çevresiyle uyum ve saygılı davranış					

Kaynak: (Argon, 2004: 223)

Çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen geçerliliği ve güvenilirliği düşük, değerlericinin hata yapmasına neden olan bir değerlendirme yöntemi olarak görülmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilebilmesi ve personel kararlarının rahatlıkla uygulanabilmesi açısından kullanım alanı genişlemektedir.

2.3.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirilir. Bu değerlemede birey bundan önceki değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

Derecelendirme yönteminde, her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve yönetici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler.

Derecelendirme yönteminde kullanılan kriterlere örnek olarak şunlar gösterilebilir. İşin kalitesi, işin miktarı, iş bilgisi, inisiyatif, yargılama, devamlılık, insancıl davranış, işe bağlılık, iş ve çevreye uyum, sorumluluk, liderlik ve astları yetiştirme gibi.

Tablo 9. Grafik Değerleme Tablosu

Degerlendirilen Konu:					
Bölüm:					
Degerlendirmeyi Yapan:					
Degerlendirme Tarihi:					
İşgörenin Adı Soyadı	ÖLÇEK				
	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
AHMET YENİCE					
MUSTAFA ELMATAŞ					
RIZA DEĞER					
TURHAN UÇAR					
CEMAL KULALAR					
NECDET ÇALIŞIR					
ORHAN VAROL					
NECATİ İPEKÇİ					

Kaynak: (Ülker, 2004)

Bu faktörlerden işin kalitesi ve işin miktarına ilişkin bir örnek göstermek gerekirse:

Tablo 10. Yapılan İşin Kalitesi Tablosu

1	İşin kalitesi düşüktür	Çok yetersiz
2	Kalite normalin altındadır	Yetersiz
3	İş tatminkârdır	Orta
4	İş standartların üzerindedir	İyi
5	İşin kalitesi çok yüksektir	Çok iyi
1	Az miktarda iş çıkıyor	Yetersiz
2	Beklenenden az iş çıkıyor	Yetersiz
3	Yeterli iş yapıyor	Orta
4	Normalin üzerinde iş çıkarıyor	İyi
5	İş verimliliğinchok yüksektir	Çok iyi

Kaynak: (Erdoğan, 1991)

Aynı sistem içinde daha önce sözü edilen tüm kriterler değerlemede kullanılır ve sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır.

Aşağıda gösterilen yöntemler için düzenlenmiş örnek bir dereceleme formunda izleneceği gibi değelemeci ilgili kişiye bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir (X) işareti koyacaktır.

Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir. (örneğin 1. Dereceye 1 puan, 2. Dereceye 2 puan gibi). Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamaların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır.

Puanlandırma esasına göre söz konusu derecelendirme ve değerlendirme yöntemi aşağıdaki form üzerinde izlenebilir:

TARİH:	BAĞLI OLDUĞU BÖLÜM:						
PERSONELİN ADI:	KATEGORİSİ:						
GÖREVLİ:							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER	
	1	2	3	4	5	1.Amir	2.Amir
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlişi ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişi (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
DEĞERLEYEN (1.Amir)	DEĞERLEYEN (2.Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	

Şekil 5. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi.

Kaynak: (<https://www.sakarya.edu.tr/>, 2024).

Yukarıdaki örnek tabloda görüldüğü gibi, personel 8 kriter bazında ve 5 dereceye ayrılarak ağırlık puan sistemine göre değerlendirilmektedir. Ancak değerlemenin objektif olması için ilk ve ikinci basamak yöneticileri ayrı ayrı puan verir, daha sonra ortalaması alınır ve genel müdüre onaya sunulur.

Kuşkusuz bu değerlemede kullanılan kriterler bir yönetici için çok daha farklı olacaktır. Planlama, karar alma, liderlik, astlarını yetiştirme gibi farklı kriterler, farklı ağırlıklı puanlarla değerlendirilecektir.

Örnek tabloda görüldüğü gibi kriterlerin toplam puanı 100'dür ve işgören toplam puan üzerinden değerlendirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 201-206).

2.3.4. Kritik Olay Yöntemi

Açıklama kriterlerinin bir katalogdan seçildiği ve değerlendiricinin başarı ve başarısızlıklarının yazılı belgeler kullanılarak belgelendiği, serbest tanımlamanın daha da geliştirilmiş halidir. Kritik olaylar yöntemi, iş faaliyetleriyle ilgili olarak özellikle etkili veya etkisiz davranışlara ilişkin faktörleri kaydeden bir tekniktir. Yöntem büyük ölçüde ABD'li psikolog John C. Flanagan (1906–1996) tarafından geliştirildi. Prosedür, kritik olayları nesnel ve planlı bir şekilde sunmak için bir gözlem yöntemi olarak geliştirildi. 'Kritik olaylar', bir sonuç veya durum üzerinde önemli etkisi olan davranışları içerir (örneğin, bir şeyin başarılı mı yoksa başarısız mı olduğunu belirleyenler). Olaylar tipik

değildir ve temsili değildir; normalin ve gündelik hayatın dışına çıkıyorlar. Bu yöntemde en önemli şey tetikleyici durum, olaya karışan kişilerin davranışları ve ortaya çıkan sonuçlardır (başarı veya başarısızlık). Sonraki analizler için veri toplama, eğitilmiş personel tarafından gözlem veya görüşmeler yoluyla gerçekleştirilir (Sabuncuoğlu, 2000: 53).

Tablo 11. Kritik Olay Tablosu

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

Kaynak: (Dolgun, 2012: 167)

Tablo 13' de gösterildiği gibi kritik olaylar içinde yönetici, performans süresince çalışanların, olumlu ve olumsuz performans davranış yazdığı bir yöntemdir. Kritik olaylar yöntemini kullanarak, önemli davranışları tanımlamak ve organizasyonel gelişim için yeni içgörüler elde etmek amacıyla geçmiş olaylardaki kritik durumlar kaydedilir.

Prosedür, çok spesifik eylemleri ve süreçleri araştırmak ve bir olayın sonucu için belirleyici olan çok spesifik durumlarda gerçekten etkili (olumlu ve olumsuz) faktörleri (nedenler, bağlamsal koşullar, etkiler) belirlemek için çok uygundur. Keşfedilmemiş bağlantıları ortaya çıkarmaya hizmet eder ve böylece kuruluşun ve buna dahil olan kişilerin daha da gelişmesini sağlar.

Etkilenen çalışanlar aktif olarak dahil olduğundan, bu yöntemin diğer iş organizasyonu yöntemlerine göre büyük bir avantajı vardır. Kritik olaylarla ilgili bilgilerin katılımcıların deneyimlerinden elde edildiği tümevarımsal bir yaklaşım kullanır. Kazanılan içgörüler, personeli benzer durumlara karşı eğitmek ve başarısızlığa yol açan davranışlara karşı koymak için kullanılabilir. Yöntem, bireysel hataları bulmaktan ziyade gelecekteki hataları önlemek ve süreçleri iyileştirmek için kritik davranış dizilerini analiz etmekle ilgilidir.

Kritik olaylar yöntemi, gözlemlenen veya görüşülen kişinin ilgili mesleki alanda bilgili ve pratik bilgiye sahip olduğunu varsayar. Çoğu zaman katılımcının yönetime ve değerlendirmeye alınabilmesi için ilgili alanda belirli bir süre çalışmış olması gerekir.

Anketin zamanı olaya mümkün olduğu kadar yakın olmalıdır ki, ilgili kişilerin durum ve davranışları ile sonuç mümkün olduğu kadar doğru bir şekilde rapor edilebilsin. Elbette gözlemcinin veya görüşmecinin yöntem konusunda deneyimi olması ve bu alanda eğitim almış olması gerekir (Argon, 2004: 223).

2.3.5. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler (Örneğin bir dağ evi). Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.

Yöntemin faydaları:

- Yöntem değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- Yöntem çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için uygun ortam sağlar.
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.
- Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.

-Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır.

-Daha etkin iletişim sağlanır.

-Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma öğretilir.

Yöntemin sakıncaları:

-Yöntem çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, şirketin özel amaçlarına uygun olarak düzenleme zorunluluğu

-Değerleme merkezleriyle sınıdığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi

-Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri takdirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,

-Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu

-Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesi (Sabuncuoğlu, 2000: 180-181).

2.3.6. Takım Odaklı Performans Değerlendirme Yöntemi

Bireysel çalışanlar için bireysel performans değerlendirmesine paralel olarak hedef anlaşması aracı aynı zamanda grupların veya ekiplerin performansını değerlendirmek için de kullanılabilir. Takım hedefleri, aşağıdaki koşulların karşılanması durumunda anlamlıdır:

Müştereken sorumlu olduğumuz sonuç,

Bütünün ölçülebilir veya tanımlanabilir görevi

Başarının göstergesi olarak grup,

Bağımsız çalışma örgütleri için çok az kapsam

Takımda ortak ekip hedeflerine rağmen, bireysel hedefler üzerinde bireysel ekip üyeleriyle anlaşmaya varılabilir. Bu durumlarda bireysel performans değerlendirmesi yapılması gerekir. Takım karakterinin özellikle önemli olduğu özel durumlarda geldiğinde örneğin gümrük ekipleri, polis, hedef anlaşması ekiple bir bütün olarak

yapılabilir. Hedefe ulaşmanın veya hedefe ulaşma derecesinin belirlenmesinde tüm grup için geçerlidir. Performans değişkenlerinin grubun tamamını kapsar.

2.3.7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Bu tür değerlendirme giderek daha popüler hale gelen daha yeni bir yöntemdir. Çalışan ve yönetici, çalışanın belirli bir süre boyunca ulaşmaya çalışacağı bir dizi ulaşılabilir performans hedefi üzerinde anlaşılır. Bir sonraki değerlendirme döneminde, yeni hedefler oluşturulurken hedefler ve bu hedeflere ulaşma durumu gözden geçirilecektir.

Bu yöntemin avantajı, çalışan ile işveren arasında diyalog oluşturması ve kişisel kariyer gelişimini teşvik etmesidir. Dezavantajı ise dikkate alınması gereken kurumsal performans yetkinliklerinin gözden kaçırılma riski taşımasıdır.

Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin iş birliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur.

Bu yöntemde, bireysel amaçların bölümün ve organizasyonun amaçlarıyla uyum içerisinde olması sağlanmalıdır.

Çalışanlar hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler.

Tanımlanan çıktı düzeyine ulaşmak ve görevi tamamlamak için süre kısıtları belirlenmelidir.

Amaçların, sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi doğru olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 183).

2.3.7.1. Eylem planı

Amaçlara nasıl ulaşılacağını gösteren bir haritadır. İçinde bulunulan duruma bir yön vermesi açısından önem taşır.

2.3.7.2. Öz kontrol

Organizasyonel ve yönetsel destek verildiği takdirde çalışanların amaçlarına ulaşacaklardır. Çünkü değerlendirilenlerin yöntemin özünden kaynaklanan yüksek

motivasyona sahip olma durumları vardır.

2.3.7.3. Periyodik gözden geçirim

Bu periyodik gözden geçirim süreci çalışanın amaçlarına ulaşırken yaşadığı sorunların tartışılabilmesi açısından önemlidir. Gözden geçirimde kullanılan zaman dilimleri firmadan firmaya farklılık gösterirken genelde aylık veya üç ayda bir yapılan eylemlerdir.

Büyük bir firmada hedeflere göre değerlemede kullanılan form örneği aşağıda gösterilmektedir:

2.3.8. Kontrol Listesi Yöntemi

Bir dizi özellik için evet veya hayır kontrol listesi sağlanarak değerlendirilebilir. Burada yönetici, çalışanın bir özellik gösterdiğine inanıyorsa “EVET” işaretlenir. Çalışanın bu özelliği göstermediğine inanıyorsa “HAYIR” işaretlenir. Emin olmadığı durumlarda alanı boş bırakabilir.

Bu yöntemin avantajı, formatın basitliği ve işle ilgili gerçek görev ve davranışlara odaklanmasıdır, yani genelleme yapılmaz.

Dezavantajı ise çalışanın gerçekte nasıl davrandığına dair ayrıntılı bir analiz veya bilginin bulunmaması ve hedeflerin tartışılmamasıdır.

Tablo 12. Kontrol Listesi Formu Örneği

Adı Soyadı:	
Departman:	
Değerlendirilenin Adı:	
Tarih:	
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendirdiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına (x) işaretini koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapacak işi yok ise kendisine iş arar	
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışır	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Karmaşık işleri yapmayı sever	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILMASI

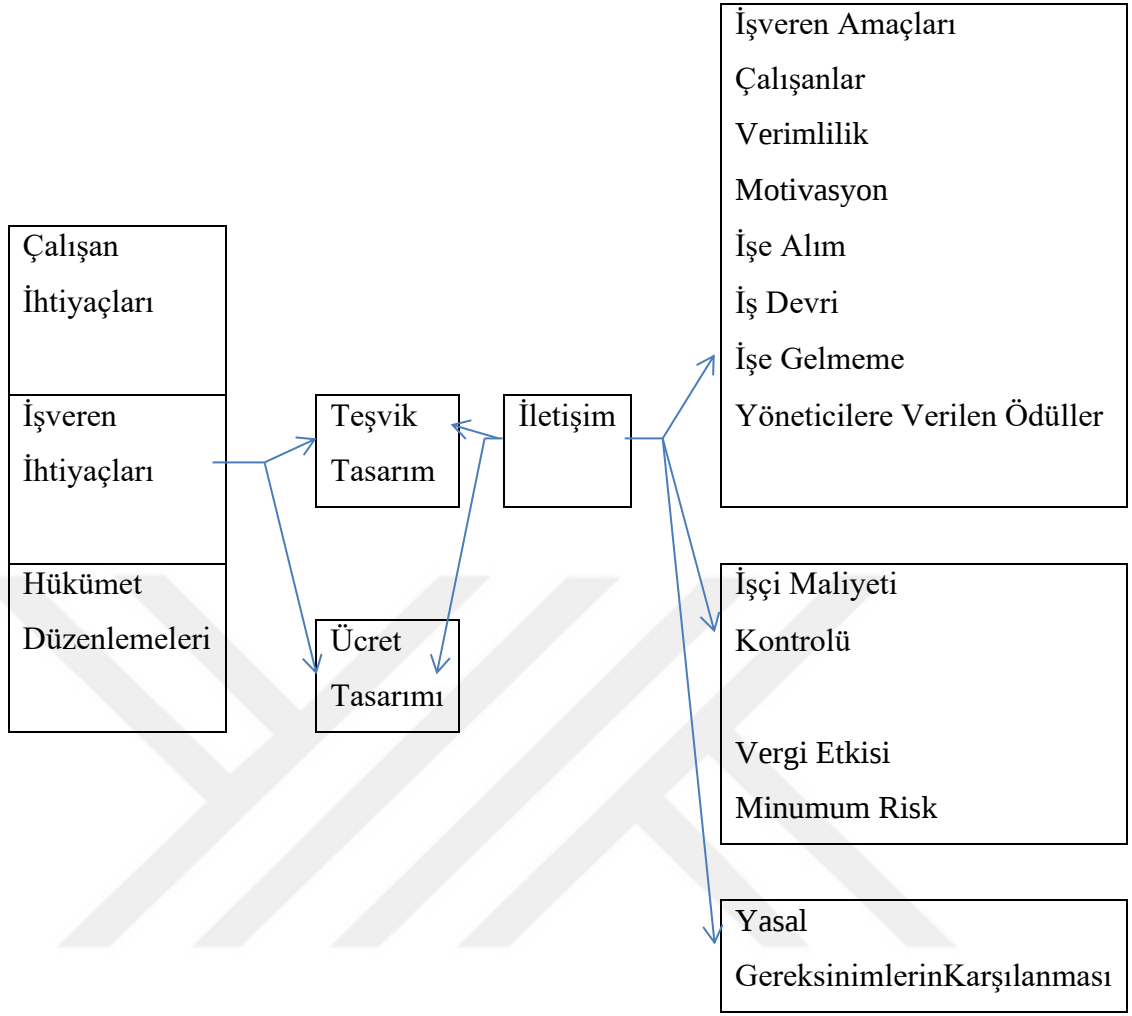
3.1. Ücret Yönetimi

Ücret: İş gücünün karşılığı olan para veya mal (<https://sozluk.gov.tr/>, 19.08.2024).

Ücret Yönetimi: İş görenlerin ücretlerinin belirlenmesi ve ödenmesiyle ilgili planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol faaliyetlerini içeren bir süreçtir.

Ücret kavramı uzun yıllardan beri ülkelerin ekonomik kalkınmalarından tutunda sosyal gelişimlerine, politik istikrarlarını sağlamada önemli bir role sahiptir. Bu sebeple de işgörenlerin emeklerini ve bu emeğe karşılık olarak yapılan ödemeler açısından ücret ilkeleri ve yöntemleri üzerinde çok ciddi çalışmalar yapılmıştır.

Çalışanların performans oranları, onların maddi kazanımlarıyla orantılıdır. Bu yüzden iki kavram birbirleriyle ilişkilendirilebilir. Yüksek performans, yüksek ücret beklentisini doğurmaktadır. Bu da kurumların çoğunda performans sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışlarında kullanıldığı görülmektedir. Burada düşük performansı olanlara az maaş, yüksek olanları çokmaaş şeklinde ilişkilendirilmemelidir. Buradaki öncelikli amaç yüksek performans ve başarıyı ödüllendirmektedir. Amaç başarısızlığa değil başarıya odaklanmaktır.



Şekil 6. Ücret ve Teşvik Sistemleri Modeli

Kaynak: (Jones, vd., 1991: 358)

3.2. Kariyer Yönetimi

Kariyer Yönetimi, çalışanın kurum ortamında bulunduğu pozisyonu, o kişinin gelecekteki başarılarını tahmin etme, kariyer planlaması bakımında kullanılabilir. Kurumlarda yükseltilmeyi bekleyen ya da yükseltildiği halde bulunduğu yeri benimsemeyen, başarılı bulunamayan kişiler vardır. Bu verilerin tümü İnsan Kaynakları Yönetimi bakımından çok önemlidir. Zira kurumda mesut olanlar verimli olabilir (Fındıkçı, 2006: 338-339).

3.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, işletmelerde ve sosyal kurumlarda üst idare tarafından tespit edilen, geleceğe yönelik planlanan amaç ve hedeflerdir. Kısaca o kurumun oluşturduğu

vizyonudur.

Bu vizyon insan yöntemiyle tahakkuk edeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir. Her vizyon her kuruma özel geliştirilip uygulanır. Zira kurumun iç yapıları farklıdır. Kurumların amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturdukları bu vizyonlar onların oluşturdukları stratejilerinin bir uzantısıdır. Böylece önem verdiği noktaları çalışanlara bildirip performans değerlendirme uygulaması kurumun paylaşmasına aracılık etmektedir. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına aracılık etmektedir (Fındıkçı, 2006: 339).

3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan Kaynakları için eğitim ihtiyacının tespiti çok kolay değildir. Bunun için birtakım anketler, bilgi toplama araçları kullanılır. Ancak tüm kurumlardaki çalışanların başarıları kadar başarısız, eksik oldukları taraflarda vardır. İşte bu alanlar eğitim ihtiyacı konusunu ortaya çıkmasını sağlar. Bu sebeple performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışan değerinde ele alınıp, eksik ve yetersiz görülen yerlerin belirlenmesi bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2006: 339-340).

3.5. Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Belirli bir yerde (kurumda) kendini mutsuz, verimsiz hissedenen birinin kendini daha iyi hissettiği başka bir yerde rotasyonu yapılabilir. Yine aynı yerde çalışan birinin işini yetersiz görüp işlerini zenginleştirebilir veya genişletebilir ya da yeni görev ve sorumluluk alabilir (Fındıkçı, 2006: 344).

3.6. Diğer İnsan Kaynakları Yönetimi ve Uygulamaları

Performans değerlemenin tek bir yönden yapılmamış olması sonuçlarının da çok yönlü olacağını ortaya çıkarır. Bilhassa bu olayda kişilerle yapılan mülakatlar, doldurulan formlar, kişilerin reaksiyonları insan kaynakları ve yönetim bakımından önemlidir. Bu süreçte kazanılan veriler not edilip incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Elde edilen bu veriler İnsan Kaynakları uygulamalarına ışık tutması sağlanmalıdır.

3.7. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Buarada tek başına müessir olmasa da başarıml yüksek olan kişilerin işlerine devam etmesi, performansı az olanlarla çalışmaması da normal karşılanmaktadır. Ancak işten çıkarmada yalnızca performans değerkleme sonuçlarına dayandırılması sakıncalar oluşturacaktır. Bu yüzden performans değerkleme sonuçları birçok veriden biri olarak görülmelidir (Fındıkçı, 2006: 352).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ'NİN PERFORMANS DEĞERLEME İNCELEMESİ ÇALIŞMASI

4.1. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi'nin Performans Değerleme İncelemesi Çalışması

Fatih Sultan Mehmet Üniversitesinin personel performans değerlendirmesi yılda bir defa dönem sonunda değerlendirilmektedir. Ayrıca personelin işteki başarısını değerlendirmek için yazılı hale getirilmiş standart söz konusudur. Bu standartlar her pozisyon için objektif ve ölçülebilir niteliktedir. Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan bu standart ve kriterler hakkında personele mevcut birim amirleri bilgilendirilir ve onlar birimindeki personeli bu konuda aydınlatır. Personelin işinde gösterdiği başarıyı veya başarısızlığı doğru ve isabetli bir şekilde değerlendirebilmek için özellikle personelin işe geliş-gidiş saatleri, iş performansı, çalışma arkadaşlarıyla uyumu, amirlerine davranışı gibi kriterlere dikkat edilir.

Ayrıca personelin işinde gösterdiği başarı veya başarısızlık hakkında personele yöneticiler verilen görevlerinin sözlü ve fiili olarak bildirilmesi ve verilen işin neticesini amirlerine paylaşması şeklinde gerçekleşmektedir. Personelin işteki başarısı ücretlerde yerine unvan yükselmesinde değerlendiriliyor. Terfiler iş başarısına göre yapılırken, ücret artışları tüfe + ek ücret baz alınarak yapılmaktadır. Personele mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme fırsatı sunan olanaklar çerçevesinde ilgili birimlerin vasıtasıyla gerek kurum içi ve kurum dışı imkânlar sağlanmakta ve buna göre bilgilendirmeler ilgili birimler tarafından yeterli ölçüde yapılmaktadır. Buna ilaveten personeli etkileyen tüm işle ilgili faaliyetlerde fikri istişare toplantılarıyla alınmaktadır. Ayrıca personelin fikirlerinin dinlenebileceği ortamlar, toplantılar, görüşmeler birimler içi 15 günde bir, kurum olarak yılda bir olacak şekilde yapılmaktadır. Kurumun gelecek ile ilgili planları ve hedefleri personele resmi yazışmalarla veya e-posta yoluyla iletilmektedir.

4.2. Personel Performansın Değerlendirmenin Genel Çerçevesi

1. Personelin işte gösterdiği başarı nasıl ve hangi aralıklar ile ölçülüp değerlendiriliyor?

-Yılda bir defa değerlendiriliyor.

2. Personelin işteki başarısını değerlendirmek için yazılı hale getirilmiş standartlarınız var mı?

-Var.

3. Bu standartlar her pozisyon için objektif ve ölçülebilir nitelikte midir?

-Ölçülebilir nitelikte.

4. Personelin işteki başarısını değerlendirmek için kullanılan bu standart ve kriterler hakkında personele bilgi verme yöntemleriniz nelerdir?

-Mevcut birim amirleri bilgilendirilir ve onlar birimindeki personeli bu konuda aydınlatır.

5. Personelin işinde gösterdiği başarıyı/başarısızlığı doğru ve isabetli bir şekilde değerlendirebilmek için nelere dikkat edersiniz?

-Personelin işe geliş-gidiş saatler,

-İş performansı,

-Çalışma arkadaşlarıyla uyumu,

-Amirlerine davranışı.

6. Başarıyı/başarısızlığı doğru değerlendirme kriterleriniz nelerdir?

-Bağlı olduğu birim başkanlarıyla iletişimi,

- 5. Maddedeki kriterleride uygularız.

7. Personelin işinde gösterdiği başarı veya başarısızlık hakkında personele bilgi verme yöntemleriniz nelerdir? (nasıl geri bildirim nasıl sağlanıyor?)

-Yöneticiler verilen görevlerinin sözlü ve fiili olarak bildirilmesi ve verilen işin neticesini amirleriyle paylaşması.

8. Personelin işteki başarısı ücretlerde değerlendirmeye alınıyor mu?

-Unvan yükselmesinde değerlendiriliyor.

9. Terfiler/ücret artışları hangi kriterlere göre yapılıyor?

-Terfiler iş başarısına göre yapılır. Ücret artışları tüfe + ek ücret baz alınarak yapılır.

10. Personele mesleki bilgisi, yazılı ve sözlü ifade kabiliyeti, kendini geliştirme ve yenileme fırsatı sunan olanaklarınız var mı? Bu olanaklar ile ilgili personele yeterli bilgilendirme nasıl yapılıyor?

-İlgili birimlerin vasıtasıyla gerek kurumiçi ve kurum dışı imkânlar sağlanmakta.

-Bilgilendirmelerin ilgili birimler tarafından yeterli ölçüde yapılıyor.

11. Personeli etkileyen tüm işle ilgili faaliyetlerde fikri nasıl alınıyor?

-İstişare toplantılarıyla.

12. Personelin fikirlerinin dinlenebileceği ortamlar/toplantılar/görüşmeler ne sıklıkla düzenleniyor?

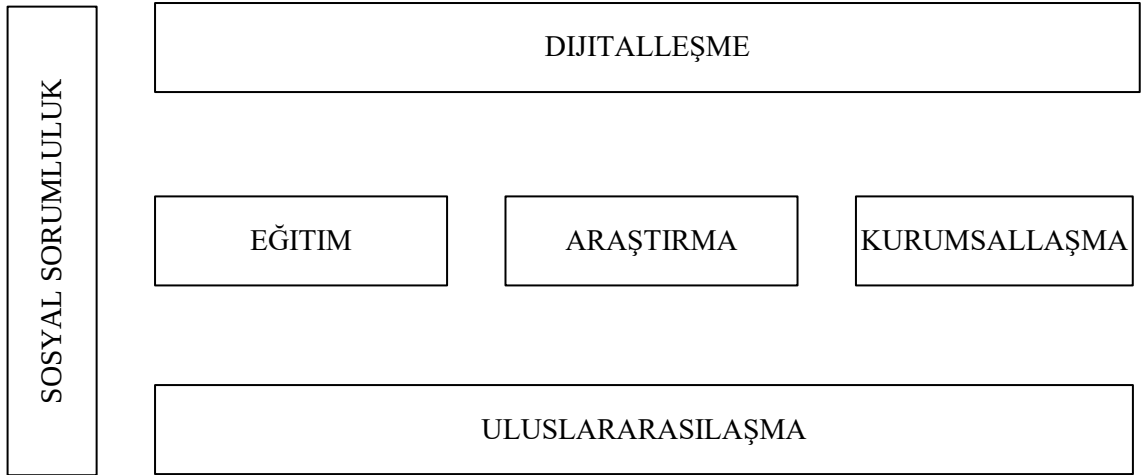
-Birimler içi 15 günde bir, kurum olarak yılda bir.

13. Kurumun gelecek ile ilgili planları ve hedefleri personele nasıl bildiriliyor?

-Resmi yazışmalarla e-posta yoluyla bilgilendirmeler yapılıyor.

FSM kendisini uluslararası bir üniversite olarak görüyor. Bu bağlamda uluslararası öğrenci sayısını artırmak, üniversiteyi daha da uluslararası hale getirmek, uluslararası araştırma iş birliklerini teşvik etmek ve uluslararası markalaşmalarını güçlendirmek amacıyla uluslararasılaştırma hedefleri uygulanıyor. İşte bu nedenden dolayı personel performans politikası bu amaca hizmet esasına dayanmaktadır.

Bu bağlamda Türkiye'nin sosyal ve ekonomik geleceğine olumlu katkıda bulunmak amacıyla, FSM dijital değişimde de öncü bir rol oynayacak ve üniversite çapında dijitalleşme stratejisini uygulamaktadır. Bu çerçevede öğrencilere en uygun çalışma koşullarını sunma hedefine kendini adanmıştır ve bu nedenle olumlu bir sonuç alma şansını arttırmak için personel performansına ayrı bir önem adetmektedir. FSM ayrıca kaynaklarını araştırma ve araştırmaya dayalı öğretimde dijital eğitim konusunu ele almak için kullanmaktadır. Bu alanda ilerlemek ve uluslararası alanda görünür olmayı hedeflemektedir.



Şekil 7. Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi Performans Kriterlerinin Temel Hedefi Olarak Çekirdek Alanlarındaki Kesit Konularının Şematik Gösterimi

Kaynak: Yazarın kendi tasarımı

4.3. Araştırma

Araştırmada FSM, uluslararası alanda tanınmış ve kendini kanıtlamış araştırmacıları FSM'ye getirmeye ve onlara mükemmel çalışma koşulları sağlamayı hedeflemektedir. Bu çerçevede bir yandan yapılandırılmış doktora programlarında uluslararası doktora mezunlarının sayısı artırılarak, diğer yandan yerleştirme stratejisinin artırılması yoluyla genç yeteneklerin desteklenmesine özel önem vermektedir. Araştırma açısından güçlü, uluslararası bir üniversite olarak FSM, uluslararası olanı denemek istiyor

FSM araştırma başarılarına ilişkin algıyı daha da güçlendirmek ve uluslararası araştırmacılar için cazip bir araştırma tesisi amacıyla diğer üniversiteler içerisinde kendisiyle ilgili ağ oluşturma faaliyetlerini daha da geliştirmeye çalışmaktadır. Bilim ve iş dünyası arasındaki iş birliğinin artması, ortakların bilgi ve deneyim paylaşımı yoluyla daha koordineli, etkili ve çevik araştırma ve inovasyon ekosistemleri yaratılması hedeflenmektedir.

4.4. Eğitim

Eğitim FSM, aynı zamanda yenilikçi öğretme ve öğrenme formatlarına yatırım yapma konusunda ilerlemeyi hedeflemektedir. Uluslararasılaşma alanında, çok başarılı İngilizce lisans programının devamı önemli bir program haline getirilmektedir. FSM'nin önemli bir amacı başarılı çalışmayı sağlamak ve öğrencilerin ilgili sınav faaliyetlerini

sürdürmektir. Denetim oranlarının iyileştirilmesi başarılı çalışmalar için önemli bir ön koşuldur, bu nedenle akademik kadronun, özellikle profesörlüklerin daha da genişletilmesi gerekmektedir.

4.5. Organizasyon ve Kurumsallaşma

FSM'nin dijitalleşme stratejisi tüm alanlarda temel değişiklikleri içerecek ve büyük organizasyonel değişiklikleri içermektedir. Modern bir araştırma yönetim sistemleri, dijital iş akışları ve modern öğretim ve öğrenme hizmetleri önümüzdeki ders döneminde önemli konular olmaktadır. FSM, diğer üniversiteler ile iş birliği içinde çalışmayı planlıyor. İlgili organizasyonel dinamikler ve yeniden yapılanma, bu teknolojik yeniden lansmanın bir parçası olmayı hedeflemektedir.

Yukarıda temel çerçeveye göre araştırma, öğretim ve üçüncü görev alanlarını içeren ve bunları denetim görevleri gibi biyografik faktörler bağlamında ele alan araştırma görevlisi, doktor öğretim üyesi, doçent ve profesörlük düzeyinde bir akademik performans değerlendirme çalışması ayrıca her bölümün amirleri tarafından anket, birebir görüşme ve akademik platformdaki başarıları çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bunun amacı akademik performansını artırmak ve fırsat eşitliğini geliştirmektir. Bu çerçevede öğretim elemanlarının ve araştırmacıların bilimsel çalışmaları, ders performansları ve sosyalkültürel katkıları değerlendirilmektedir.

Öte yandan bir üniversiteye yönelik talepler son yıllarda yalnızca araştırma ve öğretimdeki görevleri veya üçüncü misyonu açısından değil, aynı zamanda işveren rolü açısından da artmıştır. Odak noktası, bilimsel alandaki pozisyonları doldurmak için hangi kriterlerin kullanıldığı sorusudur. Uygun başvuru sahiplerini seçerken genellikle araştırma çıktılarına odaklanılır, ne kadar çok yayın yaparlarsa o kadar iyidir. Ancak bu yaklaşım yetersiz kalıyor ve bir üniversitenin çeşitli görevlerini yeterince dikkate almıyor. İşte bu bağlamda Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi uzun süredir farklı boyutları ve yaşam bağlamlarını dikkate alan kapsamlı bir değerlendirme modeli geliştirme yönünde çalışmalar yapıyor. Bu çerçevede birim amirleri çeşitli sistematik olarak bir araya gelmekte ve bu konuda değerlendirmelerde bulunmaktadır.

Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesinde personel değerlendirmesinin bazı alanlarında biyografik faktörler de dikkate alınarak çok boyutlu bir performans değerlendirme

kavramı kullanılmaktadır. Biyografik faktörler, örneğin bakım sorumluluklarını, doğum iznini, yarı zamanlı çalışmayı veya akademik kariyerdeki diğer kesintileri ifade eder. Bu yaklaşımın amacını performans değerlendirme kavramının genişletilmesiyle, farklı kariyer ve yaşam planına sahip bilim insanlarına fırsat eşitliği sağlanması hedefleniyor. Performans değerlendirmesi için bağlamsal faktörler olarak ilgili biyografik unsurları dikkate almak amacıyla her dönem personelden akademik yayın ve akademik çalışma raporları istenmektedir. Alınan bu veriler ilgili birimlerde değerlendirilerek buna göre bir strateji geliştirilmektedir.

4.6. Performans Değerleme Regresyon Analizi

Standart Hata	5,28986E-17								
Gözlem	100								
ANOVA									
	df	SS	MS	F	Anlamlılık F				
Regresyon	36	0,96	0,12	4,901E+31	1,269E-249				
Fark	52	4,75705E-32	2,79826E-33						
Toplam	100	0,96							
	Katsayılar	Standart Hata	t Stat	P-değeri	Düşük %95	Yüksek %95	Düşük 95,0%	Yüksek 95,0%	
	1	6,32E-17	1,60178E+16	0,01	1	1	1	1	
Memnuniyet	8,83E-17	4,14E-17	2,214354829	0,04	4,98E-18	1,75E-16	4,22E-18	1,74705E-16	
Performans	6,34E-18	4,73E-17	0,128096408	0,89	-9,32E-17	1,09E-16	-9,5E-17	1,08551E-16	
Gelişim	1,53E-17	3,65035E-17	0,514761845	0,61	-5,82E-17	9,58E-17	-5,8E-17	9,58063E-17	
Bilimsel etik	-1	5,6551E-17	-1,7683E+16	0,02	-1	-1	-1	-1	
Duydu değişimi	7,37E-32	6,47873E-17	1,16505E-15	1,00	-1,37E-16	1,37E-16	-1,4E-16	1,36689E-16	
Koordinasyon	1,88282E-32	4,0402E-17	4,66022E-16	1,00	-8,52407E-17	8,52E-17	-8,5E-17	8,52407E-17	
Aile ve çevre etkisi	-6,3596E-17	5,91424E-17	-1,07530242	0,30	-1,88376E-16	6,12E-17	-1,9E-16	6,11836E-17	
Çalışma durumu	0	0	6,2425E+04	65484,00	0	0	0	0	

Şekil 8. Performans Değerleme Regresyon Analizi

Bu regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre R kare değeri kurulan modelin tutarlı olduğunu göstermektedir. Buna göre akademik teşvik ile motivasyon ve başarı arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Buna göre çalışma koşullarında gelişme ve olumlu iletişim başarı ve uyumu olumlu yönde etkilemektedir.

Sonuç itibarıyla bakıldığında herhangi bir işletme ve kurum içi performans değerlendirmesinin amacı iki yönlü olduğu görülmektedir. İlk olarak kuruluşun çalışanların katkıda bulunduğu değer ve üretkenliği belirlemesine yardımcı olur ve aynı zamanda çalışanların kendi rollerini geliştirmelerine de yardımcı olur. Ayrıca performans değerlendirmesi kurumların başarısı ve stratejik planlama yapabilmesi için hayati bir önem arz etmektedir.

Her şeyden önce çalışan incelemeleri bir kuruluşun performansında fark yaratabilir. Çalışanların nasıl katkıda bulunduğuna ve kuruluşların aşağıdakilere nasıl olanak sağladığına dair fikir sağlarlar. Buna ilaveten bu sayede verimliliği ve iş kalitesini artırmak için yönetimin çalışma koşullarını nerede iyileştirebileceğini belirlemek mümkündür. Bunun sonucu olarak davranış sorunlarını departman üretkenliğini etkilemeden önce ele alabilir. Ayrıca çalışanların yetenek ve becerilerinin farkına vararak daha fazla katkıda bulunmaya teşvik edebilme imkânı hasıl olur.

Bu çerçevede çalışanları beceri ve kariyer gelişiminde desteklemek için bu sonuçlar kullanılabilir. Ayrıca işten çıkarma, yedekleme planlaması veya boş pozisyonların dahili olarak doldurulması gerektiren durumlarda stratejik karar alma sürecini iyileştirilmesi için bu veriler bir skala olarak kabul edilebilir.

Bu yöntemin ayrıca çalışanlara sağlanan faydalar da söz konusudur. Bu çerçevede performans değerlendirmeleri çalışanlar açısından olumlu sonuç üretmeye yöneliktir. Bir çalışanın performansının değerlendirilmesi ve tartışılmasından elde edilen bilgiler sayesinde mümkün olabilir. Bu doğrultuda bir çalışanın başarılarını ve katkılarını tanımak ve onurlandırmak, bir promosyon veya ikramiye olasılığının farkına varmak, daha fazla mesleki gelişim için ek eğitim veya sürekli eğitim ihtiyacını belirleyin ve desteklemek, becerilerin geliştirilebileceği belirli alanları belirlemek, bir çalışanı motive etmek ve onlara mesleki gelişimlerine dahil oldukları ve kendilerini adadıkları hissini vermek ve en nihayetinde bir çalışanın uzun vadeli hedefleri hakkında bir karar vermek için büyük önem arz etmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM: FATİH SULTAN MEHMET ÜNİVERSİTESİ DİJİTALLEŞİME VE PERFORMASIN POLİTKASI

Sosyal yükümlülüklerinin bilincinde, araştırma ağırlıklı bir vakıf üniversitesi olarak Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi, öğrencilerini bilim ve toplumdaki sorumlu görevlerine hazırlamayı temel hedef olarak ele aldığı için akademik personellerin burdaki rolüne ve performansına büyük önem vermektedir. Bu çerçevede üniversite öğrencilerini ekonomik, sosyal, hukuki ve ekolojik sorunlarla başa çıkmak için bilimsel temelli beceriler kazandırmaya önem vermektedir.

Geleceğe hazır uzmanlık ve sorumlu ekonomik eylemler yoluyla zorluklara katkıda bulunmak ve kendisini uluslararası bir üniversite, küresel değişim için önemli bir merkez ve öğretim elemanları ve öğrencilerin birlikte çalışabileceği bir yer olarak görüyor ve buna göre hedefler seçiyor. Başka bir deyişle akademik personel performans değerlendirme sürecinde bu hedeflere önem veriliyor. Bu çerçevede bilimsel araştırmanın vazgeçilmez bir önkoşulu olan bilimsel çalışmalara ve araştırmacıların itibarı dikkate alınmaktadır. Üniversite bu bağlamda multidisipliner yaklaşımıyla toplumun farklı yönleriyle ilgisi ve etkisi ile karakterize edilen araştırmalarda mükemmelliğe odaklanmaktadır.

Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi performans değerlendirme politikasının temel hedefi sürdürülebilir bir üniversiteden sorumlu bir üniversiteye doğru daha fazla gelişme, diğer şeylerin yanı sıra, sorumlu yönetim eğitimi ilkelerine dayanmaktadır. Bu, yalnızca araştırma, öğretim ve eğitim alanlarındaki hizmetlerinin kalitesinin sorumluluğunu üstlenmekle kalmayıp anlamına değil, aynı zamanda kurum olarak her konuda sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir.

Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi özellikle pandemi döneminde tecrübe edildiği gibi dijitalleşme ve her koşulda esnek bir sistem geliştirmenin önemine binaen performans değerlendirmesinde bunu özellikle dikkate almaktadır. Bu çerçevede performans değerlendirmesinde yenilikçiliği, uyarlanabilirliği ve hızlı hareket edebilirliği ön plana çıkarmaktadır. Bu çerçevede dijitalleştirme stratejilerine ve hazırlık çalışmalarına dayanarak, yönetime ve her şeyden önce uzaktan eğitime yönelik dijital çözümler son derece hızlı ve yüksek kalitede hayata geçirmeye önem vermektedir.

SONUÇ

İşletme organizasyonu teorisinde, çalışan değerlendirmesi veya personel değerlendirmesi, çalışanlara yönelik ödül sisteminin bir bileşenidir. Bir şirketin veya departmanın kalitesini sağlamak veya geliştirmek için dahili bir araç olarak hizmet eder. Çalışan değerlendirmesi, bir çalışanın algısı ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Genellikle üç aşamada incelenir: gözlem, değerlendirme ve tartışma şeklinde gerçekleşir. Davranış özelliklerinin gözlemlenmesi amir tarafından yıl boyunca sürekli ve objektif bir şekilde yapılmalıdır.

İş ilişkisi sona erdikten sonra yapılan çalışan değerlendirmeleri ile devam eden çalışan değerlendirmeleri arasında bir ayrım yapılır. İş ilişkisinin tamamlanmasından, üst değişikliğinden veya şirket içi transferlerden sonra en yaygın çalışan değerlendirmesi biçimi iş referansıdır. Çalışan değerlendirmeleri çalışanla birlikte yapılabileceği gibi çalışanın yokluğunda da yapılabilir. Daha yüksek bir amiri veya gelecekteki bir işvereni çalışanın performansı hakkında bilgilendirmek. İstihdam referansları genellikle söz konusu çalışanın katılımı olmadan işveren tarafından oluşturulur. Yine de çalışanın içeriğe ilişkin uygun öneri ve talepleri dikkate alınabilir.

Çalışan değerlendirmesi ideal olarak operasyonel açıdan ilgili ve gözlemlenebilir tüm kişilik unsurlarını kaydetmek için kullanılabilecek önlemleri içerir. Bunlar şunları içerir:

- Uzmanlık
- İş performansı veya başarısı yani nicelik ve niteliksel olarak
- Çalışma yöntemi, özen ve verimlilik
- İşin kalitesi
- İş motivasyonu
- Dayanıklılık
- Güçlü yönler
- Yöneticilere karşı davranış
- Müşterilere ve alıcılara karşı davranış
- Çalışanlara karşı davranış.

İşte bu kriterlere göre standartlaştırılmış prosedürler yoluyla ve anketler, değerlendirmelerdeki öznel değerlendirmelerin oranını azaltabilir.

Şirketlerde çalışanlara mümkün olduğunca adil davranılması amacıyla prefabrik metin modülleri veya sözde öğeler dikkatle geliştirilmelidir. Bazen şablonlanmış kriter kataloglarına veya sorularına güvenen şirketler, çoğu zaman çalışanları işe almak ve elde tutmak için çok önemli olan işveren markasına zarar verir. Her iki tarafça hazırlanan altı aylık veya yıllık açık performans incelemesi şeklindeki düzenli çalışan değerlendirmeleri, başarıların veya ilerlemenin varlığının veya yokluğunun belirlenmesini mümkün kılar. Başarılı bir değerlendirme için bazı gereksinimlerin karşılanması gerekir. Bu açıdan:

- Açıkça tanımlanmış şirket ve departman hedefleri
- Çalışan hedefleri
- Açıklık ve şeffaflık
- Her iki muhatabın da kritik yeteneği
- Tedbirleri uygulama isteği

Çalışanla konuşurken daha fazla iyileştirme fırsatlarını arayabilir ve bunları hedef olarak belirlenmeyebilir. İyileştirme fırsatlarının aynı zamanda yönetici ile çalışan arasındaki iş birliğini de kapsayabileceği sıklıkla gözden kaçırılmaktadır. Denetim otoritesi tarafından yapılan değişiklikler de bu sözleşmeye dahil edilebilir. Bu formda gerçekleştirilen adil ve açık çalışan tartışmaları, çalışanların motivasyonunun ve performansının artırılmasına önemli katkı sağlayabilir.

Öte yandan mutlak değerlendirmede çalışanlar birbirinden bağımsız olarak değerlendirilir. Göreceli değerlendirme, çalışanların meslektaşlarına göre değerlendirilmesini içerir. Örnekler arasında çalışanların en iyi yüzde 20'sinin ödüllendirilmesi, sonraki yüzde 70'ine mümkün olan en iyi mücadele ve desteğin verilmesi ve en zayıf yüzde 10'un kovulması gerektiği 20-70-10 kuralı yer alıyor. Göreceli sistemin bir sonucu, mükemmel bir işgücüne sahip olsa bile, bazı personelin düşük puan almasıdır. İlgili sıralamalarla (zorunlu sıralama olarak da bilinir), sabit kotalarla ve sözde düşük performans gösterenlerin hariç tutulduğu katı rekabetçi çalışan değerlendirme sistemleri bazı şirketler tarafından kullanılıyor, ancak diğerleri tarafından modası geçmiş olarak görülüyor.

Ayrıca, işten çıkarma sisteminde öngörülen işten çıkarmalar, çalışan haklarının güçlü olduğu ülkelerde mümkün değildir. Objektif kriterlere göre oluşturulduğu sürece çalışanların sıralamasına izin veriliyor. Ancak bu, işten çıkarılma için tek kriter olarak görülmemelidir.

Buna göre, bir çalışandan ayrılabilmek için uzun bir süre boyunca ortalama performansın önemli ölçüde düşük performansının olması gerekir.

Çalışan değerlendirmeleri hiçbir şekilde yalnızca şirketin avantajlarına dayanmamaktadır. Aksine, personelin değerlendirilmesi hem şirketin hedeflerine hem de çalışanların hedeflerine hizmet eder. Girişimcilik yönü ile ilgili olarak, ana odak noktası aşağıdaki hedeflerdir:

- İnsan kaynakları çalışmalarının nesneleştirilmesi
- Uygun personel değerlendirme prosedürleri yardımıyla hem objektif hem de karşılaştırılabilir sonuçlara ulaşılabilir.
- İş performansının artırılması: Çalışanlar, doğru değerlendirme sistemini seçerek sürekli olarak daha iyi performans göstermeye teşvik edilebilir.
- Liderlik davranışının tutarlılığı: Liderlik davranışı tek tip bir değerlendirme sistemi aracılığıyla uyumlu hale getirilebilir ve aynı zamanda üstlerin tutarlı ve etkili liderlik davranışına yol açabilir.
- Liderlik kalitesinin iyileştirilmesi: Bir değerlendirme görüşmesi hem çalışanın hem de yöneticinin tartışma yapmasına olanak tanır ve aynı zamanda daha iyi bir yönetici-çalışan ilişkisi fırsatı sunar.
- Potansiyelin kullanılması: Olası zayıf noktaların ortaya çıkması nedeniyle, iş gücünün potansiyeli hedeflenen eğitim ve ileri eğitim tedbirleri yoluyla genişletilebilir.

Çalışanların hedefleri açısından bakıldığında, düzenli ve sistematik değerlendirmeler performans ve becerilerin daha iyi değerlendirilmesine ve dolayısıyla kariyer planlamasının buna göre yapılmasına olanak sağlar. Ayrıca değerlendirme görüşmesi, gerçek değerlendirmeyle doğrudan ilgili olmayan konuları tartışma fırsatı sunar. Bir diğer önemli husus ise keyfi disiplin prosedürleri veya haksız işten çıkarmaların uygulanmasını zorlaştırarak çalışanların korunmasıdır.

Personel değerlendirme prosedürleri temel olarak özet ve analitik prosedürlere ayrılabilir. Özet prosedürler çalışanın performansını bir bütün olarak değerlendirirken, analitik prosedürler bireysel kriterleri kullanır ve bunları genel bir değerlendirmede birleştirir. Analitik yöntem bu nedenle gözlemlenebilir davranışsal özellikleri daha farklı bir şekilde yakalar. Yargılama ve algılamadaki hatalar söz konusu olduğunda analitik süreç, bireysel kriterleri veya özellikleri karşılaştırarak özetleme sürecinin ilerisindedir. Nicel ve nitel yöntemler arasında da bir ayırım yapılmaktadır.

Nicel yöntemler çalışanları puan sistemlerini kullanarak değerlendirirken, nitel yöntemler sorulara dayalı bir performans tanımı oluşturur.

Ast değerlendirme olarak adlandırılan personel değerlendirmesinin en tipik biçimlerinden biri olan üstler, doğrudan kendilerine bağlı olan çalışanları performans ve nitelik potansiyelleri açısından değerlendirir. Burada serbest açıklama (üst düzey tarafından değerlendirme kriterlerinin bağımsız seçimi) ile sınırlı yargılama teknikleri arasında bir ayırım yapılmaktadır. Serbest bir tanımlamayla denetçi kendi değerlendirme kriterlerini seçerken, bağlı değerlendirme kriterleri daha yüksek standartları karşılama ve değerlendirme kriterlerinin güvenilirliğini ve geçerliliğini artırma eğilimindedir.

KAYNAKÇA

- Akbıyık, R., Koç, S. (2016). Frederick Winslow Taylor ve Henri Fayol'un yönetim modellerinin günümüz inşaat yönetim prensipleri ile karşılaştırılması – Sakarya ili incelemesi. *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, 5(2), 14-20.
- Akdoğan, A., Demirtaş, Ö. (2009). 360 derece performans değerlendirme sistemi: askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 49-71.
- Aksoy, A. (2016). Geleneksel devletten modern devlete: sanayi devrimi ve kamu yönetimi düşüncesinde değişim. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 33-40.
- Aktan, C. (2009). Performans yönetimi: organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Alpago, H. (2022). The reflections of economic theories on social welfare and social peace. *Bariş Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 10(2), 253-274.
- Alpago, H., & Yıldırım, B. (2018). Emek piyasasında paradigma değişimi. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 3(2), 447-458.
<https://doi.org/10.21733/ibad.419464>
- Alpago, H. (2018), *İktisadi düşünce tarihi, güncel ve eleştirisel bir bakış açısıyla*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Alpago, H. (2022), *Kesin dönüş*. İstanbul: KDY.
- Alpago, H. (2022), *Kadrosuz öğretmen*. İstanbul: KDY.
- Argon, T., Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Asunakutlu, T., Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor ve fizyolojik örgüt kuramı. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(10), 157-176.
- Ataay, İ. D. (1990). *İş değerlendirme ve başarı değerlendirme yöntemleri*. İstanbul: Küre Matbaası.
- Ayan, F. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi (3. Baskı)*. İzmir: İlyaz İzmir Yayınevi.
- Babadalı, H. M. (2006). *Performans yönetim sistemi ve bir performans yönetim sistemi örneği incelemesi*. Yüksek Lisans Tezi.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi (3. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bekmezci, M. (2010). Stratejik bir yönetim yaklaşımı olan dengeli başarı göstergesi (balanced scorecard)'nin Türkiye'nin en büyük 500 firmasına uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 203-227.
- Bernardin, J. H., Russell J. (1998). *Human resource management an experiential approach. 2.Baskı*. Singapore: Irwin/Me Graw Hill.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi. Üçüncü Baskı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bozkurt, V. (2014). *Endüstriyel ve post endüstriyel dönüşüm (3. Baskı)*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Budak, G. (2008). *Yetinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.
- Cascio, F. W. (1992), *Managing human resources, productivity, quatity of work life, profits*. 3rd, Edition. New York: Mc Graw Hilfs Inc.
- Chen, Q., vd. (2018). An empirical study on low-carbon: human resources performance evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 62(15) doi:10.3390/ijerph15010062.
- Coşkun, A. (2007). *Stratejik performans yönetimi ve performans karnesi kitabı*. 2. Basım. İstanbul: Literature yayınları.
- Çanakçıoğlu, M., Demirbaş, M. (2010). Performans ölçüm yöntemleri ile kurumsal karne yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*. 59(2). 213-238.
- Dessler, Gary. (2000) *Human resource managemenet*. 8 th editions. New Jersey: Prentice- Hall inc.
- Dinç, E. (2005), *360 derece performans değerlendirme sistemi ve bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Dolgun, U. (2012) *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Edwards, M., Ewen, A. (1996). *360 feedback: the powerful new model for employee assessment and performance improvement*. USA: Amacom.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ergülen, D. T. (1998). 360 derecelik dönüşüm. *Kariyer Dünyası*.
- Fisher, M. (1999). Process improvement by poka-yoke. *Work Study*. 48(7). 264-266. <https://doi.org/10.1108/00438029910294153>
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. 7. basım. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gruner, S. (1997). *Feedback From Everybody*. New York: INC.
- Jones, John E., Bearley, W. L. (1996). *360 degree feedback: strategies, tactics and techniques for developing leaders*. Minneapolis: HRD Press And Lakewood Publications.
- Özgen H., Yalçın, A. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım kitabı*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Ü. (2006). *Organizasyonlarda performans yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Palmer, M. (1993). *Performans değerlendirmesi*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Prewitt, E. (1998). 360 derece feedback yöntemi, power. *Harward Business Review Eki*.
- Riggio, R. E. (2003) *Introduction to industrial /organizational psychology*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel yönetimi kitabı*. 8.Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z. (1998). *İşletmelerde personel seçimi ve performans değerlendirmesi semineri kitabı*. Kocaeli: Ezgi Yayınevi, TUSSE.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi kitabı*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Tarlı, Y. T. (2006). *Performans değerlendirme süreci ile performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı alanlara karşı çalışan tutumunu belirlemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thompson, L. B. (1998). *Performans geliştirme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tınaz, P. (1999). Performans değerlendirme sistemlerinin önemi ve Türkiye'deki uygulamalarına ilişkin bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 5(1). 389-406.
- Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi* (42), 56-68.
- Uyargil, C. (1994). Astın kendini değerlendirdiği performans değerlendirme sisteminde tevazu faktörü (modesty bias) ve bir örnek olay çalışması. *Yönetim*. 5 (19).
- Ülker, M. D. (2004). *Performans değerlendirme ve bankacılık alanında bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Waldman, D. (1998). *The power of 360 degree feedback*. Houston.
- Werther, W. B. ve Keith D. (1993). *Human resources and personnel management*. Fourth Edition. USA: McGraw-Hill, Inc.

EKLER

	T.C. İSTANBUL NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ ETİK KURULU	Evrak Tarihi 4/4/2024 Evrak Numarası 20240404-46	
Sayın SEDA ÇETİN İstanbul Nisantasi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (TEZLİ) İstanbul Nisantasi Üniversitesi, Etik Kurulu Başkanlığına 4/4/2024 tarihinde incelenmek üzere başvurmuş olduğunuz "İDARİ ÇALIŞAN PERFORMANSININ İNCELENMESİNDE BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ" başlıklı çalışmanız, 4/4/2024 tarihli 2024/04 numaralı etik kurul toplantısında değerlendirilmiştir. Kurulumuz tarafından yapacağınız araştırmanın etik açıdan uygunluğuna oy birliğiyle karar verilmiştir. Bilgilerinize rica ederim. Doç. Dr. Gözde MERT Başkan			
BAŞVURU BİLGİLERİ			
Araştırmacı(lar)	SEDA ÇETİN	Başvuru Tarihi	4/4/2024
Danışman/Yürütücü	DR. ÖĞR. ÜYESİ HASAN ALPAGO	Araştırma Türü	DİĞER: MÜLAKAT
Program/Alan	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (TEZLİ)	Etik kurul Toplantı Tarihi	4/4/2024
Çalışma Niteliği	YÜKSEK LİSANS TEZİ	Etik Kurul Karar No	2024/04