

T.C.
MARMARAÜNİVERSİTESİ
SOSYALBİLİMLERESTİTÜSÜ
İŞLETMENABİLİMDALİ
YÖNETİMEORGANİZASYONBİLİMDALİ

**PERFORMANSDEĞERLEMEYÖNTEMLERİ;PERFORMANS
DEĞERLEMEYÖNTEMİ TERCİHLERİNİNİNELİRLLENMESİNE
YÖNELİKARAŞTIRMAVEMODELÖNERİSİ**
(Doktora Tezi)

TEZDANIŞMANI:Prof.Dr.NevinDENİZ

İsmailÖZDEMİR

İstanbul,2007

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
Şekil Listesi	IX
Tablo Listesi	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1.1. Performansın Tanımı ve Performansı Belirleyen Faktörler	3
1.1.1. Kişisel Faktörler	5
1.1.1.1. Yetenek	6
1.1.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi	7
1.1.1.3. Kişisel Bilgi Düzeyi	9
1.1.1.4. Çalışanın Kişilik Özellikleri	11
1.1.2. Organizasyonel Faktörler	14
1.1.2.1. Yönetim ve Çalışan Politikası	14
1.1.2.2. İş Tasarımı, İş Süreçleri ve Organizasyon Yapısı	16
1.1.2.3. Çalışma Koşulları	18
1.1.2.4. Organizasyon İçi İnsan İlişkileri	20
1.1.3. Çevresel Faktörler	21

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME PERFORMANS DEĞERLEMeye YÖNELİK KAVRAMLAR

2.1. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi	24
2.2. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi	27
2.3. Performans Değerlenmenin Amacı	31
2.3.1. Organizasyonların Performans Değerlemeye Yönelik Amaçları	33
2.3.2. Çalışanların Performans Değerlemeye Yönelik Amaçları	35
2.4. Performans Değerlemenin Yararları	38
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme	42
2.6. Performans Yönetim Sisteminde Performans Değerlemenin Yeri	45
2.7. Performans Değerlemenin Tasarımında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Faktörler	47
2.7.1. İşin Yapısı ve Değerleme Yöntemi İlişkisi	51
2.7.2. Kültürel Yapı ve Değerleme Yöntemi İlişkisi	53
2.7.3. Organizasyonların Performans Değerleme Yönteminden Beklentileri	57
2.7.4. Yönetici (Değerleyenlerin) Ve Astların (Değerlenenlerin) Performans Değerleme Yönteminden Beklentileri	58
2.7.4.1. Yöneticilerin (Değerleyenlerin) Değerleme Yönteminden Beklentileri	60
2.7.4.2. Çalışanların (Değerlenenlerin) Değerleme Yönteminden Beklentileri	61
2.7.5. Performans Değerlemeye Karşı Gelişmesi Olası Olumsuz Tutumların Engellenmesi	63
2.7.6. Değerleme Ölçütleri (Kriterlerini) ve Belirleme Güçlükleri	65
2.7.7. Değerleme Ölçütlerinin, Performans Üzerindeki Rolü	69
2.7.8. Değerleme Zamanının Tespiti	71
2.7.9. Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılacağı	72

2.7.9.1.	İlk Amirin Değerlemesi	73
2.7.9.2.	Değerlemenin Bir Komite Tarafından Yapılması	76
2.7.9.3.	Değerlemenin Astlar Tarafından Yapılması	77
2.7.9.4.	Çalışanın Kendisini Değerlemesi (Öz Değerleme)	78
2.7.9.5.	Değerlemenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması	80
2.7.9.6.	Değerlemenin Müşteriler Tarafından Yapılması	82
2.7.10.	Değerleme Yönteminin Belirlenmesi ve Seçimi	83
2.7.11.	Değerleyici Eğitiminin Performans Değerleme	
	Yönteminin Başarısı Üzerinde Etkisi	84
2.7.12.	Değerleme Sonuçlarının Belirlenmesi ve Kullanılması	86
2.7.12.1.	Stratejik Planlama	87
2.7.12.2.	Ücret Yönetimi	89
2.7.12.3.	Kariyer Planlaması ve Yönetimi	90
2.7.12.4.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	91
2.7.12.5.	İş Rotasyonu ve İş Zenginleştirme Uygulamaları	93
2.7.12.6.	Sözleşme Yenilememe Ve İşten Çıkarma Kararlarının Verilmesi	94
2.7.12.7.	İşe Alım Sürecine İlişkin Faaliyetlerin Etkinliğinin Değerlendirilmesi	95
2.7.12.8.	Eğitim Faaliyetinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi	96
2.7.12.9.	Çalışanların Motivasyon Seviyesinin Belirlenmesi ve Yönetilmesi	97
2.7.12.10.	Ödüllendirme Kararlarının Alınması	98
2.7.12.11.	Çalışanlara Geribildirim Verilmesi	99
2.7.13.	Performans Değerleme Yönteminin Sahip Olması Gereken	
	Özellikleri	103
2.7.13.1.	Güvenilirlik	103
2.7.13.2.	Geçerlilik	104
2.7.13.3.	Değerleme Yönteminin Sahip Olması Gereken Diğer Özellikleri	105

2.7.14. Değerleme Hataları Ve Değerleme Hatalarının Önlenmesi	109
2.7.14.1. Değerleyiciden Kaynaklanan Hatalar	110
2.7.14.1.1. Performans Ölçütlerinin Yetersizliği Ve Belirsizliği	111
2.7.14.1.2. Taçlandırma/Karalama Etkisi	112
2.7.14.1.3. Aşırı Olumluluk (Değerleme Enflasyonu)	112
2.7.14.1.4. Nesnel Davranmama	113
2.7.14.1.5. Merkezi Yığılma Etkisi	114
2.7.14.1.6. Yakın Zaman Etkisi	114
2.7.14.1.7. Kontrast Hataları	115
2.7.14.1.8. Statüden Etkilenme	116
2.7.14.1.9. Kültürler Arası Farklılaşma	116
2.7.14.1.10. Önyargıların Etkisi	116
2.7.14.1.11. İşlere Yönelik İşbölümünün Değişkenliğinin Dikkate Alınmaması	117
2.7.14.1.12. Rekabetçi Değerlendirici	117
2.7.14.1.13. Benzerlik Etkisi	118
2.7.14.1.14. Geçmiş Etkisi	118
2.7.14.2. Değerleme Yönteminden Kaynaklanan Hatalar	118
2.7.14.3. Değerleyici Hatalarının Önlenmesi	118

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE KAMU HİZMETİ ÇALIŞANI MEMURLARININ DEĞERLEMESİNDE KULLANILAN DEĞERLEME YÖNTEMİ

3.1. Performans Değerleme Yöntemleri	122
3.1.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri	123
3.1.1.1. Tanımlayıcı Metin Tipi (Özet) Değerleme	123
3.1.1.2. Kritik Olaylar Yöntemi	124
3.1.1.3. Grup Değerlemesi Yöntemi	125
3.1.1.4. Kontrol Listeleri Yöntemi	126
3.1.1.5. Derecelendirme Yöntemi	129
3.1.1.6. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri	131

3.1.1.7.Grafik Derecelendirme Yöntemi	134
3.1.2.Çağdaş Değerleme Yöntemleri	137
3.1.2.1.Amaç Göre Değerleme (AGD)	137
3.1.2.2.Davranış ve Sonuçları Ölçen Grafik Ölçekleri	141
3.1.2.3.Çalışma Standartları Yaklaşımı	144
3.1.2.4.Saha (alan) İncelemesi	145
3.1.2.4.Kendini Geliştirme Düzeyi	146
3.1.2.5.Başarı Kayıtları Yöntemi	146
3.1.2.6.Kendi Kendini Değerleme	147
3.1.2.7.Değerleme Merkezi	147
3.1.2.8.Ekip Bazlı Değerleme	148
3.1.2.9.360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yöntemi	155
3.1.2.9.1.360 Derece Değerleme Yönteminde Üstlerin Değerleme Sürecine Katılımı	158
3.1.2.9.2.360 Derece Değerleme Yönteminde İş Arkadaşlarının Değerleme Sürecine Katılımı	158
3.1.2.9.3.360 Derece Değerleme Yönteminde Astların Değerleme Sürecine Katılması	160
3.1.2.9.4.360 Derece Değerleme Yönteminde Öz Değerleme	160
3.1.2.9.5.360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yönteminin Avantajları	161
3.1.2.9.6.360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yönteminin Dezavantajları	163
3.1.2.9.7.360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yönteminin Uygulanma Süreci	165
3.1.2.9.8.360 Derece Değerleme Yönteminde Geribildirim	168
3.2.Geleneksel Ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemlerinin Genel Olarak Değerlendirilmesi	171
3.3. Türk Kamu Kesiminde Performans Değerlenme	173

3.3.1.Türk Kamu Kesiminde Kullanılmakta Olan Mevcut	
Değerleme Yönteminin Özellikleri ve Tarihsel Gelişimi	173
3.3.2.Kamu Çalışanlarının Değerlenmesinde Kullanılan Mevcut	
Değerleme Yönteminin Zafiyetleri	180

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLEMEYÖNTEMİ TERCİHLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA MODEL ÖNERİSİ

4.1.Araştırmanın Yöntemi Ve Bulguları	183
4.1.1.Çalışmanın Amacı ve Önemi	183
4.1.2.Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar, Kapsamı Ve Sınırlılıkları	188
4.1.3.Araştırmanın Yöntemi	190
4.1.4.Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Bu Değişkenlere İlişkin Önergeler	191
4.1.4.1.Bağımsız Değişkenler ve Bağımsız Değişkenlere ilişkin Önergeler	191
4.1.4.2.Bağımlı Değişkenler ve Bağımlı Değişkenlere ilişkin Önergeler	192
4.1.5.Araştırmada Test Edilen Hipotezler ve Araştırma Modeli	193
4.1.5.1.Araştırmada Cevap Aranılan Sorular	194
4.1.5.2.Hipotezler	195
4.1.6.Anketin Hazırlanması ile ilgili Aşamalar	195
4.1.6.1.Anketin Oluşturulması	195
4.1.6.2.Anketin Geçerliliği	196
4.1.6.3.Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	196
4.1.6.4.Pilot Uygulama ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması	196
4.1.7.Veritoplama Aşaması	197
4.1.7.1.Veritoplama Yönteminin Seçilmesi	197

4.1.7.2. Verilerin Toplanması	197
4.1.7.3. Verilerin Analizi	197
4.1.8. Demografik Özelliklere İlişkin Değerlendirmeler	198
4.1.8.1. Ankete Katılan Çalışanların Mesleki Statüleri	198
4.1.8.2. Ankete Katılan Çalışanların Hizmet Yılına Göre Sınıflandırılması	199
4.1.8.3. Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre Sınıflandırılması	199
4.1.8.4. Çalışanların Değerlendirilmesinde Rol Alan Değerlendirici Sayısına Göre Sınıflama	200
4.1.9. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	200
4.1.10. Varyans Analizi Sonuçları	201
4.1.11. Çalışanların Tutumlarının Tanımlanmasına Yönelik Analizler	203
4.1.12. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	212
4.1.13. Regresyon Analizi Sonuçları	218
4.2. Kamu Çalışanlarının Değerlenmesine Yönelik Model Önerisi	216
4.2.1. Önerilen Modelin Genel Olarak İrdelenmesi	220
4.2.1.1. Türk Kültürünün Özelliklerinin Değerleme Yöntemi Üzerine Etkisi	220
4.2.1.2. Geribildirim Süreci	220
4.2.1.3. Değerleme Hataları	221
4.2.2. Değerlenecek Performans Boyutlarının İrdelenmesi	221
4.2.2.1. Çalışanların İş Ortamında Sergilediği Davranış ve Kişilik Özellikleri	221
4.2.2.2. Kurumsal Değerleme Sonuçlarının Çalışan Değerlemesine Yansıtılması	222
4.2.2.2.1. Mevcut Kurumsal Değerleme Uygulamalarının İrdelenmesi	222
4.2.2.2.2. Çalışan Değerlemesi ile Kurumsal Değerlemenin Entegrasyonu	224

4.2.2.3. <i>Mesleki Eğitim Seviyesinin Değerlemeye Alınması</i>	226
4.2.2.4.<i>Mesleki Bilgi ve Genel Kültür Seviyesi</i>	227
4.2.3.Önerilen Değerleme Modeli	229
SONUÇ	232
YARARLANILAN KAYNAKLAR	243
<u>E K İ</u>	
EK-1: Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihlerinin Belirlenmesi Anketi	
Formu	254

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No.

Sayfa No.

Şekil 1.1: Performansı Etkileyen Etmenler ve Bunların Arasındaki İlişki	5
Şekil 1.2: Çalışanların Yetenekleri Bakımından Dağılımı	7
Şekil 2.1: Performans Değerlemenin Amaçları	32

TABLO LİSTESİ

Tablo No.

Sayfa No.

Tablo 3.1: Değerleme Kaynağının Belirlenmesi.	161
Tablo 4.1: Ankete Katılan Çalışanların Mesleki Statüleri.	198
Tablo 4.2: Hizmet Yılına Göre Sınıflandırma.	199
Tablo 4.3: Eğitim Seviyelerine Göre Sınıflandırma.	199
Tablo 4.4: Değerlendirici Sayısına Göre Sınıflama	200
Tablo 4.5: Güvenilirlik Analiz Sonuçları.	201
Tablo 4.6: Mesleki Statüye Göre EBD ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.	202
Tablo 4.7: Hizmet Yaşına Göre EBD ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.	202
Tablo 4.8: Eğitim Seviyelerine Göre EBD ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.	203
Tablo 4.9: Sicil Alınan Amir Sayısına Göre EBD ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.	203
Tablo 4.10: Mevcut Değerleme Yöntemi Hakkında Çalışanların Görüşleri.	205
Tablo 4.11: İşlerin Ne Ölçüde Takım Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olduğu Hakkında Çalışanların Görüşleri.	206

Tablo 4.12: Çalışanların Ekip Çalışmasını Yönelimlilik Derecesi.	207
Tablo 4.13: Ekip Bazlı Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Düşünceleri.	208
Tablo 4.14: 360 Derece Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışanların Düşünceleri	209
Tablo 5.15: Değerlendirilmede Kullanılacak Boyutlar İle İlgili Çalışanların Düşünceleri.	210
Tablo 4.16: Görev Performansının Değerlendirilmesinde Kimlerin Görev Alacağı.	211
Tablo 4.17: Ortamsal Performansın Değerlendirilmesinde Kimler Görev Almalı.	212
Tablo 4.18: Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.	213
Tablo 4.19: Mevcut Değerleme Yönteminin, 360 Derece Değerleme Ve Ekip Tabanlı Değerleme Yöntemleri Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.	214
Tablo 4.20: İşlerin Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olmasının Ekip Tabanlı Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.	214
Tablo 4.21: Ekip Çalışmasına Yönelimlilik (Toplulukçu İş Normlarına Benimsemiş Olmak) İle, Ekip Tabanlı Performans Değerleme Yöntemi Tercihleri Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları.	215
Tablo 4.22: İşlerin Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olmasının 360 Derece Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.	215
Tablo 4.23: İşlerin Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olmasının 360 Derece Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.	215

GİRİŞ

Herkesin aynı teknolojilere aynı hızla erişme olanağını bulabildiği günümüzde, rekabet üstünlüğü yaratan faktörlerde büyük değişim yaşanmış, insan ve insan kaynakları yönetimi, organizasyonların rekabet gücü açısından stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu gelişme, çalışanın iş ortamındaki rolünün; yüksek zihinsel fonksiyonlar, yaratıcılık, kapsamlı bir bilgi düzeyi gerektiren daha karmaşık bir yapıya bürünmesine neden olmuştur. Artık, rekabette bir adım öne geçmek isteyen organizasyonlar, yeni yüzyıla ancak zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen, zihinsel esnekliği olan elemanlarla hazırlanabileceklerini kabullenmişlerdir.

Çalışanların, işteki başarı düzeyini ve yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştırma ve gelişim rotasını çizme amacına hizmet eden performans değerlendirme; diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerinin başarısı üzerinde önemli rol oynar.

Performans değerlendirme sürecinin etkinliği üzerinde belirleyici olan etkenlerin tasarım sürecinde göz önünde bulundurulması gereklidir. Bu bağlamda, değerlemenin, sosyal yönü göz ardı edilmeyerek, süreçten etkilenen kısmın sayısal olarak en büyüğünü teşkil eden değerlendirilenlerin (astlar), ihtiyaç ve tercihlerinin, performans değerlendirme yönteminin tasarım veya seçim aşamasında dikkate alınması ve aktif olarak katılımlarının desteklenmesi, sistemin başarısına önemli katkı sağlayacaktır.

Bütün bunların ışığında, bu çalışmada performans değerlendirme yöntemleri ve kamu çalışanı devlet memurlarının değerlendirme yöntemlerine yönelik tercihleri ve bu tercihler üzerinde etkili olan faktörler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde, performansın tanımı ve performans üzerinde etkili olan faktörler; kişisel, organizasyonel ve çevresel faktörler başlıklarında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, performans değerlendirme kavramının tarihsel süreç içindeki gelişimi, tanımı, önemi, amacı, yararları, tasarımında göz önünde bulundurulması gereken faktörler üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; değerlendirme yöntemleri klasik ve çağdaş

değerleme yöntemleri adı altında incelenmiş ve aralarındaki temel farklar ortaya konulmuştur. Ayrıca günümüz kamu kesiminde kullanılmakta olan değerlendirme yönteminin yol haritasından bahsedilerek, zafiyetleri üzerinde ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, değerlendirme yöntemine yönelik tercihlerini tespit etmek üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak 40 sorudan oluşan bir anket kullanılmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi yapılmış ve ulaşılan sonuçlara dayanılarak, çağdaş gereksinimleri karşılayacak yeni bir performans değerlendirme modeli önerilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

1.1. Performansın Tanımı ve Performansı Belirleyen Faktörler

Performans, yabancı kökenli bir kavramdır. Türkçe karşılığı olarak; edim, başarı kullanılmaktadır. Fakat günlük konuşma ve yazı dilinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi alanında da 'performans' daha yoğun olarak kullanılmaktadır¹.

Performansa kesin bir tanım yapmak zordur. Farklı süreçlere yönelik farklı tanımlamalar yapılabilir. Aynı zamanda çok boyutludur ve etki eden pek çok faktör vardır. Fakat, en genel anlamda performans; görevi etkin bir biçimde yürütmek ve tamamlamaktır. Performansa neden olan faaliyet; amaçlı ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilene dayanılarak, nitel veya nicel olarak tespit edilir. Bu nedenledir ki sonuç mutlak veya göreceli olarak ortaya konulabilir².

Çalışan düzeyinde performans yukarıda yer alan tanımdan çok da farklı değildir. Bir çalışanın performansı, kişisel özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmek suretiyle, belirli bir zaman sonunda ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, görevin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda çalışan performansı, görevin yerine getirilmesi için ortaya konulan çabaların tümü olarak tanımlanabilir³.

Performansa ilişkin yargılara, elde edilen sonuçların karşılaştırılması suretiyle ulaşılır⁴. Bu karşılaştırmalar -bu faaliyete ölçme de denilebilir- çalışanların, performansları bakımından büyük farklılıklar gösterdiklerini, hatta aynı kişinin performansında zaman içinde önemli değişimlerin olabileceği sonucuna kolaylıkla ulaşılmasını sağlamaktadır. Performanstaki bu değişim bir çok faktörden kaynaklanabilmektedir.

Çalışanların performansını etkileyen, çalışan dışında ve çalışana bağlı faktörler vardır. Performans aslında bu faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkar.

¹ Temel ÇALIK, **Performans Yönetimi-Tanımlar, Kavramlar, İlkeler-**, Gündüz Yayıncılık, Ankara, 2003,s.7.

² Zuhâl AKAL, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, MPM Yayınları No:473, Ankara, 2000,s.1.

³ İlhan ERDOĞAN, **İşletmede Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü.İşletme Fak.Yayınları, No:248, İstanbul,1991,s.154.

⁴ Ülkü DİCLE, **Yönetimsel Başarının Değerlenmesi Ve Türkiye Uygulamaları**,ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları No: 43, Ankara,1982,s.5.

Çalışanın iş performansını açıklayan bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, iş deneyimi, motivasyon, kişilik özellikleri, yetenek, işe ilişkin bilgi ve becerilerken, çalışan dışındaki, ortama bağlı faktörler; çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler, işin niteliği gibi faktörlerdir.

Performansı etkileyen bu faktörler çalışmada şu sınıflandırma ile ele alınacaktır;

Kişisel faktörler

Rekabet Özellikleri (Yetenek, bilgi, deneyim, kişilik)

Psikolojik Özellikler (İlgi, inanç, değerler, beklenti ve motivasyon, tutum)

Demografik Özellikler (Yaş ve cinsiyet)

Organizasyonel faktörler

Yönetim ve insan gücü politikası

İşin tanımı, iş süreçleri ve organizasyonel yapı

Çalışma koşulları

Üstler, iş arkadaşları ve astlarla ilişkiler (İletişim)

Çevresel faktörler

Toplumsal faktörler

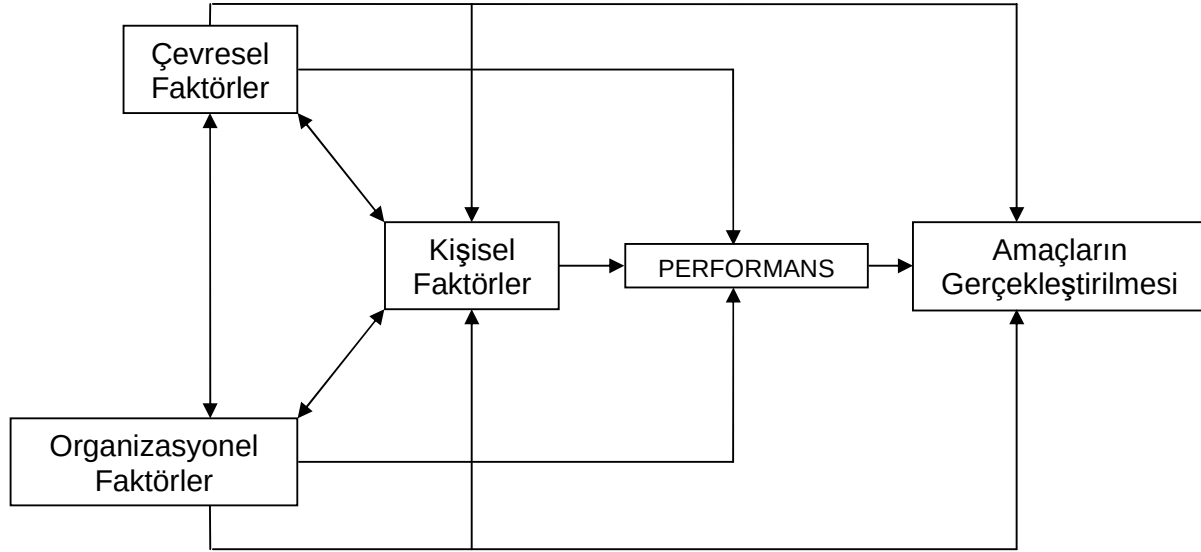
Ekonomik faktörler

Siyasal faktörler

Kültürel faktörler

Çalışan ait, organizasyonel ve çevresel faktörlerin yarattığı etki ve etkileşime bağlı olarak performansın seviyesi belirlenir. Bu faktörler arasındaki ilişkiyi (şekil 1)'de açık olarak görebiliriz⁵.

⁵ A.g.e,s.7.



Şekil 1.1: Performansı Etkileyen Faktörler ve Bunların Arasındaki İlişki.

Performansın üzerinde etkili olan bu faktörlerden, bu çalışmayı destekleyeceği düşünülen bir kısmı üzerinde ayrıntılı olarak durulacakken, bir kısmına ise kısaca değinilmekle yetinilecektir.

1.1.1. Kişisel Faktörler

Çalışanların olumlu bireysel özellikleri performanslarını arttırmaktadır. Fakat her özellik performansa aynı ölçüde yansımayacaktır. Gerçekleştirilecek amacın niteliğine ve işin yapısına göre, performansı etkileyen bu kişisel özelliklerin ağırlığı farklılık gösterecektir⁶.

Performansın oluşumu açısından farklılıklar yaratan çalışan özelliklerini, üç grup altında toplamak mümkündür. Bunlar; yaş ve cinsiyet gibi demografik özellikler, yetenek, eğitim düzeyi, bilgi, deneyim, kişilik gibi rekabet özellikleri ve ilgi, inanç, kültürel özellikler, arzu, değerler, tutum gibi psikolojik özelliklerdir.

Çalışan performansını belirleyen kişisel özellikleri sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak da düşünmek doğru değildir. Performansın, çalışanın potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisinin olduğunu da unutmamak gerekir. Özellikle

⁶ ERDOĞAN,1991,s.163.

çalışanın yakın gelecekte üstleneceği ileri düzeyde bilgi, deneyim, yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gereklidir⁷.

Çalışan performansının farklı olmasının nedeni olan çalışan özelliklerinin tamamını ayrı ayrı incelenmek yerine, özellikle bu çalışmada; yetenek, mesleki eğitim seviyesi, bilgi seviyesi, deneyim, kişilik özellikleri üzerinde ayrıntılı olarak durulacaktır.

1.1.1.1. Yetenek

Çalışanların performanslarında önemli bir etkisi olan yetenek; çalışanların organizasyon, departman ve kişisel düzeyde sonuçlar elde etmek için kurumsal inanç ve değerler sistemi ile uyumlu olarak sahip oldukları bilgi ve becerilerle ilgili bir kavramdır⁸. Yetenek, çalışanların yapabileceklerinin diğer bir ifadeyle performanslarının sınırlayıcısıdır. Bu nedenle çalışana verilen görevler kişiden beklenen özellik ve yeteneklerle uyumludur. Bu yetenek ve özelliklerin çalışanda bulunma derecesi organizasyon içindeki statü farklılıklarını da belirleyen önemli bir unsur durumundadır⁹.

Yetenek denilince, çalışanın sahip olduğu zihinsel ve bedensel yeteneklerin tamamından söz edilmiş olunur. Yetenek kişilerin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edebilme, çözümleyebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerin ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin toplamıdır¹⁰. Genelde çalışanların yeteneklerinin tamamından yani potansiyellerinden çok ender yararlanılmakta, bu yeteneklerin potansiyelinin çoğunluğu hareketsiz bir şekilde kullanılmayı beklemektedir. Bu potansiyel, organizasyonu amaçlarına ulaştıracak olan enerjiye dönüşüncüye kadar hiçbir pratik yararı olmamaktadır¹¹.

Bedensel yeteneğin kazanılması, yaşa ve belirli deneyimlere bağlı iken, zihinsel yeteneklerin elde edilmesi, kalıtsal özelliklere ve öğrenim yoluyla sağlanan birikime bağlıdır. Herkesin sahip olduğu zihinsel ve bedensel yetenekler farklı olacağından, bu farklılık kişilik farklılığı şeklinde ortaya çıkabilecektir¹².

Yapılan araştırmalar bir organizasyon içinde yer alan çalışanların, yetenek düzeyi bakımından normal dağılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu durum

⁷ ERDOĞAN, 1991,s.164.

⁸ İsmet BARUTÇUGİL, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul,2002,s.20.

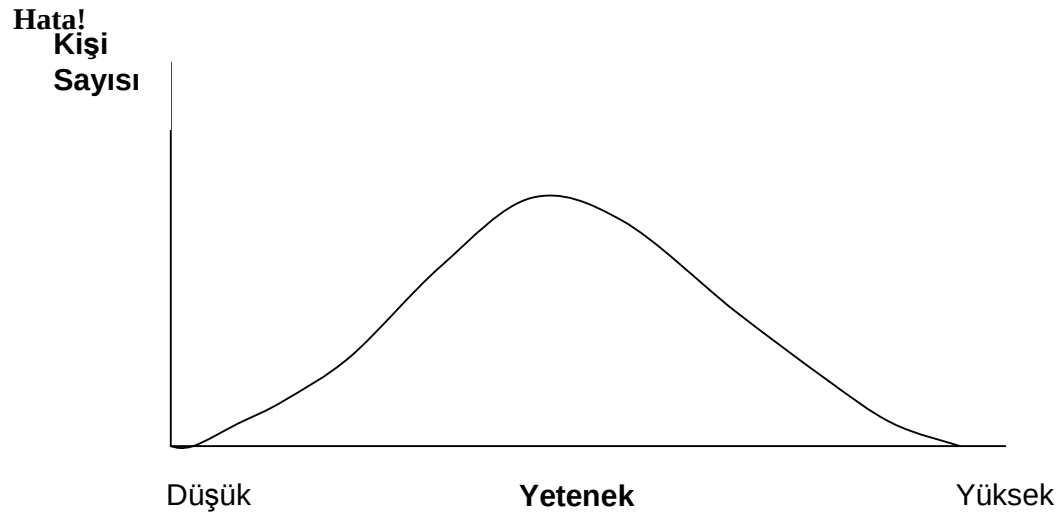
⁹ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, İstanbul, 1997,s.79.

¹⁰ ERDOĞAN, 1997,s.245.

¹¹ George SHINN, **Motivasyon Mucizesi**, Sistemi Yayıncılık,İstanbul,1996,s.17.

aşağıdaki grafikte açıkça görülebilmektedir. Bununla beraber aynı kişinin sahip olduğu çeşitli yetenekler birbirinden farklı düzeyde olabilir ve yetenekler zaman içinde de değişebilir. Kullanılmayan yeteneklerin zaman içinde zayıfladığı ve köreldiği de yine araştırmalarla saptanmıştır¹³.

Yetenekle ilgili vurgulanması gereken bir başka nokta da, bu olgunun bireysel performansın arttırılmasına yönelik olduğudur. Eğer bireysel yetenek arttırılarak, çalışanın performansının arttırılması hedefleniyorsa, eğitimle bu gerçekleştirilebilir. Bu noktada, çalışanın doğuştan sahip olduğu ve sonradan eğitim ve deneyimle geliştirmiş olduğu yetenekleri, performansın tek başına olmasa da önemli bir faktördür. Ayrıca, çalışanın sahip olduğu yeteneği organizasyonun amaçlarına yönelik etkinlikle kullanmak için, çalışan motivasyonu üzerinde etkili olan yönetsel uygulamaların rolünü de unutmamak gerekir¹⁴.



Şekil 1.2: Çalışanların yetenekleri bakımından dağılımı.

1.1.1.2. Mesleki Eğitim Düzeyi

Organizasyonlar tarafından yürütülen mesleki eğitimlerle, çalışana yeni bilgi ve yetenekler kazandırılarak performans hedefleri gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır¹⁵. Çalışanlar, yaratıcı yetenekleri organizasyon amaçlarına ulaşılması doğrultusunda

¹² ERDOĞAN, 1997,s.245.

¹³ DİCLE, 1982,Ss.8-9.

¹⁴ Turgay KAYNAK, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü.İşletme Fak.Yayınları No:223,İstanbul,1990, s.151.

¹⁵ ERDOĞAN, 1997,s.104.

harekete geçirilmesi maksadıyla, eğitilirler¹⁶ ve çalışanların eğitim düzeyi artıkça performansın da arttığı birçok çalışmada gözlemlenmiştir. Bu nedenle, değerlendirilen çalışanın gerek genel gerekse işe yönelik eğitim seviyesi, performansın birleşenlerinden potansiyelin tespitine yönelik yapılacak değerlemelerde ölçülmesi gereken kişisel özelliklerden birisidir.

Örneğin, Federal Express Cop. iş bilgisini arttırmaya yönelik etkileşimli video eğitimi uygulamalarıyla, müşteri hizmetlerinde çalışan 35.000 çalışana işle ilgili eğitim verilmiş ve daha sonra bilgi sınavlarına tabi tutmak suretiyle çalışanların performansını ve sonuçta da kurumun kazancının artırılması başarılmıştır¹⁷. Gerçekleştirilen bu eğitim uygulaması ile genelde, bilgi sınavlarından yüksek puanlı sonuçlar alan personelin, şirketin en iyi performans gösteren personeli olduğu görülmüştür¹⁸.

Diğer bir çalışma da, yöneticiler üzerinde uygulanan eğitim programlarının sonuçlarını incelemek amacıyla kırk iki firma üç yıl süreyle gözlemlenmiştir. Kırk iki firmanın hepsi aşağı yukarı aynı eğitim programını kullanmıştır. Otuz iki firma uygulanan yönetici eğitimi sonunda olumlu değişiklikler olduğunu, fakat diğer 10 firma herhangi bir değişiklik görülmediğini rapor etmiştir. Herhangi bir olumlu değişiklik görülmeyen 10 firmanın iş standartları açısından iyi bir şekilde yönetilmediği tespit edilmiştir. Bu durum olumlu performans çıktılarına ulaşmak için eğitimin tek başına yeterli olmadığını, olumlu davranış ve performans çıktılarına sahip olmak için organizasyonun tamamında genel yönetim ilkelerinin tam ve eksiksiz olarak uygulanması zorunluluğunu göstermiştir¹⁹.

Diğer yandan kişilerin yeterliliklerine olan inançları, performanslarını arttırmada önemlidir. Bunun nedeni, bu kişilerin çalışma tempolarının ve zorluklara dayanma güçlerinin daha yüksek derecede olmasından kaynaklanmaktadır. Yine bireysel anlayışa sahip çalışanlar, potansiyellerini ve kişisel davranışlarını kolaylıkla kontrol etmelerinden dolayı eğitim faaliyetlerinde daha başarılı olmaktadır²⁰.

Sosyal konularda çalışan kişiler üzerinde uygulanan bir eğitim programının performans, bilgi ve tavırlar üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla uzun süreli

¹⁶ Robert S.KAPLAN ve David P.NORTON, **Balanced Scorecard (Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürme)**, Çev: Serra Eğeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul,1999,s.161.

¹⁷ D. FİLİPOWSKI, **How Federal Express Makes Your Package Its More Important**, Personnel Journal, 71(2),1992.Ss.40-45.

¹⁸ D.K. WILSON, R. MUESER, **New Look At Performance Appraisal For Scientists Engineers**, Research Techonology Management, Jul/Aug 94, Vol.37 Issue 4, 1994,s.51.

¹⁹ A.g.e.,s.51.

²⁰ Early P. CHRISTOPHER, **Administrative Science Quarterly**, Volume 39, Marc 1994.

bir araştırma yapılmıştır. Eğitim programına katılan 152 kişi rasgele seçilen ve bu eğitim programına katılmayan 51 çalışanla karşılaştırılmıştır. Eğitim öncesi ve sonrası bilgi testi sonuçları ve tutum farklılıkları incelenmiştir. Çalışanların performansları incelendiğinde eğitim alan grubun, çok fazla bir farklılık olmamakla birlikte daha iyi performans gösterdiği görülmüştür. Bununla birlikte gelişmenin zamanla arttığı ve ilk yılın değerlendirme sonuçlarıyla ikinci yılın değerlendirme sonuçları arasında büyük farklılıklar olduğu görülmüştür. Eğitim sonrası yapılan bilgi testlerinde 3 yıllık eğitim programına katılan bütün sınıfların (14 sınıf, n=413) toplam puanın yaklaşık %83'nü aldığı görülmüştür. Bu oranlar bir eğitim programı sonrası için mükemmele yakın, iyi değerleri ifade etmektedir. Eğitim programına katılanların aldığı test sonuçları, diğer grubun bu eğitime katılamaması nedeniyle karşılaştırılamamıştır. Bilgi testi sonuçları, eğitime katılan grup içinde değerlendirilmiştir. İlk yıl sonucunda bilgi testi sonuçlarıyla diğer değerlendirme sonuçları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca bu eğitime katılan personelin değerlendirme notlarıyla, performansları arasında olumlu bir ilişkinin varlığı tespit edilen diğer bir konudur²¹.

Bütün bu sonuçlar, mesleki eğitim düzeyi ile performans arasındaki güçlü korelasyonu açıkça ortaya koymaktadır. Bu nedenledir ki çalışanın mesleki eğitim seviyesi, onun potansiyelinin tespiti için, performans değerlendirme süreci içinde yer almalıdır.

1.1.1.3. Kişisel Bilgi Düzeyi

İşin çalışana yüklediği rolün gerektirdiği bazı davranışlar vardır. Bu davranışları önceden belirlenmiş davranışlar ve yenilikçi davranışlar olarak iki gruba ayırabiliriz. Önceden belirlenen davranışlar; işin gerektirdiği, önceden planlanmış, yapılması beklenen davranışlardır. Bunlara itaatkar davranışlar da diyebiliriz. Yenilikçi, davranış ise kendiliğinden gelişen davranışlardır. Bunlar işi nedeniyle kişiden beklenen, istenilen davranışların ötesinde davranışlardır.

Günümüz dünyasında yenilikçi davranışlar, organizasyonun rekabet edebilmesi için gereklidir. Yenilikçi davranış kategorisinde yer alan davranışlardan biri, kendini eğitme/yetiştirmedir. Kendini geliştirme, performansın daha niteliksel bir boyutudur. Kendini yetiştirme, çalışanın işini daha iyi yapabilmek maksadıyla, bilgi

²¹ Patrick LEUNG, KAM-FONG MONİT CHEUNG, **Research On Social Work Practice**, Vol.8 Issue 6, Nov 1998.

ve beceri düzeyini ileri düzeye taşımak için ne kadar zaman ve enerji harcamakta olduğu sorusuyla ilgilidir.

Kişinin kendini eğitmesi ya da yetiştirmesi için kurumda bir zorunluluk olur ya da olmaz ama davranışın ya da performansın bu boyutu gönüllülük gerektirir. Eğer işe ilişkin bilgi sınavları performans değerlendirme yöntemi içinde kullanılırsa, kişinin kendini geliştirmesi dolaylı olarak teşvik edilmiş olur.

Günümüz iş dünyasında işin doğası da değişmiş, daha esnek ve daha dinamik bir yapı kazanmıştır. İş canlı tutmak için, işi yapan kişinin sürekli iş ile ilgili gelişen bilgileri takip etmesi yani kendini tazelemesi, yenilemesi gerekmektedir. Zaman içinde oluşan eskimleri önlemek, bilgiyi taze tutmak, kurum içinde ya da dışında planlı bir eğitimle sağlanabileceği gibi tamamen kişinin kendi çabasına da bırakılabilir. Bu anlamda, bilgi sınavları iki temel işlevi birden yerine getirmektedir.

Birincisi kurumsal düzeyde bir işlevidir ve kurum içinde yapılan planlı eğitimlerin değerlendirilmesini kapsar. Mesleki eğitimle, çalışan ne kadar donanmış ve bu bilgileri ne kadar kullanıyor sorularına yanıt verebilir. Bu sınavlar aynı zamanda kurumsal düzeyde bir değerlemeye olanak sağlayarak, eğitim ihtiyacının gerçekçi olarak tespit edilmesini mümkün kılar.

Bilgi sınavlarının ikinci işlevi ise, kişilerin bireysel çabalarının ve becerilerinin fark edilmesi ve değerlendirilmesidir. Kişinin kendini geliştirmeye zaman ve emek harcadığını harcamadığını anlamak, işe yönelik bilgisi, fazla çalışmanı ayırt etmek, kendini geliştiren kişiyi ödüllendirmek ve kişisel eğitim ihtiyacını saptamak amacıyla bilgi sınavları kullanılabilir.

Bilgi seviyesinin ölçülmesi hemen tüm değerlendirme süreçlerinde tercih edilen bir yöntemdir. Günümüz iş dünyasında, bilgi sınavları personel seçimi, performans değerlendirme, terfi kararlarının verilmesi, mesleki eğitim ve mesleki yeterlik belgelerinin verilmesi, çalışanların kariyer gelişim planlamalarının yapılması, kişilerin uygun görevlerde istihdam edilmesi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinde kullanılmaktadır²².

Performans değerlendirme, özünde kişilerin birbirlerine göre durumunu ortaya koyan bir süreçtir. Bilgi sınavları kişiler hakkında karar verilmesi gereken durumlarda, kişiler arası kıyaslamanın yapılmasında kullanılabilir. Personel seçimi alanında

²² R.E. BIDDLE, **How To Set Cut Off Scores For Knowledge Tests Used In Promotion, Training, Certification And Licensing**, Public Personnel Management, 22(1),1993,Ss.63-80.

yapılan araştırmalar göstermektedir ki yetenek testleri ve bilgi düzeyi işteki performansı motivasyon ve kişilik testlerine göre daha iyi tahmin etmektedir.

Özetle, işe ilişkin bilgi ve beceri, işin yapılması için temel koşullardan biridir. İşin gerektirdiği temel bilgi ve beceri olmadan çalışanın içinde kabul edilebilir bir performans göstermesi beklenemez. Bilgi düzeyleri kişinin o işi yapıp yapamayacağı ya da kimin daha iyi yapacağı hakkında bir gösterge olarak kullanılabilir. Diğer şartlar eşit olduğunda işe ilişkin bilgi ve beceri açısından daha nitelikli olan kişi diğerlerinden daha başarılı olacaktır. Ayrıca iş dinamiktir ve zaman içinde işin yapısı ve gerektirdikleri değişir. Bilgileri sürekli tazelemek ve kendini yenilemek, bu değişime ayak uydurmanın ve performansı sürekli kılmanın anahtarlarından biridir.

1.1.1.4. Çalışanın Kişilik zellikleri

Kişiliği, bireyin yaşam biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu kavram içinde kişinin yetenekleri, arkadaşlık ilişkileri, kişisel özellikleri ve zihinsel yönü de yer alacaktır. Diğer bir bakış açısı ile kişilik, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinde görülen farklılıklar ve bu farklılıkların kişinin davranış ve düşüncelerine yansiyış biçimi, olarak tanımlanabilir²³.

Çalışanın kişiliği ile yaptėı iş, dolayısıyla performansı arasında güçlü bir korelasyon vardır. Yapılan işe, çalışanın kişiliğinin uygun olması durumunda, performans olumlu etkilenmekte, çalışanın kişiliği ile iş uyumunun olmadėı durumlarda ise artan strese bağlı olarak performans dřmektedir²⁴.

Motivasyon da çalışanların performansı üzerinde etkili olan unsurlardan birisidir. Motivasyon kişinin yoğunlukla kişilik özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaç, istek ve beklentilerinin bir fonksiyonudur. Motivasyona yönelik en önemli ilkelerden biri şudur: ***Giderilmiş gereksinimler motivasyon işlevi görmez***²⁵. Gereksinimlerin karşılanması biçimi ise toplumun kültürel yapısına ve kişilerin beklentilerine göre farklılık gsterir²⁶.

²³ ERDOğAN,1997,s.236.

²⁴ İlhan ERDOğAN,İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerlendirme, İstanbul nv.İşlt.Fak. Yayınları, İstanbul,1991,s.164.

²⁵ Stephen R.COVEY, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlıkları, Varlık Yayınları**, 10. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul,1999,s.257.

²⁶ İlhan ERDOğAN, 1997,s.64.

Organizasyonların birçoğunda olumsuz tutum ve davranışlar, performans düşüklükleri, kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır²⁷. Arzu ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak, insan doğasında oluşan bir güç olan motivasyon ile performans arasında doğrudan ve mutlak bir ilişkinin tanımlanması söz konusu olmasa da, yapılan birçok araştırma motivasyon seviyesinin performans üzerinde etkisi olduğunu da ortaya koymuştur. Bu bir çelişki olarak algılanmamalıdır. Çünkü, performans düşüklükleri, performans üzerinde etkili olan motivasyon dışındaki diğer faktörlerden de kaynaklanıyor olabilir.

Bireyin performansı üzerinde etkili olan kişisel faktörlerin birisi de inanç ve tutumlardır. İnançlar, insan psikolojisinin vazgeçilmez unsuru ve temel taşlarıdır. İnsan psikolojisinin tutarlılık içinde devamı, inançlar sayesinde olmaktadır. İnsanlar ancak inançları sayesinde çevresinde olup bitenleri kendi muhakeme gücünü ve görüşlerini ortaya koyarak değerlendirir ve bir hükme varırlar²⁸.

Tutumlar, inançların ve değer yargılarının dışa yansımasıdır. Bir konuda sahip olunan tutum ancak, dayandığı inanç ve değer yargıları devam ettiği sürece devamlılığını sürdürür.

İnançlar ve tutumlar insan yaşamında önemli role sahiptir. İnsanlar ancak tutum ve inançlarının sayesinde kişiliğine ve kararlarına devamlılık kazandırır, dış dünyayı yorumlayarak bir anlama kavuştururlar²⁹. Sahip olunan bu inanç ve tutumlar, çalışma yaşamında ulaşılabilecek sonuçlarda da önemli roller üstlenirler.

Çalışanların, benlik duygusunun da ön plana çıkması durumu bir noktada sahip olduğu kişiliğin bir sonucudur. Organizasyon yapısı içinde yer alan çalışan, organizasyonun kendisinden beklentisini, işleyişin belirli yönlerini, beklenti ve tutumları ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma bir tatmin olma arayışıdır. Bu arayış kişiliğin ve çalışanın yetiştiği kültürel ortamın bir sonucu olarak da algılanabilir³⁰.

Benlik duygusu, çalışanın bireysel veya birlikte çalışma anlayışına sahip olması durumunu da ortaya çıkartır. Bu da, çalışanın çalışma ortamına uyumunu ve de beklentilerini önemli ölçüde etkilemektedir. Benlik duygusu yüksek olan çalışanlar kişi merkezliyetçiliğine, düşük olanlar ise daha çok grubun amaç ve ilkelerine önem verirler. Bu noktada kişi-grup ilişkisinde iki önemli anlayışın varlığından söz edilebilir;

²⁷ Erol EREN, **Organizasyonel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Genişletilmiş 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,2001,s.491.

²⁸ EREN, 2000,s.174.

²⁹ A.g.e.,s.174.

³⁰ ERDOĞAN,1997,s.270.

bireyselcilik (individualism) ya da bireysel normlara yönelimlilik ve birlikte (collectivism) çalışmaya yönelimliliğidir.

Benlik duygusu yüksek çalışanların başarı ihtiyaçları da yüksektir. “Başarı ihtiyacı” çalışma davranışı üstünde doğrudan etkilidir. Başarı ihtiyaçları yüksek çalışanlar, bireysel normlara yönelimlidirler ve bağımsız çalışmayı, bireysel olarak tanınmayı isterler. Ayrıca, kendilerine inanırlar ve performans geribildirimini almaktan hoşlanırlar. Başarı güdüsü düşük kişiler ise değerlenmekten hiç hoşlanmazlar ve başarısızlık nedenlerini görevin zorluğuna, içinde bulunulan şartlara, istenen görevi yapmanın imkansızlığına veya şans gibi dış faktörlere bağlarlar.

Çalışanın performansı üzerinde etkili olan; bilgi, beceri, deneyim, motivasyon vb. kişisel özelliklerin yanında, çalışanın kurumsal hedeflere, organizasyon kültürü çerçevesinde hizmet edecek duygusal olgunluğa sahip olup olmadığı da dikkate alınması gereken bir noktadır. Organizasyonlar, amaçlarına kendilerini ulaştıracak; zihinsel kapasiteleri yüksek, bilgi ve becerisi üst düzeyde olan çalışanların bir bölümünden beklenen verimi alamamaktadır. Hatta son derece parlak özelliklere sahip bu kişiler organizasyonda bazen önemli sorun kaynağı olabilmektedir³¹.

Duygusal olgunluğa sahip çalışanlar; genellikle bireysel başarıların peşinden koşmazlar ve ekip çalışmasına yatkındırlar. Diğer yandan, ekip içinde kaynaşma ve bütünleşmenin kaynağı olurlar ve uyum sorunlarının yaşanmamasına büyük katkı sağlarlar. İyimserdirler ve yüksek motivasyona sahiptirler³².

Çalışanın kişisel özelliklerinin birleşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkan bireysel kalite de performans açısından önemli bir kavramdır. Özellikle standart olmayan sorunların çözümünde, bireysel kalitenin rolü çok belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bireysel kalitesi (yaratıcılığı, duygusal olgunluğu, motivasyonu) yüksek çalışanların çalışma hayatına getirecekleri katkı da fazla olacaktır³³.

Günümüz organizasyonlarının, ekip çalışmasının yarattığı mucizevi performans artışından yararlanabilme arzuları, ekip çalışmasına uyumlu çalışanların özelliklerinin tanımlanması ve bu doğrultuda geliştirilmesi durumunu ortaya çıkarmıştır.

Ekip çalışması içinde başarılı olan kişilerin en belirgin özellikleri, olumlu ve yapıcı insan ilişkilerine sahip olmalarıdır. Yapıcı insan ilişkilerinin kurulması ve

³¹ Acar BATLAŞ, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 4. Baskı, İstanbul, 2002, s.25.

³² A.g.e., s.26.

³³ A.g.e., s.26.

idamesi ise hoşgörü ve esneklikle olur. Genel bir tanım yapmak gerekirse, esneklik; yolunda gitmeyen işlerle ilgili varılan noktada, ileriye doğru bir çözüm aramaktadır. Hoşgörü ve esnek olmak, ekip çalışması için en gerekli değer olan uzlaşma ile bütünleşir.

Ekip çalışmasında başarılı olan kişilerin en önemli özelliklerinden biri de, “yaptığı işi seven, sevdiği işi yapan”, işi için fedakarlık yapmaktan kaçınmayan çalışanlar olmalarıdır. Yaptığı işi sevmeyen, bundan daha iyisini hak ettiğine inanan çalışanların; işini yerine getirirken fedakarlık yapabilmeleri ve de ekip çalışmasını sürdürebilmeleri imkansızdır.

1.1.2. Organizasyonel Faktörler

Performansı etkileyen faktörlerden önemli bir bölümü de işin, organizasyonun ve yönetimin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. organizasyonel faktörler altında incelenecek olan bu faktörlerin performansı etkilediği genel kabul gören bir gerçektir. Fakat hangi faktörün hangi durumda performans üzerinde daha etkin bir rol oynadığı göreceli olarak değerlendirilmesi gereken bir konudur. Bu bölümde performans üzerinde etkili olan organizasyonel faktörlerin etkisi genel olarak tanımlanacaktır.

1.1.2.1. Yönetim ve Çalışan Politikası

Her organizasyonda yöneticilerin bir yönetim uygulama biçimi, yönetim çabalarını gerçekleştirme tarzı vardır. Bu biçimin etkisi altında çalışan-yönetim ilişkileri ortaya çıkacaktır. Bu ilişki biçimi iş tatminini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir³⁴.

Yıllardır yapılan çalışmalar, mutlu çalışanların, performansı yüksek çalışanlar olduğunu göstermiştir. Çalışanlar tarafından benimsenen bir yönetim biçimi çalışanların yüksek morale sahip olmalarını ve de dolaylı olarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir³⁵.

Yönetim biçimi, organizasyonun üyesi olan herkesin uymakla yükümlü olduğu kurallarla somutlaşmaktadır. Yönetim, çalışanların davranışlarını organizasyonel yapı ve amaçlarla uyumlu hale getirmek ister. Bu maksatla çalışanların davranışlarını yönlendirmeye yönelik kurallar tanımlarlar. Bu kurallar, çalışanın gerçekleştirmesi gereken davranışlar ile neyi nasıl yapacağı ve hangi davranışları yapmayacağına

³⁴ ERDOĞAN,1997,s.376.

ilişkin sınırları ortaya koyar. Bu sınırlar yönetim sürecinin şekillenmesini ve yönetsel yapının tanımlanmasını sağlar³⁶.

Çalışanın işe karşı tutumunu ve de dolayısıyla iş performansını etkileyen çok sayıda yönetsel uygulamadan bahsedilebilir. Sıkı bir denetim biçimi, çalışanların bireysel esnekliğini azaltarak, yönetim-çalışan ilişkilerini olumsuz yönde etkilerken, çalışanların kararlara katılma derecesi ise işe yönelik olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işin yapısı, görevin özellikleri, iletişim olanakları, rol çatışmalarının yaşanma sıklığı, iş ortamının yeterlilik ve düzen durumu, standartlaştırma seviyesi, terfi olanakları, ücretlendirme politikaları vb. bir çok yönetsel uygulamanın, yönetim biçiminin şekillenmesinde etkisi olduğu söylenebilir³⁷.

Organizasyonların yönetim ve çalışan politikası, gerek çalışan özelliklerinde meydana gelen değişime, gerekse organizasyonu etkileyen içsel ve dışsal değişimlere bağlı olarak yeniden şekillenirler. Günümüz koşullarında yaşanan değişime bağlı olarak, demokrasi ve katılımcılık, işbirliği gibi kavramlar, geleneksel bürokratik yönetim türlerinin gerilemesine neden olmuş, yönetim ve çalışanların kendilerini yeniledikleri, karşılıklı işbirliğini arttırdıkları çağdaş bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır³⁸. Ayrıca, çalışanların, gittikçe yükselen kültür düzeyi ve bilgi seviyesine bağlı olarak başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmama arzusunu yaratmış ve bu da çalışanlara karşı tutum değişikliğinin en önemli sebebini oluşturmuştur.

Diğer yandan, özellikle iletişim ve bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler ve küresel rekabetin artması ile bilgi toplumuna geçiş, organizasyonlara yeni bir açıdan bakmayı zorunlu kılmıştır. Bu yeni bakış açısı organizasyonun çıktılarının fiziksel olmaktan çok bilgi ve buna dayanan teknoloji olarak ele alınması ve artan bilgi bazlı rekabete organizasyonların nasıl cevap vereceğinin araştırılmasına dayanmaktadır. Yeni ekonomi olarak adlandırılan bu yeni iş ortamı, yoğun bir araştırmaya, bilgi üretmeye ve uzmanlardan yararlanmaya dayanmaktadır³⁹.

Bu gelişmeler, ayrıca, geleneksel, kontrol odaklı yönetim yerine, gelişme odaklı yönetim, sürekli iyileştirme, esneklik, süreç odaklılık, insan öncelikli yaklaşım, takım çalışması, açık iletişim ortamı gibi özelliklerin ortaya çıkmasına ve önem

³⁵ ERDOĞAN,1997,s.380.

³⁶ A.g.e.,s.65.

³⁷ A.g.e.,s.377.

³⁸ A.g.e.,s.36.

³⁹ KOÇEL,2003,s.366.

kazanmasına neden olmuştur. Kalitenin ön plana çıkması, organizasyonel davranışlar üzerinde etkili olmuş, çalışanların karara katılımı, çalışan-yönetim arasındaki ilişki, sadece verilen işi yapan çalışan yerine, yaptığı işi analiz eden, nasıl geliştirilebileceğini düşünen çalışan ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmıştır⁴⁰.

Bu gelişmeler organizasyonlar ve de özellikle kişiler açısından yarattığı sonuç ise; sürekli değişim zarureti olmuştur. Peter Drucker'in deyimi ile herhangi bir konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olan bir kişi, her dört veya beş yılda yetersiz hale gelmektedir⁴¹. Bu anlamda insan unsuruna bakış açısı, kontrol edilmesi gereken bir maliyet unsuru ve her zaman değiştirilebilecek bir üretim unsuru olmak yerine, yenilenip, geliştirilebilir bir stratejik kaynak olarak değişmiştir⁴².

Sonuç olarak denilebilir ki; değişimin dinamik olarak yaşandığı günümüz dünyasında, bu değişimlerden etkilenen ve bir manada da etkileyen insan unsurunun, beklentilerine uygun yönetsel süreçlerin, çalışan politikalarının oluşturulması da rekabet edebilir bir organizasyon olma amacının rasyonel bir sonucudur. Bu nedenle gerek yönetsel süreçlerde, gerekse çalışan politikalarında sürekli bir arayış içinde olmak zorunlu hale getirmiştir. Bu kapsamda, yıllarca işe göre insan mı, insana göre iş mi? İşe almada uzmanlık mı genel kültür mü? Kapalı bir personel sistemi mi açık bir uygulama mı? Gizli sicil mi açık bir değerlendirme mi? Ne tür bir ödüllendirme ve ücret sistemi? ve benzeri sorular üzerinde durulmuş ve performans düzeyini yükseltecek en iyi çalışan politika ve uygulamaları tanımlanmaya çalışılmıştır⁴³.

1.1.2.2. İş Tasarımı, İş Süreçleri ve Organizasyon Yapısı

Her kişinin sahip olduğu yeteneklerden maksimum ölçüde yararlanmak, hem organizasyonel açıdan istenilen hedeflere ulaşmayı kolaylaştırması, hem de yüksek moral ve motivasyona sahip iyi performans gösteren çalışanlara sahip olunması açısından önemlidir. O halde kişilerin yeteneklerini ön plana çıkarmasını sağlayacak tarzda kişi-iş uyumunun tesisi sağlıklı bir örgütlenmenin de gereğidir.

⁴⁰ A.g.e.,s.39.

⁴¹ A.g.e.,s.376.

⁴² A.g.e.,s.377.

⁴³ Ülkü DİCLE, **Yönetsel Başarının Değerlenmesi ve Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayını, No:43, Ankara, 1982,s.12.

Çalışanın yapmış olduğu işin türü, kişisel planlarının uygulanmasında önemli etkiler yaratmaktadır. Kişisel planlara ve kişilik özelliklerine uygun olan iş, çekici olmaktadır. Çekici olan işe, çalışan daha olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket eder⁴⁴.

Diğer yandan çalışanların bireysel özellikleri, performansları üzerinde önemli rol oynarken, performansı sadece bu özelliklerin bir sonucu olarak değerlendirmek büyük bir yanılsama olacaktır. Bu nedenle denilebilir ki, çalışan ne kadar olağanüstü özelliklere ve yeteneklere sahip olursa olsun, bireysel performansı sadece mevcut olan bu yetenekler ve özellikler belirlemeyecektir.

Çalışanın, sahip olduğu yeteneklere uygun bir görevde bulunup bulunmadığı, ortaya koyacağı performans bakımından büyük önem taşımaktadır. Kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasında en iyi uyumun sağlanması, bilimsel iş analizi ve iş tanımları ile gerçekleştirilebilir. Fakat bu uyumun sağlanması işlerin dinamik yapısıyla birlikte rol ve iş/görev tanımlarının giderek daha esnek, hatta belirsiz hale gelmesi nedeni ile zorlaşmaktadır⁴⁵. Bu zorluğa rağmen uyumun sağlanması konusundaki çabalardan vazgeçilmemelidir. Aksi takdirde bir yandan kişisel yetenekler gereği gibi değerlendirilemezken, diğer yandan da kişinin işe karşı olumsuz duygular geliştirmesine ve işini benimsememesine zemin hazırlanmış olacaktır.

Kişinin yürütmekte olduğu işin ve bir parçası olduğu ilişkiler ağının, kişinin özellikleri ile sağlanan başarı arasında da yakın bir ilişkinin bulunduğu araştırmalarla saptanmıştır⁴⁶. Yapılan işe duyulan ilginin personelin morali üzerinde derin bir etki yarattığı bilinmelidir. Bu nedenle personelin geçmişi ve tecrübeleri incelenmeli, severek yapabileceği ve en iyi şekilde başarabileceği işte görevlendirilmesi sağlanmalıdır⁴⁷.

Ne var ki, günümüz yöneticilerinin büyük bir kısmı, iş kavramına yapılan bu yaklaşımı onaylar değillerdir. Uygulamada, iş ne olursa olsun, çalışanların onu yerine getirmekle yükümlü olmaları gerektiğine yönelik anlayış hakimdir. Bu anlayış dolayısıyla sığınılan gerekçe ise; her çalışanın, gereksinme, arzu ve beklentilerini karşılayacak, ona tam uyacak bir işi bulabilmenin olanaksız olduğudur⁴⁸.

⁴⁴ EREN, 2000,s.510.

⁴⁵ R.D.ARVEY ve K.R.MURPHY, **Performanca Evaluation In Work Settings**, Annual Review of Psychology,1998,s.49.

⁴⁶ DİCLE,1982,s.13.

⁴⁷ EREN, 2000,s.213.

⁴⁸ Turgay KAYNAK, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları No:223, İstanbul,s.112.

Sonuç olarak, çalışanların anlamlı, sorumluluk ve çeşitlilik içeren, yetenekleri zorlayıcı, kişisel tatmin sağlayacak, organizasyon amaçlarına etkin hizmet edebilme olanağı yaratan iş isteği düşüncesine uygun şekilde iş tasarımları yapılmasına önem verilmelidir. İşin tasarımının mutlak ve değişmez olduğu düşüncesine karşı, işte başarısızlığın nedeninin her zaman çalışanda aramanın hatalı olduğu görüşü de benimsenmesi gereken bir gerçektir. Bu görüşe göre iş tasarımının organizasyonel amaçları desteklemesi performansı da arttıracaktır. Kötü performansın nedeni de genelde kötü iş tasarımında aranmalıdır⁴⁹.

Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirmenin yanında yönetsel araçlarda gelişme ve çeşitlilik, teknoloji ve piyasada ortaya çıkan yenilikler de iş tasarımında değişim yapılmasını gerektirebilir.

İş tasarımı kadar organizasyon tasarımının da kişisel başarıyı etkilediği bir gerçektir. Her şeyden önce organizasyonun plansız çalışması ve hangi amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin, yetki ve sorumlulukların bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşku olmasının olması, performans üzerinde olumsuz etki yaratacaktır⁵⁰. Ayrıca, organizasyonda işbölümünün dayandırıldığı temel, hiyerarşik yapı, görev ve birimler arasındaki dikey ve yatay ilişkiler, komuta-destek birim ilişkileri, rol ilişkileri, proje birimlerinin ana birimle ilişkileri ve matris organizasyon yapısı, haberleşme ağı, karar verme ilişkileri ve benzeri tüm yapısal unsurlar başarıyı etkileyen faktörler arasında sayılabilir⁵¹.

1.1.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışanın işiyle bütünleşmesinde, söz konusu çalışanın işe uygun olması, verimli ve etkin çalışması için yeterli değildir. Özellikle olaya işle bütünleşme açısından bakıldığında, çalışma koşullarının da kişiye uygun hale getirilmesi gerekir⁵². Bu maksatla çalışanın anatomik, fizyolojik, psikolojik özellikleri ve kapasitesinin göz önünde bulundurulması gerekir. Böylece çalışanın az gayretle yüksek performansa ulaşması sağlanabilir⁵³.

⁴⁹ Ayşe Can BAYSAL, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No:225, İstanbul, 1993,s.82.

⁵⁰ A.g.e.,s.200.

⁵¹ DİCLE,1982,s.13.

⁵² Mahmut PAKSOY, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İ.Ü. Yayınları No:4356, İstanbul, 2002,s.77.

⁵³ A.Fuat ERSOY, Fatma ARPACI, **Çalışma Ortamı Koşullarının Ergonomik Açısından İncelenmesi**, Ankara, Altıncı Ergonomi Kongresi, 27-29 Mayıs 1998,s.233.

Çalışma koşulları, çalışma yaşamının kalitesini belirleyen önemli bir faktördür. Önemlidir çünkü, doğrudan çalışanların performansını etkileyebilir. Fakat çalışma koşulları ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamak pek de kolay değildir. Bunun tek nedeni konunun insanla ilgili olmasıdır. İnsanlar sosyal yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da, kendi dünyaları içinde yaşarlar, koşullardan ve olaylardan farklı biçimde etkilenir ve farklı tepkiler gösterirler. Çalışanların arzu ve istekleri, zamana ve duruma göre sürekli değişmektedir. Organizasyon yönetimi de iyi bir çalışma ortamı yaratabilmek için bu istekleri olabildiğince karşılamak durumundadır⁵⁴.

Bu konu çok uzun yıllardan beri davranış bilimi olarak bilinen bir disiplin dalının araştırma alanı olmuş ve olacaktır. Hawthorne araştırmaları ile başlatılan Marlovv, McGregor, Mayo, Herzberg, Vroom, Katz ve Kohn ve diğer pek çok araştırmacı ve uygulamacı tarafından insan davranışları ve performans yönetimi ile ilgili yapılmış araştırma sonuçlarına göre; organizasyon, çalışanların beklentilerine, emellerine ve isteklerine ne kadar yüksek düzeyde yanıt verebilirse, çalışanların ve dolayısıyla organizasyonun performansının da o düzeyde olumlu olarak etkileneceğini ve artacağını ortaya koymaktadır⁵⁵.

Çalışma koşulları ve performans arasındaki ilişkiler çok yakın zamana kadar daha çok fiziksel ya da teknik anlamda ele alınmıştır. Bu nedenle konuya daha çok fiziki çalışma koşulları açısından yaklaşılmıştır. Kötü çalışma koşulları -özellikle aydınlatma, havalandırma ve gürültü- ve aşırı uzun çalışma saatleri nedeniyle oluşan yorgunluk sonucu görülen; ürün ve malzeme israfında artış ve üretim düşüklüğü çalışma koşullarının önemini ortaya çıkarmıştır. Bu gelişimlere paralel olarak üretim ve çalışma yöntemlerinin geliştirilmesini hedefleyen uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır. Bütün bu uygulamaların çoğunda, performansın salt çalışma koşullarını ve yöntemlerini geliştirerek önemli düzeyde artırılabilirdiği görülmüştür⁵⁶.

Günümüzde çalışma koşullarının sadece fiziksel faktörlere dayandırarak, bu çerçevede iyileştirmeler yapmak yeterli olmayacaktır. Ayrıca çalışma hayatının tüm diğer aktörlerinin değişimine bağlı olarak uygulamada yaşanan bu nitelik ve boyut genişlemesini ifade eden çalışma yaşamının kalitesi kavramı ortaya çıkmıştır.

Çalışanın izlemek zorunda olduğu iş programı da çalışan performansını etkileyen iş ortamına ilişkin faktörlerden birisidir. İş programının gerçekleşme zamanı

⁵⁴ AKAL,2000,s.36.

⁵⁵ A.g.e.,s.36.

⁵⁶ AKAL,2000,s.37.

ve kişiden beklenenlerin önemi de çalışanın performansı üzerinde etkilidir. İş yaşam dengesinin kurulmadığı bir çalışma ortamında çalışan başarısı da sınırlı olacaktır⁵⁷.

İş koşullarının karşılığı olan çalışma yaşamının kalitesini arttırmak maksadı ile çalışma sürelerinde yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri ve iş doyumunu arttırmaya yönelik iş genişletme, iş zenginleştirme, iş değiştirme ve grup çalışmalarına ağırlık veren yöntemler uygulamaya konmuştur.

En son gelişmeler ise çalışma yaşamına yepyeni boyutlar getirmiştir. alışan sınıfın, üretici işçilerin yerini bilgi çalışanları denilen yeni bir sınıf almıştır. Bu sınıfın çalışma yaşamından beklentileri kadar onlardan beklenenler de değişmiştir. Çalışanların rolü artık fiziksel yeteneklerden çok yaratıcılık, yenilik, karar verme yeteneklerini kullanmaya dönuşmüştür. Ayrıca alışma ortamında ekip çalışmalarına ve katılımcı yöntemlere önem verilmeğe başlanmıştır.

Bütün bu açıklamaların yanında, çalışma yaşamının kalitesini etkileyen organizasyon içi davranışların ve uygulamaların bir listesini ortaya koymak mümkündür. Bunlar kısa ve genel başlıklar altında şöyle sıralanabilir⁵⁸:

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

Bu uygulamalar ve bunların sonucunda sağlanan katkılar bir organizasyonda çalışma yaşamının kalitesini belirleyen göstergeler olarak da sayılabilir.

1.1.2.4. Organizasyon İçi İnsan İlişkileri

Organizasyonlarda bireyler arası ilişkiler, arkadaşlık ve sevgi bağlarını oluşturmak, birlikte iş yapmak ve duygusal bakımdan tatmin olmak için gereklidir. Sağlıklı ilişkilerin kurulduğu organizasyonlarda, yapı ve yönetsel anlayışın bu ilişkilerin oluşumunda olumlu etki yaratacağından söz edilebilir. Bu nedenle,

⁵⁷ ERDOğAN,1991,s.161.

⁵⁸ AKAL,2000,s.40.

organizasyon içi insan ilişkileri önemli ölçüde yönetimin sorumluluğunda gelişen bir süreçtir.

Bireyler arası ilişkilerde başarı, bireyin hem kendisi hem de karşısındaki hakkında yeterli bilgiye sahip olmasına bağlıdır. Çünkü karşılıklı ilişkilerde bulunan bireyler yeterli bilgiye sahip olamadıkları durumda korku ve gerilim içinde olacaklardır. Bu durum, birbirlerinin davranışları, konuşma ve tutumlarına yanlış yorum getirmelerine ve sonuçta da anlaşmazlık ve çatışmalara sebep olur. Bu nedenle çalışanlar arasında sağlıklı ilişkilerin tesisine katkı sağlayacak, etkinliklerin geliştirilmesi için gerekli süreçler oluşturulmalı ve uygulanmalıdır.

Etkin bir çalışma ortamının yaratılması, çalışanlar arasında iyi ilişkilerin kurulmasına bağlıdır. Bu nedenle çalışanlar arasında yüksek bir güven duygusu yaratılması gerekir. Bu ise güçlü iletişime dayanır. Güçlü ve sağlıklı işleyen iletişim ortamı, çalışanların her açıdan birbirlerini tanımalarına imkan verir. Çünkü sağlıklı iletişim ortamında üyeler arasında hiçbir kuşkuyla yer bırakmayacak şekilde açık ve anlaşılır sözlü veya sözsüz iletişim gerçekleşmektedir. Ayrıca çalışanlara geribildirimde bulunulmakta, bu şekilde yanlış anlamaların ortaya çıkması önlenmektedir.

Organizasyon içi insan ilişkileri organizasyonun yapısından ve yönetimin tutumundan kolayca etkilenmektedir. Açıklık, dürüstlük ve işbirliğine önem veren, çalışanın her türlü kararlara katılmasını destekleyen organizasyonlarda insan ilişkilerinin bundan olumlu etkilenmemesi imkansızdır.

Sonuç olarak; çalışanın üyesi olduğu organizasyonun diğer çalışanları ile, diğer bir ifadeyle, üstleri, astları ve çalışma arkadaşlarıyla kurduğu kişisel ilişkilerin niteliği ve organizasyondaki sos yo-psikolojik ortamın uyumu, hiç şüphesiz kişinin performans düzeyini etkilemektedir⁵⁹. Bu nedenle, yönetim tarafından organizasyon içi insan ilişkileri, üzerinde hassasiyetle durulması gereken bir unsurdur.

1.1.3. Çevresel Faktörler

Bir organizasyonun başarılı olması için hem iç hem de dış ilişkilerinde başarılı olması zorunludur. Organizasyonun dış ilişkilerini yönetmek genellikle daha zordur. Çünkü içsel faktörler daha kolay incelenebilir ve kontrol edilebilirken, dışsal ilişkileri yönetmek çok daha zordur. Dış faktörler geniş bir çevre ve bu çevre içinde faaliyet

⁵⁹ DİCLE,1982,s.14.

gösteren bağımsız organizasyonları ve değerlendirilmesi zor olan büyük güçleri kapsamaktadır⁶⁰.

Organizasyonların tüm faaliyetlerinde etkili olan çevresel faktörler, hükümet politikalarını ve kurumsal mekanizmaları; siyasi, ekonomik, sosyal koşulları; kültürel yapı ve iletişim olanaklarını kapsar. Bu faktörler bir organizasyonun yapı ve süreçleri üzerinde içsel unsurlar kadar etkili olmasına rağmen, organizasyon tarafından denetlenememektedir⁶¹.

Belirli bir çevre için faaliyetlerini sürdüren organizasyonlar, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak durumundadırlar. Gerek bir bütün olarak organizasyonun ve gerekse organizasyonu oluşturan personelin başarıları, büyük oranda çevreleri ile kurdukları ilişkilerin niteliğine bağlı olmaktadır. Çevreyi oluşturan faktörlerin, kişilerin başarılarını ve bir bütün olarak organizasyonun işleyişini etkilediği çeşitli araştırmalarla belirlenmiştir⁶².

Organizasyonlar tarafından denetlenemeyen bu çevresel faktörler yok sayılamayacağına göre, bu nokta da çevreye, çevresel faktörlere uyum bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, organizasyonlar ve onu oluşturan bireylerin yoğun olarak etkilendiği bu uyum sürecinin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğini araştırmak, etkinlik, rasyonellik ve verimlilik arayışlarının önüne geçmiştir⁶³.

Günümüz koşullarında, organizasyonların rekabet edebilmelerinin en gerekli unsuru olarak insan ön plana çıkmıştır ve insan üretim sürecinin bir girdisi olmanın ötesinde, stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmiştir.

Ortaya çıkan bu değişmelerin sonucu olarak ön plana çıkan insan unsuru, çevresel faktörlerin etkisine daha fazla maruz kalmaktadır. Bu nedenledir ki, çevresel faktörler, çalışan performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Çevresel faktörler içinde, kültürel faktörler, diğerlerine nazaran çalışma koşullarının belirlenmesinde ve de personelin davranışları üzerinde daha belirgin bir etki yaratabilmektedir. Ayrıca, çalışmamızla da daha yakından ilgili olan kültür kavramını ve kültürden kaynaklanan inanç, tutum ve davranışların performans üzerine etkilerini ileri ki bölümde daha ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

⁶⁰ Cevat ELMA ve Kamile DEMİR, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar uygulamalar ve Sorunlar**, Anı Yayınları, Ankara,2000,s.17.

⁶¹ Joseph PROKOPENKO, **Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Kitabı**, Çev: Olcay Baykal ve Diğerleri, MPM Yayınları No:476,Ankara,1998,s.18.

⁶² DİCLE,1982,s.17.

⁶³ KOÇEL,2003,s.366.

Organizasyonel manada bir başarı için gerek personelin, gerekse sosyal çevrenin tanınması ve yönetsel faaliyetlerde göz önünde bulundurulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Yöneticiler, içinde yer aldığı çalışma ortamını etkileyen faktörleri bilmek, çalışan davranışlarını önceden kestirmek istemektedirler. Çalışan davranışlarının önceden kestirilebilmesi, kişi ve toplumun kültürünün bilinmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışma şeklini toplumun kültürüne ayarlamak gereğini duymaktadırlar⁶⁴.

Bu bölümde performansın kavramsal olarak tanımı yapılarak, performans üzerinde etkili olan faktörler incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde ise performans değerlemenin tanımı, amacı, önemi, tarihsel gelişimi ve performans değerlendirme sürecinin tasarımı incelenecektir.

⁶⁴ ERDOĞAN,1997,s.113.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK KAVRAMLAR

2.1. Performans Değerlemenin Tarihsel Gelişimi

Değerleme yönteminin tarihsel gelişimini ortaya koymak; gelinen son noktayı ve en ideal değerlendirme yöntemini vurgulamak amacıyla yapılmayacaktır. Kaldı ki ister klasik, isterse modern değerlendirme yöntemi olsun, her değerlendirme yöntemi günümüzde de organizasyonel beklentileri karşılayabildiği ölçüde ideal değerlendirme yöntemi olabilir.

Performans Değerleme, çeşitli yönetim akımlarınca kendi temel yaklaşımları içinde ele alınmıştır⁶⁵. Her ne kadar değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme anlayışı, yönetim akımlarının gelişiminden doğrudan etkilense de konunun incelenmesi, kapsamı genişletmemek adına bu perspektiften yapılmayacaktır.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin değerlendirilmesi sonrasında, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır⁶⁶.

1. Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Performans değerlemenin tarihsel gelişimine bakıldığında, önceleri değerlendirme sübjektif bir temele oturtulmuş ve hiçbir bilimsel ya da objektif ölçüme dayandırılmamıştır. Sübjektif bir yaklaşımla yürütülen performans değerlendirme uygulaması, uzun bir süre gelişigüzel olmaktan kurtulamamış; çoğu defa, değerlemeyi yapanların önyargılarının etkisinde gerçek amaçlarından saptırılarak kullanılmıştır. Bu dönemde yapılan performans değerlemesi; ücret belirleme, terfi ya

⁶⁵ İ. Durak ATAAY, **İş Değerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri**, İstanbul Üniv.İşlt. Fak. Yayınları No:235, İstanbul, 1990,s.225.

⁶⁶ Tuğray KAYNAK ve Diğeri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü. Yayınları, İstanbul, 2000,s.205.

da yükseltme ve işten çıkarma gibi idari kararlarının alınmasında önemli girdiler oluşturmuştur⁶⁷. Bu yönü ile kullanılan performans değerlendirme, bir geliştirme aracı olmaktansa, çalışan üzerinde baskı aracı olmaktan kurtulamamıştır.

Bu yaklaşım ve uygulamaya tepki olarak ortaya çıkartılan yaklaşımlar belki yaşanan sorunların çözümüne bir miktar katkı sağlamış olsa da; bu defa da tam tersi bir uygulamanın içine girilmesine de engel olamamıştır. Personelin performansı yeni geliştirilen oldukça mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle, bu yaklaşımda performans değerlendirme, tamamen mekanik bir işlem olarak algılanmış; konunun beşeri yönü geniş ölçüde göz ardı edilmiştir. Bunun yanında, her iki yaklaşımda da performans değerlemenin gizliliği ana ilkelerden birisi olarak benimsenmiştir. Bu kapsamda; ne değerlendirme aşamasında değerlendirilen kişilerin görüşlerine başvurulmuş, sonuçlar kendileriyle tartışılmış, ne de geliştirme amaçlı kullanılması yönünde bir çaba harcanmıştır. Değerlemenin gizliliği, şüphe yok ki, değerlemeyi yapan üstlerin elinde bir silah ve bir korkutma aracına dönüşmesi fazla zaman almamıştır⁶⁸.

1980'li yıllara gelindiğinde, performans değerlemesinin psikometrim yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrim yönünde yapılan çalışmalara paralel olarak da, değerlendirme hataları/doğruluğu ve farklı değerlendirme formları üzerine anlamlı bir literatür birikimi olmuştur. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş performans değerlendirme sürecinde bilişsel yaklaşıma bırakmıştır.

Performans değerlemesinin psikometrim yönüne yönelik çalışmaların temel amacı, bilişsel psikoloji ya da bilgi işlem araştırmalarını, performans değerlendirme sürecini anlamada ve pratikte karşılaşılan sorulara cevap vermede kullanabilmektir. Performans değerlendirme sürecini, gözlemleme, kodlama, depolama, geri çağırma ve birleştirme aşamalarından oluşan bir bilgi işlem süreci olarak tanımlayan bilişsel modeller, 1980'li yıllar boyunca ve sonrası araştırmaları büyük ölçüde yönlendirmiştir.

Performans değerlemesini bir ölçme meselesi olmaktan çok, değerleyicinin aktif bilgi arama, işleme, depolama ve birleştirme süreci olarak değerleyen bilişsel yaklaşımın literatüre iki temel katkı sağladığından bahsedilebilir. İlk olarak yargılama/karar verme sürecinin sosyal biliş perspektifinden çalışılmasıyla, sosyal biliş ve performans değerlendirme literatürlerine katkıları olmuştur. İkinci olarak ise, elde

⁶⁷ K.R. MURPHY ve J.N.CLEVELAND, **Understanding Performance Appraisal: Social Organizational, and Goal-Based Perspectives**, Housand Oaks, California:Sage,s.146.

⁶⁸ DİCLE,1982,s.15.

edilen bilgiler kurumlarda performans değerleme yöntemlerinin iyileştirilmesine yönelik bilgiler sağlamıştır. Ancak, bu yaklaşımın performans değerlemesi uygulamalarına yaptığı katkı sınırlı olmuş, bu da birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır.

Performans değerlemenin bilişsel modellerine yöneltilen eleştiriler arasında, duygu kavramının, bu modellerin tamamıyla dışında tutulmuş olması da vardır. Son yıllarda performans değerleme araştırmalarına yön veren bir çok bilişsel modelde, değerleyicinin değerlendirilene yönelik duyguları ya da o an içinde bulunduğu ruh hali göz ardı edilmiştir. Oysa ki değerlendirilene karşı hissedilen duygunun değerlemenin doğruluğunu etkileyen önemli bir faktör olduğu bir çok çalışmada ortaya konulmuş bir durumdur ve bu durum, değerleyici hataları içinde yer almaktadır.

Performans değerlemeye yönelik yapılmış olan çalışmalarla; değerlemenin psikometrim yönü yani, daha çok psikolojik nedenler göz önüne alınmış ve değerlemede yaşanan ölçüm hatalarını azaltmayı hedefleyen değerleme yöntemleri üzerine hatırlı sayılır bir birikim elde edilmiş olduğu görülür. Daha sonraları, performansın değerlenmesinde süreç yaklaşımı benimsenmiş ve performans değerleme süreç olarak tanımlanmıştır.

Geçtiğimiz 10-15 yıllık döneme bakıldığında ise, performans değerlenmesine yönelik yeni yaklaşım ve performansın değerlenmesinde kullanılan ölçüt, değerlemenin boyutları (görev performansı-kurumsal performans), değerleme kaynağı (360 derece değerleme ve geribildirim), değerlendirilen birimi (bireysel performans-takım performansı) göz önüne alan modellerin geliştirilip denendiğı görölmektedir.

Bütün bu gelişmeler sonucu çalışanların performansının değerlenmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısı artmıştır. Bu artış performans değerlemenin yazını açısından bir zenginlik olarak kabul edilse bile, organizasyonlar açısından karmaşıklıklara neden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tüm gelişmeler, değerleme yöntemine yönelik genel esasların tanımlanmasında yardımcı olmasına karşın, organizasyonel yapıya uygun bir değerleme yönteminin oluşturulmasında daha çok değişken ve parametrenin dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu zorluğa rağmen organizasyonlar, teorik yazına büyük ölçüde paralel ama daha çok diğer insan kaynakları yönetim sistemleriyle bütünlük ve uyum içinde

faaliyet gösteren bir tekniği/yaklaşımı uygulama olanağını araştırmalıdır⁶⁹. Bu da uygulamalardan, teorik yazına yeni katkılar olacaktır.

2.2. Performans Değerlemenin Tanımı ve Önemi

Performans değerlemeyi, kullanım amaçlarına göre değişik şekillerde tanımlamak mümkündür. Tanımların bu denli çok olması, performans değerlendirme sürecinin karmaşıklığı kadar, geniş boyutlu bir kullanım amacına hizmet etmesinden de kaynaklanmaktadır.

Performans değerlendirilmedikçe ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, sağlıklı yargılara ulaşılması mümkün olmayacaktır. Karmaşık veya basit manada bir değerlendirme yapmadan yapılacak nitelermeler fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Bu nedendir ki organizasyonel hayatın başlangıcından beri, organizasyonda yer alan çalışanların performansları, biçimsel veya biçimsel olmayan usullerle izlenilmeye çalışılmış ve tanımlanmış, personel çoğu zaman başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş veya cezalandırılmışlardır. Performansın değerlendirilmesi, bir bakıma, organizasyonel hayatın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olarak, yönetim sürecinde yerini almıştır.

Performans bilgisine, çalışanın nitelik ve yeteneklerinin, işe ilişkin olarak düzenlenmiş performans ölçütleriyle karşılaştırılması sonucunda ulaşılır.⁷⁰ Elde edilen bu performans bilgisiyle bir yargıya ulaşılır ve geribildirimde bulunulur ise bu da değerlendirme aşamasını oluşturur⁷¹. Bu kapsamda değerlendirilen olgu performans olursa, bireyin **görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını tespit etmeye ilişkin** gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti kapsar. Bir başka ifade ile performans değerlendirilmesi, önceden saptanmış bazı standartlarla veya benzer diğerlerinin performansları temelinde karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki performansının belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir⁷². Bu süreç çerçevesinde, bireyin yeteneklerinin iş gerekliliklerine ne ölçüde uyduğu araştırılır⁷³. Yapılan değerlendirmeler, kişilerin durumunun ortaya konulması amacına hizmet faktörün yanında; aynı zamanda onların geliştirilmesi amacına da hizmet etmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirme, çalışanın

⁶⁹ Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul Ün.İşlt. Fak.Yayınları, İstanbul,1994,s.1.

⁷⁰ ATAAY,1990,s.238.

⁷¹ Raymond A.NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev: Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999,s.255.

⁷² M.PALMER, **Performans Değerlendirmesi**, İstanbul, Rota Yayınları,1993,s.9.

⁷³ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000,s.160.

görevini, ne ölçüde iyi yaptığı, eksikliklerini ve geliştirme potansiyelini belirlemeye ilişkin faaliyetlerin tümü olarak da tanımlanabilir⁷⁴.

Değerleme sonuçlarını kullanılarak yönetsel kararların alınması boyutundan yapılacak bir tanımlamada ise; çalışanın terfisini, iş değişimini, işten çıkarılışını, maaş artış/düşüşünü, bir eğitim programına katılımına ilişkin kişisel kararların alınmasına yönelik sonuçları doğuran bir süreçtir, tanımı yapılabilir.

Çalışma hayatında, çalışanlar arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıkların bulunması hatta aynı personelin performans düzeyinde zaman değişiklikler meydana gelmesi, performans yönetiminin ve de çalışanı değerlemenin önemini, gerekliliğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır⁷⁵.

Performans değerlendirme yönteminin aynı zamanda güçlü bir yönetim ve haberleşme aracı olduğu bilinmelidir. Böylelikle, üretim ve hizmet sistemlerinin temel amaçlarından birisi olan hataları en aza indirme düşüncesi; bu sistem içinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumları önceden tespit edip ilk defada doğruyu yaparak gerçekleştirilmesini sağlar. Bu yönüyle, performans değerlendirme yöntemi sürekli gelişmenin teminatı olarak toplam kalite yönetimi felsefesi ile bütünleşme gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki günümüz organizasyonlarında toplam kalite yönetimi felsefesinin teminatı, sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise, performans değerlendirme yöntemidir. Bu nedendir ki mükemmellik arayışında Deming'in PUKD çevrimi büyük önem arz etmektedir. Planla-Uygula-Kontrol et-Devam et çevriminin kontrol et aşaması performans değerlemesinin yapıldığı aşamadır. Bu çevrimin amacı gelişmenin kaydedilmesi, sağlamlaştırılarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesidir⁷⁶.

Performans değerlendirme yöntemi, sürekli gelişmeyi, kendi yapısını zamana ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileyerek sağlayabilir. Çoğunluk tarafından kabul görmüş, bir performans değerlendirme yöntemi oluşturamamış organizasyonların, sürekli gelişmeyi temin etmesi ve bunu kurumsallaştırması beklenemez.

Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi boyutunda ve amaçlara ulaşma çabalarında, çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek, organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu

⁷⁴ DİCLE, 1982,s.14.

⁷⁵ Tom PHILIP, **Appraising Performance For Results**, 2 nd. Edition, Mc.Graw Hill,1990,s.1.

⁷⁶ Muhittin ŞİMŞEK ve Mustafa NURSOY, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme:Örnek Uygulamalar**, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002,s.57.

kararların, yapılacak bir değerleme sonucunda alınması gerekmektedir. Böylece organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğindeki kararların alınması mümkün olmaktadır⁷⁷.

Performans değerleme yöntemi ile sürekli gelişme, çalışan performansının; birey bazında, ekip bazında, organizasyon bazında veya bunların bir karması şeklinde değerlenmesi ile sağlanabilir. Fakat sıklıkla birey bazında yapılmaktadır. Bunun altında yatan temel kabul ise; ekip ve organizasyon performansının, tüm bireysel girdilerin toplam sonucu olduğudur ve bağımsız olarak ölçülebildięidir⁷⁸. Diğer bir varsayım ise, organizasyonun tüm hedeflerinin birey bazına indirgenebileceğidir. Diğer bir deyişle bireysel hedeflerin, birbirleriyle çatışmadığı, organizasyon hedeflerine paralel olduğu ve bireysel hedeflerin tamamının toplamının organizasyonun genel hedeflerini oluşturduğudur. Bu varsayımlar ilk bakışta doğru görünmekle birlikte, bir bütünün, yalnız bütünü oluşturan parçaların toplamına eşit olmadığı gerçeğini gözden kaçırmamak gerekmektedir. Organizasyon ve ekip performansı, yalnızca bireysel performansın sonuçlarının alt alta toplamı değildir. Çalışanların birbiri ile etkileşiminin sonucu olarak ortaya çıkan sonuçlar da organizasyon ve ekip performansını etkilemektedir⁷⁹.

Birey bazında performans değerlemesi, münferit çalışma gerektiren işlerde ve bireysel performansın doğrudan ölçülebileceği diğer alanlarda, çalışan performansını nispeten gerçeķçi bir şekilde tespit edebilir. Ancak daha çok ekip çalışmasını gerektiren alanlarda tüm pozisyonlar için bireysel bazda gerçeķçi değerleme olanağı yoktur. Ayrıca bireysel bazda bazı hedefler belirlenebilse de, işlerin birbirine bağımlılığı tüm hedeflerin bireysel olarak belirlenmesine imkan vermemektedir. O halde, işin yapısı performansın değerlenmesine ilişkin esasların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan, değerleme yönteminin özellikleri de çalışanlara işin nasıl yapılacağına ilişkin önemli bilgiler vermektedir. Bu nedenle değerleme yöntemi de işin yapısını etkiler.

Performans değerlemenin sadece bireysel bazda ele alınması, daha çok ekip çalışmasını gerektiren alanlarda gerçeķçi sonuçlar vermeyebileceği gibi, tüm organizasyonel hedeflerin birey bazına indirgenmesi, teknik açıdan oldukça zordur.

⁷⁷Doęan CANMAN, **Personelin Değerlenmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlenmesi**, TODAİE Yayınları, No:252 ANKARA,1993,Ss.4-5.

⁷⁸BARUTÇUGİL,2002,s.162.

⁷⁹A.g.e.,s.163.

Ekip çalışmasını gerektiren alanlarda, sadece bireysel performansa göre değerleme, ekip ve organizasyon performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilecek uygulamalara zemin hazırlayabilir.

Bireysel performansın değerlenmesinde, çalışanların içindeki performansını değerlemek esas olmalıdır. Performans değerlemesi, iş yapan çalışanın başarısını veya başarısızlığını değerleyen bir süreç olarak daha çok gelişme, geliştirme hedefline yönelik olmalıdır ve çalışanın içindeki başarısı, bireyin organizasyonun başarısına olan katkılarını değerleyen planlı bir araç olarak dşnlmelidir.

Performansın değerlenmesi gün geçtikçe bilgi toplamak, denetim ve geliştirme amacıyla daha çok kullanılan bir araç durumuna gelmektedir. Performansın değerlenmesi suretiyle başarının önündeki engelleri ve eksiklikleri saptamak, gerekli önlemler alınarak, çalışanların ve organizasyonun geliştirilmesine olanak sağlanmaktadır.

Performans değerleme süreci, çalışanı ve organizasyonu gelişmenin önemli bir aracı olsa da Duker'nin "retkenlik için her derde deva" yaklaşımının da bir miktar abartılı olduğunu belirtmek gerekir. Tabi ki günümüzde yöneticilerin gerçeği yansıtan değerlemelerini ortaya çıkartacak performans değerleme yöntemlerine ihtiyaçları, geçmişe nazaran daha fazladır. Fakat, bu anlamda değerleme yönteminin geliştirmenin bir maliyeti olduğu da göz önünde bulundurulmalı ve performans değerleme yönteminin ortaya çıkartacağı katkı dikkate alınmadan yapılacak çalışmalardan kaçınılmalıdır.

Durker'in her derde deva yaklaşımının yanında performans değerleme yönteminin önemine yönelik karşıt görüşlerin olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda performans değerlemesinin her zaman sihirli bir değnek gibi görülmemesi gerektiği, hatta daha ötesi performans üzerinde olumsuz tesiri olan rast gele bir faaliyet olduğu savunulmaktadır. Günümüzün modern yönetim kuramlarından Toplam Kalite Yönetimi'nin savunucularından W.Edwards Deming'de; organizasyonların performansını düşüren temel işlevlerinden birinin performansın değerlenmesi, puanlanması ve gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştir. Deming'e göre, performansın değerlenmesi kısa vadeli performansı beslemekte; buna karşın, uzun vadeli planlamayı yok etmektedir. Yıkıcı rekabetin ortaya çıkmasını sağlamakta; bu sayede, ekip çalışması yara almakta ve işbirliği bozulmaktadır⁸⁰.

⁸⁰ W.Edwards DEMİNG, **Krizden ıkış**, KalDer Yayınları,İstanbul,1998,s.87.

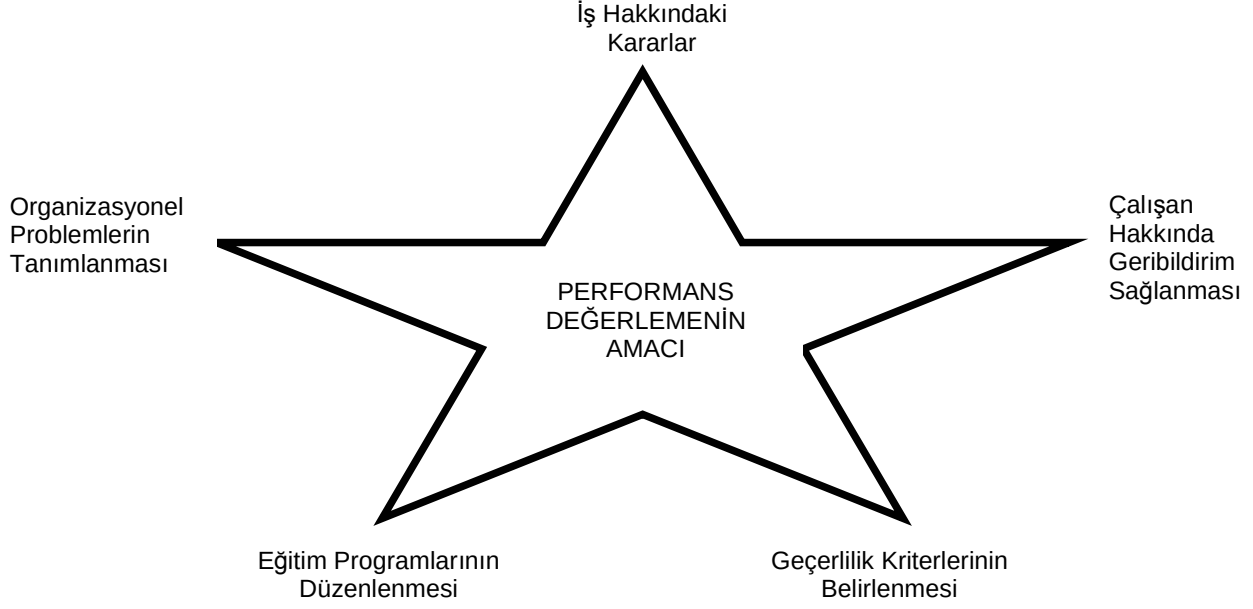
Performans değerleme yöntemi, ister her derde deva bir yönetim aracı olarak kabul edilsin, isterse öneminin abartıldığına inanılsın, uygulanmasına yönelik sürecin çok boyutlu ve karmaşıık bir süreç olması nedeniyle, bu konuda yapılacak çalışmaların daha ciddiye alınmasını gerektirmektedir. Bunun asıl nedeni ise performansın bilindik bir veya birkaç faktörle ilgili olmaması, tersine organizasyonun tümünü ilgilendiren ve tüm organizasyonel unsurların yarattığı bir sonuç olmasıdır. Bu nedenle performans değerlemeye organizasyonel bir bütünlük içinde bakmak ve ele almak gerekmektedir. Bu bakış açısı, çalışanlarda belirli bir yeteneğin bulunup bulunmadığını ya da ne oranda bulunduğunu saptamanın ötesinde, organizasyonel amaçların gerektirdiği yetkinliklerin neler olduğunu belirlemeye ynelmelidir⁸¹.

2.3. Performans Değerlemenin Amacı

Genellemelerin, çok boyutlu olarak doğrulanmaya imkan verecek tarzda ortaya konulması gereklidir. Bu nedenledir ki, birçok farklı duruma göre tanımlanabilecek amaç ifadelerinin tek bir genel tanım altında birleştirilmesi zordur. Yine de değerlemenin genel bir amacını ortaya koymak gerekirse; bir taraftan organizasyonun vizyonu doğrultusunda hedeflerin belirlmesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken, diğer taraftan hedeflere ulaşılmasına yönelik olarak, çalışanların katılımlarının adil, sistemli, ölçülebilir bir yöntemle değerlenmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimin desteklenmesidir⁸². Daha somut bir ifade ile; geçerlilik kriterlerinin belirlenmesi, organizasyonel problemlerin tanımlanması, geribildirim sağlanması, eğitim programlarının düzenlenmesi, iş hakkında gerekli kararların alınması amacıyla performans değerlendirilir. Amaçları genel anlamda gösteren (şekil: 2.1.) aşağıda verilmiş.

⁸¹ DİCLE,1982,s.16.

⁸² Nükhet GERMİşLİ, **Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği**, 10.Ulusal Kalite Kongresi,13-15 Kasım 2001.



Şekil 2.1 : Performans Değerlemenin Amaçları (Kaynak : W. F. Casio,1995)

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliğin önündeki sorunların tanımlanmasında bir ihtiyaçtır ve etkinlik, yararlılık hedefleri ile çalışanın yaptıklarının birleştirilmesinde aracıdır. Bu görev çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içeren çalışma davranışlarını belirli bir zaman sürecinde değerlendirilmesiyle yerine getirilir. Böylece; performansı geliştirmek ve bekleneni veremeyen çalışanların geliştirilmesi, ilgi duydukları alanların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir.

Performans değerlendirme uygulaması ile sadece organizasyondaki çalışanlar iyiden kötüye doğru sıralanmazlar. Ya da değerlemenin tek amacı bu olmamalıdır. Değerleme, aynı zamanda, organizasyonel amaçların çalışanlar tarafından anlaşılma ve benimsenme derecesini ortaya çıkarmalı, organizasyonel amaçların herkes tarafından asgari seviyede yerine getirilmesini temin etmeli ve herkesin mutlu olduğu dinamik çalışma ortamının sürekli muhafaza edilmesine yönelik koşulların da denetlenmesine olanak vermelidir. Değerleme, diğer taraftan, çalışanların gelişimini cesaretlendiren eğitim sürecinin düzenli bir parçası olmalıdır. Eğitim ve değerlemenin başarılı olabilmesi için çalışanların performanslarını geliştirmeyi istemeleri; yöneticilerin ise çalışanlara performans seviyelerini arttırmada rehberlik etmeleri gerekmektedir. Buna ise geri bildirim ile başlanmalıdır. Günümüzde başarılı bir

performans geliştirme ve değerlendirme uygulaması için, geribildirim yapılmasının gerekliliği üzerinde fikir birliğinin sağlandığı görülmektedir.

Sonuç olarak, iyi bir performans değerlendirme mutlak olarak organizasyon ve çalışan amaçlarına ortak hizmet etmelidir. Sadece organizasyonel amaçlara hizmet eden bir performans değerlendirme uygulaması, belirli bir süre sonunda organizasyonu huzursuz ve başarısız bir ortama sürükler. Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların verimli ve etkin biçimde kullanılması ile performans değerlendirme amaçlarına ulaşılacaktır⁸³.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere performans değerlemesine yönelik organizasyon ve çalışanların amaçları bulunmaktadır. Şimdi organizasyonun ve çalışanların performans değerlemesine yönelik amaçlarını ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

2.3.1. Organizasyonların Performans Değerlemeye Yönelik Amaçları

Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi sonucu saptanan aksaklık ve eksikliklerin giderilmesi, verimlilik ve etkenlik artışlarının sağlanması, gerek çalışanların, gerekse bir bütün olarak organizasyonun geliştirilmesi, performans değerlemenin çıktısı olan değerlendirme bilgileri sayesinde gerçekleşmektedir. Günümüzde performans değerlendirme, örgüt geliştirmenin bir aracı olarak algılanmakta ve kullanılmaktadır.

Her yönetsel uygulamanın olduğu gibi, organizasyonların performans değerlemesine yönelik de amaçları vardır. Bu amaçlar genel olarak iki başlık altında toplanabilir: İlki, çalışanlarla ilgili yönetsel kararların alınmasında gereksinim duyulacak verilerin gerekli karşılaştırmalar yapılarak toplanması, organizasyonel problemlerin tanımlanması ve yönetsel kararların desteklenmesine yönelik sağlıklı veriler elde etmektir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve çalışanların uyarılması, işe alım kararlarının alınması, işe alım sürecindeki etkinliğin ölçülmesi, ücret düzenlemesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve iş tasarımı yapılan yanlışların belirlenmesi performans değerlemesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlemesinden elde edilen bilgiler olmadan güvenilir yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans

⁸³ İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., İstanbul, 2000, s.337.

değerlemesi de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyecek şekilde düzenlenmelidir⁸⁴. İkinci amacı ise çalışanların performansının güçlü ve zayıf olduğu alanları ortaya çıkarmak, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribildirim sağlamak ve çalışanları eğitim ve gelişme programları yoluyla desteklemektir⁸⁵.

Çalışanlar, çevrenin organizasyona verdiği en önemli girdidir. Çalışan organizasyona kabul edildikten sonra, sahip olduğu ve kendisinde saklı tuttuğu özellikleri, organizasyondan edindiği statü ve kişisel beklentileri doğrultusunda açığa çıkartmaktadır. Çalışanlar organizasyon çatısı altına girmeden önceki yaşantısında bir takım alışkanlıklar kazanmış ve davranış biçimleri geliştirmiştir. Organizasyon, bütün bunlara rağmen, çalışanın, organizasyonel amaçlara ve bu amaçları gerçekleştirmek üzere var olan organizasyon kültürüne uymasını, bu doğrultuda davranışlar geliştirmesini bekler. Demek ki organizasyon, bireyin bir noktada kendi belirlediği davranış kalıpları içinde kalmasını ve bu doğrultuda değişmesini ve gelişmesini amaçlar. Bunun içinde bir takım önlemler alır ve almalıdır.

Bu nedendir ki, performans değerlemenin bir diğer amacı, çalışanın organizasyona uyum derecesini ortaya koymaktır. Bu tespit adaylık döneminde bulunan çalışanların işe devam kararının verilmesinde etkili olabileceği gibi, organizasyon içinde kaçınılmaz olarak yaşanan değişimin sonucunda ortaya çıkan örgüt-birey uyumsuzluklarının araştırılmasında da kullanılabilir.

Organizasyonların, başta insan unsurunun etkin kullanımı suretiyle insan kaynakları yönetimi stratejilerinin destekleyen ve dolayısıyla organizasyonel strateji üzerinde etkili olan performans değerlemenin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz⁸⁶:

- Personel temini ve yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek.
- Çalışanların özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip onları en uygun işlerde çalıştırmak.
- Değerleme sonuçlarının, kariyer geliştirme programlarına yararlı bir başlangıç noktası oluşturabilmesi için, dikkatle ve ciddiyetle ele alınarak, terfi ve

⁸⁴ Anthony M. MİCOLO, **Suggestions for Achieving a Strategic Partnership**, HR Focus, Vol.70, No.9, September,1993,s.22.

⁸⁵ Margareth PALMER, K.T. WİNTERS, **İnsan Kaynakları**, Çev: Doğan ŞAHİNER, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ltd.Şti., İstanbul,1993,Ss.9-11.

⁸⁶ Dursun BİNGÖL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**,Beta Yayınları, Basım,İstanbul,1998,s.228.

nakillerin nesnel ölçütlere göre yapılması⁸⁷.

- Çalışanların kendi değerlerini ve başarılarını tartmalarını sağlamak.
- Yapılacak ücret artışları, prim ve kâra katılma konularındaki uygulamalarda nesnel ölçütler sağlamak.
- Çalışanların eğitim ihtiyacını belirlemek ve hizmet içi eğitimde hangi konulara ağırlık verileceğini açığa kavuşturmak.
- İşten çıkarılacak çalışanları belirlemek.
- Gözetimi etkinleştirmek ve daha sistematik hale getirmek.
- Çalışanların iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışlarını değiştirmek.
- Güven yaratmak ve çalışanın moralini yükseltmek.
- Organizasyondaki misyon ve vizyon paylaşımının seviyesini görebilmek.
- Organizasyonun gelişme indeksini sürekli olarak yukarıda tutabilmek.
- Aynı yapı içindeki bireysel ve organizasyonel algılama farklılıklarını tespit edebilmek. Organizasyon içi iletişimi güçlendirmek.
- Çalışanlar hakkında gelecekte yararlanmak üzere çeşitli bilgilerin birikimini sağlamak⁸⁸.
- İnsan gücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler sağlamak.

2.3.2. Çalışanların Performans Değerlemeye Yönelik Amaçları

Performans değerlemesinden etkilenen gruptan sayısal olarak en büyüğünü değerlenenler yani çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışanların amaç ve beklentilerine uygun bir değerlendirme, sistemin başarısını artırırken, performans değerlemenin organizasyonun etkinliğine katkısını artıracaktır.

Performansı, yalnız çalışana bağlı olarak ele almamak gerekir. Beklenen performans düzeyinin gerçekleştirilmesi için daha önceki bölümde ele alınan, tüm faktörlerin (işin tasarımı, çalışma koşulları, yönetim ve çalışma politikası vb.)

⁸⁷ Brian BECKER, Barry GERHART, **The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects**, Academy of Management Journal, August 1996, V.39,N.4,s.779.

⁸⁸ DİCLE,1982,s.19.

performansla olan ilişkisinin iyi tanımlanması ve gerekli olanakların sağlanması tüm çalışanlar açısından önemlidir⁸⁹.

Değerleme yöntemi, çalışanların kişisel amaç ve gereksinimlerinin karşılanmasında ve işten istenen doyumun elde edilmesinde önemli bir araçtır⁹⁰. İşten sağlanan doyum, gönül gücünü ve iteklendirmeyi artırır, yabancılaşmayı azaltır ve çalışan ile organizasyon amaçları arasındaki çelişkiyi ortadan kaldırır. Aynı zamanda işin konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik insanın doğasından kaynaklanmaktadır. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile sürekli ve -çoğunlukla- sistemli bir alışveriş, paylaşım içindedir. İnsan bu paylaşım sürecinde yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır⁹¹.

Diğer yandan, performans değerlemesinden elde edilen sonuçlar, çalışanlara ait kararlar alırken de başvurulacak önemli bir kaynaktır. Çalışan, kendisi hakkında karar verilirken önyargılardan arınmış, nesnel ölçülere dayalı, tarafsız bir tutum içinde karar alınmasını bekler⁹². Bu nedenle, performans değerlendirme süreci içinde yer almayı arzu ederler. Ayrıca değerlendirme yönteminin başarıyla uygulanabilmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesi -bu da değerlendirme sürecinin her aşamasına çalışanların katılmalarına olanak tanınması- ile mümkün olur. Bu kapsamda, gerek hedeflerin belirlenmesi, diğer bir deyişle performansın planlanmasında, gerekse hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesinde çalışanlar katkısı sağlanmayı⁹³, fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilmeyi arzu ederler⁹⁴.

Çalışanların, değerlendirme yöntemine yönelik amaç ve beklentilerinden birisi ise, ulaşılmak istenen hedeflerin açık ve ölçülebilir olarak ortaya konulmasıdır. Hedeflerin açık, anlaşılır, nesnel nitelikte ve herkes tarafından kabul edilebilir bir şekilde ortaya konması, çalışan ve yönetici arasında amaçların paylaşılması çalışanların performanslarının nasıl değerlendireceğini bilmesi ve anlaması için de önemlidir. Bu

⁸⁹ İsmail Durak ATAAY, **İşgören Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, Birinci Cilt, İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları No:235, İstanbul, 1990,s.229.

⁹⁰ DİCLE, 1982,s.21.

⁹¹ FINDIKÇI, 2000,s.299.

⁹² DİCLE, 1982,s.21.

⁹³ UYARGİL,1994,s.22.

⁹⁴ Pınar TINAZ, **Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi Ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme**, Celal Bayar Ün. Yönetim Ve Organizasyon Dergisi, Sayı:5, Manisa,1999, s.389.

şekilde, çalışanlar hedeflere ulaşmada daha özgür olur ve kendi kendilerine yön verme ve denetleme olanağına kavuşurlar⁹⁵.

Çalışanlar, hedeflerinin açık ve anlaşılır olmasının yanında, bu hedeflere ne derece ulaştıkları, iş başarıları, yetersiz ve hatalı oldukları alanlara ilişkin geribildirim almak ve üstlerinin kendilerine destek olmaları suretiyle gelişmelerine olanak sağlanmasını beklerler⁹⁶. Ayrıca, üstlerinin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmek isterler. Bu noktada, çalışanlar daha çok yapıcı ve özgüvenini artırıcı geribildirim almaktan hoşlanırlar. Bu geribildirim, aynı zamanda çalışanların organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar⁹⁷. Çalışanlar aldıkları geribildirimle, insanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bilgilendirilme ihtiyacını da büyük ölçüde tatmin ederler. Bilgilendirme ihtiyacı tatmin edilen çalışan kendisine güvenir, kendini geliştirme konusunda istekli olurlar.

Bu konuda yapılmış çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda varılan ortak sonuç; performansı belirli aralıklarla değerlendirilen ve performans hakkında düzenli bilgi alan çalışanların, almayanlara nazaran daha yüksek başarı gösterdiği doğrultusundadır⁹⁸. Çalışanlara, çalışmaları ile ilgili verilen bilginin mutlaka olumlu olması gerekmez. Diğer taraftan çalışan ile üstün değerlendirme sonuçları hakkında görüş birliği içinde olması istenen bir sonuç olmasına rağmen, bu beklenti de gerçekleşmeyebilir. Çalışanın performansı hakkında hiç bilgilendirilmemesinden, olumsuz bile olsa bilgilendirilmeleri hem çalışan, hem de organizasyon açısından olumlu sonuçlar vermektedir. Yapılan geribildirim görüşmesinde, astların değerlendirme sonuçlarını değiştirmeleri ve kendi beklentilerine uygun değerlendirme sonucuna ulaşmaları pek mümkün olmasa da, bu görüşmelerle sonuçlar hakkında ayrıntılı bilgilendirilmiş olmaları, sonuçlar hakkında görüşlerini bildiriyor olma olanağını elde etmeleri, astı rahatlatacak ve sistemi karşı güvenini arttıracaktır⁹⁹.

Çalışanların, değerlendirme yöntemine yönelik amaçlarının diğer biri ise, değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görebilme arzusudur., Bireyler arası performans farklılıklarını herhangi bir ödül ile ilişkilendirilmediği zaman, performans değerlendirme yöntemleri değerlendirilen yani çalışanlar için anlamını yitirecektir. Değerlendirme yöntemi ile ödüllendirme arasındaki

⁹⁵ DİCLE,1982,s.21.

⁹⁶ A.Burcu CANİTEZ,T. SOLMUŞ, **Performans Değerlendirmesi**, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:16-17, Mart- Haziran 2000,s.109.

⁹⁷ PALMER,1993,Ss.9-10.

⁹⁸ FINDIKÇI,2000,s.299.

⁹⁹ UYARGİL,1994,s.22.

ilişkinin sağlam temellere dayandırılması, her ikisinin birbiri ile etkileşim içinde olması, ödül sisteminin, çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve yönlendirilmesi konusunda etkin bir aracı olmasını sağlayacaktır.

Çalışanların, değerlendirme yöntemine yönelik amaçlarından birisi ve değerlendirme yönteminin başarısı için belki de en önemlisi; değerlendirme yöntemi ve iş süreçlerinin uyumunun sağlanmasıdır. Değerleme yöntemleri işin yerine getirilmesine yönelik yöntemleri desteklemelidir. Bu kapsamda ekip çalışması gerektiren bir işi yapan çalışanların değerlendirilmesi bireysel performansın değerlendirilmesini ön plana çıkartacak bir değerlendirme yöntemi ile yapılıyorsa, performans bundan olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle, yerine getirilen işin yapısına uygun bir değerlendirme yönteminin tasarlanması büyük önem arz etmektedir.

2.4. Performans Değerlemenin Yararları

Bir organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının değerlendirilmesi hem organizasyon hem de çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir. Performans değerlendirme çalışanlar hakkında sağlıklı, doğru ve çabuk biçimde bilgi akışı sağlamak suretiyle, insan kaynakları yönetimi içerisinde pek çok temel fonksiyon için başlangıç oluşturacak bilginin de elde edilmesini olanaklı kılar. Elde edilen bu bilgiyle, çalışanların geliştirilmesi, kişi iş uyumunun sağlanması, bazı organizasyonel politika ve stratejilerin belirlenmesi ve organizasyonel edinimlerin artırılması maksadıyla kullanılması ve bu bağlamda çalışanla, organizasyon ve yöneticilerle ilgili bazı düzenlemelerin yapılması doğal bir sonuçtur¹⁰⁰.

Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak, çalışanların katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek ve buna bağlı olarak, organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararların çalışanla ilgili yapılacak bir değerlendirme sonucunda alınması gerekmektedir. Böylece organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi kararların objektif olarak alınması mümkün olacaktır¹⁰¹.

Değerleme, organizasyon ve yönetici bakımından olduğu kadar çalışanlar içinde önemlidir. Çalışanlar başarılarının karşılığını görmek, ödüllendirilmek isterler.

¹⁰⁰ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Secimi ve Başarı Değerlendirme Teknikleri**, İstanbul Üniv.İşlt.Fak.Yayınları No:248,İstanbul,1991,s.157.

¹⁰¹ Doğan CANMAN, **Personelin Değerlenmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlenmesi**, TODAİE YayınlarıNo:252,Ankara,1993,Ss.4-5.

Ayrıca başarılı ile başarısız, verimli ile verimsiz arasında ayrım yapılmasını beklerler. Performans derecesini bilen personel kendini geliştirme ve başarıyı artırma olanağı kazanır¹⁰².

Performans değerlendirme, sıradan insanların sıra dışı katkılara yönelmesini sağlayacak motivasyon yaratmada da önemli bir araçtır. Ancak, bu aracın başarısı, organizasyonun kültürüne, açık ve güvenilir bir ortamın sağlanıp sağlanmamasına bağlıdır. Eğer bu değerler mevcutsa değerlemeler çok daha yapıcı olacaktır¹⁰³.

Son yıllarda yaşanan rekabetin sonucu, ürün birleşimlerinde nitelikli insan gücünün payı artmasına bağlı olarak¹⁰⁴, organizasyonların yaptıkları yatırım da artmıştır. Bu anlamda organizasyonun karlılık ve verimliliğinin artmasında önemli bir unsur olan çalışanın, performansını doğru değerlemek ve bu değerlendirme sonucu, yapılan eğitim ihtiyaçları analizine bağlı olarak eğitimi yapılandırmak; değerlendirme görüşmeleri esnasında ortaya çıkan gelişim ihtiyaçlarına uygun gelişim aktivitelerini planlamak; nihai performansı belirlemek ve ödüllendirmek önemlidir¹⁰⁵.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonel iletişim ağının bir ögesidir. Bu nedenle, performans değerlendirme sağlıklı bir biçimde uygulanması organizasyonun performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu yüzden performans değerlendirme öncelikle doğru şekilde tasarlanması ve işletilmesi tüm organizasyona katkı sağlayacaktır.

Bütün bunların ışığında performans değerlemenin kendisinden beklenen yararı ortaya çıkartabilmesi için öncelikle, şu nitelikleri taşıyacak şekilde tasarlanması gerekir¹⁰⁶;

- Performans değerlendirme, organizasyon ve yönetim felsefesini yansıtmalı ve tüm üyelere güvence vermelidir.
- Performans değerlendirme, esnek ve gerçekçi ölçüt, işlem ve yöntemlerle uygulama alanına aktarılabilen ilke ve politikalara dayandırılmalıdır.
- Performans değerlemenin amaçları açıkça belirlenmeli, ölçütler, işlemler ve yöntemler ile amaçlar arasında gerekli uyum sağlamalıdır. Performans hedefleri

¹⁰² Nihat AKSÜT, **Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas,1998,s.27.

¹⁰³ Nedim MENEKŞE, **Performans Değerlendirme Sanatı**, Kariyer Dünyası Dergisi, Ekim 1998.s.74.

¹⁰⁴ Haldun ERSEN,**Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Yön Matbaacılık, İstanbul,1996,s.32.

¹⁰⁵ Şükrü AKTAŞ, **Beko Elektronikte Performans Yönetim Sistemi**, Beko A.Ş., www.insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/perf_art.asp,Erişim:10.12.2005.

¹⁰⁶ DİCLE,1982,s.24.

organizasyonel gerçeklere dayalı olarak tanımlanmalıdır. Bilinmelidir ki; ancak organizasyonel gerçeklere dayalı performans hedefleri, sonuçta istenilen performansa ulaşılmasını sağlar¹⁰⁷.

- Performans değerlendirme, çalışanların kişisel gelişimini gelişimi desteklemelidir¹⁰⁸. Bu maksatla çalışanlara performansları konusunda yeterli bilgi verilmelidir. Aksi takdirde çalışanların istenen amaçlara yönlendirilmesi ve bireysel gelişimlerinin sağlanması çok zor olacaktır. İyi tasarlanmış bir performans değerlendirme, her seviyedeki çalışanlar hakkında yöneticilere doğrudan bilgi aktarma olanağı sağlar¹⁰⁹.

- Performans değerlendirme, çalışanların katılımını, -bu süreç içinde- yer almasını teşvik etmelidir.

Bu niteliklere sahip bir performans değerlendirmeyle; insan kaynakları yönetimi uygulamalarının daha sağlıklı yapılabilmesi ve organizasyonel performansın artması gibi yararlar sağlamak mümkün olduğu gibi ayrıca şu yararların elde edilmesi beklenir;

- Organizasyonel stratejileri destekleyen değerlendirme, stratejilerin daha iyi anlaşılması ve benimsenmesini sağlar.

- organizasyonel amaçları destekleyecek, stratejilerin kolaylıkla uygulanmasını sağlayacak şekilde; eğitim, terfi, ücretleme vb... yönetsel kararların alınmasında katkı sağlar¹¹⁰.

- İnsan kaynakları planlamasının sağlıklı olarak yapılabilmesi maksadına yönelik veri üreterek, gelecekte ihtiyaç duyulan insan gücüne ilişkin bilgiler sağlar.

- Organizasyonun kendisini yenileyen dinamik bir yapıya sahip olması doğrultusunda, gelişmenin ve değişimin yol haritasının çıkartılmasını sağlar.

- İnsan kaynakları yönetimi alt süreçlerinin etkinliğinin değerlendirilmesine olanak tanır.

- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak ve yönetimin gereksinmelerine yanıt verebilecek etkin bir bilgi bankasının

¹⁰⁷ Murat TOKTAMIŞOĞLU, **Kot Pantolonlu Yönetici, İş Yaşamında Akıl Ve Ruhun Sentezi**, Media Cat Yayınları, İstanbul,2002,s.132.

¹⁰⁸ Edip ÖRÜCÜ, M.Ali KÖSEOĞLU, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003,s.26.

¹⁰⁹ İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme**, İstanbul Üniv. Yayınları, İstanbul,1991,s.158.

¹¹⁰ ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU,2003,s.26.

geliştirilmesine ve iletişim ağının kurulmasına katkı sağlar¹¹¹.

- İşin ve organizasyonun tasarımında saptanan sorunların ve aksaklıkların giderilmesinde ve iş ile çalışan arasında gerekli uyumun sağlanmasında yardımcı olur.

- Organizasyonun amaç ve beklentileri ile çalışanın amaç ve beklentilerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunarak, işe anlam kazandırır ve gönül gücünün, işten elde edilen doyumun, isteklendirmenin, verimlilik ve etkinliğin yükseltilmesine olanak sağlar¹¹².

- Organizasyon için gerekli olan eğitim programlarının düzenlenmesine, özellikle eğitim ihtiyacının belirlenmesine yardımcı olur.

- Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaştıkları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur.

- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkı sağlar.

- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak veriler sağlar. Performans değerlemenin özellikle bu yararı sayesinde kişilere yönelik ücret ve diğer maddi motivasyonlar kadar manevi-sosyal motivasyonlar için de veriler elde edilmiş olur.

Birçok yöneticinin performans değerlemeyi bir külfet olarak görmesine rağmen, yöneticiler açısından çeşitli yararları vardır. Performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin bir alt süreci, bir aşaması olarak görülmeyip, performans yönetim sürecinin ta kendisi olarak kabul ediliyor ve değerlendirme sonuçları iyileştirme maksadı ile kullanılmıyor ise performans değerlemenin bir külfet olduğuna yönelik anlayış pek de haksız sayılmaz. Bu açıklamalardan sonra performans değerlemenin yöneticiler açısından yararlarını ele alacak olursak;

- Yöneticilere astlarını tanımaları, kişisel yeteneklerini değerlemelerine ve böylelikle performansın geliştirilmesine olanak yaratır¹¹³.

- Astların zayıf ve kuvvetli yanlarını tespit ederek, sağlıklı bir insan gücü envanterinin çıkartılması ve planlamanın yapılmasını sağlar¹¹⁴.

- Astlar ile aralarında ilişkinin olumlu yönde gelişmesini sağlar.

- Yöneticilerin kendilerini değerlemesini, geliştirilmesi gereken yönlerini tespit

¹¹¹ DİCLE,1982,s.20.

¹¹² A.g.e.,s.20.

¹¹³ UYARGİL,1994,s.9.

¹¹⁴ ATAAY,1990,s.236.

etmelerine olanak tanır¹¹⁵.

- Astların daha yakından tanınması, yetki devri, çalışan güçlendirilmesi kararlarının daha kolaylıkla alınmasını sağlar.

- Yöneticilerin daha dengeli ve tutarlı kararlar vermesine yardımcı olur¹¹⁶.

Performans değerlemenin çalışanlar için de yararları vardır. Çalışan bazında sağlanan yararlar şunlardır¹¹⁷;

- Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaçtır.
- Performans değerlemenin en önemli faydası, kişiyi kendi çalışmaları hakkında bilgilendirmektir. Kişinin gelişmesinde bu bilgilendirmenin rolü büyüktür¹¹⁸.
- Çalışanların daha yakından tanınmasına olanak hazırladığından kariyer beklentilerine katkıda bulunur.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesinde etkili olur.
- Çalışanların kendilerini tanımlamalarına ve eksikliklerini gidermelerine yardımcı olur.
- Çalışanların iş başarılarını görmesi ve böylece iş tatminine ulaşmaları sağlanmış olur.
- Çalışanlar, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenirler.
- Performans değerlemenin sonuçları, kişiyi yeni atılımlar ve yeni arayışlar içine hazırlar. Diğer yandan mevcut eksikliklerini görüp, düzenlemeler yapmasını sağlar.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlar. Çünkü tek tek kişilerin performans düzeyleri, sonuçta kurumun performansı için belirleyici olacaktır.

2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme

organizasyonel başarıya sürekli ve etkin bir şekilde katkı sağlayacak çalışanlara sahip olmak, bir şans olmanın ötesinde bir yönetilebilir süreçler dizisinin sonucudur. İşte bu yönetilebilir süreçler dizisine, insan kaynakları yönetimi

¹¹⁵ UYARGİL,1994,s.9.

¹¹⁶ ATAAY,1990,s.236.

¹¹⁷ B.Bruke TRAHANT, R. KOONCE, **12 Principles of Organizational Transforming**, Management Review, vol.86, No:8, September 1997,Ss.299-301.

¹¹⁸ A.g.e.,Ss.299-301.

denilmektedir. Bu süreçlerden birisi de performans değerlendirme sürecidir. Performans değerlendirme sürecinin sonucunda ortaya çıkan bilgiler; ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar alınmasında ve çalışanların performans hedeflerine ne ölçüde ulaştığına ilişkin geri bildirim sağlanmakta kullanılmaktadır.

Objektif, tutarlı ve adil bir performans değerlendirme yöntemi etkin bir insan kaynakları yönetim sisteminin garantisidir. Fakat, böyle bir performans değerlemenin tesisi oldukça zordur. Bunun en önemli nedeni, yaşanan gelişmelerin çalışanın iş ortamındaki rolünü; yüksek zihinsel fonksiyonlar, yaratıcılık, kapsamlı bir bilgi düzeyi gerektiren daha karmaşık bir yapıya bürünmesidir. Çalışan performansı ise çalışanın sahip olduğu yetkinliklerin bir fonksiyonudur. Yani çalışanın sahip olduğu yetkinlikler arttıkça performansı da artmakta ve bütün bunlara bağlı olarak performans değerlemenin tasarımı ve uygulanması daha zor bir noktaya taşınmaktadır¹¹⁹.

Organizasyonlarda çalışan performansının artırılması, yöneticilerin, çalışanların yeteneklerini geliştirmeye ve bundan gereği gibi yararlanmalarına ilişkin bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleriyle mümkün olabilir¹²⁰. Bu nedenle, tüm çalışanların, hızlı bilgi üretiminin yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağlayacak bir organizasyonel ortamın, yöneticilerce hazırlanması büyük bir önem arz etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların performans sorunları ile ilgili yöneticilerce hazırlanacak ortam, insan kaynakları yönetiminin önemli bir uğraş alanını oluşturmaktadır.

Performansın etkileyen önemli faaliyet alanlarından birisi olan, çalışan seçim ve eğitim sürecine ne kadar özen gösterilirse gösterilsin, tüm çalışanların aynı performansı göstermesini beklemek gerçekçi olmayan bir beklenti olacaktır. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir. Çalışanlar arasındaki bu farklılıklar, performansı izlemeyi, ölçmeyi ve değerlemeyi bir zorunluluk haline getirmektedir¹²¹. Bu nedenle; insan kaynaklarının yönetiminde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, çalışanların yeteneklerinin, işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştırmaya olanak sağlamaktadır.

¹¹⁹ H.T GRAHAM, R. BENNT, **Human Resource Managament**, Langmen Group Ltd., Singapur,1995,s.233.

¹²⁰ Doğan CANMAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 2000,s.62.

¹²¹ SABUNCUOĞLU, 2000,s.159.

Performans değerleme; organizasyonlarda, insan kaynağı gereksinimlerinin belirlenip planlanması, ücret artışıları, terfi kararları, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve kendilerini geliştirmelerine fırsat yaratılması, güvenilir eleman seçim sistemlerinin kurulması, performansa dayalı ödüllendirmenin yapılması ve benzeri amaçlarla gerçekleştirilmektedir. Bu yönü ile değerlemenin niteliği ve etkinliğinin tüm insan kaynakları yönetim sürecini de etkilemektedir¹²².

Performans değerleme, gelişme ve eğitim gereksinimlerinin saptanması, performans iyileştirme planlarının yapılması için de önemlidir. Bu kapsamda, farklı performansın, kişinin motivasyonu sonucu oluşan bir işlev mi, yoksa kişinin becerilerinin bir sonucu mu olduğunun doğru bir şekilde teşhis edilmesiyle ilgilenmektedir. Ayrıca çalışanların ne şekilde yönetildikleri, çalışanlara tahsis edilen kaynaklar ve denetim altına alınamayan dış faktörler de dikkate alınmaktadır¹²³.

Hiç kuşku yok ki, motivasyon, insan kaynakları yönetiminin en önemli çalışma alanlarından birisidir. Çalışanların motivasyon seviyeleri, performansları üzerinde doğrudan etkilidir. Ayrıca, performans değerleme, çalışanın motivasyon seviyesi üzerinde etkilidir. Performans-motivasyon ilişkisini araştırmaya yönelik yapılan bir çok araştırma, performanslı düzenli olarak değerlenen çalışanların, değerlenmeyenlere göre daha mutlu ve verimli çalıştıkları sonucuna ulařmıřtır¹²⁴.

Bütün bunların sonucu olarak, performans değerleme; organizasyon ve yönetimi geliştirme çabalarının temel unsurudur ve personelin işteki başarı düzeyini tespit etmek ve kişi ile organizasyonu birlikte geliştirmek amacına hizmet etmektedir. Bunun için organizasyonun kültürünü güçlendirmek veya değiştirmek suretiyle çalışanın, gizli kalmış yeteneklerini ortaya çıkarabileceği ortamı oluşturmayı da hedeflemektedir¹²⁵. Bu geliştirme sürecinin başarısı, önemli ölçüde sağlıklı değerleme sonuçlarına ve bu sonuçlara dayalı olarak yapılan geribildirimle bağlıdır. Çalışanların performanslarına yönelik uygun koşullarda ve usulünce yapılan geribildirimlerin, çalışanların gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkilediği genel kabul gören bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

¹²² Halil CAN, A. AKGÜN, A. KANUNCUBAŞI, **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara,1995,s.4.

¹²³ CANMAN, 2000,s.146.

¹²⁴ Ahmet şerif İZGÖREN, **Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak**, Acedemyplus Yayınları, Ankara, 2001,s.97.

¹²⁵ Doğan CANMAN, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE Yayınları, No:260, Ankara,1995,s.122.

Değerleme sonuçlarının ister geliştirme amacıyla, isterse idari kararların alınması amacıyla kullanılsın, bu aşamada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir gerçek; ne kadar yeterli bir ölçüm yöntemi kullanılırsa kullanılsın, performansın tüm yönleri ile ölçümünün olanaksız olduğudur. Değerlemelerde öznel yargılar her zaman söz konusu olabilir.

Sonuç olarak; çalışanlar organizasyonda kişisel amaçlarını gerçekleştirmek üzere yer alırlar. İş, çalışanların kişisel gereksinimlerinin karşılanmasında bir araçtır. Organizasyonlar ise kendi amaçlarına hizmet etmek üzere çalışanları bünyesine kabul ederler. Bu noktada insan kaynakları yönetimi, çalışanların organizasyonel amaçlara, bireysel amaçlarına rağmen en etkin şekilde hizmet etmesini sağlayacak çözümler bulur. Çalışanların organizasyonun amaçlarına ne ölçüde hizmet ettikleri değerlendirme yardımıyla tanımlanabilir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimine yönelik etkin uygulamalara ancak performans değerlemenin desteği ile ulaşılabilir¹²⁶.

2.6. Performans Yönetim Sisteminde, Performans Değerlemenin Yeri

Performans yönetim sisteminin, yönetim sisteminin tanımının yapılması ve süreçlerinin belirlenmesi pek de kolay olmasa da, gerçekçi ve tutarlı sayılabilecek bir nitelikte tanımlanması performans değerlemenin bu sistemin neresinde olduğunun anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Bu açıklamadan sonra; “performans yönetimi; gerçekleştirilmesi gereken organizasyonel amaçlara ve bu bağlamda çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleştirilmesi ve çalışanların bu amaca ulaşmak için gösterilen ortak çabaya münferit olarak yapacakları katkının derecesinin artırılması maksadı ile yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir” şeklinde tanımlanabilmektedir¹²⁷.

Performans değerlendirme ise, performans yönetim sürecinin kendisi olmasa da, performans yönetim sürecinin içinde yer alan olmazsa olmaz bir aşamasıdır. Değerleme aşamasının, performans yönetim sürecinin vazgeçilmez bir aşaması olduğunu, Amerikalı yöneticiler arasında çok yaygın olarak kullanılan şu iki ifade;

¹²⁶ A.Burcu CANITEZ, T. SOLMUŞ, **Performans Değerlendirmesi**, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:16, Mart- Haziran 2000,s.109.

¹²⁷ CANMAN,1995,s.121-122.

“ölçülemeyen yapılmamıştır” ve “ölçemediğinizi yönetemezsiniz”, anlamlı şekilde vurgulamaktadır¹²⁸.

Performans yönetim sistemini, sadece performansın ölçülmesi, değerlendirilmesi olarak algılayan organizasyonlar, performans yönetimini, geçmişle alakalı ve her şey bittikten sonra ortaya çıkan bir sonuç olarak görmektedirler. Halbuki, performans yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan performans geliştirme, ileriye dönük, devam eden bir süreçtir¹²⁹. Bu tip bir bakış açısına sahip organizasyonlarda, performans yönetim süreci gelişimsel amaçlardan öte, idari kararlara kanıt oluşturmaya maksadıyla kullanılmaktadır.

Performans değerlemeyi daha çok gelişme, geliştirme amacına yönelik kullanan organizasyonlar için; performans değerlemenin temelde bir geribildirim süreci olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu süreçte, değerlendirme; çalışanın görevini hangi düzeyde yerine getirdiğini belirlemek ve çalışmalarını hakkında bilgi vermek, yani geribildirimde bulunmak maksadıyla yapılır. Organizasyon ve çalışan gelişiminde bu bilgilendirmenin önemi büyüktür¹³⁰.

Özet olarak, performans değerlemesi ile; işler ne kadar iyi yapılıyor, beklenen sonuçlara ne derecede ulaşılmıştır, gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mudur, bu işlerin organizasyon performansına etkisi nedir, hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mıdır, temel ilkelerden sapma var mı, doğru yönde iyiye doğru mu gidiliyor vb. konularda performans yönetim sürecine gerekli bilginin aktarılması sağlanır. İşte performansın değerlendirilmesi sonucu oluşan bu bilgi bir çok yönetsel uygulamanın başarıyla kullanılması maksadıyla dikkate alınır¹³¹.

Performans değerlendirme, şu konularda yaratmış olduğu etki ile performansın yönetilmesine katkıda bulunur¹³²;

- Organizasyon içinde performans ve verimlilik anlayışını yaratır ve sürdürür.
- Performans yönetiminin kontrolü sağlanır.
- Performans planlarının yapılmasını sağlar.
- Organizasyonun mevcut ve potansiyel sorunlarını erken belirleyerek gelişme gerektiren alanların saptanmasını ve buna yönelik planlamaların yapılmasını sağlar.

¹²⁸ AKAL,2000,s.65.

¹²⁹ ÇALIK,2003,s.44.

¹³⁰ FİNDİKÇİ,1999,s.299.

¹³¹ AKAL,2000,s.65.

¹³² A.g.e.,s.65.

- Gerçekleştirilen etkinliklerin sonucunu değerlemeye ve bilginin ilgili yerlere iletilmesini sağlar.

Performans değerlemenin, performans yönetim sistemi içindeki yerinin tanımlanmasına yönelik bir betimlemenin, müteakip konularda da dolaylı olarak da olsa yer aldığı görülecektir. Bu nedenle, olası tekrarların önlenmesi için bu konuya daha fazla yer verilmemiştir.

2.7. Performans Değerlemenin Tasarımında Göz Önünde Bulundurulması Gereken Faktörler

Performans Değerleme yönteminin tasarımında birçok etken göz önünde bulundurulmalıdır. Bu etkenler dikkate alındığı ölçüde değerlemenin etkinliği artacak ve beklentilerin önemli ölçüde karşılanmasına katkı sağlayacaktır.

Ölçme, belki de en önemli yönetim aracıdır. Basit olarak ele alındığında, ölçülemeyen hiçbir şey yönetilemez¹³³. Yapmış olduğumuz ölçümle; mevcut durumun ne olduğu, mevcut duruma nasıl ulaşıldığı, aslında nereye ulaşılacak istendiği, istenen noktaya ulaşmak için nelerin daha yapılması gerektiği araştırılmaktadır¹³⁴. Ulaşılacak istenen durum ile, mevcut durumun belirlenmesi ve kıyaslanması ölçmeyi, bu kıyaslamaya bağlı olarak bazı çıkarımlarda bulunulması değerlemeyi oluşturmaktadır. Değerleme, davranış ve tutumların oluşumuna etki etmektedir. Diğer taraftan ölçmenin sağlıklı olabilmesi için; neyin, neden, ne zaman, nerede, nasıl, kim tarafından ölçüm yapılacağı, kriterlerin ne olacağı ve nasıl sorgulanacağı çok iyi tespit edilmelidir¹³⁵. Bu tespitler; -her şeyi ölçmeye çalışmanın, ölçmenin etkinliğini artırırken tasarım ve uygulama maliyetlerini artırdığı ve de toplam faydayı azalttığı- gerçeği akıldan çıkarılmadan yapılmalıdır.

Ölçme ve değerlemenin, yönetim sürecinin değişmez ve vazgeçilemez bir parçası olduğu kabulünden hareketle, sürekli performans iyileştirmesinin bir parçası olan, gelişmiş ölçüm yöntemlerini kapsayan, iş stratejileri ile bütünleşmiş, anlaşılır, kabul edilir bir değerlendirme sürecinin tesisi, her organizasyonun hedefi olmalıdır.

¹³³ John H LINGLE, SCHIEMANN, William A, **From Balanced Scorecard To Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?**, Management Review, March V.85,1999.

¹³⁴ M.J. LEBAS, **Performance Measurement and Performance Management**, International Journal of Production Economics, Vol:41,1995.

¹³⁵ Peter F. DRUCKER, **The New Realities**, Harper&Row, 1989,s.67.

Çalışan performansının değerlendirilmesi maksadı ile tasarlanacak performans ölçüm yönteminin geliştirilmesinde; ölçülecek davranışların tespiti¹³⁶, performans ölçütlerinin geliştirilmesi, performans ölçütlerinin kullanılması (verilerin toplanması ve bu verilerin kullanılabilir bir biçimde düzenlenmesi) olmak üzere üç temel aşama ortaya çıkar¹³⁷. Bu süreç içinde performans değerlemenin tasarımına yönelik şu sorulara cevap aranması gerekir. Bunlar; yöntemin amaçlarının ne olacağı ve nasıl kullanılacağı, değerlemeyi kimlerin yapacağı, nelerin değerlemeye alınacağı, değerlemenin ne zaman ve nasıl yapılacağı, hangi yöntemin kullanılacağıdır¹³⁸. Bu sorulara cevapların bulunması, performans değerlemenin tasarımı için yeterli değildir. Hatta, tasarlanma sürecinde; hedefler çok iyi tespit edilmiş, çok iyi bir sistem kurulmuş olsa dahi, eğer istenilen duyarlılık seviyesinde ölçüm yapılamıyorsa, bütün bunların hiç bir öneminin olmayacağını belirtmek gerekir¹³⁹.

Tasarım sürecinde öncelikle, amaçlar doğrultusunda, ölçülmek istenen anahtar davranışlara bağlı olarak ölçütler tanımlanmalıdır¹⁴⁰. Çalışanların iş yapma isteğini azaltacak, hatta yok edebilecek, ulaşılması çok zor veya çok kolay ölçütler belirlenmemeli ve mümkün olabildiği ölçüde objektif değerlendirme yapmaya olanak sağlayacak ölçütler kullanılmalıdır.

Performansın ölçülmesindeki gayelerden birisi de, çalışanların geliştirilmesine dönük alanların belirlenmesi ve organizasyonun genel performansı üzerinde önemli etkileri olacak faaliyetlere odaklanılmasının sağlanmasıdır. Yanlış performans ölçütlerinin belirlenmesi, gereksiz faaliyetlere odaklanılmasına, faaliyetlerinin önceliklerinin yanlış olarak algılanmasına ve beklenen gelişmelere ulaşılamamasına neden olacaktır. Tek bir performans ölçütüne odaklanılması da, faaliyetlere ilişkin yanlış bilgilere sahip olunmasına neden olabilmektedir. Birbiri ile çakışan performans ölçütlerinin belirlenmesi ise, gelişmelerin gerekli olduğu alanların saptanmasını güçleştirmektedir.

Bu nedenle, performans ölçütlerinin belirlenmesinde çalışanlar tarafından ortaya konulacak davranışların öncelikleri, insan kaynakları stratejileri doğrultusunda,

¹³⁶ M. BOURNE, , MILSS, J., WILCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K., **Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7,2000.

¹³⁷ G.MANOOCHERHRI, **Overcoming Obstacles To Developing Effective Performance Measures**, Work Study, Vol:48, No:6,1999.

¹³⁸ Jeffrey A.MELLO, **Strategic Human Resource Management**, South- Western Publishing Co., Ohio, 2002,Ss.298-299.

¹³⁹ David W. BRACEN, Carol W. TIMMRECK, **Guidelines For Multisource Feedback When Used For Decision Making**,The Society of Industrial and Organizational Psychology, April 1999.

¹⁴⁰ BOURNE ve Diğerleri, 2000,s.758.

doğru olarak belirlenmeli ve performans ölçütleri buna göre oluşturulmalıdır¹⁴¹. Etkin bir performans ölçüm yöntemi, çalışanların mevcut durumuna ve geliştirilmesi gereken alanlara ilişkin bilgileri hızlı bir biçimde sağlayabilmelidir.

Performans ölçüm yöntemlerinin tasarımında dikkat edilmesi gereken bir nokta da, kullanılacak ölçütlerin sayısının belirlenmesidir. Çalışan performansının ölçümünde mümkün olan en az sayıda ölçüt kullanılması tercih edilmelidir. Çok fazla ölçütün olması, çok fazla sayıda rutin verinin oluşmasına neden olmakta ve dikkati, çalışanların başarısı için kritik olan davranışlara odaklanılmasını önleyebilmektedir. Diğer yandan, yöntemin sadeleştirilmesi adına tek bir ölçütün tüm çalışanlar ve her konum için kullanılması da uygun olmamaktadır. Ölçütlerin, değişik konumlarda çalışanlar arasında farklılık gösterdiği dikkate alınmalıdır¹⁴².

Organizasyonlar, İş süreçlerini etkileyen ve hemen hemen her alanda değişimin ve gelişmenin (siyasal, hukuki, sosyal teknolojik vb.) yaşandığı dinamik bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Bu nedenle çalışanların değerlendirilmesinde kullanılan performans ölçütleri de organizasyonel stratejileri destekleyecek şekilde dinamik olmalı¹⁴³, organizasyonel yapı, strateji, çalışan özellikleri, işin yapısı ve de zamana bağlı olarak değişkenlik göstermelidir.

Performans ölçüm yöntemlerine yönelik uygulamalar, organizasyonlar arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Bu farklılığın temel nedeni, ölçüm yöntemlerinin organizasyonun insan kaynakları stratejilerine bağlı olması ve organizasyonların insan kaynakları stratejilerinin de birbirlerinden farklılık göstermesidir¹⁴⁴. Farklı ölçüm temelleri ve ölçüm yöntemleri için ölçütler geliştirilmiş olmakla birlikte, performans ölçümünde genel olarak uygulanabilir sistematik bir yaklaşım henüz geliştirilmemiştir.

Performans ölçüm süreci, diğer insan kaynakları yönetim süreçleriyle girdileri paylaşması ve bazıları için çıktı üretmesi nedeniyle, bağımsız olarak

¹⁴¹ M.BOURNE, J.MILSS, M.WILCOX, A.NEELY, K.PLATTS, **Designing, Implementing And Updating Performance Measurement Systems**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7, 2000,s.757.

¹⁴² A.GUNASEKARAN, C.PATEL, E.TİRTİROGLU, **Performance Measures and Metrics In a Supply Chain Environment**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:1/2, 2001,s.72.

¹⁴³ M. HUDSON, A.SMART, M. BOURNE, **Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:8.,2001.

¹⁴⁴ D.MEDORI, D. STEEPLE, **A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:5, 2000.

düşünülmemelidir¹⁴⁵. Performans ölçüm süreci, insan kaynakları yönetimine ait farklı alanlar arasında bütünleştirmeyi teşvik eden görevlerin ve organizasyonel amaçların yayılımını sağlayarak önemli bir fonksiyonu gerçekleştirmektedir¹⁴⁶.

Bu bağlamda tasarım sürecinde, değerlendirme yönteminin benimsenmesini ve etkin olarak kullanımını etkileyecek; organizasyonun, yöneticilerin, çalışanların beklentileri, tutumları ile genel ve organizasyon kültürünün etkileri, değerlendirme sürecinde yaşanması olası hatalara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Performans Değerlemede sorunlar yaşamayan organizasyonların sayısı çok azdır. Özellikle tasarım sürecinde yapılan hatalardan kaynaklanan sorunlar şunlardır¹⁴⁷;

- Performans ölçüm sisteminin amacının belirlenmemesi,
- Yanlış alanlara odaklanılarak yanlış ölçütlerin oluşturulması,
- Sistemin çok fazla sayıda çelişkili, gereksiz veri ile ilgilenmesi,
- Ölçütlerin organizasyonların stratejik plânları ile ilişkilendirilmesinin yapılmaması.
- Kısa döneme odaklanması,
- Yetersiz sayıda, gerçekçi olmayan, anlamsız ölçütlerin yer alması,
- Yanlış performans ölçümüne sebep olması, (Bir alan için uygun olan bir performans ölçümü diğer alanlar için anlamsız olabilir.)
- Performans değerlemenin bireysel çalışmayı ve rekabet özendirme ve buna bağlı olarak ekip çalışmasının olumsuz olarak etkilenmesi,
- Ölçümler arasındaki sürenin belirlenmemesi,
- Sistemin, çalışanın mevcut durumunda gelişmeyi sağlayan bir ortam ve de bir güdü yaratmamasıdır.

Politikaların ve stratejilerin yayıldığı farklı alanlardan geribildirimlerin sağlandığı bir kapalı döngü kontrol sistemi olarak da nitelendirilebilen¹⁴⁸ performans ölçüm sistemleri, gerekli olduğunda kendi içinde de düzenlemelerin yapılmasına

¹⁴⁵ U.S. BITITCI, A.S.CARIE, L.Mc DEVITT, **Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:17/5, 1997.

¹⁴⁶ BITITCI ve Diğerleri, 1997.

¹⁴⁷ W. ARTLEY, S. STROH, **Establishing An Integrated Performance Measurement System**, Vol:2- (<http://www.orav.gov>), Erişim: 2003.

¹⁴⁸ U.S. BITITCI, A.S. CARIE, L.Mc DEVITT, **Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:17/5, 1997.

olanak sağlayacak mekanizmayı da içerecek tarzda tasarlanmalıdır¹⁴⁹. Bu bağlamda kendini yenileyemeyen, gerekli değişimleri kendi içinde hayata geçirme dinamizminden yoksun bir ölçüm sistemi; gereksiz bilgilerin toplanması, işlenmesi ve dağıtılması ve çalışan için öncelikli olan bilgilerin izlenememesi gibi nedenlerden dolayı işlevini tam olarak yerine getiremeyecektir¹⁵⁰.

2.7.1. İşin Yapısı ve Değerleme Yöntemi İlişkisi

İş takım çalışması ile veya bireysel çalışmayla yerine getirilecek şekilde tasarlanabilir. Bu noktada yerine getirilecek işi destekler tarzda performans değerlemenin ve de diğer insan kaynakları yönetim araçlarının tasarlanması büyük önem taşımaktadır.

Geçmiş dönemlerde organizasyonların bireysel başarıyı ağırlıklı olarak ödüllendirdiğine ve birbiriyle rekabet halinde çalışanların bulunduğu iş ortamlarına sık sık rastlanmaktaydı. Fakat, artan rekabet, azalan kar ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçlarıyla birlikte, bilgiyi işlemenin malzemeyi işlemekten çok daha fazla önem kazanması, işin tasarımını ve de örgütlenmeye yönelik anlayışı büyük çapta değiştirmiştir.

Büyük ölçüde dinamizm ve bir o kadar da esneklik gerektiren günümüz rekabet ortamında, hiyerarşik yapılar yerine, daha fazla iletişim, işbirliği ve koordinasyon ihtiyaçlarına cevap verebilecek basık organizasyon yapıları önem kazanmaktadır. Basık organizasyon yapısı ise yatay ilişkiler ve iletişimi; yatay iletişim ise, farklı bilgi, deneyim, beceri ve bakış açısına sahip çalışanların karşılıklı bağımlılık duygusunun geliştirilmesini sağlamaktadır. Organizasyonların örgütlenme şeklinin basıklaşması, yatay iletişimin etkin kılınması tek başına yeterli olmamaktadır. Ayrıca yeni üretim yapısının gereklerini yerine getirecek şekilde, çalışanların değer sistemlerini ve zihin haritalarını değiştirmek ve yapılandırmak, yani ekip çalışmasını benimsetmek çağdaş organizasyonlar için olmazsa olmaz bir özellik taşımaktadır¹⁵¹.

Organizasyonel yapının ve uygulamaların ekip çalışmasını destekleyecek şekilde yeniden tasarlanması da, ekip çalışması anlayışının çalışanlarca

¹⁴⁹ U.S. BITITCI, P. SUWINGNJO, A.S.CARRIE, **Strategy Management Through Quantitative Modeling of Performance Measurement Systems**, International Journal of Production Economics, Vol:69,2001.

¹⁵⁰ C. FORZA, F.SALVADOR, **Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20,No:3,2000.

¹⁵¹ Acar BATLAŞ, **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, 4.Baskı, İstanbul, 2002,s.18.

benimsenmesinde gerekli olan bir aşamadır. Bu bağlamda, çalışanlar üzerinde önemli etki yaratabilen ve organizasyonel manada değişimin desteklenmesinde en etkin araçlardan birisi olan performans değerlendirme de yeniden ele alınmalıdır.

Çalışan performansına ilişkin değerlendirmeler; birey bazında, ekip bazında, organizasyon bazında veya bunların bir karması şeklinde yapılabilir. Fakat günümüzde sıklıkla performansın değerlendirilmesi birey bazında yapılmaktadır. Bunun altında yatan temel kabul ise; ekip ve organizasyon performansının, tüm bireysel girdilerin toplam sonucu olduğudur ve bağımsız olarak ölçülebilmektedir¹⁵². Diğer bir varsayım ise, organizasyonun tüm hedeflerinin birey bazına indirgenebileceğidir. Diğer bir deyişle bireysel hedeflerin, birbirleriyle çatışmadığı, organizasyon hedeflerine paralel olduğu ve bireysel hedeflerin tamamının toplamının organizasyonun genel hedeflerini oluşturduğudur. Bu varsayımlar ilk bakışta doğru görünmekle birlikte, bir bütünün yalnızca parçalarının toplamına eşit olamayacağı gerçeğinden hareketle pek de gerçekçi değildir. Yani, organizasyon ve ekip performansı, yalnızca bireysel performansın sonuçlarının alt alta toplamı değildir. Bireylerin birbiri ile etkileşiminin yani sinerjinin sonucu olarak ortaya çıkan sonuçlar da organizasyon ve ekip performansını etkilemektedir¹⁵³.

Birey bazında performans değerlendirmesi, münferit çalışma gerektiren işlerde ve bireysel performansın doğrudan ölçülebileceği diğer alanlarda, çalışan performansını nispeten gerçekçi bir şekilde tespit edebilir. Ancak daha çok ekip çalışmasını gerektiren işlerde tüm pozisyonlar için bireysel bazda gerçekçi değerlendirme olanağı yoktur. Ayrıca bireysel bazda bazı hedefler belirlenebilse de, işlerin birbirine bağımlılığı tüm hedeflerin bireysel olarak belirlenmesine imkan vermemektedir. O halde, işin yapısı performansın değerlendirilmesine ilişkin esasların belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan, performans değerlendirmenin özellikleri de çalışanlara işin nasıl yapılacağına ilişkin önemli bilgiler vermektedir. Bu nedenle performans değerlendirme işin yapısının belirlenmesinde belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Performans değerlendirmesinin sadece bireysel bazda ele alınması daha çok ekip çalışmasını gerektiren işlerde gerçekçi sonuçlar vermeyebileceği gibi, tüm organizasyonel hedeflerinin birey bazına indirgenmesi, teknik açıdan oldukça zordur. Ekip çalışmasını gerektiren alanlarda sadece bireysel performansa göre değerlendirme,

¹⁵² BARUTÇUGİL,2002,s.162.

¹⁵³ A.g.e.,s.163.

ekip ve organizasyon performansının olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilecek uygulamalara zemin hazırlayabilir.

2.7.2. Kültürel Yapı ve Değerleme Yöntemi İlişkisi

Kültür olgusu, bir toplumu meydana getiren bireylerin kendi aralarında, birey ile grup arasında, ve de gruplar arasındaki ilişkileri tanımlamakta ve davranışlarını yönetmektedir. Bu yönü ile kültür, değerler yoluyla topluluk üzerinde oluşan sosyal kontrol mekanizmasıdır. Diğer bir tanımlama ise kültür bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlamadır. Dolayısıyla kültür kişiliğin dolayısıyla inanç, tutum ve de davranışların oluşumunda çok etkili bir çevresel faktördür.

Organizasyonel manada ve yönetici açısından kültür; organizasyonun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, inançlar, değerleri, örf ve adetler ile diğer kişiler arası ilişkilerin tamamıdır. Bu tanımdan kültürün organizasyonun faaliyetlerini çevreleyen, maddi ve manevi özelliği olan toplum değerleri olduğu sonucunu çıkartmak mümkündür¹⁵⁴. Bu değerler yönetsel başarının yakalanması, çalışan performansını etkileyebilecek faktörlerin tanımlanması açısından göz önünde bulundurulması gerekir.

Bu noktada, kültürel farklılıklara sahip toplumların arasında gerçekleşecek beşeri uygulamalara yönelik bilgi ve deneyim transferlerinde bir kültürel uyarlamanın yapılması gereklidir. Bu durum yönetim bilimi için de geçerlidir. Yönetim biliminin gelişiminde de önemli bir etkiye sahip olan gelişmiş ülkelerin yönetim alanındaki bilgi ve deneyim birikimleri, kültürel özellikleri benzer olan ülkelerde daha kolay uygulanır. Farklı kültürel anlayışların ürünü yönetsel uygulamaların, bu kültürel farklılıklardan kaynaklanan uyarlamalar yapılmadan kullanılması doğru değildir. Bu bakımdan yönetim uygulamalarına kültürün etkisi vardır ve bu nedenle de yönetim bilgi ve prensipleri evrensel olamaz¹⁵⁵. Bu tespit yönetim biliminin ve prensiplerinin bilimsellikten uzak olduğu çıkarımına yöneltmemelidir. Çünkü yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış durumdadır. Fakat bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Bu nedenle, yönetsel uygulamanın gerçekleştirileceği kültürel yapının özellikleri dikkate alınmak suretiyle, Batı yöntemlerinden uyarlamaların yapılması ve bu koşullarda yararlanılması daha başarılı sonuçlar verebilir¹⁵⁶.

¹⁵⁴ ERDOĞAN,1997,s.121.

¹⁵⁵ A.g.e.,s.161.

¹⁵⁶ BAYSAL,1993,s.120.

Bütün bunların ışığında, performans değerlendirme, Türk kültürünün özellikleri ve Türk toplumunda yarattığı anlayış farklılıkları Batı kültürü ile kıyaslanarak ele alınacaktır. Bunun en önemli nedeni ise, değerlendirme yöntemlerinin tamamının Batı kaynaklı olmasıdır.

Batı kültürünü Türk kültüründen ayıran felsefi anlamdaki farklılıklar; Batı kültürünün temelini oluşturan inanç sistemlerinde ilk olarak ortaya çıkmaktadır. Bu inanç, bireylerin toplumdan ayrılmalarını, ayrı düşmelerini teşvik eder ve onaylar. Bu onaylamayı bireyin kendi sorumluluğu ve bağımsızlığı kavramlarına yüklemektedir. Bu yönelimleri bireylerinde çağrıştıran Batı kültürü, bireyci bir kültürdür¹⁵⁷.

Bireyci kültür; yaratıcılığı, girişimciliği, icat yapmayı, sorunlara karşı meraklı yaklaşmayı, bireysel bağımsızlığa önem vermeyi ön plana çıkaran bir kültürdür. Sosyolojik, iktisadi ve sanayi uygarlığın yaratılmasının yanında, yönetsel uygulamaların yaratılmasında da bu bireyci kültür özelliklerinin etkisi olmuştur.

Türk kültürünün de içinde olduğu Doğu düşüncesinin temel özelliği ise; değişime ve yeniliklere açık olmama, öğrenilenle yetinme, genelde kabul gören bir yaklaşımdır. Bu yönü ile araştırmaya, anlamaya ve eleştirmeye fazla yer yoktur.

Her ne kadar doğu kültürünün bir parçası olduğu kabul edilse de, Türk kültürünün kendine has özellikleri de vardır. Bu özellikler¹⁵⁸;

- Türk kültürü, ortaklaşa davranışı, bireyciliğin önünde tutmaktadır.
- Türk kültürü, sanıldığı gibi, çağdışı sayılabilecek geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında değildir.
- Türk kültüründe belirlenimcilik egemendir. Bu nedenle de belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksektir.
- Türk kültürü, çatışmadan kaçınmayı ya da çatışmayı bastırmayı öngörür. Uzlaşma ya da yarışmadan kaçınma da Türk kültürü tarafından özendirilir.
- Türk toplumu, geniş bağlamli bir kültürün içinde yaşamaktadır. Geniş bağlamlılık ile kastedilen, iletişimde sözsüz davranışların, sembollerin, jestlerin ve duygusal bağlanımların ve iletişiminin esas alındığı bir kültürel özelliktir.

¹⁵⁷ Doğan ERGUN, **Türk Bireyi Kuramına Giriş: Türk Kültürünün Olanakları**, Gerçek Yayınevi,1991,s.73.

¹⁵⁸ H.Canar SÜMER, **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, ODTÜ,2001.

Türk toplumunun tavır, tutum, davranış ve iletişimde etkili olan bu genel özelliklerin yanında, Türk insanı; kadercidir, kanaatkardır, pek girişken ve çalışkan değildir ve yeni koşullara uymada zayıflık gösterir.

Tüm diğer insan kaynakları uygulamalarında olduğu gibi Performans değerlendirme yöntemleri de, farklı toplum yapılarında farklı şekilde uygulanmaktadır ve uygulanmalıdır. Toplulukçu (collectivist) kültürlerde diğer İnsan Kaynakları uygulamalarının yanında performans değerlendirme de bireyci (individualist) kültürlerden farklı şekilde ele alınmalıdır. Bu noktada Türk kültürünün özelliklerini, yönetsel etkinlikler çerçevesinde ortaya koymak gerekir. Türk toplumunda, astlar katılımcı amir ya da lideri çok tercih etmemekte ve amirle olan görüş farklılıklarını ifade etmekten kaçınmaktadır. Yönetici, saygı duyulan ve otoritesi sorgulanmayan bir baba figürü olarak görülmektedir. Koruyucu, kollayıcı lider/yönetici modeli tercih edilmektedir. Bunlara ilave olarak ; ödül dağıtımında ihtiyaç temelli bir yaklaşım tercih edilmektedir. Evrenselci bir tutum yerine, kuralların gerektiğinde değiştirebildiği özelsel bir yaklaşım arzu edilmektedir. Merkezîyetçilik anlayışı, yaygın olarak kabul görmektedir. Mesajın kendisinden çok nasıl verildiği önem kazanmaktadır. Çatışma çözümünde yüz yüze gelme taktiği fazla tercih edilmemektedir. Üstün, destekleyici ve bir arabulucu rolünü üstlenmesi etkili bir çatışma çözme yöntemi olabilmektedir¹⁵⁹.

Türk kültürü bağlamında, sistematik bir performans değerlendirme yaklaşımını uygulamak, yukarıda yer alan özelliklerine ilave olarak şu özellikleri nedeniyle zordur; İlk olarak, performans hedeflerinin belirlenmesi, çalışanların bu sürece katılmaları, bireysel geribildirim gibi aktivitelerin Türk kültüründe daha zor uygulanmasıdır. Diğer yandan da, hiyerarşinin daha fazla kabul gördüğü, yani çalışan, yönetici arasındaki yetki farklılıklarının daha belirgin ve aşılmaz olduğu bir durumda, çalışanların değerlendirme sürecine aktif olarak katılmaları teşvik edilmez.

İlişkilerde, fedakarlık, duygulara önem verme ön planda olduğu için, bu duygusallık boyutu ister istemez performans değerlendirme formlarına da yansımış ve yansıyacaktır. İletilmek istenen bilgi, mesajın kendisinde olmaktan çok mesajın verildiği ortamdır. Dolayısıyla, performans değerlendirme formları aslında resmin tamamını yansıtmaz. Çalışan, kendisi ile ilgili olumsuz bir geribildirim açık biçimde forma yazılmasını kabullenmekte zorlanır. Bu bağlamda, özelselcilik hakimdir denilmesi yanlış olmayacaktır. Her durum ve kişi kendi içinde ele alınarak gereğinin yapılması

¹⁵⁹ H. Canan SÜMER, **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ağustos 2000.

beklenir. Ayrıca, Türkiye gibi ekonomide, sosyal, siyasal vb. her alanda devlet kontrolünün yüksek olduğu ülkelerde, ödüllerin ve kaynakların dağıtılmasında performanstan çok politik davranma önemli rol oynayabilmektedir. Ne yazık ki Türkiye'de halen iş performansına yeterince odaklanılmamaktadır ve performans ile ödül arasında ilişki net olarak görülememektedir. Diğer yandan, devlet kurumlarında yasal kısıtlamalardan dolayı sistematik performans ölçümünden söz etmek mümkün değildir. Kurumsal faaliyetlerde rüşvet, adam kayırma gibi iş yapma yollarının, kafa - kol ilişkilerinin tercih edilmesi; sistematik bir performans değerlendirme sürecini imkansız hale getirmektedir.

Türk kültürüne özgü bu özelliklerin etkili olduğu bir ortamda, çalışan davranışlarının şu tarz gerçekleştiği genel olarak gözlemlenebilecektir;

- Toplumun ve grubun çıkarları, kişisel çıkarlardan önce gelmekte ve bireysel amaçlar, toplumsal amaç ve çıkarlara göre belirlenmektedir. Birey organizasyona duygusal olarak bağımlı olduğu için organizasyon tarafından belirlenen amaçlar kendi amacını karşılamasa bile genellikle organizasyondan çıkma eğilimi göstermez.

- Türk toplumunda amaç, organizasyonun bir parçası olmak ve organizasyon içerisinde yer almak olduğu için bireyin başarısı ve önermiş olduğu karar organizasyona mal edilir.

- Bireysel beklentiler ve amaçların belirlenmesinde grup çıkarları ve kararı egemendir.

- Grubun kararları ön plana çıktığı ve amaçlar da bu yönde belirlendiği için birey çıkarlarına ters bir durum olduğunda, çıkarlarının organizasyon tarafından korunmasını isteyecektir.

Sonuç olarak; Türk kültürünün toplumcu kültür özellikleri taşıdığı ve hatta toplumcu bir kültür olduğu konusunda şüphe götürmez bir anlayış birliği bulunmaktadır. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan nedenlerle, Batı ülkelerinde geliştirilen yönetsel tekniklerin aynen uygulanması durumunda etkili sonuçlar alınamayacaktır. Bu noktada Türk kültürünün bireyselleştirilmeye çalışılması ve uygulamaların bu kabul üzerine tasarlanması yanlış sonuçlarla karşılaşılmasına neden olacaktır¹⁶⁰.

¹⁶⁰ BAYSAL,1993,s.124.

2.7.3. Organizasyonların Performans Değerleme Sisteminden Beklentileri

Organizasyonlar açısından performansın değerlendirilmesine yönelik, ortaya konan gayretlerin maksadı; kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinden çok, çalışanlara kendi performansları konusunda işin niteliklerine dayanan geribildirim verilmesi ve çalışan-yönetici arasında bilgi alışverişini sağlamak suretiyle organizasyonu sürekli olarak geleceğe ve vizyona yönlendirmektir¹⁶¹.

Değerleme süreci sonunda; çalışanın değeri, katkıları, yetenekleri ve potansiyeli konusunda veriler elde edilir. Bu veriler, organizasyon performansını destekleyecek yönde çalışanlara ilişkin kararların alınmasında ve çalışanların geliştirilmesinde kullanılır¹⁶². Alınan bu kararların bir değerlendirme sonucunda verilmesi, organizasyondaki kaynakların etkin kullanımını ve buna bağlı olarak da organizasyonun performansının artmasını sağlar.

Performans değerlemesi sürecinin çıktıları, birçok insan kaynakları yönetimi uygulamasında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle etkin kullanılan ve güvenilir çıktılar üreten bir performans değerlemenin organizasyona önemli faydalar sağlayacağı beklenir. Performans değerlemeden organizasyonun beklediği faydalar aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- Çalışanların gayretlerini kurumun gelecek rotasına çevirmesini sağlamadır¹⁶³.
- Organizasyonun etkinliği ve kârlılığının artmasına yardımcı olmalıdır.
- Hizmet ve üretim kalitesinin geliştirilmesine katkı sağlamalıdır.
- Eğitim ve gelişme ihtiyacının gerçekçi tespitine katkı sağlamak ve eğitim planlamasının daha kolay ve doğru biçimde yapılmasını sağlamalıdır.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgileri ortaya çıkarmalıdır.
- Yapılacak kariyer planlaması konusunda kararların alınmasına yardımcı olmalıdır.
- Bireylerin gelişme potansiyellerini doğru belirlemelidir.

¹⁶¹ Haldun ERSEN, **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Verimli Ve Etkin Olmanın Yolu, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1977, s.113.

¹⁶² Canan ERGİN, **İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım**, Akademyplus Yayınları, Ankara, 2002, s.137.

¹⁶³ A.Şerif İZGÖREN, **Geleceğin Organizasyonlarını Yaratma**, Akademyplus Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2001, s.97.

- Birey ve birimlerin potansiyelini sağlıklı ve daha doğru olarak değerlendirilerek performanslarının iyileştirilmesine katkı sağlamalıdır.
- Ücret iskalalarının planlanmasında ve gerçeğe uyumlu hale getirilmesinde katkı sağlamalıdır.

Sonuç olarak organizasyon için uygun bir şekilde oluşturulmuş performans değerlendirme yöntemi, tüm organizasyonun nihai performansının artmasına yardımcı olacaktır. Organizasyonların temel beklentileri de budur. Seçilecek değerlendirme yöntemi ne olursa olsun, yalnızca organizasyon çıkarları düşünülmesi yerine, paydaşların tamamına eşit yararlar sağlaması hedeflenmelidir. Herhangi bir grubun lehine dengelerin değişmesi durumunda seçilen yöntemin zaman içerisinde organizasyona yarardan çok zarar vereceği unutulmamalıdır.

2.7.4. Yönetici (Değerleyenlerin) Ve Astların (Değerlenenlerin) Performans Değerlemeden Beklentileri

Bir süreç tasarlanırken, bu süreç içinde yer alabilecek tüm aktörlerin katılımının sağlanması önemlidir. Bu şekilde, söz konusu aktörlerin süreç içinde uyumu, beklentilerinin tasarım sürecinden itibaren yer alması ile mümkün olur. Bu nedenle, değerlemenin iki önemli aktörü durumunda bulunan çalışan ve yöneticilerin, performans değerlemenin tasarım ve uygulama süreçlerine yönelik beklentileri dikkate alınması gereklidir. Böylece daha tasarım aşamasından itibaren performansın yönetimi söz konusu olur. Performansın yönetilebilmesi, beklentilerin performans değerlendirme sürecine yansıtılması yanında, performans üzerinde etkili olan ve yönetilebilir tüm unsurların dikkate alındığı bir sürecin tasarlanması ile mümkün olur. Bu manada, tasarım sürecinde, ilk önce performans değerlemeden beklentilerin ışığında amaç ve hedeflerinin ne olacağı saptanmalı, bu amaç ve hedefler doğrultusunda performans değerlendirme sürecinin, çalışanlara, yöneticilere neler sağlayabileceği gösterilmelidir¹⁶⁴.

Performans değerlendirme sürecinde hemen hemen herkes mutlaka değerlendirilen rolünde olmakla birlikte, bunların bazıları aynı zamanda değerleyen rolünü de üstlenirler. Zaman zaman bu iki rolün kişilerde çatıştığı da görülür. Çoğunlukla da değerlendirilen rolü, özellikle sistem eleştirilirken, değerleyen rolünün önüne geçer ve hakim rol olarak ortaya çıkar. Diğer yandan, bu rol çatışması sadece

¹⁶⁴ Peter F. DRUCER, *The New Realities*, Harper&Row, New York, 1989, s.67.

değerlemenin uygulanması aşamasında değil tasarım sürecinde sistemden beklentilerin tanımlanması aşamasında da yaşanabilir.

İnsan kaynakları uygulamaları arasında en az sevileni, performans değerlemesidir. Yöneticiler yapmaktan hoşlanmaz, çalışanlar gereksiz bulur, insan kaynakları yöneticileri ise organizasyonun değerlendirme politikası ve uygulamalarının bekçisi olarak hem bu konunun arkasında durmak, hem de yaptıkları işin itibarının zedelenmesini izlemek durumunda kalırlar. Ancak bütün bu sıkıntılara rağmen performansın izlenmesi, ölçülmesi ve denetlenmesi gereken bir şey olduğu düşünülür¹⁶⁵.

Buna rağmen ister çalışan, ister yönetici olsun, her kesimin performans değerlemeden beklentileri vardır. Performans değerlendirme sürecinin tasarımında; kabullenilmesi kolay, moral ve motivasyon yaratabilme gücü olan, gelişmeyi yönlendirebilen, etkin kararlar alınmasında tutarlılığı sağlayan faktörlerle birlikte, bu beklentilerin de dikkate alınması gerekir.

Performans üzerinde etkili olabilen faktörleri daha önceki bölümde incelemiştik. Hatırlanacağı gibi performans üzerinde kontrol edilemeyen çevreden kaynaklanan dışsal bazı faktörler bulunmaktadır. Kişisel çapta yapılacak bir performans değerlemesinde, daha çok bireyin performansı bu çevresel ilişkiler göz önünde bulundurulmaz. Fakat değerlendirilenler, değerlendirilmelerinde performanslarını özellikle olumsuz etkileyen çalışanın dışındaki bu faktörlerin (yönetimin başarıma arzusu ve isteği harekete geçirme kabiliyeti, çalışma ortamının niteliği vb.) etkilerinin dikkate alınmasını beklerler¹⁶⁶. Bu şekilde daha adil bir değerlemenin gerçekleşeceğine inanılır.

Diğer taraftan, performans değerlemenin aynı zamanda etkin bir haberleşme aracı olarak kullanılması hem yöneticiler, hem de çalışanlar tarafından beklenir. Performans değerlendirme; organizasyonel amaçların her seviyedeki yönetici ve çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlarken, bu amaçların benimsenme derecesini de ortaya çıkarmaya yardımcı olmalıdır¹⁶⁷. Aynı zamanda, yöneticilerin, çalışandan beklentilerini ifade etmelerini de kolaylaştırmalıdır.

Bütün bunların ışığında, çalışanlar ve yöneticilerin performans değerlemeden beklentilerini inceleyelim.

¹⁶⁵ ERGİN,2002,s.136.

¹⁶⁶ ERSEN,1977,s.113.

¹⁶⁷ Robert S. KAPLAN, David P. NORTON, **Using The Balanced Scorecard As A Strategic Management System**, Harvard Business Review, January/February,1996,Ss.75-85.

2.7.4.1. Yöneticilerin (Değerleyenlerin) Değerlemeden Beklentileri

Her ne kadar performans değerlendirme kavramının işletmelerde uygulanması bazı yöneticiler tarafından ilave iş, külfet ve zaman kaybı olarak algılansa da organizasyon yaşamında iyi işleyen bir performans yönetimi sisteminden en fazla beklentisi olan kişiler yine yöneticiler olacaktır. Bu manada, yöneticilerin performans değerlemeden beklentileri şunlardır;

- Planlama ve kontrol işlevleri için gerekli, sağlıklı veriler elde etmek ve bunlara dayanarak astların ve birimlerin performansını kontrol etmek ve yönetmek¹⁶⁸.
- Çalışanların güçlü ve zayıf olduğu yönleri tespit etmek suretiyle, onlara rehberlik edilerek, organizasyonel amaçları daha iyi desteklemelerini sağlamak.
- Çalışanları daha yakından tanıma olanağı elde etmek ve bu bilgiye dayalı olarak kararlar alabilmek ve yetki devrinde bulunmak¹⁶⁹.
- Çalışanların moral ve verimliliği yükseltmesine katkı sağlamak.
- Yönetmel becerilerinin gelişmesine katkı sağlamasını ya da bu becerileri, rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde etmeyi beklerler¹⁷⁰.
- İş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi elde etmeyi arzu ederler.
- organizasyonda, yapısal veya çalışanlardan kaynaklanan, mevcut ve potansiyel sorunların tespitinde ve çözümünde performans değerlendirme aracılığıyla gerekli bilgiye ulaşmayı beklerler.
- Çalışanların ve organizasyonun performansının iyileştirilmesi sonucunda kendilerinin de başarılarının fark edilmesini isterler.

Yöneticilerin yukarıda yer alan beklentilerine uygun olarak tasarlanmış bir performans değerlendirme, ayrıca organizasyon performansına sağlayacağı olumlu katkıdan dolayı yöneticiyi daha üst bir pozisyona taşımakta önemli bir rol oynar.

¹⁶⁸ İ. FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s.300.

¹⁶⁹ S. YALÇIN, **Personel Yönetimi**, Küre Ajans, İstanbul, 1991, s.203.

¹⁷⁰ UYARGİL, 1994, s.9.

2.7.4.2. Çalışanların (Değerlenenlerin) Değerleme Yönteminden Beklentileri

Çalışanların beklentileri ile uyumlu bir performans değerlemenin organizasyonun etkinliğine katkısı artacak, çalışanların kişisel gereksinimlerinin karşılanmasında ve işten istenen doyumun elde edilmesinde önemli bir araç olacaktır¹⁷¹.

Çalışanlar, performans değerlendirme süreci içinde yer almayı ve beklentilerinin karşılanmasını arzu ederler. Bu kapsamda gerek hedeflerin belirlenmesi, diğer bir deyişle performansın planlanmasında, gerekse hedeflere ulaşma derecesinin belirlenmesinde çalışanın katılımı ve katkısı mümkün kılınmalıdır¹⁷². Çalışanların katılımı ve katkısı öncelikle sistemin tasarım sürecinde dikkate alınmalıdır. Uygulama sürecinde ise çalışanların bilgi ihtiyacı karşılanmalı, bunun için mümkün olduğu ölçüde geribildirimde bulunulmalıdır. Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin açıkça ortaya konulması kişisel misyona hızla ulaşmalarına katkı sağlayacaktır¹⁷³. Değerleme sonuçları hakkında ayrıntılı bir biçimde bilgilendirilen, değerlendirilmesine yönelik görüşlerini bildirme olanağını elde eden çalışan, daha huzurlu çalışacak ve sisteme karşı güvenini arttıracaktır¹⁷⁴. Diğer yandan, performans değerlemenin, performansın ölçülmesi için uygulanan bir teknik olarak algılanmasından öte, yöneticilerle veriler temelinde diyaloga girilmesini sağlayan bir süreç olarak görülmesini beklerler¹⁷⁵.

Çalışanlar, değerlemenin, kendilerinden neler beklediğini ve amaca ulaşmada gösterilen ortak çabada ne ölçüde katkıda bulunacağını önceden bilmek ister¹⁷⁶. Bu nedenle, performans değerlendirme ile ulaşılmak istenen hedeflerin açık ve ölçülebilir olarak ortaya konulmasını, hedeflere ulaşmada daha özgür olmayı, kendi kendilerine yön verme ve denetleme olanağına kavuşmayı beklerler¹⁷⁷.

Organizasyonlarda performans değerlendirme ile eğitim sistemleri arasındaki koordinasyon ve ilişkinin sağlam temellere dayandırılması çalışanlarca performans

¹⁷¹ DİCLE,1982,s.21.

¹⁷² UYARGİL,1994,s.22.

¹⁷³ B. ERENGÜL, **Bireysel Potansiyelden Kurumsal Yetkinliğe Geçiş**, Human Resources, 55 (1), 2000,Ss.26-28.

¹⁷⁴ UYARGİL,s.10.

¹⁷⁵ Margaret PALMER, Kenneth T.WİNTERS, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Çev. Doğan Şahiner, Roto Yayınları,İstanbul,1993,s.66.

¹⁷⁶ CANMAN,2000,s.137.

¹⁷⁷ DİCLE,1982,s.21.

değerlemeden beklenen diğer bir özelliktir. Her iki sistem etkileşim ve bilgi alışverişinde bulundukları zaman çalışanların eğitim, yetiştirme ve yönlendirme ihtiyaçları daha rahat giderilecektir¹⁷⁸.

Çalışanların, özellikle başarılı olanların diğer bir beklentisi, belki de en önemlisi, çalışmalarının karşılığını görmek istemeleridir. Bu nedenle değerlendirme sonuçları ile organizasyonun ödül sistemi arasındaki ilişkiyi net bir biçimde görebilmeyi arzu ederler. Bireyler arası performans farklılıkları herhangi bir ödül ile ilişkilendirilmez ise, performans değerlendirme değerlenenler için anlamını yitirecektir. Başarısının sonucunda ücret artışı, prim, ikramiye v.b. maddi unsurlarla ödüllendirilen ya da terfi, statü kazanma, sorumluluk artışı, takdir edilme vb. yollardan tatmin edilen kişi, performans-ödül ilişkisini adil bir biçimde algıladığı sürece daha yüksek iş tatminine sahip olacak, daha verimli çalışarak performans düzeyini yükseltecektir¹⁷⁹.

Performans değerlemeden çalışanların beklediği önemli konulardan biri ise; güvenilir ve adil olmasıdır. Performans değerlemeden beklenen yararlarının gerçekleşmesi için öncelikle, çalışanların, uygulanan yöntemin adil ve güvenilir olduğuna inanması gerekir. Güvenilir ve adil olmayan bir yöntemin çalışanlarca kabul görmesi ve bir yarar sağlaması düşünülemez. Buna rağmen, çoğu değerlendirme yönteminde, tüm personel, ortak ölçüm kriterleri kullanılarak değerlendirilmek durumundadır. Çünkü her bir personel için farklı kriterlerin kullanılması bireyler arası karşılaştırmaları ve sıralamaları güçleştirecektir. Ancak, performans değerlendirme yöntemlerinin çoğunda bu beklentinin gerçekleşebilmesini ifade etmek güçtür.

Çalışanlar, değerlendirme yönteminin genel ve organizasyonel kültür ile paralellik içinde olmasını beklerler. Kültürel yapıya uygun olmayan bir değerlendirme yöntemini çalışanların kabullenmesi güç olacaktır.

Değerleme yönteminin, işin yerine getirilmesine yönelik yöntemlerle uyumlu olması beklenir. Bu kapsamda ekip çalışması gerektiren bir işi yerine getiren çalışanların değerlendirilmesi, bireysel performansın değerlendirilmesini ön plana çıkartacak bir değerlendirme yöntemi ile yapılıyorsa, işin yerine getirilmesine yönelik ortaya konulan performans bundan olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle personelin değerlendirilmesinde, yerine getirilen işin yapısına uygun bir değerlendirme yönteminin tasarlanması beklenir.

Sonuç olarak performans değerlendirme yöntemine yönelik olarak çalışanlarının beklentileri karşılandığı takdirde, çalışanın iş doyumu artacak ve buna bağlı olarak,

¹⁷⁸ Doğan CANMAN, **Personelin Değerlenmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlenmesi**, TODAİE Yayınları, No:252 Ankara,1993,Ss.35-37.

¹⁷⁹ İsmet BARUTÇUGİL, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul,2002,s.179.

değerleme yöntemine yönelik de olumlu bir tutum gelişecektir.

2.7.5. Performans Değerlemeye Karşı Gelişmesi Olası Olumsuz Tutumların Engellenmesi

Değerleme yöntemi ile ilgili olarak yaşanan sorun ve aksaklıklar, önemli ölçüde yönetici ve çalışanların değerlendirme yöntemine yönelik olumsuz görüş ve tutumlarından kaynaklanmaktadır¹⁸⁰. Bunun birçok nedeni olabilir. Bu nedenler yöneticiler ve çalışanlara göre değişebilir. Kimden kaynaklanırsa kaynaklansın bu sorunların engellenmesi ve çözüme kavuşturulması, değerlendirme yönteminin başarısı açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Değerleme yöntemine yönelik gelişen olumsuz tutumun en temel nedeni, değerlendirilenlerin kendisi hakkında karar verilirken önyargılardan arınmış, nesnel, tarafsız bir tutum ve davranış içinde bulunulmamasıdır¹⁸¹.

Başarılı bir değerlendirme yöntemine, ancak olumsuz tutumlar baştan kestirilerek tasarım sürecinde dikkate alınması suretiyle ulaşılması mümkün olabilir. Performans değerlemeye karşı çalışan tarafından geliştirilen olumsuz tutumların nedenleri ise şunlar olabilir:

- Değerleme amacı ve nedeni hakkında şüphe duyulması,
- Adil biçimde değerlendirilmeme endişesi,
- Öznel (Sübjektif) nitelikte değerlendirme ölçütleri kullanılması,
- Performanstan çok kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi,
- Değerleme sonuçlarının etkin olarak kullanılamaması ve bu şekilde çalışanın elde ettiği iyi performanstan dolayı gerekli ödüllendirmenin yapılmaması.
- Performans hedeflerinin ulaşılamayacak kadar zor olması.
- Değerlemenin, çalışanlar arasındaki ve çalışan-yönetici arasındaki ilişkinin çatışma ortamına taşınmasına neden olması¹⁸².
- Sıralamanın yarattığı rekabete bağlı olarak, iş arkadaşlarının, çalışanı başarısız görünmesini sağlayacak araçlar geliştirmesi,
- Değerleme sonuçlarının bir baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanılması,
- Çalışanların, kendi durumlarını anlamaları ve performanslarını

¹⁸⁰ UYARGİL,1994,s.13.

¹⁸¹ DİCLE,1982,s.21.

¹⁸² UYARGİL,1994,s.12.

geliştirebilmeleri için gerekli geribildirim verilmemesi.

- Çalışanların performanslarının tartışılacağı lider danışmanlığı programlarının organize edilmemesi ve kendilerini ve yaşadıklarını anlatmalarına fırsat yaratılmaması.

- Çalışandan beklentilerin çok açık bir şekilde zamanında ortaya konulmaması.

- Bireysel performans ile ekip ve birim performanslarının birbirleriyle bütünleştirilmemesi.

- Değerlemenin, çalışanların inanacakları bir vizyonun gerçekleşmesi ve onların bireysel hedeflerini gerçekleştirmelerine destek vermemesi.

- Değerleme anlayışının, çalışanlara hata yapma şansı vermemesi ve yaptıkları hatalar nedeniyle başkalarının önünde küçük düşürülmeleri gibi insani gereksinim ve değerlerden uzak bir anlayışla uygulanması.

- Performans değerlendirme yönteminin tasarımında, çalışanların aktif olarak katılımının sağlanmaması.

Yöneticilerin Performans değerlendirme yönelik olumsuz tutumları şu nedenlerden kaynaklanabilir;

- Değerlemenin karmaşık ve zaman alıcı olarak değerlendirilmesi ve asıl görevlerine yönelik harcamaları gereken zamanı, bu faaliyete ayırmak istememeleri¹⁸³.

- Yöneticilerin değerlendirme bilincine ve sağlıklı değerlendirme yapmaya yönelik gerekli yetkinliklere sahip olmamaları.

- Yöneticinin uyguladığı yönetsel tarz ile değerlendirme yöntemi arasında bir uyumun olmaması. Otoriter bir yönetsel anlayışa sahip yöneticiye, demokratik ve katılımcı ilkelerle uygulanabilecek bir değerlendirme yöntemini dayatmak.

- Değerleme yönteminin tasarım sürecinde katılımcı bir anlayışın benimsenmemesi, yöneticilerin dahi bu sürecin dışında tutulması.

- Değerleme yöntemi ile organizasyonel yapının, kültürün uygun olmaması ve gerek yöneticiler, gerekse çalışanların inanç ve değerler bütünü ile çatışan bir uygulamanın varlığı.

Değerleme yöntemine yönelik tepkiler, değerleyen ve değerlendirilen

¹⁸³ ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU,2003,s.43.

açısından incelenmiştir. Bu tepkiler, açıkça görüleceği üzere bu iki kesimin performans değerlemeden beklentilerinin karşılanamaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tepkileri azaltmak için tasarım sürecinde katılımın sağlanması gereklidir.

2.7.6. Değerleme Ölçütleri (Kriterleri) ve Belirleme Güçlükleri

Bu aşama performans değerlemenin tasarımındaki ilk ve en önemli aşamadır. Ölçütlerin doğru olarak belirlenmesi, elde edilecek değerlendirme bilgisinin kıymetini önemli ölçüde etkileyecektir. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özelliklerin ölçülebilmesi, söz konusu performans ölçütlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır¹⁸⁴.

Performans değerlemesinde kullanılabilecek pek çok ölçüt vardır. Bu ölçütleri de değişik açılardan sınıflandırmak mümkündür. Fakat burada performans ölçütleri kapsadığı bilgiler açısından sınıflandırılacaktır. Performans değerlemede kullanılan ölçütler kapsadıkları bilgiler açısından üç gruba ayrılabilir. Bunlar; performans ölçütleri, performans özellikleri ve kişisel niteliklerdir. Performans ölçütleri, kişinin işinin hangi derece ve kalitede yapıldığının değerlendirilmesine yönelikken, performans özellikleri; iletişim, iş ilişkileri, tertip ve düzen, verim vb. hususların nasıl gerçekleştiğini ortaya koyar. Kişisel nitelikler ise; algılama, değerlendirme, karar verme, eleştiriye açık olma, yaratıcılık, davranışsal esneklik vb. özellikleri kapsar.

Kişilik nitelikler ile ilgili kriterler; genellikle işin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşan ve ancak görev nitelikleri gerektiriyorsa ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa dikkate alınabilecek niteliklerdir. Bunları, (yaratıcılık, değişkenliklere uyum, ikna yeteneği stratejik düşünce yeteneği, ekip çalışmasına yakınlık vb.) ölçmek zordur. Bu niteliklerin değerlendirilmesinde sübjektif davranıldığında ise bu çalışanlara yarar değil zarar getirebilir¹⁸⁵. Çünkü çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlemenin anlamı yoktur. Kişisel nitelikler, performans değerlendirme süreci yerine, personel seçim sürecinde ve kariyer yönetiminde dikkate alınmalıdır.

¹⁸⁴ UYARGİL,1994,Ss.25-26.

¹⁸⁵Artur ANDESEN, 2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul,2000,s.53.

Performans özellikleri ile ilgili kriterler; işi yapan kişinin genel performansının içermesi gereken özellikleri kapsar. Bu kriterlere; yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme vb. hususları kapsar.

Performans Ölçütleri ise; sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterleri kapsamaktadır.

Son yıllarda değerlendirme kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili ölçütlerden çok, sonuçlarla ilgili ölçütlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir. Performans ve sonuçlarla ilgili kriterlerin kullanılmasının çeşitli yararları olduğu, konunun uzmanlar tarafından sıkça dile getirilmektedir.

Diğer yandan kişilikle ilgili kriterlerin kullanımının bazı sakıncaları da vardır. Bunlar;

- Kişilikle ilgili kriterler kullanılarak yapılan değerlendirmelerde, değerleyicilerin aynı tanımda birleşmeleri oldukça güçtür. Her yönetici bu tür soyut kavramları kendine göre tanımlayacak ve yöneticiler arasında ortak bir standart ile ölçümleme yapılması mümkün olamayacaktır.

- Ayrıca kişilikle ilgili kriterleri gözlemlemek ve objektif bir biçimde değerlemek de oldukça güçtür. Değerleme hatalarının ele alınacağı bölümde görüleceği gibi, değerleyicilerin objektiflikten en fazla uzaklaştıkları kriterler kişilikle ilgili olanlardır.

- Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde ise, kriterler daha somut, gözlemlenebilir, ölçüme ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır.

Geliştirilecek sistemin çalışanlarca benimsenmesi ve uygulamada başarılı olunabilmesi için performansın ölçülmesinin nesnel ölçütlerle yapılması kadar gerçek geçerliliğinin yüksek olması da gereklidir. Bu anlamda ölçüt, gerçekleştirilmesi beklenen başarı düzeyi ya da elde edilmesi gereken sonuçtur. Bu sonuçlar doğal olarak, işten işe önemli farklılık göstermektedir.

Ölçütlerin belirlenmesinde, uygulamacılar ve araştırmacılar, nesnel/objektif ve öznel/sübjektif performans ölçütleri arasındaki ikilemi ve kararsızlığı hala yaşamaktadır. Objektif kabul edilen ve doğrudan rakamsal ifade edilebilmesi mümkün olan ölçütler, birim zaman içinde üretilen miktar ya da sayı, hatalı üretim miktarı, yapılan satışın miktarı, ürünün pazara çıkarılmasından belirli bir süre sonraki kazanç, hizmet sunulan müşteri sayısı gibi performans göstergelerini de içerebildiği gibi, personel kayıtlarından elde edilebilecek ve yine sayısal ifadesi mümkün olan, işe

gelinmeyen gün sayısı ya da iş kazaları gibi göstergeleri de içermektedir. Subjektif kriterler ise, geleneksel olarak amir değerlemelerinden oluşmaktadır.

Başlangıçta objektif olarak nitelendirilen değerlendirme ölçütleriyle bağlamdan bağımsız olarak yapılacak değerlemede objektif sonuçlar elde edilmesine imkan vermeyebilir. Objektif kriterler performansın eksik göstergeleridir ve çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktörün bu ölçümleri etkileyebileceği gerçeği de unutulmamalıdır.

Özellikle üst düzey işler olmak üzere, birçok iş için bu tür kriterlerin bulunmaması ve kalitenin genellikle göz ardı edilmesi de önemli diğer kısıtlılıklar arasındadır. Personel kayıtlarından elde edilebilen, işe gelinmeyen gün sayısı gibi, objektif performans ölçütleriyle, sadece kısıtlı bir çalışan grup için değerlendirme yapmak mümkün olacaktır. Ayrıca, işe son üç ay içinde 10 değişik gün, 10 değişik mazeretle gelmeyen bir kişi ile, 10 gün üst üste tek bir mazeretle gelmeyen kişi hakkında aynı değerlemenin yapılmasına neden olan bu kriterlerin ciddi güvenirlik ve geçerlik sorunları bulunmaktadır.

Objektif ölçütlerin performansı temsil etmedeki yetersizliği, araştırma ve uygulamacıları subjektif ya da yargısal ölçütlere yöneltmiştir. Subjektif ölçütlerle, çalışanın performansı bir başka kişi (geleneksel olarak ilk amir) tarafından genellikle önceden belirlenmiş boyutlar üzerinde değerlendirilmektedir. Subjektif performans ölçütleri, esas itibarıyla performans değerlendirme yazınının içeriğini ve rotasını belirleyen en önemli konular arasındadır. Değerleme formları, değerlendirme hataları ya da eğilimleri, değerlendirme doğruluğu ve değerleyici eğilimi gibi konular, performansın subjektif olarak değerlendirilmesinin uzantısı olarak literatüre girmiştir¹⁸⁶.

Subjektif değerlemeleri, norm kökenli ya da kriter kökenli olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür. Norm kökenli yaklaşımda, performans değerlendirme, kişinin performansının, aynı/benzer işleri yapan kişilerin performansı ile karşılaştırılması sonucu nerede ya da hangi sırada olduğunu belirlenmesini içerir. Basit sıralama, ikili karşılaştırma norm kökenli subjektif değerlendirme tekniklerine örnek olarak verilebilir. İdari amaçlı kararlar için çalışanların genel performansları temelinde sıralanmaları gerektiğinde tercih edilen bu yaklaşımın güvenirliği, özellikle değerlendirilen grubunun sayısının fazla olması durumunda azalmaktadır. Kriter kökenli yaklaşımda ise, çalışanın performansı daha önceden belirlenmiş performans standartları temelinde değerlendirilir. Grafik değerlendirme ve davranış yönelimli

¹⁸⁶ Z.AYCAN, *Türkiye’de Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği, İstanbul, 2000, s.72.

değerleme ölçekleri, kriter kökenli değerlendirme yapma amacına hizmet eden yöntemler arasındadır. Bu ölçeklerde, kişinin performansı, standartları belirlenmiş boyutlar üzerinden değerlendirilir¹⁸⁷.

Hem objektif hem de yargısal performans değerlemesinde hedef, geleneksel olarak tek boyutlu bir yapıya sahip soyut bir kavram olan performans en çok kapsayacak (ölçüt zafiyetini en aza indirgeyecek) ölçümü yapabilmektir. Son yıllarda performansın böyle kavramsallaştırmasına yönelik, ciddi bazı eleştiriler yapılmış ve alternatif çok boyutlu performans modelleri önerilmiştir. Fakat, genel olarak, çok boyutlu performans modelleri henüz yeterli görgül desteğe sahip değildir. Performansı çok boyutlu bir yapı olarak tanımlayan modellere yönelik görgül desteğin birikmesi, performansın kavramsallaştırılmasında ve ölçülmesinde ciddi değişiklikleri gündeme getirebilir.

Kullanılacak ölçütlerin niteliği ne olursa olsun, ölçütlerinin belirlenmesi çalışmalarında, organizasyonun bir bütün olarak başarısına katkı sağlayacağı değerlendirilen ölçütlerin belirlenmesi önemlidir. Bu kapsamda, değerlendirme sürecinde kullanılacak ölçütlerin belirlenmesinde organizasyona dair şu faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekir:

- Örgütün stratejik hedefleri,
- Stratejik hedef ve amaçlara yönelik olarak belirlenen anahtar performans alanları,
- Performans ölçümünde öncelik alan performans boyutları,
- Performans ölçüm sisteminin uygulanacağı analiz birimlerinin yapı ve nitelikleri,
- Belli bir yaklaşımı savunan seçilmiş performans ölçüm modelleri,
- Performans ölçüm sisteminin hedeflediği kullanıcı grubu¹⁸⁸.

Nihai olarak organizasyon performans hedeflerini göz önünde bulundurmadan, çalışanların değerlendirilmesine yönelik ölçütlerin ve başarı kriterlerinin belirlenmesi, başarısızlığın ödüllendirilmesi tehlikesini ortaya çıkartabilir.

Performans ölçütlerinin seçimi ağırlıklandırılmasında hassasiyet gösterilmesi gereklidir. Çünkü, performans değerlendirme kriterlerinin doğru seçimi daha sonraki

¹⁸⁷ W.H. BOMMER, J.L. JOHNSON, G.A. RICH, & P.M. PODSAKOFF, **On The Interchangeability Of Objective And Subjective Measures Of Employee Performance:A Meta-Analysis**, Personnel Psychology,48,1995,Ss.587-609.

¹⁸⁸ AKAL, 2000,s.135.

standart ve hedef belirleme çalışmalarını da kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, sistem kurucularının şu hususları, kriterleri belirlerken dikkate almaları, performans değerlendirme sürecinin başarısında önemli bir etken olarak ortaya çıkacaktır;

- İşlerin yapılışında gerekli, işteki başarı ya da başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır.

- Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalıdır.

- Ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.

- Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

Performans değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi kadar işe ve çalışana bağlı olarak önemlerini yitirmesi durumu da göz önünde tutulmalıdır. Organizasyon içi ve dışı koşullardaki değişmelere bağlı olarak değerlendirme ölçütlerinin de değiştirilmesi gereklidir. Aksi takdirde performans değerlemeden beklenen fayda elde edilemeyecektir¹⁸⁹.

2.7.7. Değerleme Ölçütlerinin, Performans Üzerindeki Rolü

Performans ölçütleri, belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması gereken başarı ve etkinlik düzeyini gösterir¹⁹⁰. Bu ölçütler her şey değildir. Kendi başlarına bir çalışanın değişip gelişmesini sağlayamazlar. Ancak yine de çalışanların, o kurum için taşıdığı değeri ifade etmek ve ölçmek açısından gerek duyulan bilgiyi sunarlar¹⁹¹.

Performans ölçüm sisteminin tasarımında, birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde belirlenmelidir. Bu boyutlar; işle ilgili hedeflere ulaşma, görev ve sorumlulukları yerine getirmek olabileceği gibi, işe bağlılık, yardım severlik, işbirliğine açık olmak gibi davranışlar (ortamsal performans) da olabilir¹⁹². Genellikle, iş analizi ile saptanan bu ölçütler, çalışanların işle ilgili güçlü ve zayıf yönlerinin karşılaştırmalar yolu ile sistematik bir şekilde değerlendirilmesini¹⁹³ ve başarı derecelerinin belirlenmesini

¹⁸⁹ ATAAY,1990,s.230.

¹⁹⁰ Sezen SERİYE,**Kamu Yönetimi Sözlüğü**, TODAİ Enstitüsü Yayını No:283,Ankara,1998,s.204.

¹⁹¹ Carolyn WARNER, İnsan Kaynağı ve Beceriler, Executive Excellence, Sayı: 59, Şubat 2002,s.3.

¹⁹² Zeynep AYCAN, **Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar**,7.Ulusal Psikoloji Kongresi, ODTÜ, Ankara,2002.

¹⁹³ PALMER ve WINTERS,1993,s.63.

sağlar. Değerlemede kullanılacak ölçütler, görevin gerektirdiği nitelikler veya yetkinlikler olabileceği gibi, önceden belirlenmiş hedefler de olabilir.

Performans ölçütleri ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlemeler de o denli objektif olacaktır. Performans ölçütleri hem çalışan, hem de yönetici için yararlı olacak iki tür bilgi içerir: “Neyin yapılması gerekmektedir?” ve “Nasıl yapılması gerekmektedir? Bir çalışanın yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığı birinci sorunun yanıtının verilmesinde görev tanımları daha etkili olmaktadır. Performans ölçütleri aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili olduğundan, bazı iş tanımlarında performans ölçütlerine de yer verildiği, görev ve sorumluluklarla kriterlerin aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.

Değerleme ölçütleri, çalışanın organizasyonla uyumunun belirlenmesini sağladığı gibi, organizasyonla bütünleşmesini ve organizasyonel amaçlara hizmet etmesini sağlayan sistematik bir sürecin oluşmasına da hizmet eder. Bu nedenle ölçütlerin oluşturulmasına özel bir önem verilmelidir.

Performans değerlemesi, esas olarak işteki başarıyı, yani çalışma sonuçlarını ölçmeye yönelik olmalı ve bunu ölçmeye yönelik ölçütler belirlenmelidir. Bununla birlikte görevin nasıl yerine getirildiği de önemlidir. Organizasyonel başarı için sadece kişisel başarılar yeterli değildir. Eğer sadece sonuçlar dikkate alınırsa, her ne pahasına olursa olsun kişisel başarının gerçekleştirildiği, ancak organizasyonun tüm hedeflerine ulaşamadığı gözlenebilecektir. Dolayısıyla çalışan performansı değerlendirilirken, diğer çalışanlarla işbirliği yapma, diğer çalışanlarla ve müşterilerle iyi ilişkiler kurma, organizasyonun hedeflerini ön planda tutma vb. niteliklerin de değerlendirilmesine alınması gerekir.

Performans değerlendirme formları, çalışma davranışlarını ve gerçekleştirilen sonuçları ölçebilmek için gerekli ve yeterli nitelik ve sayıda ölçütleri kapsamalıdır¹⁹⁴. Aksi takdirde, ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri bundan etkilenecek ve değerleyicilerce bu gereksiz kriterlerle uğraşmak vakit kaybı olarak değerlendirilirken, değerlendirilenler arasında, niçin var olduğunu anlamadıkları bu ölçütlerin kullanılmasında gizli bazı niyetlerin olabileceği bile düşünülebilecektir. Bu da değerlemeye karşı bazı olumsuz tutumların gelişmesine neden olarak, değerlemenin başarısını etkileyecektir.

¹⁹⁴ AYCAN,2002.

2.7.8. Değerleme Zamanının Tespiti

Değerleme de, ölçüt kadar önemli bir sorun da, değerlemenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Bu sorunun cevabı, değerlendirme kapsamına giren çalışanın nitelik ve pozisyonuna bağlıdır. Fakat bir çok organizasyon genellikle çalışan değerlemesini yıllık ve altı aylık dönemler içinde yapmaktadır. Ayrıca, işe yeni alınan çalışanların, işe uyumlarının sağlanması ve gelişim ihtiyacı olan çalışanların performanslarını yönetmek amacıyla değerlendirme daha sık olarak yapılabilir¹⁹⁵.

Değerleme dönemini belirlemede etkili olabilecek diğer bir nokta ise; uygulanan değerlendirme yöntemidir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması, toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama sıklığının belirlenmesinde bir etken olabilmektedir. Diğer yandan değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak yapılacak uygulamalar da değerlendirme sıklığını belirleyici bir ölçü olabilmektedir¹⁹⁶.

Günümüz organizasyonlarında yöneticilerin zamanı sınırlı ve değerlidir. Performans değerlendirme de çoğunlukla zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmasını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz¹⁹⁷.

Değerlemenin herhangi bir gerekçesi olmadan sık yapılması çalışanlar üzerinde istenmeyen bir baskının yaratılmasına neden olacaktır. Diğer yandan, değerlendirme için bir süre saptanması; olumlu ve olumsuz davranışların toplanmasında kesin sınırların belirlenmesi isteğinin sonucu olduğuna göre, yılın belirli bir ayında, geçmiş döneme ait değerlemenin yapılması söz konusu olabilir. Uygulamada da değerlendirme, işe yeni alınanların dışında, bütün çalışanlar için genellikle yılda bir defadır.

Diğer bir yaklaşım ise değerlendirme sıklığının belirli faktörlere bağlı olarak belirlenmesidir. Bu faktörler; kişinin organizasyon içerisindeki görevi, görevinin nitelikleri, deneyim, fiili performans düzeyi, değerlendirilenin kendine güveninin olup olmaması, amir değişimini kapsayabilmektedir. Bu çerçevede deneyimsiz, organizasyona yeni katılmış, kendisine güveni olmayan personele, yıllık olarak yapılacak bir değerlemedense, kısa süreli hedefler belirleyerek bunların gözden geçirilmesine bağlı olarak kısa aralıklarla yapılacak bir değerlendirme daha uygun olacaktır. Kısa aralıklarla yapılan değerlemeler sonucu sık geribildirim alan personelin geliştirilmesi ve yetiştirilmesine yönelik yönlendirmeler de yapılmış olacaktır. Ayrıca örgütle arasında ciddi uyumsuzluk bulunan personel için de

¹⁹⁵ ATAAY,1990,s.242.

¹⁹⁶ A.g.e.,s.242.

¹⁹⁷ BARUTÇUGİL,2002,s.186.

değerlemenin sıklığının artırılması gerekebilir ve bu tür bir esnekliğin, değerlendirme sürecine kazandırılması da önemlidir.

Değerleme sıklığının, değerlemeden beklenen sonuçlara göre saptanması olağandır. Eğer beklenen sonuç, insan kaynağını geliştirme, örgüte uyumu artırma, organizasyonel etkililiği yükseltme vb. ise, değerlendirme sıklıkla yapılmalı ve gerekli geribildirim bilgisi çalışana verilmelidir. Amaç yalnızca, yükselmeye (terfi) ölçüt bulmak gibi idari kararlara yönelik ise, değerlendirme, yükselme öncesi veya kararın alınmasından önce yapılabilir. Görülüyor ki, değerlemenin amacı ile zaman arasında bir ilişki vardır. Bununla birlikte, değerlemenin, hem idari kararların alınmasında kullanma, hem de organizasyonel etkililiği ve bireylerin organizasyona katkısını arttırmak için yapılması söz konusu olduğunda makul bir süre saptamak gereklidir.

2.7.9. Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılacağı

Performans değerlendirme yönteminin tasarım çalışmalarında diğer önemli bir süreç de değerlemenin kimin tarafından yapılacağı konusunda uygun çözümün bulunmasıdır. Değerlemenin kim veya kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim ve çalışan politikasına bağlı olarak seçilecek değerlendirme yöntemine bağlı olarak belirlenir. Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken konu; değerlendirme yapacak kişi ya da kişilerin değerlendirileni yani çalışanı değerlendirebilecek yeterli gözlem yapabilecek ve performansla yönelik kanaati elde edilebilecek imkana sahip olup olmadığıdır¹⁹⁸. Ayrıca seçilecek değerlendirme yöntemi de bu konu üzerinde belirleyici bir role sahiptir.

Değerleyenlerin belirlenmesi, performans değerlendirme yönteminin başarısında çok önemli rol oynamaktadır. En iyi değerlendirme yöntemleri, yetersiz değerlendiricilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler yeterli değerlendiricilerin elinde çok etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilirler¹⁹⁹.

Değerleyicilerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerlendirilecek çalışanın işlerinin bilinmesi, organizasyonun tanınması, duygusal eğilimler ve önyargılara kapılmadan, çalışanın performansını tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip olması aranmalıdır²⁰⁰.

Değerleyenlerin belirlenmesine ilişkin çok farklı uygulamalar mevcuttur. Fakat, genel olarak performans değerlendirme çalışmalarında, aşağıda yer alan kişi ya da

¹⁹⁸ ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU,2003,s.33.

¹⁹⁹ BARUTÇUGİL,2002,s.196.

²⁰⁰ A.g.e.,s.197.

grupların bir kısmı veya tamamı bir değerlendirme sürecinde değerlendirici olarak rol alabilmektedirler²⁰¹.

- İlk amir
- Çalışanın Kendisi (Öz değerlendirme)
- İş arkadaşları
- Astlar
- Bir komite
- Müşteriler

2.7.9.1. İlk Amirin Değerlemesi

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı veya başarısız olduğunu, kendini hangi konularda nasıl geliştirilmesi gerektiğini en iyi bilen, aralarındaki sürekli, iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni o kişinin ilk amiridir²⁰². Her amir günlük idari sorumluluğundan dolayı sık sık personelini değerlendirir. Nitekim performans değerlemede “en yakın üst” değerlemede en yetkili kişi olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, belki de bu fiziksel yakınlık ve iletişim nedeni ile, çalışanlar genellikle kariyerlerinin gelişim sürecinde ilk amirlerinin öncelikle rol almalarını isterler. Organizasyon içinde kişinin yükselme ve ilerlemesinde ilk amirin etkili olabilmesi de formal bir değerlendirme çerçevesinde daha kolaydır. Çalışanın daha üst düzeydeki görevlere hazır olup olmadığına ya da nasıl hazırlanması gerektiğine ilk amir objektif bir biçimde karar verebildiği ölçüde, çalışanlar ile arasındaki ilişki daha sağlam bir zemine oturur.

Çok yaygın olarak uygulanması ve önemli katkılarına karşın, değerlemenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşıldığı, bir takım sakıncaları olduğu, bazen değerlemeyi amacından saptıracak kadar başkalaştırdığı da bir gerçektir.

Amir veya yöneticiler çalışanların davranışlarını sadece çok dar bir zaman ve boyut kesitinde, izleyebildiği kadarıyla değerlendirme yapma şansına sahiptirler. Ancak amirler neyi gözlemlmeleri gerektiği konusunda önemli bir etki ve inisiyative sahiptirler. Amirin, çalışanların performansını gözlemlemesindeki en büyük engel, çalışanların gözlemlenen zamanlarda doğal davranış ve performanslarını

²⁰¹ SABUNCUOĞLU,2000,Ss.166-169.

²⁰² UYARGİL,1994,s.31.

sergilememeleridir²⁰³. Diğer taraftan, çalışanın, görevinin tek bir boyutta izlenmesi sonucunda ya çalışanın performansı düşük olarak değerlendirilir ya da çalışan tüm enerjisini değerlemenin yapıldığı boyuta kaydırır. Bu durumda performans değerlemesi gerek organizasyon gerekse de çalışan açısından istenilen amaca ulaşmamış olur.

Çalışanlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkinin performans değerlendirme yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olurlar. Bu nedenle, idari kararların alınmasında kullanılsa bile değerlendirme, bir ceza, baskı aracı olarak kullanılmamalıdır. Bu noktada amir değerlemesinin olumsuz etkisini önleyecek tedbirler alınmalıdır.

Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geribildirim amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir. Kaldı ki; amir asta geribildirim sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir.

İlk amir değerlemesinin en önemli avantajının, değerlendirilen çalışana fiziksel yakınlık olduğu kabul edilse de, bu durum değerlemede özellikle yanlılık (sübjektiflik) gibi bir hatanın ortaya çıkmasına da neden olmaktadır²⁰⁴. Bu haklı görülebilecek kuşku, üstü nesnel (objektif) olmaya iten, yeni değerlendirme yöntemlerinin tesisini zorunlu kılmıştır. Geliştirilen birkaç değerlendirme yöntemi, asta yanlılık (sübjektiflik) konusunda güvence getirmişse de, bunlar geleneksel örgüt (hiyerarşik örgüt) yapısı içinde yeterli ve doyurucu olmamıştır. Çünkü, hiyerarşik örgüt içinde çalışan, örgütten çok üstüne bağlı bulunmaktadır. Ayrıca, değerlemenin yanında, disiplin önlemleri de üstün elinde, asta karşı gerektiğinde kullanılabileceği etkili bir olanaktır.

Amir değerlemesinin ortaya çıkardığı sakıncalardan biri de; amirin, çalışanı belirli bir alandaki yüksek performansına bakarak diğer alanlarda da olduğundan yüksek olarak (hale etkisi) değerlemesidir. Benzer hatalı değerlendirme aksi durumda yani belirli bir alandaki düşük performansına bakarak diğer alanlarda da düşük olarak (ters hale etkisi) değerlendirme şeklinde ortaya çıkabilir²⁰⁵.

Amir ile çalışan arasındaki yakınlığın yaratabileceği diğer bir sakınca da iş ilişkileri ile kişisel ilişkileri birbirinden ayırma zorluğudur. Amirlerin değerlemelerinde objektif olmaları ihtimali oldukça düşüktür. Bu nedenle yönetici kişisel olarak yakınlık

²⁰³ K.R. MURPHY, J.N. CLEVELAND, **Performance Appraisal An Organizational Perspective**, Boston,1995,s.142.

²⁰⁴ İnal Cem AŞKUN, **İşgören Değerlendirmesi**, İTİA Basımevi, Eskişehir: 1976,s.9.

²⁰⁵ PALMER, WINTERS,1993,s.17.

duyduğu bir çalışanı, işteki performansı düşük bile olsa olduğundan daha iyi olarak değerlendirebilir.

Amirin tek değerleyici olduğu, performans değerlendirme uygulamalarında ortaya çıkan hatalardan bir başkası da, herkesin performans notlarını belirli bir ortalama etrafında toplama eğilimidir. Bu durumda değerlendirilen grupta hiç kimse yüksek ya da düşük bir not alamaz. Yöneticinin değerlendirme esnasında böyle bir tutum takınması değerlemeyi hiçbir işe yaramayan bir faaliyete dönüştürecektir.

Son olarak sıklıkla karşılaşılan sorunlardan biri de, değerleyenin bazı önyargılara sahip olmasıdır. Etkili bir performans değerlendirme, değerleyenin önyargılardan arınmasını gerektirir. Aksi takdirde önyargıların değerlemelere yansması kaçınılmazdır. Önyargılardan arındırılmamış bir değerlendirme hiçbir biçimde bekleneni veremez²⁰⁶.

Tüm bunlara karşın, yine de üstün yansızlığını sağlamayı amaçlayan sistemler geliştirilmiştir. Daha doğrusu, yansızlığı sağlamak için sistem içinde bir takım önlemler düşünülmüştür. Bunlardan biri, değerlemeyi, birkaç üste yüklemek, hiç olmazsa, üste değerlendirme sırasında bir ortak vermek, ya da değerlemeyi bir kurula yaptırmaktır. Yine de, ilk amirin değerlendirilen asta yakınlığı, önerilerine, ikinci derece amirinin önerilerinden daha çok ağırlık verilmesi olanağını kazandırmaktadır. Yani, ilk amirinin bu konuda fonksiyonel otoritesi vardır. Sözü dinlenir, kurul üyelerini ya da ortağını istediği gibi etkileyebilir. Ancak, yine de bu önlem, keyfi işlem ve değerlemeye izin vermemesi, hiç olmazsa ölçülü sınırlar içinde değerlendirme yapılması açısından bir yarar sağlasa da hiçbir zaman arzulanan seviyeye ulaşılması için yeterli bir araç olmaz.

Değerlemede üstün yansızlığını sağlayıcı bir başka önlem de, değerlemenin açık olmasıdır. Bu kapsamda, çalışana, mevcut performansı ile beklenen performansın farkını, bu farkın oluşum sebeplerini ve bu performansı arttırmak için geliştirilecek yöntemleri, açıkça anlatacak bilgiler verilmelidir²⁰⁷. Bu şekilde sağlanacak olan açıklık, yansızlığı sağladığı gibi çalışanın geleceğe hazırlanmasına ve performansını iyileştirmek üzere çaba göstermesine olanak sağlar. Kapalılık (gizlilik) ise yanlışlığı ve keyfiliği artırır; çalışanı geleceğe hazırlamaya olanak vermez. Gizlilik, değerlemeyi, amirin elinde etkili bir olanak durumuna getirir. Öte yandan,

²⁰⁶ H.J BERNARDİN, E.A. J. RUSSELL, **Human Resource Management An Experiential Approach**, Second Edition, Singapore : Irwin/Mc Graw Hill,1998,Ss.255-258.

²⁰⁷ Raymond A NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitim Ve Gelişimi**, Çev: Çanan Çetir, Beta Yayınları, 1. Baskı,İstanbul,1999,s.262.

değerleme yalnızca amiri ilgilendiren bir işlem değildir. Amir değerlemede katkısı ve sorumluluğu olması gereken bir taraftır; her şeyi saptayan kişi olarak görmek bir yanılgı olur. Çalışan değerlemesinin açık olmasına karşı bir takım eleştiriler de yöneltilmektedir. Özellikle, üstlerin astları ile olan ilişkilerinin bozulmaması için iyi not verdikleri ileri sürülmüştür. Bu, bir gerçeği anlatmaktadır. Bazen de olumsuz nitelikteki açık değerlemenin, gereksiz şikayet ve karşı çıkmalara yol açtığına ve amirleri boşuna uğraştırdığına rastlanmaktadır²⁰⁸. Bu tür eleştirilere rağmen açıklığın üstünlüğü yadsınamaz. Amir değerlemesinde ortaya çıkan değerlendirme hatalarının önemli bir kısmının açıklık sayesinde azaltılabileceği bir gerçektir.

Görüldüğü gibi geleneksel değerlendirme yönteminin en önemli aktörü olan amirlerin, değerlendirme sürecinde bilerek veya bilmeden yaptıkları çeşitli hatalar performans değerlemenin etkinliğini azaltabilmektedir. Bütün bunlara rağmen, amirlerin performans değerlendirme sürecindeki rolünün önemini inkar edebilmek mümkün değildir. Değerleme sürecinde amirlerden elde edilecek değerlendirme bilgilerinin kullanımından da vazgeçilmesi pek de rasyonel bir karar olmayacaktır.

2.7.9.2. Değerlemenin Bir Komite Tarafından Yapılması

Bu yöntemde çalışan, yöneticilerden oluşan bir grup tarafından karşılıklı görüşme ve tartışma sonucu değerlendirilmektedirler. Grup üyeleri, çalışanların durumlarını birer birer inceleyerek performanslarını tespit eder ve performans değerlendirme formlarına kaydederler. Performansa ilişkin karar ortak verilmektedir. Ortak kararın oluşması için komite üyelerinin konuyu tartışarak belli bir görüşte birleşmeleri gerekmektedir²⁰⁹.

Yapılacak değerlemede önyargıların en aza indirilmesi, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyaçlarının tespiti temel amaç olduğunda bu değerlendirme yönteminin tercih edilmesi söz konusu olmaktadır²¹⁰.

Diğer taraftan, komitece yapılan değerlemenin daha zaman alıcı olması ve birden çok yöneticinin değerlendirme sürecinde yer alarak değerli zamanlarını harcamaları bu yöntemin sakıncalarıdır. Bu nedenle, komitece yapılacak değerlemenin, daha çok üst yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesinde kullanılması daha uygun olmaktadır.

²⁰⁸ O.Glenn STAHL, **Public Personnel Administration**, 6B ,New York: Harper and Row, 1971,s.194.

²⁰⁹ ATAAY, 1990,s.243.

²¹⁰ BARUTÇUGİL, 2002,s.201.

2.7.9.3. Değerlemenin Astlar Tarafından Yapılması

Değerleme sürecinde yer alabilecek diğer bir kesim de astlardır. Astların değerlendirme sürecinde yer alması; kişiler arası ilişkilerin yönetimin bir parçası olduğu ve bu sebeple amir ile astlar arasındaki ilişki hakkında bilgi olmaksızın, amirlerin ve yöneticilerin performanslarının doğru olarak değerlendirilmesinin mümkün olamayacağı gerçeğine dayanmasıdır. Astlar, bu konuda değerlendirme bilgisinin elde edilmesinde en uygun kaynaktır²¹¹ ve astlar tarafından yapılan değerlendirmeyle; yöneticilerin tavır ve becerileri hakkında bilgilerin toplanması söz konusu olabilecektir²¹². Diğer taraftan, astlar, yöneticiyi, ancak kendileri ile ilişkide olduğu sürece ve bu ilişki esas alarak değerlendirebilirler. Oysa ki, yöneticinin üst kademelerle ilişkisi, yaptığı katkı hayati önem taşır. Bunun astlar tarafından bilinmesi neredeyse imkansızdır.

Astlarının değerlendirme sürecinde yer alması ve bunun başarıyla uygulanabilmesi, amirlerin astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine inanmalarına bağlıdır. Oysaki amirler sahip oldukları yönetim erkinin/gücünün bir kısmının astına devredildiğini düşünmekte, bu nedenle de astların değerlemelerinde yer almalarını kaygı ile karşılamaktadırlar. Ayrıca, astlar da amirin kendilerine misillemede bulunma ihtimaline bağlı olarak bu süreçte gönüllü olarak yer almaktan kaçınmaktadırlar²¹³.

Amirlerin ast değerlemesi konusundaki kaygıları, değerleyici astın gizliliği ve özgürlüğü sağlanabildiği ölçüde artmaktadır. Buna karşın, değerlemeye katılacak ast sayısının arttırılması, amirin kaygısını azaltırken, astlarla yaşanacak husumeti, iletişim veya gözlem eksikliğinden doğabilecek ekstrem değerlemeleri giderilebilir ve bu sayede değerlemenin güvenilirliği artar²¹⁴.

Astların değerlendirme sürecine katkıları, özellikle yöneticilerin yönetsel ve liderlik becerilerinin değerlendirilmesinde olmalıdır. Yukarıda belirtildiği gibi, astların değerlendirme sürecine katılmaları, klasik yönetsel anlayışa sahip amirleri tarafından kolay bir şekilde kabul görmese de, özellikle lider tip yönetici yetiştirme ve yönetim kadrolarına bu nitelikte personel istihdam etmek isteyen organizasyonların, astları değerlendirme sürecine sokmaktan kaçınmaması gerekir. Astların değerlendirme sürecine

²¹¹ K.R.MURPHY, J.N. CLEVELAND, **Understanding Performance Apraisal Social, Organizationol and Goal Based Perspectives**, Sage Publications, USA,1995,s.137.

²¹² NOE,1999,s.262.

²¹³ MURPHY, CLEVELAND,1995,s.136.

²¹⁴ A.g.e.,s.137.

katılmalarıyla, astlarının beklenti ve düşüncelerini hiçe sayan, yalnızca üst kademeyi memnun edip, gözlerini boyayarak başarılı gibi gözüken yöneticilerin yerine, gerçek liderlerin yetişmesi sağlanacaktır. Bu değerlendirme yöntemine, aynı zamanda lider yetiştirme programlarının önemli bir ayağı olarak da bakmak mümkündür.

Bazı araştırmacılarca, astlar tarafından yapılan değerlemenin tek başına kullanılabileceği savına dönük sakıncalar ortaya konulmuştur ve astlar tarafından yapılan değerlemenin tek başına pek fazla kullanılmayan bir yöntem olduğu vurgulanarak, bu yöntemi daha çok destekleyici ve daha doğru sonuçlar almayı sağlayan bir yöntem olduğu vurgulanmıştır.

2.7.9.4. Çalışanın Kendisini Değerlemesi (Öz Değerleme)

Günümüzün gelişmiş yönetim modelinde, çalışanların kendi performanslarının değerlendirilmesi de rol almaktadır. Kendi performanslarının değerlendirilmesine çalışanların da katılması, özellikle saptanan hedefler temelinde yapıldığı zaman, onların kendi çabalarından duyduğu hoşnutluk artar ve dürüst, açık sözlü olmaya, amirlerin göremediği zayıflıkları açığa çıkarmaya eğilimli olurlar. Ayrıca çalışanlar kendi yeteneklerini gerçekte olduğundan daha büyük görmemeyi öğrenir. Kendileri hakkında nezaretçilerin yapacağından daha yüksek değerlemeler yapabilirler, ama burada önemli olan nokta değerlemenin sonucunda çalışanların davranışlarında meydana gelecek değişiklik ve değerlendirme sürecinde sağlanan açık iletişimdir.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlemelere katılması istenir. Dönemsel performansın, hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde, astın kendi-kendini değerlemesi, söz konusu yönetimin bir gerekliliğidir. Oysa, kişilerin ortak ölçütlerle değerlendirildiği, örneğin, değerlendirme sıkalalarının kullanıldığı sistemlerde, kişilerin kendi kendilerini değerlemeleri kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Uygulamada sadece kişinin kendi-kendini değerlemesine sıklıkla rastlanılmamaktadır. Genellikle çalışanın kendi hakkında yaptığı değerlemeler, sonuçların kullanıldığı alanlara göre çeşitli düzeltmeler yapılarak uygulanabilir. Bu düzeltme, değerlendirme sonuçlarının bir kurul tarafından görüşülerek sonuca bağlanması veya çalışan amiri ile tartışarak sonucu kesinleştirmesi şeklinde olur²¹⁵.

²¹⁵ ATAAY,1990,s.244.

Diğer yandan, ilk amirin/amirlerin yaptığı değerlemelerin yanı sıra, kişiye kendi-kendini değerlendirmek pek çok yöneticinin başvurduğu yöntemlerden biridir. Böyle bir değerlendirme gerektirmese de, birçok yönetici astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile astın görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmaktadır²¹⁶.

Bu yolu uygulayan yöneticilerin çoğu, astlarının özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanlarının kendi kendilerini amirlerinin değerlemelerinden daha düşük, değerlendirdiklerini, çok başarılı ya da başarısız çalışanların ise performanslarını abartılı bir biçimde yüksek değerlendirdiklerini ifade etmektedirler. Öz değerlendirme sonuçlarının diğer kaynaklardan farklılaşması da bu şekilde olmaktadır. Yani, ya öz değerlendirme sonuçları diğer değerlendirme kaynaklarından yüksek olmakta ki sıklıkla görülen budur, ya da diğer kaynaklardan alınan değerlendirme sonuçlarından düşük olmaktadır. Bütün olarak bakıldığında, öz değerlemenin diğer kaynaklardan alınan değerlemelerden yüksek olması, düşük olmasından daha çok ve ciddi problemlere yol açar. Düşük değerleyiciler muhtemelen bazı fırsatları kaçırırken, yüksek değerleyiciler, kendi performans değerlemelerini çarpıtmaktan kaynaklanan negatif sonuç ve problemlerle (ücretlendirme ve terfide tatminsizlik, amir güvensizliği, organizasyonel kural ve prosedürlerin reddi, düşük sorumluluk) karşılaşır²¹⁷.

Çalışanlar, genelde kendi performanslarını daha cömertçe değerlendirme eğilimindedir. Çalışanların tutucu veya sisteme güvensizlik eğilimlerinin öz değerlemeyi yanıltıcı yapan etkenlerden olduğu kabul edilebilir. Bu sonuçla, öz değerlemenin geçersizliğine hükmetmek mümkün değildir. Çünkü, amir değerlemesi öz değerlemenin geçerliliğini test etmek için uygun bir kriter değildir.

Öz değerlendirme, tüm bu menfi yönlerine rağmen bütünleşik değerlendirme yöntemlerinde, ast değerlemesinden daha fazla yer almakta ve çok kaynaklı değerlemelerde başvurulan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz değerlemenin kullanılması ile ilgili en büyük engel, personelin kendi performansını yüksek değerlemesi konusundaki şüpheliliktir²¹⁸. Bu sorunda değerlemede kullanılacak diğer yönetsel araçlarla giderilebilir.

Öz değerlemedeki yanıltıcılığı etkisini ortadan kaldırmak maksadı ile çalışanlara, kendi değerlemelerinin daha objektif yapılan değerlemelerle karşılaştırılacağı

²¹⁶ Cavide UYARGİL, **Astın Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması**, Yönetim, Yıl:5, Sayı.19, Ekim 1994, s.31.

²¹⁷ MURPHY, CLEVELAND, 1995, s.139.

²¹⁸ A.g.e., Ss.137-138.

söylendiğinde, yaptıkları öz değerlemelerdeki yanlılık etkisinin azaldığı gözlenmiştir. Diğer yandan yoğun bir performans geribildirimi verilirse, çalışanların öz değerlendirme sonuçlarını amir değerlemesi sonuçlarına çok yaklaştığı ve öz değerlendirme sonuçlarının amir değerlendirme sonuçları ile daha çok benzeştiği görülmektedir²¹⁹.

Sonuç olarak, kişinin performansının dönemsel hedeflerle değerlendirildiği yöntemlerin bir gereği olarak, kişinin kendi-kendini değerlemesi, bunun dışındaki yöntemlerde, özellikle kişinin performansına ilişkin geribildirim kendisine verilmediği durumlarda, dikkatli bir biçimde ele alınması gereken bir husustur.

2.7.9.5. Değerlemenin İş Arkadaşları Tarafından Yapılması

İş arkadaşları, yani aynı örgüt düzeyinde çalışan kişilerden, birbirleri hakkında performans bilgisi verebilecek kaynaklar olarak faydalanılmaktadır. Çalışanlardan kendi çalışma/ekip arkadaşlarının performanslarını değerlemeleri son zamanlarda sürekli artan bir şekilde istenmektedir. Araştırmacılar arasında, çalışma arkadaşları değerlemesinin (peer evaluation) çalışanların performansının daha kapsamlı bir resmini çizdiği, değerlemelerin doğruluk oranını yükselttiği, amirler tarafından yapılan geleneksel değerlemelerin ötesinde performans değerlendirme işlemleri hakkında yeni bilgiler sağladığı konularında genel bir fikir birliği oluşmuştur. Bu bulgular, iş arkadaşlarının değerlendirme sürecinde bir değerlendirici olarak kullanılmasına yönelik eğilimin artmasına neden olmuştur.

İş arkadaşlarına değerlendirici role üzerine bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında iş arkadaşlarının birbirine verdikleri puanlarla, kişilerin kendileri için verdikleri puanlar ve amirlerin verdikleri puanlar karşılaştırmıştır. Amir değerlemesi ile çalışma arkadaşı değerlemesi arasındaki ilişkiyi tanımlamaya yönelik çalışmalarda, her iki kesimden de alınabilecek performans bilgileri arasında oldukça yüksek bağlantının (korelasyon) var olduğu ve hatta bu uygulamayla bazen üst yöneticilerin yaptığı değerlemeden daha geçerli sonuçlara ulaşıldığı ortaya çıkmıştır²²⁰. Buna mukabil, son zamanda yapılan araştırmalar ise çalışma arkadaşları ve amirler tarafından yapılan değerlendirme sonuçları arasında belirgin farklılıkların olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni olarak ise; amirlerle kıyaslandığında, çalışma arkadaşlarının kendi arkadaşlarını değerlendirirken daha farklı performans boyutlarına ve yeteneklere yoğunlaştıkları gösterilmektedir. Ayrıca çalışanların kendi

²¹⁹ K.R. MURPHY, J.N. CLEVELAND, **Understanding Performance Appraisal Social, Organizational and Goal Based Perspectives**, Sage Publications, USA,1995,Ss.137-138.

²²⁰ ATAAY,1990,s.243.

arkadaşlarını amirlerinden daha fazla gözlemlene şansına sahip oldukları ve bu durumun değerlendirme sonuçlarına olumlu yönde katkı sağlayacağı görüşü savunulmuştur.

Diğer bir kısım araştırmalarda ise, iş arkadaşlarının birbirlerini değerlemeleri ile ilgili olarak müsamahadan kaynaklanan hatalara, arkadaşlık ön yargıları ve kayırmalarından kaynaklanan hatalara, adaletsiz sonuçlara yol açabilecek problemlere ve tutarlılığın azalması gibi sorunlara parmak basılmıştır²²¹.

Sonuç olarak yazında, iş arkadaşlarının performansa yönelik kullanılabilir bilgi sağladıklarını gösteren çalışmalar daha ağırlıktadır. Bu kapsamda, iş arkadaşlarının değerlemesinin avantajı üç başlık altında toplanabilir. Birinci olarak, iş arkadaşları gerek görev gerekse ortamsal performansa yönelik daha fazla gözlem yapma fırsatına sahiptirler. İkincisi, iş arkadaşlarından daha gerçekçi performans bilgisi elde edilebilir. İş arkadaşlarının yaptığı değerlemeyi sağlıklı kılan bir diğer özellik de birden fazla kişinin yaptığı değerlemelerin birleştirilmesidir²²².

Çalışanların, iş arkadaşlarıncı değerlendirilmesine yönelik olarak yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Bazı araştırmacılar, iş arkadaşları değerlemelerinin, çalışan performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek yararlı bir araç olduğunu savunurken, bazıları da çalışanların, bu tür değerlemelere karşı olmaları nedeniyle, organizasyon içerisinde zararlı sonuçlara sebep olabileceğini savunmaktadırlar. (Grup güveninin, performansının, bağlılığının azalması gibi.)

- İş arkadaşları tarafından yapılan değerlemenin, daha doğru olduğu ve bu sayede daha büyük oranlarda davranışsal değişimlere yol açtığı için kullanılmasının büyük avantaj sağladığı ya da sayısız problemlerle dolu olduğu düşünülmektedir.

- Çalışanların, çalışma arkadaşları tarafından ve amirleri tarafından yapılan değerlemelere bakış açıları oldukça farklıdır. Öncelikle, çalışanlar amirler tarafından yapılan değerlemelerin aksine iş arkadaşları tarafından yapılan değerlemeleri daha az kabul etmektedirler. Bir tercih söz konusu olduğunda, amir değerlemesini tercih yoluna gitmektedirler.

- Çalışanlar, iş arkadaşları değerlemesinin doğruluğunun, amirleri tarafından yapılan değerlemeye göre daha düşük olduğuna inanmaktadırlar. Çalışanlar, amirlerin mesleklerinin bir parçası olduğu için bu tür değerlemeleri daha geniş çaplı

²²¹ A.g.e.,s.85.

²²² SÜMER,2001,s.74.

bir sorumluluk duygusu içerisinde ele alarak ve yürüttüklerine inanırken, iş arkadaşlarının değerlendirme yapmaya yeterince vasıflı olmadıklarına inanmaktadırlar.

- Çalışanlar, iş arkadaşlarının performansını gözlemlene açısından daha fazla şansa sahip olsalar bile, amirlerin gözlem ve buna bağlı yaptıkları değerlemelerin hedefleri ile çalışanların yaptıkları değerlemelerin hedef ve amaçları aynı olmadığı, amirler tarafından yapılan değerlemelerin amaçları arasında ücret artışı yapma, terfi ettirme, sonuçlara göre eğitim faaliyetleri düzenleme, olumlu geribildirim sağlama gibi maddeler varken, çalışanların yaptıkları değerlemenin icrasında, bu gibi unsurların olmadığını, gözlem yapmaktan öte gözlemlediklerini düşündükleri ve bu yüzden de hedeflendiği gibi gözlem yapabilmelerinin çok zor olduğu öne sürülmektedir.

- Ayrıca, arkadaşlık etkisi, iş arkadaşı değerlemelerinde ön plana çıkmaktadır. Bu da, yapılan değerlemenin objektifliğine gölge düşürmektedir. İş arkadaşı değerlemesinin adillik ve geçerliliğinin “arkadaşlık etkileri” yoluyla azaldığı düşüncesi konusunda yapılan deneysel çalışmalar, birbirini değerleyen iki kişinin değerlendirme davranışlarının bu kişilerin arasındaki sosyal etkileşimden etkilendiğini göstermiştir. Çalışma arkadaşları arasında dostluk ve arkadaşlığın fazla olması doğaldır, oysa ki bu durum amirler ve onların astları arasında daha az oluşur.

Sonuç olarak, iş arkadaşları tarafından yapılan değerlemelerin doğruluğu ve bu sonuçların kabul edilebilirliği amir değerlemesine göre daha az güvenilir seviyede ve çalışanlar tarafından kabul görürlüğü daha düşüktür. Amirler çalışan performansını izleme şansı çalışma arkadaşlarına nazaran daha azdır fakat, dostluk, arkadaşlık gibi ön yargı yaratacak faktörlerden daha az etkilenir, daha nitelikli değerlendirme yapabilirler. Bütün bunlara rağmen, iş arkadaşları tarafından yapılacak değerlemenin, organizasyonlara büyük faydalar sağlayacağı şüphe götürmez bir gerçektir.

2.7.9.6. Değerlemenin Müşteriler Tarafından Yapılması

Değerleme bilgisi toplamakta yararlanılacak diğer bir kesim ise müşterilerdir. Bazı organizasyonlar çalışanlarının görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlemelerinden yararlanmaktadırlar. Müşterilerden, daha çok hizmet kalitesi,

müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda geçerli ve güvenilir bilgiler elde edilebilmektedir²²³.

Bu kaynağın kullanılması müşteri odaklı yönetsel anlayışın gereği olsa da, bir değerlendirme kaynağı olarak müşterilerden yeterli ölçüde yararlanılabilmesi her zaman mümkün olamamaktadır. Fakat yine de müşterilerden değerlendirme bilgisi elde edilmesi doğrultusunda organizasyonların gerekli çalışmaları yapması da tavsiye edilen bir durumdur.

Müşterilerinin amaçları ve bakış açıları organizasyonun temel amaçları ile uyuyamayabilir. Buna rağmen doğru ve güvenilir bilgiler alınabildiği sürece müşterilerden alınan değerlendirme bilgisi, organizasyon için çok önemli olacaktır²²⁴. Bu bilgilerden; terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi vb. kararlarda yararlanılabileceği gibi, gelişme amaçlı olarak da kullanılabilir.

Müşteri değerlemesinin diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin sağlam temellere oturtulabilmesidir. Çalışanlara ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu organizasyona daha fazla bağlanmakta ve organizasyonla müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir.

Yukarıda performansa ilişkin verilerin sağlandığı çeşitli kaynaklar ele alınmıştır. Uygulamada performans değerlendirme yöntemleri bu kaynakların bir veya birkaçından aynı anda yararlanabilirler. Günümüzde gelişen teknoloji ve buna bağlı olarak yaygınlaşan bilgisayar kullanımı sonucu, çalışanların gözetim altında bulunmadıkları süre içinde de değerlendirilebilmeleri söz konusu olmaktadır. Ancak, bu hassas sürecin tümüyle teknolojiye bırakılmadan, teknolojinin olanaklarından yararlanarak, özellikle de iyi eğitilmiş, objektif ve önyargılardan uzak amirlerin sorumluluğu ve koordinasyonunda yürütülmesi en uygun olan çözümdür.

2.7.10. Değerleme Yönteminin Belirlenmesi ve Seçimi

Değerleme yöntemlerinin günümüz koşullarında kullanılması tamamıyla organizasyonel koşullarla alakalıdır. Bu koşullar, organizasyonda birçok kararın alınmasını etkilerken, insan kaynakları uygulamalarını da etkileyecektir. Tüm diğer uygulamaları olduğu gibi insan kaynakları uygulamalarını ve bunun içinde de değerlendirme yönteminin seçimi ve uygulanması kararlarını etkileyecek bu koşullar

²²³ BARUTÇUGİL,2002,s.2001.

²²⁴ W.F.CASCIO, **Monaging Howon Reseovrces**, 3.B.,Mc.Graw Hill Inc.New York,1992,s.295.

organizasyon içi (çalışan nitelikleri, organizasyonel büyüklük, amaçlar, iş süreçleri, organizasyonel kültür vb...) ve dışından (genel çevre koşulları) kaynaklanmaktadır²²⁵.

Organizasyonun içinde yer aldığı koşullar, belki bir başka organizasyonun koşullarına göre kabul edilemez bir değerlendirme yöntemin uygulanmasını gerekli kılabilir. Hatta belki çoğu organizasyon tarafından modası geçmiş, etkinliği düşük olarak değerlendirilen bu yöntemle çok iyi bir değerlendirme de yapılıyor olabilir. Bu kesinlikle bir paradoks olarak algılanmamalıdır. Bu, durumsallık yaklaşımının -bu konuda- uygulanmasından başka bir şey değildir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi, örgüt tarafından ihtiyaç duyulan bilgiyi sağlamak için hangi değerlendirme yönteminin gereken potansiyele sahip olduğunun kararının verilmesini içerir. Bu aşamada yöneticiler, amirler ve diğer çalışanlar için farklı yöntemlerin seçimi söz konusu olabilecektir.

Kullanılan yöntem, hem yönetim hem de çalışanlar için kabul edilebilir olmalıdır. Ayrıca, çalışanlarının sendikalaştığı organizasyonlarda, sendikaların da desteğinin alınması önemlidir.

Yöntemler -mümkün olduğunca- kolay uygulanabilir, sade ve pratik olmalıdır. Önemli zaman kaybına neden olan ve gerek tasarım, gerekse uygulama sürecinde çok sayıda personele ve kaynağa gereksinim duyan bir yöntem, birçok organizasyon için uygun değildir.

Diğer taraftan, bir yöntemi olduğu gibi alıp uygulamaya çalışmak, ya da örgütteki hiyerarşik kademeleri hiç göz önünde bulundurmamak, genellikle değerlendirme yönteminden beklenen faydanın elde edilmemesine neden olacaktır. Dolayısıyla, mevcut olan her yöntemin, özgün kısıtlamalarını göz önünde bulundurarak, organizasyonel yapıya en uygun olan birleşimini kullanmak en akıllıca çözüm olacaktır.

Sonuç olarak; değerlendirme yönteminin seçimi, büyük ölçüde değerlemenin hangi amaca yönelik yapılacağına bağlıdır. Bu anlamda, bazı değerlendirme yöntemlerinin, yönetim kararlarının alınmasında kullanılması daha uygunken, bazılarının ise daha çok gelişme ve geribildirim amacı için kullanılması uygundur. Diğer yandan, her iki amaca da hizmet edebilecek değerlendirme yöntemlerine de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, değerlendirme yönteminin seçimi; değerlemeye yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine müteakip, bu amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlayacak yöntemin belirlenmesi sürecidir.

²²⁵ BARUTÇUGİL,2002,s.187.

2.7.11. Değerleyici Eğitiminin Performans Değerleme Yönteminin Başarısı Üzerinde Etkisi

Eğitim, istenilen yönde değişim yaratmanın ve bir davranışı, tutumu içselleştirilmenin en etkin araçlarındandır. Gerek çalışanlar, gerekse yöneticilerden beklenen davranışlar şansa bırakılmak istenmiyorsa, bu noktada eğitim uygulanabilecek etkin çözüm yollarından birisidir.

Performans değerlemenin başarısı, tüm diğer faktörlerin yanında değerlendirme bilincinin, değerlendiricilere kazandırılmasına yönelik eğitim ile gerçekleştirilebilir. Bu durumu doğrular tarzda birçok uygulama da görülmektedir. Son derece basit olarak tanımlanabilecek bir değerlendirme yöntemi, ehil değerlendiricilerle son derece güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlarken, gelişmiş bir değerlendirme yöntemiyle, tatmin edici sonuçlara ulaşılmayabilir. Bu nedenledir ki, değerlendirici eğitime önem verilmelidir.

Değerlicilere, değerlendirme bilinci kazandırmak maksadıyla gerçekleştirilecek bir değerlendirici eğitiminin önemi çok büyüktür. Çünkü, değerlendiricilerin değerlendirme sürecine yaklaşımı, çalışanların organizasyona yönelik tutumları üzerinde küçümsenemeyecek bir etki yaratmaktadır. Değerlemenin adil, çalışan beklentilerini karşılayacak tarzda yönlendirici olması, çalışanlarda güven dejenerasyonu olmasını engelleyecek, moralleri üzerinde olumlu etki yaratacak ve organizasyona bağlanmalarını, organizasyon içinde uzun süreli kariyer planları yapmalarını sağlayacaktır.

Değerleyici eğitiminin bu önemine rağmen, günümüzde organizasyonlar tarafından değerlendiricilere sağlanan eğitim çok az veya hiç yoktur. Fakat, değerlendirme yönteminden organizasyon adına azami fayda elde edilmek isteniyorsa, gerek değerlendirme bilinci kazandırma eğitimlerine, gerekse değerlendirici hatlarını gidermeye yönelik eğitimler planlanmamıştır²²⁶.

Ayrıca, değerlendirme formları üzerindeki ifadelerin anlamlarının, değerlendiricilerce farklı anlaşılmasını ve yorumlanmasını önlemek maksadıyla verilecek eğitimler de bir diğer eğitim planlaması yapılacak konudur. Bu maksatla verilecek eğitim, performans değerlemenin ABC'sinden başlanmalı ve müteakip sorulara cevap verici nitelikte olmalıdır: Performans değerlemesinin o kurum için amacı nedir? Sistematik bir değerlendirme neticesinde elde edilen bilgilerin kuruma, amirlere, ve çalışanlara getireceği faydalar ne(ler)dir? Değerleme sürecinin yansız olması için ne(ler) yapılmalıdır (Bu aşamada geleneksel değerlendirici hataları üzerinde yoğunlaşılabilir)?

²²⁶ ACAN,2002.

Elde edilen bilgi(ler) nasıl kullanılmalıdır? Ayrıca değerleyici eğitiminde üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta da olumsuz geribildirim nasıl verilmesi gerektiğidir²²⁷.

2.7.12. Değerleme Sonuçlarının Belirlenmesi ve Kullanılması

Organizasyonlarca arzu edilen performans seviyesine ulaşmalarında insanın öneminin artması, geleneksel çalışan anlayışına ve de dolayısıyla insan kaynağının yönetilmesine yeni bir bakış açısı getirmiştir. Bu bakış açısı, organizasyonların, ihtiyaç duydukları elemanların sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, seçimi, değerlendirilmesi ve eğitim gibi işlevlerinin tümünde bilimsel, çağdaş sistem ve tekniklere ihtiyaç duyulması sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Performans değerlemede de ortaya çıkan bu yeni anlayışın etkilerini görmek mümkündür. Bu kapsamda, performans değerlendirme, sadece organizasyonun işgücü kapasitesinin belirlenmesi, stratejik planlama ve karar verme süreci içinde değil, aynı zamanda, çalışanın ve organizasyonun geliştirilmesinde bir model olarak kullanılmaya başlanmıştır²²⁸.

Diğer yandan, performans değerlendirme, çalışanlar açısından da önemli bir süreçtir. İşin konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Bu önem ve gereklilik insanın doğasından gelmektedir. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresi ile sürekli ve çoğunlukla da sistemli bir alışveriş içindedir. İnsan bu alışverişte yani diğerleri ile olan ilişkilerinde kendi ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Bütün bunlar doğal ihtiyaçlardır²²⁹. Bunun yanında çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlara katılmayı, verilen kararların da; şeffaf, adil olmasını beklerler. Bütün bunların sağlanmasında ise performans değerlemenin önemi büyüktür.

İnsan kaynakları, yönetim içinde yer alan tüm diğer süreçler ile performans değerlemenin bütünleşmesi, hem performans değerlendirme, hem de diğer tüm süreçlerin etkinliği üzerinde önemli etkiye sahiptir. Performans değerlemesi; insan kaynaklarının planlanmasından, işin niteliğine uygun bireylerin seçimine ve istihdamına, eğitim ihtiyaçlarının tespitine, çalışanın hak ettiği ücretin belirlenmesine,

²²⁷ SÜMER, 2000,s.176.

²²⁸ Angle H.L.MANZ, C.Van DEREN A.H., **Integrating Human Resource Management and Corporate Strategy, Human Resource Management**, Vol, 24,1985,s.51.

²²⁹ İlhami FINDIKÇI, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa yayınları, İstanbul,2000,s.299.

çalışanın yaptığı katkıların ödüllendirilmesine, terfisine ve kariyer planlarının saptanmasına kadar birçok süreçte temel rol oynar²³⁰.

Şimdi performans değerlendirme sonuçlarının, insan kaynakları yönetimi içinde yer alan alt süreçleri nasıl etkilediği ayrıntılı olarak incelenecektir. Ayrıca, performans değerlendirme süreci ile etkileşim halinde olan bu süreçlerin değerlendirme yönteminin tasarımı da dikkate alınması gereklidir.

2.7.12.1. Stratejik Planlama

Stratejik yönetimin en temel amacı kısa vadeli ve belirli bir süre için stratejiler belirleyerek, organizasyonun uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Söz konusu stratejileri hayata geçirecek olan insandır ve bu stratejilere ulaşabilmek için insan kaynağının performansı sürekli geliştirilmelidir. Bu maksatla organizasyonlar çalışanlarının temel yetkinliklerini stratejileri destekler tarzda yeniden düzenlemek durumundadırlar. Yapılacak bu düzenlemelerin istikameti ise performansın değerlendirme sonuçlarıyla tespit edilir²³¹.

Üretim faktörlerinden biri olan insanın diğer faktörlerle aynı ölçülerde değerlendirilmesi bir yanlış olacaktır. Çünkü, kendisinde sürecin bir girdisi olmasına rağmen, bütün bu girdilerin stratejik hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde organize edilmesi, yönetilmesi insan ile olur²³². Bu nedendir ki, insan kaynağının stratejik hedefleri etkin olarak destekleyecek şekilde yönetilmesi stratejik planlamanın önemli ayağını oluşturmaktadır.

Stratejik planlama sürecinde, insan kaynaklarının planlanmasına (İKP) da ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonel hedeflere ulaşmak üzere personel ihtiyacının öngörülmesi ve bu ihtiyacın giderilmesi için sürecin aşamalarının belirlenmesi olarak tanımlanan İKP'nin başarısı, performans değerlendirme bilgilerine ve bu bilgilerin gerçek durumu yansıtmadaki potansiyeline önemli ölçüde bağlıdır. Planlamanın yapılabilmesi için gerekli olan genel yetkinlik envanteri çıkartılması ve bu kapsamda mevcut durumun tanımlanmasında performans değerlendirme sonuçları büyük bir öneme sahiptir.

İKP'nin, stratejik planlamanın yapılmasına olan katkısının yanında, hedeflere ulaşma etkinliğinin de değerlendirilmesi gereklidir. Bu maksatla, belirlenen hedeflere

²³⁰ Turgay KAYNAK, **İnsan Kaynakları Planlanması**, Alfa Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.7.

²³¹ Edward E.LAVLER III, **İnsan Sermayesi**, Executive Excellence, Sayı:61, Nisan 2002, s.16.

²³² SABUNCUOĞLU, 2000, s.2.

kimlerin, ne ölçüde katkısı olacağını ve olduğunu tespit etmek için performans değerlendirme süreçleri oluşturulur. Örneğin, bir organizasyonun stratejik planı, ileri ki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerinde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç, stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her birim, kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak bu stratejik planın uygulanmasına yardım eder. Ayrıca, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütür. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır²³³.

Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın belirlenen hedefler doğrultusunda planlanması faaliyeti, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır. Performans değerlendirme uygulamaları, organizasyonun strateji bağlamında önem verdiği noktaları çalışanlara duyurması ve paylaşmasına da aracılık etmektedir²³⁴.

Diğer bir yaklaşım ise, organizasyonun, genel olarak geleceğe, insan kaynağı açısından hazırlıklı olması gerekliliğidir. Bu noktada alınacak kararlar için, çalışanların mevcut ve geçmişteki performans dereceleri hakkında bilgi sahibi olunmasına ihtiyaç vardır. Performans değerlendirme, karar alıcılara bu konuda gerekli bilginin sağlanmasında önemli katkı sağlayacaktır²³⁵.

Sonuç olarak, performans değerlemeyi sadece çalışanların performansına yönelik değerlemelerin yapılması maksadı ile icra edilen bir faaliyet olarak görmek doğru değildir. Çalışanların yaptıkları veya yapacakları açısından değerlendirilmeleri performans değerlendirme çalışmalarının temel amaçlarından birisidir. Ancak, elde edilen bilgi sonucu organizasyonda bir dizi planlama çalışması yapmak, sosyal yapıya yönelik düzenlemeler için bilgi oluşturmak da performans değerlemenin önemli varlık nedenlerinden sayılmaktadır²³⁶.

²³³ UYARGİL,1994,s.4.

²³⁴ FINDIKÇI,2000,s.339.

²³⁵ ERDOĞAN,1991,s.159.

²³⁶ A.g.e.,s.160.

2.7.12. 2. Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanıldığı en kritik yerlerden biri de, değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Bu kapsamda en sık kullanılan uygulama, ücret artışlarının performans notlarına göre farklılaştırılmasıdır. Fakat bu durum, her zaman mümkün olmamakta, performans değerlendirme sonuçları ile ücret arasında bir ilişki kurulamamaktadır²³⁷.

Ücret sadece geleneksel kuramcılarının değil, bugün dahi birçok yöneticinin, motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır. Bu görüşe göre ücret, çalışanın organizasyona giriş nedeni olduğu kadar, aynı zamanda onun organizasyona sürekli bağlanmasında da en güçlü güdüdür. Ayrıca, ücret, sadece çalışanın ekonomik gücünü arttırmakla kalmaz, çalışanın toplum içindeki saygınlık ve otoritesini de artırır²³⁸.

Organizasyonun yüksek verimle çalışmasının anahtarı, İnsan Kaynaklarının iyi yönetilmesidir. Dolayısıyla organizasyonun iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli şeylerden birisi de çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşılmasıdır²³⁹. Bu kapsamda yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri birlikte çalışmalıdır. Yöneticiler, çalışanların performansını gerçekçi olarak değerlendirmeli ve uygun buldukları ücret düzenlemelerini önermelidirler²⁴⁰.

Performansa dayalı ücret uygulaması, organizasyonda yaratılan değer çalışanlar ile paylaşımı yoluyla daha çok değer yaratılmasının özendirilmesi ilkesine dayanır. Teorik olarak her organizasyon bu amaçla yola çıkar ancak yolda karşılaşılabilecek engeller öngörülerek önlem alınmamışsa her zaman istenen sonuçlar elde edilemeyebilir. Yeterli altyapı ve doğru bir sistem tasarımı ile yola çıkıldığında ise bireysel performanslarda dolayısıyla da kurum performansında artışlar sağlanır.

Organizasyonlar, genellikle yılda bir kere performansın ödüllendirilebilmesi amacıyla, bordro toplamının belli bir oranı kadar bütçe ayırırlar. Bazı organizasyonlar düşük veya yetersiz performans gösteren çalışanlara ek ücret zammı vermezken,

²³⁷ A.g.e.,s.158.

²³⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU ve Melek TÜZ, **Organizasyonel Psikoloji**, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa,1996,s.109.

²³⁹ PALMER ve WINTERS,1993,s.85.

²⁴⁰ A.g.e.,s.102.

bazıları enflasyon zammından kesintiye gitme uygulamasını benimsemektedirler. Performansa dayalı değişken ücret uygulaması da bu maksatla kullanılan yöntemlerden birisidir. Ücret yönetiminin birçok farklı uygulamasını görmek, buna şahit olmak mümkündür. Pek tabi ki organizasyonlar, çalışanların organizasyonel amaçlara katkıları ölçüsünde ücret ödemek için kendilerine has değişik yöntemlerin arayışı içindedirler.

Çalışanların, maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Zaten, organizasyonların çoğunda da performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret tespitinde kullanılmaktadır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç, yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmayı sağlamak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir artış tercih edilmelidir²⁴¹.

2.7.12. 3. Kariyer Planlaması ve Yönetimi

Kariyer kelimesi günlük hayatta oldukça sık kullanılan, farklı açılardan tanımlı yapılabilen bir kavramdır ve genellikle, "bireyin kamu ya da özel çalışma yaşamında ilerleme sağlayacağı, bir başarı elde etmek amacıyla izlediği ve çalıştığı alandır" şeklinde tanımlanır. Fakat, bir kişinin kariyerini, sadece onun sahip olduğu işler değil, aynı zamanda işine ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o organizasyonda ilerleyebilmesi oluşturur²⁴².

Kariyer planlaması ve yönetiminde hedef; çalışanın yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için mevcut yetkinliklerinin geliştirilmesi ve ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yetkinliklerin kazandırılmasıdır. Bu bağlamda, organizasyonların insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmesi için kariyer geliştirme programlarına yer vermesi; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışan tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Performans değerlendirme sonuçları ile kariyer planları arasında yakın bir ilişki vardır. Performans değerlendirme sonuçları, organizasyonel manada kariyer

²⁴¹ FINDIKÇI, 2000,s.338.

²⁴² Serpil AYTAÇ, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1997,s.107.

planlamasının yapılmasına yardımcı olurken, aynı zamanda çalışan bazında da bireysel beklentilerin tanımlanması, bireysel kariyer planlarının yapılmasına önemli katkı sağlar. Performans değerlendirme sonuçlarına göre her çalışan kendi kariyer yaşamıyla ilgili tahminlerde bulunur ve iş yaşamındaki beklentilerini tanımlar. Sağlıklı bir birey, potansiyel olarak geliştikçe, kendini geliştirme güdüsünün doğrultusunda kariyerini geliştirmek ya da bir diğer ifade ile ilerlemek, yükselmek gereksinimi duyar. Organizasyonel manada kariyer planlamasının yapılmasında ise; uyulması gereken en temel prensip, kariyer planlaması yapılırken çalışan performansının değerlendirilmesi ve gelecekte iş gerekleri arasında yer alacak yetkinliklerin belirlenmesidir. Bu şekilde çalışanların gereksinimlerini, yeteneklerini ve amaçlarını, organizasyonda mevcut olan veya gelecekte oluşacak fırsatlar ve olanaklarla adil olarak eşleştirebilmek mümkün olabilecektir.

Günümüzde, koşulları önceden istisnalara izin vermeyecek şekilde tanımlanmış, kıdeme dayalı, çoğunlukla “yaşam boyu iş garantisi” felsefesi ile sürprizlere kapalı kariyer yolu terk edilmektedir. Bunun yerine kariyer planlaması, tepe yönetiminin ve onun temsilcilerinin kişiyi tanıyıp, tartıp, onun performansını, organizasyonun ihtiyaçları ile harmanlamak suretiyle yapılabileceği bir yaklaşımla veya çalışanın beklentilerini ifade ettiği katılımcı bir yaklaşımla ya da bu iki durumun sentezi olarak uygulanacak bir yöntemle yapılması kabul görmektedir. Bu bağlamda, kariyer geliştirmeye ilişkin kararların alınmasında ihtiyaç duyulan bilgileri sağlaması nedeniyle en çok yararlanılan süreç, performans değerlemedir.

Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır ve içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir.

2.7.12.4. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Günümüzde eğitim daha kapsamlı amaçlara hizmet etmektedir. Eğitim faaliyeti sanıldığı gibi sadece personele yaptığı iş için gereken teknik becerilerin kazandırıldığı bir faaliyet olmasının ötesinde, yeni çalışma koşullarının gereklerini karşılayabilmek üzere yapılan çok boyutlu bir yetiştirme ve geliştirme sürecidir²⁴³.

²⁴³ Nevin DENİZ, **Global Eğitim**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.9.

İnsan kaynaklarının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi, organizasyonel performansın üzerinde olumlu yönde rol oynar. Bu nedenle, eğitim faaliyetlerinin yapılması bir zorunluluktur. Organizasyonel amaçları destekleyen, eğitim ise eğitim ihtiyaçları analizinin yapılması ile gerçekleştirilebilir. Eğitim ihtiyaçları analizleri birçok yöntem kullanılarak yapılabilir. Fakat, bu teknikler arasında olan performans değerlendirme sonuçlarına dayanan eğitim ihtiyaçları analizi en yaygın kullanıma sahip olanlarından birisidir.

İşe alım sürecinde tam istenilen nitelikte personel seçilmiş olsun ya da olmasın, karar verilen yeni yatırımlar, teknolojik yenilenmeler, performansı artırma hedefleri vb. nedenlerle eğitime ihtiyaç duyurulur. Hangi konularda eğitime ihtiyaç olduğu ise eğitim ihtiyaçları analizi ile belirlenir. Çalışanların performanslarındaki düşüşün nedenleri, öncelikle performans değerlendirme sonuçları ile tespit edilir²⁴⁴. Zaten performans değerlemenin bir amacı da; performansı geliştirmek ve beklenenleri veremeyen çalışanların gelişmeye ihtiyaç duydukları alanları ortaya çıkarmaktır. Eğitim ile performans değerlemenin ilişkisi bu noktadan başlar. Performans değerlendirme, organizasyondaki eğitim ihtiyaçlarının tespitinde bir yoldur.

Eğitim ihtiyaçları, mevcut problemlerin ve gelecekte çıkabilecek sorunların teşhis edilebilmesinin sonucunda saptanır²⁴⁵. Eğitim çalışmaları, gerçek ihtiyaçları karşılayacak eğitim programlarının oluşturulması ile başarıya ulaşabilir²⁴⁶. Bu aşamada, değerlendirme süreci çıktıları, bu analize ışık tutmaktadır.

Eğitim ihtiyaçları analizini performans açısından tanımlayacak olursak; bir işin gerektirdiği bilgi ve yetenekle, bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki -çalışan aleyhine bulunan- farktır denilebilir²⁴⁷. Bu açık, performans değerlendirme ile tespit edilir. Tespit edilen bu açığın kapatılmasında eğitimin etkin olarak kullanılabileceği alanlar belirlenerek, olması gereken ile gerçekleşen performans arasındaki açık, kapatılmaya çalışılır²⁴⁸. Performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak

²⁴⁴ Halil CAN, A. AKGÜN, A. KANUNCUBAŞI, **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara,1995,s.173.

²⁴⁵ Ferudun HOYİ, **İşletmede Eğitim**, İstanbul: Executive Excellence,Y.1, Sayı:11,Şubat 1998,s.10.

²⁴⁶ Müge ŞENERİ, **İnsan Kaynakları Broşürü**, MPM Yayınları, Ankara,s.6.

²⁴⁷ ERDOĞAN,1991,s.59.

²⁴⁸ J.B. MİNER, **Designing Training Program: The Critical Events Model**, 2nd Edition, Texas:Gulf Publishing Company,1994,s.167.

değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde doğrudan eğitim ihtiyacı analizi işlevini yerine getirir²⁴⁹.

Eğitim ihtiyacı analizi, genelden özele doğru üç aşamada gerçekleştirilebilir. Öncelikle organizasyonel düzeyde mevcut performans ile olması gereken performans ve stratejik planlar karşılaştırılarak performansın düşük olduğu alanlar ve bölümler tespit edilir. Sonra, performansın düşük olduğu bölümlerdeki işlerin belirlenen standartlara uygun yapıp yapılmadığına bakılır. Son olarak, çalışanların iş gerekleriyle belirlenen özelliklere sahip olup olmadıkları ve işi yaparken görülen bilgi ve beceri eksiklikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Bütün bunlar, organizasyonun toplam performansını artıracak çalışmalara yani, eğitim çalışmalarına dayanak oluşturur.

Sonuç olarak, performans değerlendirme çalışmalarının sonucunda elde edilen verilere dayanılarak, eğitime ihtiyacı olan personelin belirlenmesi ve ihtiyaç duyulan eğitim konularının içerikleri hakkında değerlendirmelerde bulunulması mümkündür. Bu şekilde yapılacak çalışmalar sonucu, işletmelerin eğitim ihtiyaçları saptanarak eğitim planlaması için geniş bilgi elde edilebileceği gibi²⁵⁰, eğitim faaliyetinin ve yapılan eğitim ihtiyacı analizinin etkinliğinin değerlendirilmesi maksadıyla da performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılabilir.

2.7.12.5. İş Rotasyonu ve İş Zenginleştirme Uygulamaları

Her geçen gün, hayata dair tüm diğer olgularda olduğu gibi, iş kavramının gerek yapısında, gerek bu işi yerine getirecek çalışanların yetkinliklerinde, gerekse çalışanın işe yönelik bakış açısında değişim yaşanmaktadır. Artık çalışan için iş, sadece iktisadi bir anlam ifade etmemektedir. Yani yaşamsal ihtiyacın karşılanmasında bir araç olarak görülmemektedir. İş aynı zamanda, sosyal düzlemde ve kişisel boyutta birçok beklentinin gerçekleştirilmesine vesile olan önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Tıpkı hayatımızın diğer alanlarında olduğu gibi iş hayatında da motive olabilmek ve değer yaratan bir şeyler yapabilmek için manevi tatmine gereksinim duyulur. Yapılan işten zevk almak, gelişmek, çaba harcamak ve bu çabanın karşılığını görmek birbirinden ayrı düşünülmemelidir.

²⁴⁹ Cavide UYARGİL, Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları, İstanbul, 1998.

²⁵⁰ ERDOĞAN, 1991, s.160.

Çalışan performansının değerlendirilmesi, bu amaca hizmet eden bir uygulamadır. Çalışanların performanslarında görülen yetersizliklerin nedeni, çalışanın işten tatmin olmaması olabilir. Bu durum, değerlendirme sonuçlarının analizi sonucunda tespit edilirse; iş rotasyon ve iş zenginleştirme kararlarının alınmasında belirleyici olacaktır.

Değerleme sonuçlarına bağlı olarak, iş zenginleştirme kararları, çalışanlarla işleri arasındaki ilişkinin gelişmesi ve bu suretle çalışanın işten elde ettiği doyumun artırılması maksadıyla alınır ve iş zenginleştirme, çalışanın o andaki işine yeni yükümlülükler veya yeni uğraşlar ilave etme anlamına gelir²⁵¹. Yeterli performans gösteremeyen yetenekli çalışanların işleri daha anlamlı hale getirilme adına zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalarda kullanılabilir²⁵².

İş rotasyonu, çalışanla organizasyonun birçok fonksiyonel alanında veya bir tek fonksiyon alanında ve departmanında iş atamaları sağlanmasıdır. İş rotasyonu, çalışlarda, organizasyonun amaçlarına yönelik genel bir anlayış yaratma, farklı organizasyon fonksiyonlarını anlamalarını sağlama, bir ilişki ağı kurma, problem çözme ve karar alma becerilerini artırma konularında yardımcı olur²⁵³.

Performans değerlendirme ile iş rotasyonu yakından ilişkilidir. Performans değerlendirme sonuçlarının bireysel düzeydeki değerlendirilmesi ile belirli yerde mutsuz olan, ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonuna karar verilmesine yardımcı olur. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerlendirme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunları bir iki dönem devam edenlerin, vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzu edilen elemanlar olmaları halinde, rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Böylelikle, farklı bir görevde kişinin daha başarılı olması sağlanabilir.

2.7.12.6. Sözleşme Yenilememe Ve İşten Çıkarma Kararlarının Verilmesi

Performans değerlendirme sonuçları, sözleşmelerin yenilenmemesi veya işten çıkarma kararlarının alınmasında da kullanılabilir. Bu kararlarda tek etken olmasa da, performansı yüksek olan çalışanlar ile işe devam edilmesi ama her şeye

²⁵¹ Raymond A.NOE; **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev:Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999,s.268.

²⁵² Beni KAHMİ, **İşletmelerde İş Dizaynının İş Zenginleştirme ve Ergonomi İle İlişkisi Ve Önemi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,1997,s.95.

²⁵³ NOE,1999,s.269.

rağmen, belirli sürede sürekli düşük performans gösteren çalışanların işten çıkartılması doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Değerleme sonuçlarının istenilen düzeyde olmaması ve iyileştirmeye yönelik gayretlerin sonuç vermemesi, organizasyon ve çalışanın ortak menfaatleri doğrultusunda mevcut iş ilişkisini gözden geçirmeyi gerektirir²⁵⁴.

Başarılı ve başarısız olmayan personelin ayırt edilmesinde, çeşitli eğitim/geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı kabul edilebilir düzeye yükseltilememiş çalışanların işten ayırma kararlarının verilmesinde, diğer bazı değişkenlerin yanı sıra performans değerlendirme sonuçları da dikkate alınır²⁵⁵.

Değerleme sonuçlarına göre işten çıkarılma kararlarının alınması, değerlendirme sonuçlarının objektif bilgi üretmesi ile mümkün olabilir. Ayrıca, bu süreç işten ayrılanlar kadar organizasyonda kalan çalışanların üzerinde olumsuz etki yaratacağından dikkatle kullanılmalıdır. Bu doğrultuda, önleyici kararların alınması adına işe alım süreçlerinin etkinliğinin gözden geçirilmesi büyük bir öneme sahiptir.

2.7.12.7. İşe Alım Faaliyetinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

İnsan kaynakları yönetimi gelecek odaklı olmalıdır. Bunun anahtarı da gerekli beceri ve yetkinliklere dayalı olarak doğru insanı seçmek ve onları doğru görevlere yerleştirmektir. Etkin bir işe alım süreci, yetenekli ve motivasyonu yüksek elemanların işe alımını sağlayarak organizasyonun bugünkü amaçları yanında, geleceğe yönelik amaçların da gerçekleştirilebilmesine hizmet eder²⁵⁶.

Doğru çalışanı seçmek, organizasyon açısından çok önemlidir. Personel seçimi, eleman ihtiyacının karşılanması maksadı ile mümkün olan en uygun adayların işe yerleştirilmesi sürecini içerir²⁵⁷. Bir organizasyon için çalışanlar organizasyonun kalbi demektir. Birçok iyi ve başarılı yönetici, doğru personelle çalışmadığı için, zaman zaman başarısız olmaktadır. Bu başarısızlığın en büyük nedeni ise organizasyonların doğru çalışanın seçimini gerçekleştirecek uygulamalardan yoksun olmalarıdır. Bugün hala pek çok yönetici personel seçimini, kendi kişisel yetenekleri ile üstesinden gelebilecekleri bir konu olarak görmektedirler. Oysa ki yanlış seçim hem kendi kariyerlerine kendi elleri ile darbe vurmak, hem de

²⁵⁴ Hande D.SÜZER, **A'ları Şirkete Çek B ve C'yi Geliştir**, Capital, Ekim 2004.

²⁵⁵ Turgay KAYNAK ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.Yayınları No.7,İstanbul,2000,s.207.

²⁵⁶ P.Ann HUGES, **Çalışanlarınızı Dinleyin**,Executive Excellence, Sayı:55, Ekim 2001,s.10.

²⁵⁷ FINDIKÇI, 1999,s.176.

organizasyonun geleceğini karartmak ve belirsizliğe mahkum etmek anlamına gelmektedir²⁵⁸.

Bilindiği gibi eleman seçme ve işe alma pahalı ve uzun bir süreci kapsayan bir işlemdir. Bu sürecin sonunda alınan kararların doğru ve doğruya en yakın olmaları gerekmektedir. Oysaki tüm dünyadaki veriler, işe alınan yeni elemanların yarısına yakınının işlerinde sadece altı ay kaldıklarını göstermektedir. Görülüyor ki kötü seçim hem organizasyonu, seçileni (işe alınanı) ve de seçeni (yöneticiyi) olumsuz etkilemektedir. Yanlış seçilmiş bir çalışan, zarar hanesine yazılacaktır; doğru seçilmiş bir çalışan ise kar hanesine. Doğru insanı seçmenin organizasyona sağlayacağı yararlar, harcanacak her türlü çabalara değerlidir²⁵⁹. Bu nedenle personel seçme ve işe alma faaliyeti, organizasyonun geleceğinin belirleyicisi olan bir insan kaynakları yönetimi fonksiyonudur.

Performans değerlendirme sonucu elde edilecek bulgular, çalışan seçim ve değerlendirme sürecinin güvenilirliğinin test edilmesine olanak vermektedir. Gelecekteki başarının tahmini geçmişteki başarının geniş bir ölçüde anlaşılması ile mümkündür. Eğer mevcut çalışanların performans değerlendirme sonuçları olumlu ise organizasyonun seçim sisteminin gelecekte de uygulanması düşünülebilir. Yani, çalışan seçim çalışmalarının geçmişte başarılı olması demek, gelecek için test edilmesi olarak görülebilir²⁶⁰. Ayrıca bu bulgular, işe alınacak kişinin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özelliklerinin saptanmasına ve personelin seçimi sırasında bu özelliklerin aranmasını mümkün kılar.

2.7.12.8. Eğitim Faaliyetinin Etkinliğinin Değerlendirilmesi

Eğitim, çalışanların davranış, bilgi yetenek ve güdülenmelerini değiştirmek suretiyle organizasyonun etkinlik ve verimlilik açısından mevcut başarısını geliştirmeyi amaçlayan yönetim amaçlarından birisidir. Eğitim mevcut sorunlar için çözüm olarak uygulanabileceği gibi gelecekteki ihtiyaçları karşılamak için de düzenlenebilir.

Eğitim faaliyetinin her zaman organizasyonel beklentileri karşılamayacak düzeyde gerçekleşemeyeceği şu soruları akla getirmektedir; eğitim faaliyeti çalışanlarda ne oranda istenilen yönde davranış değişikliği gerçekleştirmiştir? İşin

²⁵⁸ Martin YATE, **Hiring The Best. Adam's Media Corp**, Holbrook Massachusetts,1994,s.14.

²⁵⁹ Kate KEENAN, **Yöneticinin Klavuzu: İnsan Seçimi**, Çeviren: Ergin Koparan, Kitapevi, İstanbul, 1995,s.60.

²⁶⁰ ERDOĞAN,1991,s.159.

gerektirdiği bilgi ve yetenekle, bu işi yapan kişinin sahip olduğu bilgi ve yetenek arasındaki çalışan aleyhine bulunan fark ne oranda ortadan kalkmıştır²⁶¹? Bu soruların cevabı, yapılacak performans değerlendirme sonucunda ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla eğitim faaliyetinin etkinliği ortaya konulabilecektir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme çalışanların geliştirilmesine yönelik eğitim sürecinin etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir test aracı olarak kabul edilmelidir. Performansı arttırmaya yönelik eğitim planlanması nasıl ki performans değerlendirme sonuçlarına dayanıyorsa, eğitimin etkinliğinin değerlendirilmesi de çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına dayandırılabilir.

2.7.12.9. Çalışanların Motivasyon Seviyesinin Belirlenmesi ve Yönetilmesi

Motivasyon (güdüleme) çalışanların, çalışmaya isteklendirilmesi ve verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inanmaları sürecidir²⁶².

Çalışanlarının performansını en üst düzeyde tutmayı başaran organizasyonlar, çalışanlardan beklentilerini düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, çalışanlarını problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları ödüllendirirler.

İnsan kaynakları yönetimi açısından güdülemenin önemi büyüktür. Çalışanların görevlerini kendi arzu ve istekleriyle gerçekleştirmeleri, performans açısından büyük önem taşır. Gerek organizasyonel gerekse bireysel manada başarı, çalışanların organizasyonel amaçlar doğrultusunda çalışması ve mevcut kaynakları (bilgi,yetenek,vb.) bu yönde yoğunlaştırmasına bağlıdır. Çalışanların işlerini büyük bir istek ve özenle gerçekleştirebilme yönündeki çabaları, kişisel başarıya olduğu kadar, organizasyonel başarıya da önemli ölçüde katkıda bulunur²⁶³.

Çalışanların etkinlikle iş süreçlerinde yer alması; istek, irade, bağımsızlık gibi kavramların da dikkate alınmasını zorunlu hale getirmektedir. Unutulmamalıdır ki üretim sürecinin diğer girdileri gibi insanı yönetebilmek ve standartlaşmış bir çıktı beklemek gerçekte bağdaşmayan bir durumdur. Çünkü, çalışanlar, isterlerse üretimi arttırabilirler, isterlerse sınırlandırabilirler. İnsan faktörünün bu niteliği, insanı işe, çalışmaya güdüleme ihtiyaçlarını yaratmıştır²⁶⁴.

²⁶¹ A.g.e.,s.59.

²⁶² Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara,2000,s.135.

²⁶³ Ömer DİNÇER, **İşletme Yönetimi**, 1 nci Baskı, İstanbul,1996,s.308.

²⁶⁴ Leon C. MEGGİNSON, **Personel Management**, Homewood,1981,Ss.293-294.

Bir çalışanın başarısının, yetenekleri ile çalışma isteğinin çarpımına eşit olduğu söylenebilir.

Performans = Yetenek x çalışma isteği (motivasyon)

Çalışma isteği yoksa, yetenekler yüksek olsa bile başarı sıfırdır.

Yetenekler göreve hiç uygun değilse (sıfırda), çalışma isteği yüksek olsa bile başarı sıfırdır. Bu nedenle çalışan seçilirken öncelikle sahip olduğu yetenek ve deneyimin, iş tanımları ve iş gerekleri ile uygunluğunun sağlanması dikkat edilir. Ancak, seçilen eleman ne kadar nitelikli olursa olsun içinde çalışma isteği duymuyorsa organizasyona herhangi bir katkı sağlayamaz. Bu nedenle çalışanı çalışmaya isteklendirecek işe uygun davranışta bulunmasını sağlayacak organizasyonel ve yönetsel araçların etkinlikle kullanımı hedeflenmelidir.

Performans değerleme, çalışanları nelerin motive ettiğini keşfetmeyi sağlayan etkili bir araçtır ve çalışanlardan beklenenlerin ve organizasyonel uyumun gereklerinin neler olduğu konusunda ortaya koyduğu değerli bilgiler nedeniyle tüm çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracıdır. Ama hiçbir zaman yüksek motivasyon yüksek performansı gerektirmez²⁶⁵. Hiç şüphesiz bunları bilmek motivasyon açısından önemli olsa da, başarı çalışanın işini benimsemesi ve sevmesi ile elde edilebilir.

Performans değerleme, çalışanların motivasyonu üzerine olan etkisinin yanında, çalışanın motivasyonu hakkında da değerleyicilerin önemli bilgiler elde etmesine katkı sağlayabilir. Performansın değerlenmesine yönelik sürecin sonucunda, hedeflenen performans seviyesine ulaşılamama nedeni olarak; çalışanın motivasyon seviyesinin, istenilen performansa ulaşmayı destekleyecek motivasyon seviyesinin altında olduğu değerlendirmesi yapılabilir.

2.7.12.10. Ödüllendirme Kararlarının Alınması

Organizasyon performansını arttırmanın en bilinen yollarından birisi de kuşkusuz bireysel performansın arttırılmasıdır. Bireysel performanstaki artışın ise performans göstermek için yeterince motive olabilmeye ve bunun karşılığında ödüllendirmeye dayandığı bilinmektedir²⁶⁶.

²⁶⁵ PAKSOY,2002,s.89.

²⁶⁶ zgen ÖZMEN, dllendirme Sisteminde Yeni Alternatifler, HR, Ocak 2004 sayısı,s.40.

Ödüller organizasyonel değerlerin görünür ifadeleridir. Bir organizasyonda, neyin değerli olduğu, neyin ödüllendirildiği ile ilgilidir²⁶⁷. Çalışanların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, çalışma istek ve azmini artırır. Takdir görmek en önemli motivasyon araçlarından ve çeşitli yolları vardır; ödül verme, terfi ettirme, ekonomik yardım vb. Arzu edilen davranışlar zamanında ve uygun şekilde takdir edilir, ödüllendirilirse sürekli olur²⁶⁸.

Performansın değerlendirilmesi sonucunda, çalışanın beklentileri aştığı, beklentileri karşıladığı ya da karşılayamadığı alanları belirlemek üzere bir değerlendirme yapılır. Beklenen ve mükemmel düzeyde performans gösteren çalışanın bu performans düzeylerini koruması ya da geliştirmesi gerekir. Bu amaçla çalışanı motive etmek için ödül verilmelidir. Çünkü ödüllendirilen çalışan çabalarının karşılığını aldığını düşünecek ve aynı çabayı ya da daha fazlasını göstermeye devam edecektir.

Sürdürülebilir üstün performansın sağlanması noktasında ödül sistemlerinin akılcıca kullanılması gerekir. Bunun için organizasyonun stratejilerini destekleyecek tarzda bir ödüllendirme politikası oluşturulması da önemlidir. Bu manada, parayı her zaman en başta gelen ya da uzun dönemde en iyi motivasyon unsuru olarak gören kolaycı yaklaşımların, ödüllendirme politikasının kendisi olarak görülmesi dönemi geride kalmıştır. Çalışanın üstün performansının takdiri, işle özel yaşam arasında bir denge kurulmasına izin verilmesi gibi daha az gözle görülür, elle tutulur ödüller motivasyonu artırır ve organizasyona bağlılık duyulmasını güçlendirir²⁶⁹.

Ödüllendirme çalışan boyutundan değerlendirildiğinde; çalışanlar, arzulanan sonuçlara başarı ile ulaştıkları zaman başarılarının farkında olunmasını, onurlandırılmayı ya da ödüllendirilmeyi isterler. Çalışanların sürekli motivasyonunu sağlaması amacı ile; adil, çalışanlarca benimsenebilecek, performans değerlendirme ile arasındaki ilişkinin açıkça görülebildiği bir ödüllendirme süreci tesis edilmelidir.

2.7.12.11. Çalışanlara Geribildirim Verilmesi

Geribildirim, dönem sonunda, amir ve çalışanların geçen dönem hakkında yaptıkları değerlendirmeler olarak, tanımlanabilir. Geribildirim, açık ve dürüst bir

²⁶⁷ Besim AKIN, Canan ÇETİN ve Vedat EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul,1998,s.178.

²⁶⁸ G.Murat DENGİZ, **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000,s.236.

²⁶⁹ Lynda C.MCDERMOTT, **Yetenek Savaşını Kazanmayı Kim İstemez**, Executive Excellence, Sayı:59, Şubat 2002,s.23.

iletişim tarzıdır ve olumsuz davranışları azaltmak, olumlu davranışları pekiştirmek ve desteklemek için kullanılmaktadır. Ayrıca, alışanların, olumlu davranışlarının geliştirilmesi ve bireysel gelişimi için lazım olan; kendini nesnel olarak değerlendirebilme becerisi de geribildirim surecinde geliřtirilebilir²⁷⁰.

Değerleme yoluyla geribildirim sağlamak; gunmzde yöneticilerin çalışanlarını geliştirmeye yönelik görevleri arasındadır. alışana en yararlı olacak geribildirim, gerçek performansa dayalı olandır ve değerleme sonunda elde edilen bilgilerin mümkün olan tamamı, görüşme esnasında çalışana aktarılmalıdır²⁷¹.

Performans değerleme görüşmelerinin başlıca iki amacı vardır: Birincisi, çalışanın işini ne kadar iyi yaptığı ile ilgili geribildirim verilmesidir. Ayrıca çalışanın hangi konuda gl olduğunu ortaya koymak suretiyle, performans göstereceği alanların ne veya neler olduğunu ortaya koyar. İkincisi ise, geleceği planlamaktır. Çalışanın nerelerde becerilerini geliştirmesi ve bilgi edinmesi gerektiğini gsterir²⁷². Bu süreçte, çalışanın bir sonraki değerlemeye kadar yerine getirmesi gereken görev ve hedefler tanımlanır. Personele performansları hakkında bilgi verilmek suretiyle, çalışan ve organizasyonun birbirlerini anlamaları mümkün olurken,²⁷³ çalışanları davranış değişikliğine yönlendirmek suretiyle, gelişme ve performans iyileştirmesi saęlanabilir²⁷⁴. Etkin bir geribildirim süreci, organizasyon ve çalışan amaçlarının bütünleşmesini kolaylaştırmanın yanında, çalışanlarda nemsendikleri duygusu yaratarak, morallerini de olumlu yönde etkiler.

Değerleme sonunda yapılan geribildirimde; iş, görev ve sorumluluklar ile performans standartlarının açık seçik ortaya konulması sağlanabildiği ölçüde, değerleyicinin performans değerleme görüşmesindeki işi kolaylaşacak ve yaptığı geribildirim daha nesnel olacaktır²⁷⁵.

Performans lm ve denetimlerinde, geribildirim sağlıklı olması çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin karar ve eylemlere dönüştürülmesi için değerleme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına imkan saęlanmalıdır²⁷⁶. Bu çeşitli karar

²⁷⁰ B.L.THOMPSON, **Performans Geliştirme**, (ev: Vedat G.Diker, Hayat Yayınları, İstanbul, 1998, s.17.

²⁷¹ PALMER, 1993, s.55.

²⁷² Peter F. DRUKER, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, ev: İrfan Bahıvangil, Epsilon Yayınları, İstanbul, 1999, s.180.

²⁷³ B.L.THOMPSON, 1998, Ss.17-18.

²⁷⁴ PALMER, 1993, s.56.

²⁷⁵ A.g.e., s.55.

²⁷⁶ Zühal AKAL, **Toplam Kalite**, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1996, s.89.

alma süreçlerinde kullanılmak üzere ölçüm sonuçlarının sadece ilgili yöneticilere iletilmesi değil, etkinlikleri gerçekleştiren çalışanlara da ileterek başarılarını öğrenme ve kendini düzeltme olanağı sağlaması anlamına gelir.

Değerleme sonuçlarının, yöneticilerin karar alma sürecinde, çeşitli kararların alınması, planlamaların yapılması ve çalışanlara geribildirimde bulunulması maksadıyla iletilmesinden belki daha önemlisi, iletilecek bilginin niteliğidir. Geribildirim, çalışanlarda öğrenme ve kendini geliştirme konusunda motivasyon yaratabilmesi için performans değerlendirme sürecinden elde edilen değerlendirme bilgilerinin; yanlış anlamaya ya da önemli konuları gözden kaçırmaya neden olabilecek derecede fazla ya da az bilgi içermemesi konusu, göz önünde bulundurulmalıdır. Her ikisi de aynı derece sakıncalı olan bu durumların performans değerlendirme sürecinin tasarımıyla öncelikle dikkate alınması da gereklidir. Çünkü; geri beslenmenin azlığı veya yokluğu işteki motivasyonu azaltan en büyük faktördür. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme duygusu çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür. Bu nedenle geribildirim memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı, övgü gerçekçi dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır²⁷⁷.

Geribildirim etkili olabilmesi için temel şart, değerleyici ile değerlendirilen arasında güvenin tesisidir. Ayrıca tüm çalışanlarda değerlendirme bilincinin genel bir anlayış olarak içselleştirilmesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu anlayışla performans konusundaki iletişimin, performans sorunlarını çözüme ulaştırmak için ortak bir çaba olduğunun kabul edilmesi kolay olacaktır.

Geribildirim, planlı olarak yapılabileceği gibi herhangi bir zaman ve konu sınırlaması olmaksızın her zaman yapılabilir. Planlı olarak yapılacak geribildirim, değerlendirme hedefleri belirlenmeden önce, belirli ara hedeflere ulaşıldığında ya da hedefler gerçekleştiğinde yapılabilir. Plansız olarak ise, hedeflerdeki öncelikler değiştiğinde derhal yapılmalıdır²⁷⁸.

Diğer taraftan, performans üzerine olumlu ve düzeltici olarak iki çeşit geribildirimde bulunmak mümkün olmaktadır. Olumlu geribildirim, işini iyi yapan personeli ödüllendirmenin bir yoludur. Personelin yaptıkları iyi işleri amirlerinin takdir ettiğini göstermektedir²⁷⁹. Düzeltici geribildirimde ise, ulaşılamayan performans

²⁷⁷ Gisela HAGEMAN, **Motivasyon El Kitabı**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, Ss.62-90.

²⁷⁸ İZGÖREN, 2001, s.110.

²⁷⁹ R.SCHEMEL, **Yönetim Eğitimi Araştırmaları Kuramdan Uygulamaya**, Çev: Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997, s.86.

hedeflerine odaklanılmasını sağlamaktadır. Bu tür bir geribildirimde hedef, çalışanın istenilen performans seviyesine ulaşmasında karşılaşılan sorunları çözmeye yardım etmektedir²⁸⁰. Performans sorunlarına yönelik olarak düzeltici geribildirimde bulunmak, olumlu geribildirimde bulunmaktan doğal olarak çok daha zordur. Bu zorluk, iş ilişkilerinde olumsuz sonuçlar yaratmadan, uygun mesajların çalışana ulaştırılmasından kaynaklanmaktadır.

Sağlıklı bir geribildirim sürecinin varlığı; söz ve davranış veya sözlü sözsüz ifadeler arasındaki farkların azalmasını, kimlik, iş sorumluluğu, ilişkiler konusunda yanlış algılamaların ortadan kalkmasını, sorunlardan kaçmanın önlenmesini, diğer personel üzerinde etki yaratılmasını, güç, zayıflık ve kaynaklar hakkındaki yanlış bilgilerin giderilmesini, savunma yöntemlerinin etkinliğinin azalmasını, savunmacı ve başkalarını idare etmeye yönelik davranışların ortadan kaldırılmasını, stres veya çatışma durumunda gösterilen tepkilerin giderilmesini sağlamaktadır²⁸¹.

Geribildirim sürecinin etkinliğini azaltarak, beklenen faydanın elde edilmesini engelleyen ve yöneticilerden, çalışanlardan, kurum kültüründen vb. konulardan kaynaklanan sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunların bir kısmının nedeni ise, çalışan ve çalışanı çevreleyen kültürün özellikleri göz önünde bulundurulmadan yapılan geribildirim uygulamalarıdır. Kültürel özelliklerine bağlı olarak, geribildirim uygulamalarında belirli kısıtlarla karşılaşılabilceğini değerlendirmek gerekir. Aksi takdirde geribildirim uygulamalarından beklenen fayda elde edilemeyecektir.

Söz konusu kısıtlar, Türk kültürü için de söz konusudur. Türk kültüründe, çalışanlar, geribildirim görüşmesinde, iletilmek istenen mesajın doğrudan ve açık olarak verilmesine tepki göstereceklerdir. Burada iletilmek istenen bilgi, mesajın kendisi olmaktan çok mesajın verildiği ortamdır. Dolayısıyla, performans değerlendirme formları aslında resmin tamamını yansıtmaz. Çalışan, kendisi ile ilgili olumsuz bir geribildirim, açık biçimde forma yazılmasını kabullenmekte zorlanır.

Geribildirim sürecinin uygulanmasına yönelik olarak yöneticilere ve astlara bağlı olarak bazı sorunlar yaşanabilir. Yöneticiler, geribildirim sürecine yönelik olarak işbirliği yapmayı reddederek direnişte bulunabilir. Bazı yöneticiler için astlarıyla bir araya gelip, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmak alışık olmadığı, hatta ürkütücü bir durum olmaktadır. Bazı yöneticiler ise sürecin nasıl kullanılacağı konusunda yeterli eğitime sahip değildir. Bu da sürecin sağlıklı işlenmesini baştan

²⁸⁰ A.g.e., Ss.86-87.

²⁸¹ THOMPSON,1998,s.18.

azaltmaktadır. Benzer sorunlar geribildirim sürecinin taraflarından birisi olan astlara bağılı olarak da yaşanabilir. Bu nedenle sürece taraf olan kişilerin öncelikli süreci benimsemeleri sağlanmalı. Ayrıca, en üstten en alta kadar herkes dinleme becerilerini geliştirmeleri ve savunmacı olmaktan kaçınmaları konusunda eğitilmeli ve sürecin yararları anlatılmalıdır.

2.7.13. Performans Değerleme Yönteminin Sahip Olması Gereken Özellikleri

Organizasyon amaçlarına uygun bir performans değerlendirme yönteminin tesisi çabuk ve kolayca yapılabilecek bir iş değildir. En iyi değerlendirme yöntemi, amaca en uygun olandır ilkesinden hareketle, organizasyonlar kendi ihtiyaçlarına ve bünyelerine en uygun yöntemi kendileri geliştirmelidirler. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemlerine kalıplaşmış sınırlar getirmemek gerekir. Bu konudaki tercih, organizasyonun değerlendirme amaçlarına, değerlendirilen ve değerlendiricilerin nitelik ve beklentilerine, değerlendirme için ayrılacak süreye, değerlendirme yönteminin geliştirme ve uygulama maliyetlerine vb. bağılıdır. Bütün bunların yanı sıra, değerlendirme yönteminden beklenen asgari bazı özelliklerin gözardı edilebilmesi mümkün değildir. Söz konusu bu özelliklere sahip olmayan ve kabul edilebilir değerlendirme sonuçları ortaya çıkaramayan bir değerlendirme yönteminin mevcudiyeti de tartışılır²⁸².

Şimdi bir değerlendirme yönteminde olması gereken özellikleri sırayla inceleyelim. Unutulmamalıdır ki bu özelliklerin tamamına sahip bir değerlendirme yönteminin tasarımı mümkün olmayabilir. Değerleme yönteminin, bu özelliklerin hangilerine sahip olacağı, organizasyonel gerçekler çerçevesinde karar verilebilecek bir konudur.

2.7.13.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik, terimi her zaman kararlılık ve tutarlılık anlamına gelir. Değerleme yöntemin güvenilirliği demek, performans değerlemede belirli koşullar altında farklı değerlendiricilerin, aynı çalışanın performansı üzerinde fikir birliği sağlamaları²⁸³ ya da bir değerlendiricinin aynı koşullar altında aynı çalışanı birden fazla kez değerlendirilmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır²⁸⁴. Birçok

²⁸² AKAL, 2000, Ss.69-71.

²⁸³ C.D. FISHER, L..F.SCHOENFELDT, J.B. SHAW, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston,1996,s.458.

²⁸⁴ M.TANYAŞ, A. FIĞLALI, **Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem**, (Editörler: L.Yenilmez, M.Ermiş, G.Yılmaz) 2000'li Yıllarda Uzay, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu, Hava Harp Okulu Basımevi, İstanbul,1999,s.671.

değerleme yönteminde, güvenilirlik derecesinin arttırılması maksadıyla, aynı astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesi sağlanmakta ve farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır.

Performans ölçümünün hangi sınırlar içinde güvenilir olduğu, ölçümü yapanlar ve ölçüm sonucu bilgi verilenlerce değerlendirilebilir. Güvenilir ölçüm tesadüfi sonuçlar vermez²⁸⁵. Bu nedenle, ölçüm güvenilir ise, çalışanın özellik ve nitelikleri değişmeden ölçüm sonuçlarının da değişmemesi gerekir. Güvenilirliğini test etmek için, değerlendirme tekrar değerlendirme, eş değer formlar kullanma yöntemleri kullanılabilir²⁸⁶.

2.7.13. 2. Geçerlilik

Geçerlilik, değerlendirme neticesinde elde edilen sonuçların kişilerin gerçek başarısını yansıtabilme derecesi olarak tanımlanır²⁸⁷. Bir diğer ifade ile; performans değerlemenin geçerliliği, ölçüm sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek karşılığına yakınlığı ya da iş ile doğrudan ilgili faktörlerin herhangi bir etki altında kalmadan ölçülmesidir²⁸⁸. Geçerliliğin belirlenmesinde, ampirik geçerlilik, içerik geçerliliği ve yapısal geçerlilik gibi değişik yollar mevcuttur²⁸⁹.

Değerleme bilincine sahip yöneticiler, ölçümün zorluğu ile ölçümün yetersizliği arasında denge kurmayı başarabilmektedirler. Bu kapsamda, başarılı yöneticilerin, çalışanlar arasında ayırma yöneldikleri, çalışan ile çalışmayanı bağımsızca (diğer olaylardan etkilenmeden) değerlendirme yapmaya eğilimli oldukları gözlemlenirken, başarılı olmayan yöneticilerde kendine olan güven eksikliğine bağlı olarak değerlemeye karşı bir çekingenlik olduğu, hoşgörülü oldukları, değerlendirilecek niteliklerde daha geniş davrandıkları ve problem yaratmayacağını düşündükleri yönde değerlendirme eğilimine girdikleri gözlemlenmiştir²⁹⁰. Bu nedenle değerlendirme bilincine sahip, başarılı yöneticilerin uyguladığı değerlemeler daha geçerlidir denebilir.

²⁸⁵ ERDOĞAN,1991,s.223.

²⁸⁶ Mahmut PAKSOY, **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yöntemi**, İ.Ü.Yayınları no:4356, İstanbul,2002,s.53.

²⁸⁷ A.g.e.,s.221.

²⁸⁸ FİSHER, SCHOENFELDT, ve SHAW, 1996,s.458.

²⁸⁹ PAKSOY,2002,s.53.

²⁹⁰ French WENDELL,**The Personnel Management Process**, Houghton Mitflin Compony, USA,1974, s.376.

Geçerliliği etkileyen diğer bir faktör ise; değerlemenin organizasyon amaçlarına uygun olması ve amirler tarafından anlaşılır ve kullanılır olmasıdır²⁹¹. Bir değerlendirme yöntemi, organizasyonun amaçlarına uygun olarak istenilen hedeflere ulaşıldığı ve ulaşılan sonuçlar gerçekleri yansıttığı derecede geçerlidir. Çünkü performans standartları, uygulamada sonuçları bakımından geçerli olmalıdır. Bu ilkenin kabulü, organizasyonel bulanımı azaltmak açısından önemlidir²⁹².

Geçerliliği artırmanın geleneksel yöntemi olan sonuçları başka ölçütlerle karşılaştırma, her zaman kolay olmadığından, değerlemeyi yapacak kişiyi eğiterek, değerlendirilecek kişi hakkında daha fazla bilgi sahibi yaparak, değerlendirme için yeterli vakit ayırmasını sağlayarak geçerlilik artırılabilir.

2.7.13.3. Değerleme Yönteminin Sahip olması gereken Diğer Özellikleri

Pratikliği, kullanımda kolaylık sağlayacak basitlik olarak düşünülebilir. Pratiklik hem uygulama hem de maliyet açısından göz önüne alınmalıdır²⁹³. Ölçümde kullanılacak standartların yöneticiler tarafından kolaylıkla gözlemlenebilecek ve karşılaştırma yapılabilecek kadar açık olması pratikliği arttırmaktadır. Pratiklik, diğer özellikler kadar önemli bir özellik değildir. Pratikliği arttırmak için günümüzde bir çok organizasyon performans değerlendirme yazılımlarını kullanmaktadır.

Duyarlılık: Çalışanlar arasındaki küçük farklılıkların dahi ortaya çıkartılması sağlanabiliyorsa o değerlendirme için duyarlıdır denilebilir. Bir başka ifadeyle değerlendirme yöntemi, çalışanları performansları açısından iyi, orta kötü şeklinde ayırt edebiliyorsa, değerlemenin duyarlılığı var demektir²⁹⁴.

Adil olan sonuçlar ortaya çıkartması, değerlendirme yönteminde öncelikle aranması gereken bir özelliktir. Değerleme sürecinde dikkate alınan tüm ölçütler iş performansı ile ilişkili olmak zorundadır. Değerlemede işe yönelik davranışlara yönelmek ve kişilik gibi öznel nitelikler üzerinde durmamak suretiyle adalet sağlayabilir²⁹⁵. Adil olmayan bir sistem; yanlış, güvensiz, tartışmaya açık sonuçlar yaratmakta; bu durum, personelde tatminsizliğe ve organizasyon açısından istenilmeyen davranışların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

²⁹¹ ERDOĞAN, 1991, Ss.221-222.

²⁹² AKSÜT, 1998, s.37.

²⁹³ PAKSOY, 2002, s.54.

²⁹⁴ PAKSOY, 2002, s.53.

²⁹⁵ D. N. LOMBARDİ, **Handbook of Personnel Selection And Performance Evaluation in Health Care**, Jossey-Boss Publishers , San Francisco, 1988, Ss.154-155.

Adil bir sistemin tesisinde, personelin kontrolü dışındaki bütün şartlar göz önünde bulundurulur²⁹⁶. Adil bir değerlendirme yönteminden, gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenirken, gerçek başarı ve başarısızlıkların tespiti şansa bırakılmaz²⁹⁷.

Kabul edilebilirlik, etkili bir performans değerlendirme yönteminin en önemli özelliklerinden biridir. Yöneticiler ve çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir değerlendirme yönteminin başarılı olması neredeyse imkansızdır. Bu nedenle, gerek çalışanların, gerekse yöneticilerin yardımı, desteği, katılımı ve beklentilerini dikkate alan bir anlayışla değerlendirme yönteminin tasarlanması, kabul edilebilirliği artırılabilir. Çalışanlar tarafından kabul görmeyen bir yöntemin geçerliliğinden söz etmek mümkün değildir.

İş ahlakı, sadece değerlendirme yönteminin tasarımında ve uygulanmasında değil, sosyal sorumluluk anlayışını benimsemiş organizasyonların bütün süreçlerinin oluşturulmasında aranması gereken bir kavram, önemli bir özelliktir. Fakat, günümüz rekabet koşullarında organizasyonların bir kısmı ayakta kalma şanslarını ve başarılarını arttırmak isterken, buna bağlı olarak performans değerlemeyi iş ahlakına uygun olmayan şekilde kullanabilmektedirler.

Performans değerlendirme sonuçlarının iş ahlakına uygun olmayan şekilde kullanılmasına örnek olarak, başarı artışı sağlamak için rekabet ortamı yaratmak amacıyla çalışanın acımasız şekilde yarışdırılması veya performans değerlemesini bir tehdit olarak kullanılması sayılabilir.

Bu tür davranışlar, personel arasındaki iletişim, dayanışma ve güvenin ortadan kalkmasına, personelin kariyerinin zedelenmesine yol açmakta olup, hem çalışan hem de organizasyon için vahim sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir.

Yöneticileri bu şekilde davranmaya iten en önemli sebepler arasında, kimi yöneticilerin performans değerlemeyi kendilerine verilen hedeflere ulaşmak için çalışanı yönlendirmenin bir aracı veya yöneticilik yetkilerinin önemli bir parçası olarak görmeleri yer almaktadır²⁹⁸.

²⁹⁶ Doğan CANMAN, **Personelin Değerlenmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlenmesi**, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara,1993,s.69.

²⁹⁷ CAN, AKGÜN ve KANUNCUBAŞI,1995,s.171.

²⁹⁸ Mustafa ERTÜRK; **Yönetmel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Uygulaması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara,2001,s.67.

Günümüzde sıkça kullanılan amaçlara göre yönetim gibi tekniklerde, amaçlara ulaşmada, personelin kendi kontrolü dışında olan etkilerden dolayı sorumlu tutularak değerlendirilmesinin iş ahlakına aykırı olduğu da öne sürülmektedir²⁹⁹.

Bu gibi iş ahlakına uygun olmayan uygulamaların sebebi ne olursa olsun, gerekirse organizasyonlarda yazılı kurallar haline getirilerek önlenmesi, organizasyonun faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde sürdürmesi için hayati önem taşımaktadır.

Süreklilik, insan kaynakları fonksiyonlarının tümünde olduğu gibi performans değerlemede gerekli olan şartlardan birisidir. Her ne kadar performans değerlendirme, kimilerince belli bir zamanı ifade ediyormuş gibi algılsa da devamlı bir süreçtir ve çalışanın performansı sürekli olarak değerlendirilmeli ve algılanan performans sorunlarının çözümüne yönelik çalışanla işbirliği yapılmalıdır. Ayrıca, çalışanın performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar, sürekli ve düzenli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Bilgilerin kayıt altına alınması, kimi değerlendirici hatalarının da önlenmesinin en etkili yoludur³⁰⁰. Sürekliliği olmayan değerlendirme yöntemleri, ancak matris veya proje tipi organizasyonların faaliyet sonrası yaptıkları değerlendirmelerde ortaya çıkmaktadır.

Katılımcı bir anlayışla sistemin geliştirilmesi; sistem geliştirme, her ne kadar üst kademe yöneticilerinin veya teknik bir ekibin yerine getirmesi gereken bir faaliyet olarak algılsa da, değerlendirme yönteminin tasarlanması sürecinde göz önünde bulundurulması gereken bir nitelik olarak değerlendirilmelidir. Tasarım sürecinde tüm tarafların görev alması, sistemin etkinliğini ve uygulanabilirliğini arttırmaktadır. Oysaki, tasarlanan bir yöntemin alt kademelere empoze edilmeye çalışılması, çoğu zaman tepkiyle ve direnişle karşılaşılmasına neden olmaktadır. Bu nedendir ki değerlendirme yöntemden etkilenen tüm personelin hatta sendikaların yöntemin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları; hem yöntemi daha çok benimsemelerine hem de daha içtenlikle uygulamalarına yol açmaktadır³⁰¹.

Motivasyon, sağlanması için, öncelikle personele performans değerlendirme yönteminin gerekliliği ve yararları hakkında bilgi verilmelidir. Bu sayede, personelin zihninde oluşabilecek şüphe ve kaygılar giderilmeli, sistemde başarı gösteren

²⁹⁹ L.R. GOMEZ MEİJA, D.B. BALKİN, R.L. CARDY, **Managing Human Resources**, Prentice Hall , New York, 1998, s.211.

³⁰⁰ Can DÖVERKAYA, **Enformasyon Çağında Performans Yönetimi Ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Değerlendirme Sistemi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara, 2002, s.60.

³⁰¹ CAN, AKGÜN ve KANUNCUBAŞI, 1995, s.172.

personel diğ erinden ayrı tutularak ödüllendirilmelidir. Ayrıca çalışanlara değ erleme sonuçları ile ilgili geribildirimde bulunulmalıdır. Motivasyonu sağlamamanın kalıcı ve etkili bir yolu da parasal teş viklerden çok kiş ilere değ er verildiğ inin bir göst ergesi olan katılıma fırsat verilmesidir. Bu kapsamda değ erleme yönt eminin tasarımı nda çalışanlarında katılımının sağ lanması büyük bir öneme sahiptir. Bu tarz uygulamalar çalışanlar üzerinde motive edici bir etki sağlayacaktır. Bu da, çalışanların organizasyona katkısını bir kat daha arttıracaktır.

Gerçekçi olmak, değ erleme yönt eminin sahip olması gereken diğ er önemli bir niteliktir. Bu maksatla; değ erleme yönt emi iş ile ilgili olmalı ve iş in tüm niteliklerini kapsayacak tarzda düzenlenmelidir³⁰². Değ erlemede genellikle kaçınılmalıdır. Ayrı ntılı hazırlanmış iş analizlerinden yararlanmak bunu sağ lamanın en etkili yoludur. Gerçeğ i yansı tmasının bir diğ er göst ergesi, ayırt ediciliğ idir. Baş arılı ve başarıs ız personeli birbirinden ayırt edebilmelidir.

Ayırt ediciliğ i, olmayan bir performans değ erleme yönt emi işletmeye bir yarar sağlamayacağı gibi adaletsiz bir ortamın yaratılmasına da neden olur. Performans değ erleme yönt eminin ayırt ediciliğ i baş arılı ve başarıs ız personeli ayırt etmesi olarak tanımlanmıştır³⁰³. Bu, çalış anda adalet duygusunun zedelenmemesi açısından da önemlidir. Eğer bir değ erleme yönt emi; baş arılı ve başarıs ız personeli birbirinden ayırt edemiyorsa, her ne kadar güvenilir gözükse de kullanılmamalıdır. Çünkü eğer tüm çalışanlar baş arılı ise performans değ erlemenin bir manası olmaz. Bütün personelin performansının baş arılı olarak nitelendirilmesi sonucunda performans değ erleme sonuçlarının ücret artış ları, primler ve ö düllerin dağı tılmasında dayanak teş kil ettiğ inden adaletli bir dağı lım sağ lanamaz.

Bunun sonucunda da hak ederek baş arılı olmuş çalış kan ve dürüst olan çalış anın motivasyonu düş er, başarıs ız olan personelin ise hatalarını ve eksik yönlerini öğrenmeleri ve kendilerini gelişt irebilme imkanları olmaz.

Geliştirici Olması; değ erleme yönt emi, çalış anın geliş me ve yetkinleş mesi için yol gösterici olması, bu kapsamda çalış anın bireysel geliş imine yön verecek gerekli geribildirimi sağlamalıdır³⁰⁴. Bu maksatla değ erleme sonuçlarının, çalış ana bildirilmesi ve planlı görüş melerin yapılması büyük bir önem taş ımaktadır.

³⁰² LOMBARDİ, 1988,s.158.

³⁰³ M. C. ALDEMİR,A. Budak ATAOL, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları,İzmir,1993,s.27.

³⁰⁴ D. N LOMBARDİ, **Handbook of Personnel Selection And Performance Evaluation in Health Care**, Jossey-Boss Publishers , San Francisco,1988,s.156.

Bütüncül Olmalı; performans değerlendirme yöntemi, tüm organizasyonu kapsamalıdır. Çalışanlar, işler ve çalışma ortamını bir bütün olarak ele almalıdır. Aksi takdirde, çalışan performansını etkileyen faktörleri göz ardı eden bir değerlendirme yöntemi faydalı olmayacaktır.

Bütün bu özellikleri taşıyan ideal bir değerlendirme yönteminin tasarımı zor olsa da, organizasyona ait gerçeklerin göz önünde tutulduğu, sağlıklı bir değerlendirme yönteminin tesisi de önemlidir.

2.7.14. Değerleme Hataları Ve Değerleme Hatalarının Önlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde ortaya çıkan değerlendirme hataları, değerlendirme faaliyetinin etkinliğini ve başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerleyicilerin gözlem ve kararlarında nesnel ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılmıştır. Ancak, değerlendirme sürecinin, duygu, değer ve tutumlardan etkilendiği de bir gerçektir³⁰⁵.

İnsan kaynaklarına ilişkin hiçbir uygulamanın mükemmel olması beklenemez. İnsanlar söz konusu olduğu zaman, çok sayıda ihtiyaç, duygu, değer ve tutum işin içine karışır. Yanlış bir şekilde ele alınan performans değerlemesi, kişisel sorunların, performans sorunlarıyla karıştırılmasına ortam hazırlar. Birçok sorun, nezaretçilerin ve yöneticilerin, çalışanların performansını nasıl değerlendirecekleri ve yükseltecekleri konusunda büyük ölçüde eğitimsiz olmasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlemenin planlanması ve gerçekleştirilmesi konusunda eğitim görmüş yöneticiler bile çok kez çalışanlarını nesnel ve etkili şekilde değerlemeyi güç bulurlar. Çünkü genel olarak, performans değerlendirme, bir kişinin, kendisinin ya da başka birisinin nasıl performans gösterdiği ile ilgili olarak yapılan ve öznellik içeren yorumlar olduğu kabul görmektedir. Bu tür bir yorumlamada söz konusu özneliliğin azaltılabilmesi için çeşitli yöntemler geliştirilmeye çalışılmışsa da, bunların sınırlı etkileri olmuş, değerlendirme hatalarına neden olan performans değerlemesinin içerdiği öznellik tam anlamıyla ortadan kaldırılamamıştır. Kısacası, bugüne kadar geliştirilmiş olan tüm performans değerlendirme sistemlerinde sistematik hatalara hala rastlanmaktadır³⁰⁶.

³⁰⁵ Fatma Nur İPLİK, **Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyecek Stratejilere İlişkin Öneriler**, HR, Temmuz 2004 Sayısı,s.20.

³⁰⁶ Tanıl KILINÇ, Erden AKKAVUK, **Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım**, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (2) 2001,Ss.103-120.

Sağlıklı bir performans değerlemesi yapılabilmesi için; öncelikle çok karşılaşılan hataların bilinmesi ve bu hataların önlenmesine yönelik makul önlemlerin alınması sağlanmalıdır.

2.7.14.1 Değerleyiciden Kaynaklanan Hatalar

Değerleme, çalışanın performans düzeyi hakkında genelde yöneticilerin gerçekleştirdiği bir yargıya varma işlemi olduğundan, değerlemede kimi yöneticilerin bir takım hataları ve olumsuz tutumları söz konusu olabilmektedir. Bu hata ve olumsuz tutumlar, değerlendirme sürecinden istenilen ölçülerde fayda elde etmeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Değerleme sürecinde ortaya çıkan değerleyici hatalarının önemli bir kısmı sosyal algılama hatalarından kaynaklanmaktadır. Bir bireyin diğerini algılama biçimi olarak tanımlanabilecek olan sosyal algılama, psikolojik ve duygusal içerikli bir yaklaşımdır³⁰⁷.

Değerleyiciler, gözlemledikleri çalışanların belli nitel ve nicel karakteristiklerine göre yargıda bulunurlar. Değerlendirilen hakkında az miktarda bilgiye dayandırarak en kısa zamanda izlenim edinme eğilimindedirler. Buna yani yanlış algı geliştirmeye, değerlendiricinin ve değerleyenin kişilik özelliklerinin önemli ölçüde etkisi de vardır³⁰⁸.

Değerleyici hataları üzerinde etkili olan, diğer önemli bir faktör de değerlemenin amacıdır. Değerleyici hataları, değerlendirme sürecinde yer alan tüm diğer unsurlar aynı kalsa bile değerlendirme amacına bağlı olarak değişmesi durumu sık karşılaşılan bir durumdur. Çalışmalar, değerlendirme amacına bağlı olarak, yapılan değerlemelerin güvenilirliğinin değişebildiğini göstermektedir. Bu kapsamda, İdari amaçlı değerlemelerin, geliştirme veya geribildirim amaçlı değerlemelerle karşılaştırıldığında daha yanlı olduğu kolaylıkla tespit edilmektedir.

Diğer yandan değerleyici tutumları da değerlendirme hatalarının oluşumunda önemli bir faktördür. Yöneticilerin, performans değerlemelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir insan kaynakları departmanı talebi olarak görmesi, yani, değerlemenin, yöneticilerin günlük görevlerinin doğal bir bölümü olduğunun kabul edilmemesi, en yaygın karşılaşılan tepkilerden biridir ve değerleyici hataların temel nedenidir. Bunların yanında

³⁰⁷ KAYNAK,1990,s.81.

³⁰⁸ A.g.e.,s.81.

değerleyiciden kaynaklanan değerlendirme hatalarının en çok bilinen nedenleri olarak şunlar sayılabilir³⁰⁹;

- Değerlemede başvurulması gerekli performans standartlarını önceden açıkça belirleyebilecek bilgi ve becerilerden yoksunluk,
- Çalışanın denetiminde olan ve olmayan hususları ayırt etmede gerekli olan becerinin eksikliği,
- Çalışanın performansının olumlu ya da olumsuz olmasında yöneticilerin davranışlarının da etkili olduğu gerçeğinin görülmemesi ve/veya kabul edilmemesi,
- Yöneticilerin, çalışanların performansını tartışmaktan çekinmeleri.
- Astlar tarafından sevilme arzusu ya da astlarla çatışmadan kaçınma.
- Diğer değerleyici konumundaki amirlerin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, kendi astlarının mağdur olacakları kaygısı.
- Astlarını motive ederek performanslarını arttırma düşüncesi,
- Hoşlanmadığı bir asttan kurtulmak üzere onu terfi ettirmek,
- Kendini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu.

Diğer yandan değerlendirme yönetiminin niteliği de değerleyici hatalarını arttıran faktörlerden birisidir. Değerleme yöntemi, değerlendirme yapılırken somut örneklerin üzerinden gidilmesini ve değerlemenin kanıtlarla desteklenmesini sağlamıyorsa, değerleyici hataları da o oranda artabilir.

Şimdi sağlıklı değerlendirme sonuçları elde edilememesine neden olan değerlendirme hatalarını inceleyelim.

2.7.14.1.1. Performans Ölçütlerinin Yetersizliği Ve Belirsizliği

Çalışanın işi bir çok görevden oluşmakta olup, bunlar iş analizleri ile ortaya konulan iş tanımlarında belirtilmektedir. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerleyici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir ölçüte yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olmaktadır³¹⁰. Çalışanda işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde hatalı bir düşünce gerçekleşecek ve bu sayede, işle ilgili diğer ölçütler önemini yitirecektir³¹¹. Ayrıca, performans ölçütlerinin iyi tanımlanamaması ve güvenilirlik, geçerlilik testlerinin yapılmaması,

³⁰⁹ KAYNAK ve Diğerleri,2000,s.223.

³¹⁰ CAN, AKGÜN ve KAVUNCUBAŞI,2001,s.174.

³¹¹ PALMER ve WINTERS,1993,s.17.

sağlıklı bir değerlendirme formunun hazırlanmasını engellemekte ve bu durum da değerlendiricileri kuşkuyla yöneltmektedir.

2.7.14.1.2. Taçlandırma/Karalama Etkisi

Taçlandırma, (hale etkisi), değerlendiricinin bir personelini belirli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda olduğundan yüksek değerlendirilmesidir³¹². Taçlandırma etkisi bir bakıma bir kişi hakkındaki olumlu izlenimlerin o kişi hakkında verilecek kararları diğer alanlarda da etkilemesi sürecidir³¹³. Karalama, (ters hale etkisi) ise, taçlandırma etkisinin tersidir. Bir personelin genel olarak başarılı olduğu halde, başarısız olduğu tek alanın öne çıkarılmasıdır³¹⁴. Bu durum, personelin başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açmaktadır.

2.7.14.1.3. Aşırı Olumluluk (Değerleme Enflasyonu)

Aşırı olumluluk; kimi değerlendiricilerin astlarıyla kötü olmamak, onlarla olan ilişkilerini bozmamak veya bazen tümüyle kişiliğiyle ilgili olarak astlarını sürekli olumlu değerlendirilmesinden kaynaklanır³¹⁵. Bu durum, “değerleme enflasyonu” olarak nitelendirilmektedir. Değerleyiciler, bu hatayı personelini motive etmek; yetenek, bilgi ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olmak, çatışma ortamından kaçınmak veya çalışanlar tarafından daha çok sevilme maksadıyla yapabilmektedirler³¹⁶. Bazen de, hoşlanılmayan bir astı terfi ettirerek başka bir bölüme göndermekte kullanılmaktadır³¹⁷. Aşırı olumluluk, performansın hoşla gitmeyecek yönlerinin de tartışılmasını göz ardı etmektedir. Gerçekler görmezden gelinmekte, personelin gelişmesi için geribildirim önemi unutulmaktadır³¹⁸.

Aşırı olumsuzluk (katılıkta denmektedir), personeli hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Bunun nedeni, öznel yargıların değerlemeye yansıtılması ya da değerlemede kullanılan ölçütlere farklı anlamlar yüklenilmesi olabilmektedir³¹⁹. Yöneticilerin, aşırı olumsuzluk tutumunda, çalışanın performansı küçümsenmekte, personelin daha çok hatalarına, zayıflıklarına ve yetersizliklerine

³¹² CAN ve Diğerleri,2001,s.173.

³¹³ PAKSOY,2002,s.66.

³¹⁴ PALMER,1993,s.20.

³¹⁵ ALDEMİR, ATAOL ve BUDAK,2001,s.288.

³¹⁶ PALMER,1993,s.18.

³¹⁷ UYARGİL,1994,s.70.

³¹⁸ CAN ve Diğerleri,2001,s.173.

³¹⁹ ALDEMİR ve Diğerleri,2001,s.288.

dikkat çekilmektedir. Bu sayede; üretkenlik azalmakta, verilen geribildirim güvenilirliğini kaybetmekte, çalışanların gelişme hevesleri kırılmaktadır³²⁰.

Aşırı olumluluk/olumsuzluk etkisini gidermek için kullanılabilecek bazı araçlar bulunmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi, bu araçlardan biridir. Bu yöntem de değerleyicilerin aşırı olumluluk/olumsuzluk etkisini gidermekte yetersiz kalmaktadır. Performans değerlendirme amaçlarını ve performans ölçütlerini açık biçimde belirlemek ve yönetici ile çalışana bildirmek de hatanın giderilmesinde etkilidir. Bu tür hataların giderilmesinin diğer bir yolu ise; değerleyici eğitimine önem verilmesi ve gözlem süresinin arttırılmasıdır. Gözlem sürecinin arttırılması da yöneticilerin, astlarının davranışlarına daha fazla alışmasına neden olmakta ve buna bağlı olarak da değerlendirme hataları artmaktadır³²¹.

2.7.14.1.4. Nesnel Davranmama

Objektifliği hiç elden bırakmama gereği, performans değerlemesinde karşılaşılan güçlüklerden biridir. Kişisel kanıların işin içine sokulması, işteki performansa dayalı objektif bir değerlendirme yapma olanağını ortadan kaldırır. Değerlemenin öznel olması sonucunu doğurur. Yöneticiler çeşitli duygusal veya kişisel sebeplerle çalışanların performansını değerlendirirken olduğundan daha yüksek veya daha düşük değerlendirebilirler. Her iki durumda da performans değerlemesi etkinliğini yitirir. Değerleme sürecinde; yapılan iş üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlemek yerine personelin bireysel ve sosyal özelliklerine ağırlık verilmesi çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konuların işin içine karıştırılması ve işe özgü davranışların göz ardı edilmesi değerleyiciyi öznel davranmaya yöneltmektedir. Öznel bir değerlemenin sonuçları yararsız olduğu gibi; çalışanın motivasyonunu azaltarak organizasyona da zarar vermektedir. Her ne kadar personelin kişilik ve kişisel özellikleri organizasyon için önemli bir faktör olsa da, performans değerlemesinde personelin iş davranışları üzerinde durulmalıdır³²². Dolayısıyla performans değerlemelerinde nesnel faktörler, yani ölçülebilir ve işe ilişkin faktörler üzerinde odaklanmak için nesnel olmak ve işe ilişkin, ölçülebilir ölçütler üzerinde odaklanmak gerekmektedir.

³²⁰ PALMER,1993,s.18.

³²¹ W.F.CASCIO, **Applied Psychology in Personel Management**, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1987,s.84.

³²² CAN ve Diğerleri, 2001,s.174.

2.7.14.1.5. Merkezi Yığılma Etkisi

Bir diğer değerlendirme hatası ise merkezde yığılma etkisidir. Bu hataya, “orta yol değerlendirme” de denilmektedir. Değerleyicinin, çalışanı uç basamakları tercih etmek yerine, daha ortaya yakın bir biçimde değerlendirilmesidir³²³. Bu değerlendirme hatasında, gerçekte performans farklılaşsa dahi, uçlarda (çok düşük veya çok yüksek) değerlendirmeler yapmaktan kaçınılmaktadır. Genellikle, kendisine bağlı çalışan sayısı yüksek olan ve çalışanlarının performansını yakından gözlemleme fırsatı bulamayan yöneticiler, bu tarz değerlendirmeler yapma eğilimindedir. Bu durumda, gerçekte hiçbir değerlendirme yapılmamaktadır. Hiç kimse yüksek başarılı değerlendirilmediği gibi, başarısız olarak da değerlendirilmemektedir. Değerleyici, çalışana yol gösterme ya da önerilerde bulunma görevini yerine getirmekten ve olumsuz bir değerlendirme yapmaktan kaçınmaktadır. Bu tarz bir değerlemenin ne çalışana, ne de organizasyona bir yararı vardır. Çalışan performansı hakkında geçerli bilgi almadığı için, bireysel gelişimine yön verecek değerlendirmelerden yoksun kalmaktadır. Organizasyon ise; kimin terfi ettirilip, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime gereksinim duyduğuna dair değerlendirme verilerinden yararlanamamaktadır. Ancak, zorunlu dağılım yöntemi bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir³²⁴. Ayrıca, değerlendirme basamaklarının tanımlarının daha açık hale getirilmesi ve değerlendiricilerin bu konuda eğitilmesi de gereklidir³²⁵.

2.7.14.1.6. Yakın Zaman Etkisi

Değerleyicinin, çalışanın yalnızca son zamanlardaki iş performansını dikkate alması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür bir hata nedeniyle önceleri iyi çalışmayan, başarısız olan, ancak son dönemde çok iyi çalışan bir personel çok başarılı; önceleri çok başarılı olan, ancak son zamanlarda performans sorunları yaşayan bir personel de çok başarısız olarak değerlendirilmektedir. Değerlenenler bu hatanın farkında olduklarında, özellikle değerlendirme zamanı yaklaştığında istekli, verimli, ilgili ve işbirlikçi olmaya çaba harcamaktadırlar³²⁶.

Yakın zaman etkisi, değerlemenin sürekliliği ilkesiyle çelişmektedir. Personelin performansı, bütün değerlendirme dönemi dikkate alınarak değerlendirilirse bu hatalı

³²³ M.C. ALDEMİR, A.Budak ATAOL, G. BUDAK, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitapevi, İzmir,2001,s.289.

³²⁴ CAN ve Diğerleri, 2001,s.174.

³²⁵ Canan ERGİN,**İnsan Kaynakları Yönetimi, İş ve Yönetim Serisi**, İstanbul,2002,s.140.

³²⁶ ALDEMİR ve Diğerleri,2001,s.289.

değerleme ortadan kalkar³²⁷. Bu da ancak, değerleyicilerin personel hakkındaki gözlemlerini değerlendirme süresince kayda geçirmeleriyle sağlanabilmektedir. Bu şekilde unutkanlığa bağlı olarak ortaya çıkan hataların bir kısmı önlenebilirken, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle giderek performansı yükselen çalışana geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır³²⁸.

2.7.14.1.7. Kontrast Hataları

Değerleyicinin kısa süre içinde birçok personeli değerlemesi, arka arkaya yapılan değerlemelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşılmasına sebep olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, her çalışanın kendisinden önce değerlendirilenin aldığı puandan etkilenmesi kontrast hatası olarak adlandırılır. Bu tür hataların önlenmesi için personel; başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlemeye tabi tutulmalıdır³²⁹.

Değerleme yaparken, değerleyicinin, değerlediği kişi hakkında daha çok olumlu puanlar vermesi yumuşaklık etkisini ortaya çıkartır. Bunun tersi de mümkündür. Bazı değerleyiciler, değerlendirilen hakkında genellikle olumsuz düşünmekte ve puanlama sırasında oldukça düşük puanlar vermektedirler. Buna sertlik etkisi denmektedir³³⁰. Bunlar bireysel yanlılık olarak değil, bir etki olarak adlandırılmaktadır.

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hataları daha yoğun olarak ortaya çıkar. Örneğin, performansı düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarılı' algılanırken, performansı yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarısız' algılanır. Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlemektir.

³²⁷ CAN ve Diğerleri, 2001,s.175.

³²⁸ KAYNAK ve Diğerleri,2000,s.225.

³²⁹ Dursun BİNGÖL, **Performans Yönetimi Ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum,1990,s.185.

³³⁰ Canan ERGİN, **İnsan Kaynakları Yönetimi, İş ve Yönetim Serisi**, İstanbul,2002,s.140.

2.7.14.1.8. Statüden Etkilenme

Bazı değerleyicilerin, değerlendikleri kişinin pozisyonundan etkilenerek, organizasyonda çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları yüksek, önemsiz kabul edilen iş ve pozisyonlardaki çalışanları düşük performans düzeyinde değerlendirme eğilimde olmasıdır.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından, değerlemelerde faydalanmak suretiyle, her işten beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, çalışanın kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ve unvanlarla karşılaştırmadan değerlemek bu hatayı önleyecektir. Özellikle sıralama yöntemi bu hataların yapılması için oldukça uygundur.

2.7.14.1.9. Kültürler Arası Farklılaşma

Değerleyiciler, yetiştikleri kültürün doğrultusunda karar vermektedirler. Bu nedenle, farklı kültürlerle mensup personelin değerlendirilmesi istendiğinde; değerleyiciler kendi kültürlerinin etkisinde kalmaktadırlar. Özellikle uluslararası organizasyonlarda bu sorunla sık karşılaşılmaktadır³³¹. Başka bir ülkeye görevlendirilen personelin; göreve başlamadan önce, gideceği yer hakkında eğitilmesi hatanın etkisini azaltacaktır.

2.7.14.1.10. Önyargıların Etkisi

Performans değerlemelerinde sıklıkla karşılaşılan hatalardan biri de değerleyenin bazı önyargılara sahip olmasıdır. Önyargıların etkisi, bir kişi hakkında yapılacak değerlemenin o kişinin mensubu olduğu grup tarafından etkilenmesidir. Önyargı, bireyleri daha önceden belirlenmiş sınıflara ayırma ve bu suretle değerlendirme yada kişiyi ait olduğu kategoriyi temel alarak o nitelikleri verme eğilimidir³³². Performans değerlemesinde tespit edilmesi ve düzeltilmesi en güç sorunlardan biri de değerlemeye önyargıların karışmasıdır. Önyargılar; geçmişteki ilişkilere, cinsiyete, yaşa, din, dil ya da ırka göre farklı değerlemeler yapılmasına; personelin eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine bağlı olarak

³³¹ W. WERTHER, B. DAVIS, **Human Resource And Personel Management**, Mc Graw-Hill Inc, New York, 1994, s.346.

³³² PAKSOY, 2002, s.65.

ortaya çıkabilir. Değerleyicilerin önyargılara sahip olması değerlemenin seyrini değiştirmektedir. Etkili bir performans değerlendirme, değerleyenin önyargılardan arınmasını gerektirir. Önyargılardan arındırılmamış bir değerlendirme, hiçbir biçimde bekleneni karşılayamayacağı gibi organizasyon içinde ikiliklerin ve çatışmaların ortaya çıkmasına neden olacaktır³³³.

Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirmektedir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve başka her türlü önyargı, çalışanların performansları değerlendirilirken bir tarafa bırakılmalıdır. Çalışanın ne olduklarından ziyade, nasıl iş yaptıkları değerlendirilmelidir. Bu hem organizasyonun hem de çalışanın yararına. Bazen bilinçsizce etkisinde kalınan bireysel önyargıların farkına varılabilmesi için, değerlendiricilerin eğitimden geçirilmesi büyük bir önem taşır³³⁴.

2.7.14.1.11. İşlere Yönelik İşbölümünün Değişkenliğinin Dikkate Alınmaması

Yoğun işbölümü, çağımız organizasyonlarının temel yapısal özelliğidir. İşbölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadan, işleri birbiriyle bağlantılı fakat verimlilikleri farklı iki personelin değerlendirilmesi yanıltıcı olmaktadır. Bu nedenle, işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirilmelidir³³⁵. Ayrıca, işlerin yapısal değişiklikleri performans üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, esnek çalışma saatleri uygulamak performans geliştirici etki yapabilmektedir. İşin icra edildiği fiziksel ortam ile kullanılan araç, gereç ve teçhizatın modernleşmesi de performansın gelişmesinde etkin rol oynamakta olup, değerlendirme esnasında göz ardı edilmemelidir.

2.7.14.1.12. Rekabetçi Değerleyici

Değerleyicinin kendisini değerlendirilenlerden iyi görmesi ve onlara daha düşük değerlendirme yapmasıdır. Bu değerlendirme hatasında çalışan genellikle gerçek performansından daha düşük değerlendirilmektedir. Değerlemede, rekabetçi değerlendirme hatasının etkisini azaltabilmek için; değerlendiricilerin performans değerlendirme amaçları ve performans ölçütleri konusunda bilgilendirilmesi gereklidir.

³³³ H.J. BERNARDİN, ve E.A. J.RUSSELL, **Human Resource Manegement An Experiential Approach**, Second Edition, Singapore : Irwin/Mc Graw Hill,1998,Ss.255-258.

³³⁴ M. J PALMER, K.T. WINTERS, **İnsan Kaynakları**, (Çev. Doğan Şahiner) Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd.Şti., İstanbul,1993,s.23.

³³⁵ CAN ve Diğ.leri,2001,s.175.

2.7.14.1.13. Benzerlik Etkisi

Değerleyicinin kendisine benzer kişileri daha elverişli değerlemesi, onlara daha ılımlı bakmasıdır. Değerleyicinin, değerlendirdiği çalışanla benzerliklerinin olması değerlendirme yaparken, değerlendirdiği kişi hakkında daha çok olumlu puanlar vermesi etkisini doğurur. Bu da yumuşaklık etkisini ortaya çıkartır. Bu etkinin ortadan kaldırılması ise önemli ölçüde eğitimle olacaktır.

2.7.14.1.14. Geçmiş Etkisi

Performans değerlendirme faaliyetinin, sadece o performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekmektedir. Ancak değerlendirici, değerlendirilenin eski sicil/notları yönünde veya aksi yönde değerlendirme yapmaktadır³³⁶. Değerleyicinin, aynı kişiyi müteakip dönemlerde değerlemesi durumunda da aynı etkinin devam etmesinden bahsetmek mümkündür.

2.7.14.2. Değerleme Yönteminden Kaynaklanan Hatalar

Doğrudan değerlendiriciden kaynaklanan hataların yanında, değerlendirme yönteminden kaynaklanan hatalarda vardır. Değerleme formunun etkin olarak hazırlanmaması, ölçütlerin seçiminde güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılmaması, formda seçilen dilin değerlendirici tarafından anlaşılamaması gibi nedenlere bağlı olarak teknik hatalar oluşmaktadır³³⁷.

2.7.14.3. Değerleme Hatalarının Önlenmesi

Değerleme yöntemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, performans değerlendirme sürecinde, değerlendiricilerin neden olduğu ve yukarıda yer alan hatalar sık sık yapılabilmektedir³³⁸. Bu hataların önlenmesine yönelik önlemlerin alınması ve bu doğrultuda uygun çözümlerin bulunması, değerlendirme yönteminin etkinliği açısından önemlidir.

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sürecinin uygulanma aşamasında, birçok sorunla karşılaşılmaktadır. Bu süreçte, yaşanan sorunların bir kısmının, değerlendirme sürecine karşı olumsuz

³³⁶ İPLİK,2004,s.21.

³³⁷ A.g.e.,s.21.

³³⁸ ATAAY,1990,s.245.

tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlemede yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir.

Değerleyici rolünün verildiği yöneticilerin, performans değerlemeyi kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite gereği yerine getirilmesi gereken bir insan kaynakları departmanı talebi olarak görmesi, en yaygın karşılaşılan tepkilerden biridir. Bu tutum, değerlendirme hatalarının oluşumuna neden olur. Benzer tepkiler çalışanlar tarafından da gösterilebilir.

Performans değerlemenin çalışanlar tarafından önemsenmemesi durumu söz konusu olabilir. Bu tepki genellikle, çalışanların, uygulanan sistemin sonuçlarının kullanılmadığını düşünmelerinden veya kendilerine ne şekilde yansıdığını bilmemelerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmelerinde, çalışanları ile birebir görüşme yapmaktan çekinmeleri ve nasıl geribildirim vermeleri gerektiği konusunda bilgili olmamaları da, sisteme tepkisel yaklaşma nedenlerinden biri olmaktadır.

Gerek değerleyiciler, gerekse çalışanların ortaya çıkardığı bu tepki değerlendirme hatalarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle söz konusu tepkilerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak tedbirler alınmalıdır. Bu maksatla; performans değerlendirme sonuçları, eğitim, kariyer, ücret yönetimi gibi diğer insan kaynakları sistemlerinde kullanılmalı ve değerlendirme sonuçlarının diğer süreçlere olan etkisi konusunda, çalışanlar açık bir şekilde bilgilendirilmelidir. Diğer yandan, değerlendirici ve değerlendirilen kişinin karşılıklı görüşmesi suretiyle değerlemenin yapıldığı açık değerlendirme yöntemlerinde, yöneticilere mutlaka iletişim, geribildirim verme ve alma becerilerini geliştirecek eğitimler verilerek, kendilerini bu konuda güvende hissetmeleri sağlanmalıdır.

Değerleme yöntemine yönelik çalışan ve yöneticilerin geliştirdiği bu olumsuz tutum ve tepkinin önlenmesi, değerlendirme yöntemin benimsenmesi açısından da önemlidir. Gerek çalışanlar, gerekse yöneticiler tarafından benimsenmiş, yararlı çıktılar ortaya çıkartabilen bir yöntem etkinlikle kullanılabilir.

Değerleme yönteminin benimsenme ve de kabullenme sorunlarını ortadan kaldırmanın en pratik yolu sistemin kurulması aşamasına mutlaka yönetici ve/veya çalışanların dahil edilmesi, sistem hakkındaki görüş ve önerilerinin dikkate alınmasıdır. Özellikle yöneticiler, bu tür çalışma gruplarına dahil edildiklerinde, kurulan sistemi çok daha kolay benimsedikleri ve sahiplenerek uyguladıkları görülmüştür. Bu tarz çalışmalar, çalışanların ve yöneticilerin sisteme olan güvenlerini

de arttırmaktadır.

Performans değerleme yöntemlerinin çoğu, değerleyicilerin gözlem ve kararlarında, nesnel ve önyargısız olacakları varsayımına dayanmaktadır. Niyet bazında bakıldığında bu varsayımın pek de yanlış olmadığı söylenebilir. Fakat hataların çok önemli bir kısmı, değerleyicinin farkında olmadan yaptığı değerleme hatalarıdır. Bunun nedeni ise; bazen değerleyicinin belleğinin güçlü olmaması, bazen de yaşanan ortamın psiko-sosyal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Büyük kısmı ise, değerleme yöntemlerinin, değerleyiciler tarafından iyi tanınmadığından; özellikleri, hakkında yeterli bilgilendirilmemeleri sonucu ortaya çıkmaktadır.

Yeterli bilgiye sahip olmayan değerleyiciler, değerlemenin etkinliğini önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu noktada, değerleme hatalarının engellenmesinde, öğrenme olgusunun ihmal edilemeyecek rolü göz önünden kaçırılmamalıdır³³⁹. Bu maksatla yapılacak eğitimlerle, değerleme yöntemini tanıtılmalı, hata çeşitleri anlatılmalı, deneme değerlemeler yapılarak değerleyicilerin objektif karar vermeleri yolunda yetenekleri geliştirilmeli³⁴⁰ ve değerleyicinin hem gözlemlediği davranışı nasıl anlamlandıracağına hem de değerlemeyi birbiriyle tutarlı hale nasıl getireceğine yardımcı olunmalıdır. Aynı zamanda performans değerleme yönteminin gerektiği gibi uygulanması durumunda, kendi departmanları veya iş alanlarında iyi sonuçlar elde edeceklerini anlamaları, yapılan değerleme ile iş sonuçları arasındaki ilişkiyi somut olarak görmeleri sağlanmalıdır.

Performans değerlemesine nesnellik kazandırma çabası, değerleyicinin nesnel davranmasını sağlamayı amaçlayan yöntemlerin de geliştirilmesine neden olmuştur. Daha doğrusu, nesnel değerleme yapmayı sağlamak için yöntem içinde bir takım önlemler geliştirilmiştir. Bunlardan ilki; değerlemeyi birkaç üste ya da bir kurula yaptırmaktır. Bu sayede, ölçülü sınırlar içinde değerleme yapılması sağlanabilmektedir. Diğeri ise, değerlemenin açık olmasıdır. Açıklık; personeli geleceğe hazırlamaya ve personelin geleceğe yönelik olarak performansını iyileştirmeye çaba göstermesine olanak kazandırmaktadır³⁴¹.

Değerleme hatalarının engellenmesinde kullanılabilecek yöntemlerden birisi de günlük tutmadır. Değerleyiciler için, değerlendirdikleri çalışanların performanslarını gözlemleyerek not alabilecekleri bazı yardımcı dokümanlar oluşturulması özellikle altı aylık veya yıllık dönemlerde yapılan değerlemeler

³³⁹ Ethem BAŞARAN, **Yönetim Giriş**, Ankara Üniv. Eğt.Bil.Fak. Yayınları, Ankara,1984,s.136.

³⁴⁰ ATAAY,1990,s.247.

³⁴¹ Doğan CANMAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, TODAİE, Ankara,2000,s.168.

açısından faydalı olacaktır. Performans dönemi içinde, değerlendirilen kişinin gösterdiği kritik davranışların veya ürettiği sonuçların bu tür bir günlükle izlenmesi, özellikle 'tek bir olaydan etkilenerek değerlendirme yapma' eğilimini ortadan kaldıracaktır³⁴².

Performans değerlendirme yönteminin niteliğinin de hataların giderilmesinde çok büyük önemi vardır. Seçilen ölçütlerin bir grup farklı çalışma davranışını içerecek çabalardan oluşmasına ve değerlendirme esnasında "orta, düşük, zayıf" gibi farklı anlamlandırılabilen ölçüklerin kullanılmamasına dikkat edilmelidir³⁴³. Ayrıca, değerleyici personelin, gözlemlemesine olanak tanıyacak az sayıda çalışanın değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Bu sayede, hem yorgunluk ve bıkkınlığın değerlemeyi olumsuz etkilememesi sağlanırken, hem de personel arasındaki ayrımcılık, önlenmiş olacaktır³⁴⁴.

Değerlemeye ilişkin, değerleyici ve de değerlendirilenin özünde insan olmasından kaynaklanan nedenlere bağlı olarak ortaya çıkan sorunlar hiçbir zaman tümüyle ortadan kaldırılamayacaktır.

Buraya kadar performans, performans değerlendirme ve bu kavramlara ilişkin hususlar ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise değerlendirme yöntemleri ve bu yöntemlerin tasarımı, uygulanması, avantajları ile dezavantajlarına yönelik inceleme yapılacaktır. Ayrıca kamu kesiminde uygulanmakta olan değerlendirme yönteminin tarihsel gelişimi ve zafiyetleri de bu bölümde değerlendirilecektir.

³⁴² KAYNAK ve Diğerleri,2000,s.222.

³⁴³ ALDEMİR ve Diğerleri,2001,Ss.289-290.

³⁴⁴ PALMER,1993,s.36.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE KAMU KESİMİ ÇALIŞANI MEMURLARIN DEĞERLEMESİNDE KULLANILAN DEĞERLEME YÖNTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

3.1. Performans Değerleme Yöntemleri

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş birçok yöntem bulunmaktadır. Bu durum, her alanda yaşanan hızlı gelişmenin, bu alana yansması şeklinde yorumlanabileceği gibi, organizasyonların ihtiyaçlarında ortaya çıkan farklılaşmaya da bağlanabilir. Konjonktürel bir gelişme çizgisine sahip değerlendirme yöntemlerindeki arayışın hedefi; öncelikle, mümkün olduğunca adil, uygulanabilir, objektif ve organizasyonun hedefleri ile uyumlu olana ulaşmaktır³⁴⁵.

Çalışan performansını değerlemek maksadı ile geliştirilen yöntemlerinin sayısı çok olmakla beraber, her organizasyonun kullandığı yöntem onun gereksinimlerine, içinde bulunduğu genel kültür ortamının özelliklerine ve kurum kültürüne, çalışanların niteliklerine, amaçlarına, konuya verdikleri öneme göre değişiklik göstermektedir³⁴⁶. Bu yöntemlerden hangisinin kullanılacağına karar vermek sanıldığı kadar basit değildir. İnsan kaynağının gelişme potansiyeli ve dolayısıyla organizasyon performansı üzerinde önemli etkiye sahip olan değerlendirme yöntemi seçilirken; organizasyonel yapı, değerlendirilecek nitelikler, değerleyici ve değerlendirilenler, değerlendirme sonuçlarının kullanım amacı, maliyeti ve harcanacak zaman vb.. faktörler dikkate alınmalıdır.

Yazında, performans değerlendirme yöntemlerinin çeşitliliğinin yanında, tasnifinde de çeşitliliğe rastlanmaktadır. Bu çalışmada, kullanılmakta olan değerlendirme yöntemleri klasik (geleneksel) ve çağdaş olmak üzere iki ana başlık altında incelenecektir. Klasik değerlendirme yöntemleri, değerlendirme yöntemlerinin ilk örnekleri olup günümüze kadar kullanılmış ve kullanılmaktadır. Ayrıca, organizasyonların hızlı bir biçimde değişen rekabet ortamında, çalışanlarının organizasyonel amaçlara katkısını sürekli artan bir oranda olmasını, dinamik ve doğru bilgiye süratle ulaşılabilmesine olanak yaratan yeni çağdaş yöntemler geliştirilmiş ve her yeni yöntem ile mevcut

³⁴⁵ PALMER ve WINTERS,1993,Ss.17-20.

³⁴⁶ PALMER,1993,s.39.

yöntemlerin etkili açık seçik ve önyargılardan uzak değerlendirilmesi noktasında eksikleri tamamlanmaya çalışılmıştır³⁴⁷.

Her değerlendirme yönteminin diğerlerine göre avantajları ve dezavantajları vardır ve hepsi bir takım değerlendirme hatalarına az veya çok açıktır. Her şeye rağmen performans değerlendirme sistemi önemlidir ve rekabet edebilme gücüne sahip olmak isteyen organizasyonların etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olmaları da çok önemlidir. Fakat her durum için ideal olan bir değerlendirme yönteminden bahsetmek de bilimsel gerçeklikle çelişecek bir durumdur.

3.1.1. Geleneksel Değerleme Yöntemleri

3.1.1.1. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerleme (Özet Değerleme)

Bu değerlendirme tekniği, en eski değerlendirme tekniklerinden biridir ve çalışanın performansı yazılı bir öykü biçiminde yapılmaktadır. Bu değerlemenin başarısı, tamamıyla değerlendiricinin iyi bir gözlemci olmasına ve gözlem sonucu ulaştığı değerlendirmeleri iyi ifade edebilmesine bağlıdır.

Tanımlayıcı metin tipi değerlemede (özet değerlendirme); değerlemeyi yapan üst, değerlemenin kapsadığı süreçte, çalışanın ortaya koyduğu performansını tarif etmek için bir ya da daha fazla paragraflık değerlemeyi kaleme alır. Bazı organizasyonlarda, bu yöntemi kullanan amirler, neyin önemli olduğuna kendileri karar vermekte ve düşündüklerini serbestçe yazabilmektedirler. Ancak çoğu organizasyon, değerlendiriciden genellikle şu başlıklar altında değerlendirme yapmalarını isterler;

- İş performansı,
- Bu performans seviyesi için sebepler,
- Çalışan karakteristikleri,
- Gelişim ihtiyaçları,

Özet değerlendirmeler iş yerinde kullanıldığı anlamda gözlemlenen davranışları ve sonuçları doğrulukla tarif ediyor ise geribildirim sağlamada etkin olarak kullanılabilir. Ayrıca bu yöntem, diğer yöntemlerin yanında özel yeteneklerin, başarıların kaydedilmesinde de kullanılabilir ancak, sayısal sonuçlar ortaya çıkarmaz. Bu nedenle çalışanların performansları hakkında değerlendirme bilgisi ortaya çıkarmış olsa

³⁴⁷ ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU,2003, s.45.

da, bu bilginin çalışanların sıralanmasında kullanılması pek mümkün değildir. Yöntemin uygulanması için önemli bir zamana ihtiyaç duyulur³⁴⁸.

3.1.1.2. Kritik Olaylar Yöntemi

Kritik olaylar yöntemi, değerlendirme periyodu sürecinde meydana gelen olumlu veya olumsuz nitelikteki önemli olayları kaydedip bunların çalışanların dosyasına işlenmesinde kullanılan bir tekniktir³⁴⁹. Bu yöntem performans açısından kritik düzeyde bulunan hareket ve davranışların değerlendirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çünkü, çalışanların işte başarılı, başarısız ya da ikisi arası farkı gösteren bir takım görevi yerine getirdikleri veya getirmediikleri öngörülmektedir³⁵⁰. Değerleme periyodu sonunda, gözlemlenen olaylara ait izlenimler, performans genel kategorilerine göre ayrılmış özel tasarlanan bir forma kaydedilir.

Bu yöntemde, personelin başarı ya da başarısızlığını gösteren olaylar -ortaya çıktığında- kaydedileceğinden, unutma ya da konunun zamanla önemini kaybetmesi gibi sakıncalar ortadan kaldırılmış olmaktadır³⁵¹. Bu tekniğin en iyi kullanım yeri performansla doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabilmesi durumlarıdır. Yöneticiler, ilginç buldukları olayları günü gününe ve herhangi bir yorum getirmeden kaydetmekle yükümlüdürler³⁵². Bu şekilde doldurulan formlar personelin başarı durumunu objektif şekilde yansıtmaktadır. Bu sebeple, yöntem, ilk kullanılmaya başladığı 1940'lı yıllarda, pek çok taraftar bulmuştur. Yöneticiler bu yöntemle değerlemeleri astlarına daha kolay kabul ettirmişlerdir. Diğer yandan, personel yapılan değerlemeye yol açan olayları ve olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını açıkça görebilmekte ve hatalarını tekrarlamamak için gerekli önlemleri alma imkanına kavuşmaktadırlar. Değerleyiciden kaynaklanan yanlı değerlemeler azalmaktadır.

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin yararlarının yanında bazı sakıncaları vardır. Kritik olay yönteminin yöneticiler tarafından başarıyla uygulayabilmesi için bu konuda eğitilmiş olması gerekmektedir. Diğer bir sorun ise, belki de en önemlisi, çalışanların başlarında her davranış ve sözlerini kara kaplı deftere kaydetmekte olan yöneticilerin varlığını bilmeleri; rahatsız olmalarına,

³⁴⁸ Süleyman TÜRKER, **Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları**, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Haziran 1980, 1.Cilt, Sayı:3,s.96.

³⁴⁹ PALMER,1993,s.47.

³⁵⁰ SABUNCUOĞLU,2000,s.178.

³⁵¹ Selçuk YALÇIN, **Personel Yönetimi**, İstanbul Üniv.İşlt Fak. Yayınları No:246, İstanbul,1991,s.99.

³⁵² PALMER,1993,s.47.

morallerinin bozulmasına ve verimliliğin azalmasına sebep olabilir³⁵³. Ayrıca, her bir çalışanın performansının gözlemlenmesi, kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimi, değerlemeye temel olacak gerçek verilerin toplanması, çalışanlara zamanında geribildirim sağlanması zor bir iştir. Bu, pratikte üstün çok zamanını alır, fazla denetçiliğe neden olabilir. Bu yöntemin, amirlerin zamanında geribildirim sağlaması ile sonuçlanmadığını gösteren kanıtlar da vardır. Belirgin olarak kayıt tutmayı vurgulayan bu yöntemde amir genellikle geribildirim sağlamadan önce değerlendirme periyodunun bitmesini bekler. Bu da yukarıda ifade edildiği gibi çalışanlara zamanında gerekli olan geribildirim sağlanmasını olumsuz yönde etkiler.

Ayrıca, kritik olayların kişilerin performanslarında ne oranda etkili olduğu belirlenemediğinden, kişiler arası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemde kolay değildir³⁵⁴.

Geribildirim zamanında sağlanmasında kısmen dezavantajı olmasına rağmen bu yöntemin asıl avantajı, gözlemlenen davranışlar ve sonuçlar açısından kayıt edilen bilginin geribildirim sağlamada kullanılabileceğidir. Ayrıca, bu yöntem özel başarıları, yetenekleri ve kısa dönemli yaratımları tanımlamada etkin olarak kullanılabilir. Ancak farklı olaylara dayalı olarak her bir çalışan için elde edilen bu veriler bir değerlendirme yapılması için yeterli olabilse de karşılaştırma yapılabilecek rakamsal sonuçlar ortaya çıkarmaz. Bu nedenle idari kararların alınmasında kullanışlı değildir.

3.1.1.3. Grup Değerlemesi Yöntemi

Grup değerlendirme; klasik değerlendirme yöntemlerinin baş aktörü konumunda bulunan ilk amirin değerlendirme sürecindeki keyfi davranışlarının engellenebilmesi amacıyla ortaya çıkarılmış olan bir yöntemdir. Grup değerlendirme, değerlendirilecek çalışanın direkt olarak kendi üstü ve bir üstü olan üç ya da dört amiri tarafından oluşturulan grup tarafından yapılmaktadır. Bu ek üstler, çalışanın işi hakkında bilgisi olan ve genel olarak çalışanların performanslarına katkı sağlayabilenler arasından dikkatle seçilirler. Teşkil edilen bu değerlendirme grubu, iş için performans standartları, çalışanların o anki performansı, tespit edilen performans düşüklüğünün olası sebepleri ve performans geliştirme yöntemlerini tartışarak ilk amire yardımcı olurlar.

³⁵³ Ülkü DİCLE, **Yönetmelik Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Ankara,1982,s.56.

³⁵⁴ KAYNAK ve Diğerleri, 2000, s.219.

Bu tartışmayı ilk amir veya bu konuda deneyimli bir lider yönetir ve bu lider tartışmaların mümkün olduğu derecede objektif olmasından sorumludur. İlk amir, ayrıca son değerlemenin hazırlanmasından sorumludur. Bu değerlendirme sürecinde, özet değerlendirme genellikle performans özetlemede kullanılır. Teorik olarak, birden çok değerlendiricinin kullanılması kişisel ve önyargılı koşullanmaları ve insan hatasının gerçekleşmesine neden olan diğer faktörleri hatırı sayılır ölçüde önleyebilir. Bu da ilk amir tarafından daha adil ve geçerli değerlemenin yapılmasını ve değerlemede değerlendirici hatalarının derecesinin azalmasını sağlar³⁵⁵.

Grup değerlendirme yöntemi, kullanım olarak çok pratik, kullanışlı değildir. Bu yöntemi, özellikle diğer değerlendirme yöntemlerini desteklemek ve değerlendirme sürecinde gerçekleşen hataları kabul edilebilir bir seviyeye indirmek üzere kullanılabilir. Ancak, bu yöntem çok zaman alır ama çalışanlara da geribildirim sağlamak için tatmin edici bir temel sağlar. Bu yöntemde, adil kararlar vermek için çalışanların performansı ile yeterince tanışık olan amirleri bulmak zor olduğu gibi normalde karşılaşılabilecek sayısal sonuçlar ortaya çıkmaz.

3.1.1.4. Kontrol Listeleri Yöntemi

Kontrol listeleri yönteminde, personelin performansındaki olumlu veya olumsuzluğu belirleyen iki veya daha fazla ifadeden (cümleden) teşkil edilmiş ifade grupları oluşturulmaktadır. Değerlemeyi yapan kişi veya yönetici, çeşitli tanımlayıcı cümlelerin oluşturduğu bir listede personelin niteliklerini ve davranışlarını en iyi yansıtan cümleyi işaretlemektedir. Kontrol listesi doldurulduktan sonra insan kaynakları uzmanı tarafından değerlendirilmektedir. Dolayısıyla değerlendirici insan kaynakları uzmanı aslında çalışanı değil, kayıtları değerlemektedir³⁵⁶.

Kontrol listeleri yönteminin kullanım amacına, uygulanma şekline bağlı olarak genel olarak bilinen iki türünün olduğunu söylemek mümkündür. İşte bunlardan birisi Kapsamlı Kontrol Listeleridir.

Kapsamlı bir kontrol listesi, her biri BARS'a benzeyen çapalar içermektedir. Performans boyutları ölçmek üzere oluşturulan bu çapalar, davranışlar listesini içerir. Her bir boyuta ait kabul edilemez davranıştan istisnai davranışa kadar değişen özel davranışları anlatan on kadar çapa mevcuttur. Amir her bir açıklamayı dikkatlice okur

³⁵⁵ Burcu CANITEZ, Tarık SOLMUŞ, **Performans Değerlendirmesi**, Türk Psikologlar Bülteni Sayı16-17, Mart-Haziran 2000, s.110.

³⁵⁶ KAYNAK ve Diğerleri, 2000, s.219.

ve çalışanı değerlendirirken gözlemlendiği davranışları tarif eden açıklamaları belirler. Her bir açıklamaya bir ölçek değeri atanır. Ancak değerlendirme formunda hiç bir ağırlık gösterilmez. Bu tekniğin kullanımı ile amir çalışanına ne gibi bir not verdiğinden haberdar olmaz. Çalışanın performans derecesi, bir insan kaynakları uzmanı tarafından, işaretlenmiş unsurların ağırlığının ortalaması hesaplanarak tespit edilir

Bu yöntemde, değerlendirilmede kullanılacak gözlemlenebilir davranışsal açıklamaların ortaya konulması önemli zaman ve çaba gerektirmektedir. Her bir iş ya da iş grubu için ayrı bir kontrol listesine gerek duyulabilir³⁵⁷.

Kapsamlı kontrol listeleri çalışanlara geribildirim sağlamada iyi bir temeldir. Amirler çalışanlarının performans değerlendirme sonuçlarının sayısal değerlerini bilemezler. Bu metotla elde edilen değerlendirme sonuçları aynı iş ya da iş grubu içerisinde çalışanların performansını karşılaştırmada kullanılabilir.

Kontrol listesi yönteminin yöntemin en çok kullanılan diğer iki çeşidi de; ağırlıklı cümle seçme yöntemi (ağırlıklı kontrol listesi) ve zorunlu cümle seçme yöntemleridir.

Ağırlıklı cümle seçme yöntemi ya da ağırlıklı kontrol listesi belirli bir iş için çeşitli davranış biçimlerini tanımlayan çok sayıda cümleden oluşmaktadır. Ölçek üzerindeki her cümleye bir değer verilmiştir. Bir çalışanı değerlendirirken bu çalışanın nitelik ve davranışlarına en uygun cümleleri işaretlemek gerekmektedir. Ağırlıklı kontrol listesi, kritik olay yöntemi kullanılarak geliştirilir. İşle ilgili kritik olaylara ilişkin bilgiler toplandıktan sonra ağırlıklı kontrol listesinde bir araya getirilir. Daha sonra bu kritik olaylar, yani işle ilgili davranışlar, organizasyonel verimliliğe katkısı açısından önem sırasına göre puanlanır³⁵⁸.

Ağırlıklı kontrol listesi hazırlandıktan sonra, bu liste ölçek değerleri yazılı olmaksızın değerlendiriciye verilir. Böylece değerlendiricinin kritik olayların göreceli önemi konusunda bilgi sahibi olmamaları sağlanır. Değerleyiciden personelin davranışını en iyi betimleyen anlatımları işaretlemeleri istenir. Bu amaçla her anlatımında kendi içinde, örneğin **“çok yüksek”, “yüksek”, “orta”, “yetersiz” ve “çok yetersiz”** şeklinde sıklık derecelendirilmesi yoluna da gidilebilir. Ağırlıklı kontrol listesindeki puanlar da bu ölçek değerlerine göre dağıtılabilir. Değerleyici davranışları gözlemledikten sonra ilgili sıklık derecesine karşılık gelen puanı belirlenir. Bu işlem listedeki tüm ifadeler

³⁵⁷ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniv. Yayınları No:676, Erzurum, 1990, s.18.

³⁵⁸ Kaynak ve Diğerleri, 2000, s.219.

için yapıldıktan sonra personelin başarı puanı, işaretlenen bütün cümlelere verilen sayıların ortalaması alınarak bulunmaktadır.

Ağırlık kontrol listesi yöntemi, kontrol listesi iyi tasarlandığında doğru sonuçlar veren bir yöntemdir. Ağırlıklı cümlelerden oluşan bir formun geliştirilmesi, değerlendirilen işlerin niteliklerini çok iyi bilen kişilerin katkısını gerektirir. Bu yöntem yöneticilere her davranış hakkında ayrıntılı olarak düşünme imkanı sağlamakta; her nitelik veya davranış daha açık ve ölçülebilir tanımlara kavuşturulmaktadır. Böylece, öznel yargılar yerine gözlenen davranışlar üzerinde durulur. Bunun sonucunda, değerlendirme hatalarının giderilmesi veya azaltılması sağlanır.

Bu yöntemin en önemli sakıncası; her iş için işaretlenebilecek ayrı bir cümle setine ihtiyaç gösterir, geliştirilmesinin ve uygulanmasının uzun zaman alması ve fazla çabayı gerektirmesi dolayısıyla, oldukça güç ve pahalıdır³⁵⁹. Diğer bir sakıncası da, alandaki değerleyicinin personele gereğinden fazla hoşgörülü davranarak, sıklık derecelendirilmesinde yüksek değerler verebilmesidir.

Zorunlu seçme yöntemi ise çalışanın tutum ve davranışlarını tanımlayan ve her biri dört cümleden oluşan dörtlükleri içermektedir³⁶⁰. Çalışanın iyi ve yetersiz olduğu yönleri, bu dörtlüklerde yer alan ifadelerden uygun olanları seçilerek belirlenir.

Dörtlüklerin oluşturulmasında, ilgilenilen özellik ve davranışlarla ilgili olumlu ve olumsuz ifadeler kullanılır. Bu ifadeler, aynı derecede iyi ve kötü olarak hazırlanacağından değerleyici, personele; az yoksa fazla mı? değer verdiğinden emin olamaz. Böylece, değerleyici etki altında kalmadan, taraf tutmadan değerlendirme yapabilir. Yöntemde tipik olarak ikisi iyi, ikisi kötü (istenmeyen) özellik ve davranışları içeren dörtlükler hazırlanır. Değerleyiciye bu şekilde düzenlenen dörtlükler verilir ve değerlendirilen kimsede, en çok olan ve olmayan özellikleri işaretlemesi istenir. Gerçekte olumlu ve olumsuz cümlelerde yalnızca bir tanesi başarıyı veya başarısızlığı belirlemektedir. Ama bunların hangileri olduğu açık değildir. Açık olan, hangi cümlelerin olumlu, hangilerinin olumsuz olduğudur. Değerleyiciler dört cümleden değerlendirilen kişinin durumuna en çok uygun ve en az uygun birer tanesini işaretlemekle yükümlüdürler. Böylece, değerleyici cümlelerin birbirinden iyi ve kötü olanlarına göre değil, değerlendirilen personelin bu cümlelerin hangisine daha çok uyduğuna karar verir. Her cümlelerin değeri ayrı ayrı ölçülür ve cümlelerin birim değerleri değerleyiciye söylenmediğinden etki altında kalmaları önlenir. Daha açık bir

³⁵⁹ B.Edwin FLIPPO, **Personel Management**, Mc.Graw Hill Pub., USA, 1984, s.23.

³⁶⁰ CANITEZ ve SOLMUŞ, 2000, s.110.

ifade ile, cümlelerin ağırlık veya sayısal değerleri değerleyicilerden gizlenmiştir. Böylece, değerlemeyi yapan yöneticilerin bilinçli olarak önyargılı bir değerlendirme yapmaları önlenmektedir.

İlk uygulandığı yıllarda büyük tepki ile karşılanmış olmasına karşın, yapılan araştırmalar, zorunlu seçim yönteminin çalışan performansını değerlemede nesnel ve gerçekçi bilgiler sağladığını göstermiştir. Aynı araştırmalar, bu yöntemin değerlendiricilerin uç değerlemelerden kaçınma ve değerlemelerini daha çok orta noktalarda yoğunlaştırma eğilimlerini de geniş ölçüde azalttığını ortaya koymuştur. Tecrübeler; performans değerlemenin, çalışanların geleceklerini etkileyecek kararlar vermede kullanılacağına amirler tarafından bilinmesinden dolayı, amirlerin hoşgörülü olma eğilimde olduklarını göstermiştir. Bu nedenle kontrol listeleri, hoşgörü hatalarını azaltmak amacıyla özel olarak geliştirilmiştir.

Değerlenmelerin önyargılardan arındırılmış olması, daha objektif, daha gerçekçi ve daha güvenilir değerlemelerin yapılması gibi yararlarına karşılık, bu yöntem, bir takım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilirler:

- Her işe uygun dörtlüklerin ve dizelerin hazırlanması oldukça güçtür; uzmanlık gerektirir, uzun bir süreyi alır ve oldukça masraflı olabilir.
- Başarı ve başarısızlığı ayırt eden ölçütlerin geliştirilmesinde güçlüklerle karşılaşılabilir.
- Değerleyenlerin ne tür bir değerlendirme yaptıklarını bilmemeleri güvensizlik yaratabilmektedir.
- Cümlelerden hiçbirisi değerlendiricilerin kişisel kanılarını yansıtmayabilir. Bu değerlendiricilerin güven duygusunu sarsmaktadır³⁶¹.
- Bu yöntem, rakamsal sonuçlar ürettiğinden, yönetim kararları almak için kullanılabilecek bilgiyi sağlar. Ancak geribildirim sağlamada çok kullanışlı değildir.

3.1.1.5. Derecelendirme Yöntemi

Derecelendirme yöntemi, en eski ve en yaygın şekilde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde, hazırlanmış değerlendirme formları, ilk amirler tarafından talimata göre doldurulur. Her çalışan, bağlı olduğu amir tarafından; geçmişteki belirli bir dönemde; güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan

³⁶¹ KAYNAK ve Diğerleri,2000,s.219.

ilişkileri, uyum, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Değerleme, kriterlere göre yapılmakta ve her işin yapılış biçimini, bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriter kullanılmaktadır³⁶².

Derecelendirme ölçeğinde, grafik değerlendirme ölçeğinde olduğu gibi başarıyı belirleyen değişkenler açısından çalışanın belirli noktalara göre değerlendirilmesi söz konusudur. Bu değerlendirme, çok zaman bir sayısal değere indirgenir. Ölçek üzerinde çalışanın değerini belirlemede kullanılacak seçenek noktaları, ölçeği hazırlayan uzmanın eğilimine veya faktörlerin derecelendirme zorluğuna göre çok yetersizden çok iyiye kadar 5 veya 7 basamak altında toplanabilir. Bu derecelendirme çok yetersizden - çok yeterliye kadar değişen seçeneklere göre yapılabileceği gibi, puanlı da olabilir³⁶³. Derecelendirme yönteminin, uygulamasının çok kolay olması ve az zaman harcanmasıyla kullanılabilmesi; tüm çalışanlara uygulayabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, yöneticilerin kişisel değerlendirmelerine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında değerlendiriciler yanlış davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir.

Derecelendirme ölçeği, çalışanı başarı faktörleri açısından yöneticinin kısa sürede analiz etmesine olanak verecektir. Bu şekilde düzenlenen ölçek gerektiğinde puanlı hale getirilebilir. Ancak, ölçek puanlı şekilde uygulanacaksa, yönetici önce her bir çalışan için ölçek tablosunu dikkatli bir biçimde doldurur. Daha sonra yönetici veya insan kaynakları uzmanı tabloyu puanlar. Çalışanın puanı hesaplanırken her özellikten ulaştığı noktanın altında kalan puanlar o özelliğin puanı olarak düşünülür. Böyle bir düzenleme ile bir yandan çalışanın başarı puanı bulunurken, diğer yandan elde edilen puanlara göre çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılabilir. İşletme, gereği halinde başarı puanı için sınırlar oluşturup, değerlemede bu sınır puanı ayırıcı olarak kullanılabilir³⁶⁴.

Bu tür bir uygulamada, puanlama çift girişli hale getirilebilir. Her bir özelliğin ağırlıkları puanlanırken, toplam olarak başarıyı belirleyen faktörlere de 100 üzerinden puan vermek, böylece başarı faktörlerini ağırlıklı hale getirmek mümkün olacaktır³⁶⁵.

Derecelendirme ölçeği, çalışanı geliştirmeye dönük, açık başarı değerlendirme uygulamaları için daha değişik şekilde düzenlenebilir. Performans değerlemenin temel yaklaşımı çalışanı geliştirmek, bu amaçla çalışanın bireysel yetersizliklerini

³⁶² SABUNCUOĞLU,2000,s.173.

³⁶³ ERDOĞAN,1991,s.182.

³⁶⁴ A.g.e.,s.182.

³⁶⁵ A.g.e.,s.182.

belirlemektir. Değerleme sonuçları, çalışana açık olacaksa, ölçekte özel bir düzenleme yapılabilir.

Grafik değerleme ölçeğinden de yararlanılarak değerleme tablosu haline getirilen özel düzenlenmiş bir derecelendirme ölçeği ile çalışanın kendisini değerlemesine; aynı zamanda yöneticinin de çalışanı değerlemesine, olanak verecek şekilde düzenlenebilmektedir³⁶⁶. Bu düzenlemede, ölçek iki dilimden oluşturulur. Birinci dilim çalışanın kendi hakkındaki düşüncelerini, ikinci dilimde aynı faktörlere göre, yöneticinin çalışan hakkındaki düşüncelerini kapsar. Sonuçta çalışanın başarı puanı hesaplanırken, başarı değerleme görüşmesi için de özel bilgiler oluşturulur³⁶⁷.

Derecelendirme ölçeği veya grafik değerleme ölçeğinin bir karışımı şeklinde düzenlenen performans değerleme tekniği kolay uygulanan, ön hazırlığı ve geliştirme maliyeti az olan yöntemlerdendir. Ayrıca bu ölçeğin uygulanması için değerleyicilerin (yöneticilerin) uzun süreli özel eğitime alınmasına da gerek yoktur³⁶⁸.

Bu avantajlarına rağmen, iyi uygulanmazsa bazı sakıncalı yönleri de vardır. Başarı faktörleri ve bu faktörlerin derecelerinin işlere göre değişim göstereceği unutulmamalıdır. Eğer ölçek tek tip olarak uygulanır, işlere göre düzenleme yapılmazsa; sonuçlar objektif ve tutarlı olmaktan uzaklaşacaktır. Bu nedenle her bir faktörün iş gruplarına göre ağırlığı yeniden düzenlenmeli veya ölçek iş grupları için ayrı ayrı düzenlenmelidir. Esasında ağırlıklı tablolar haline getirilen ölçekler bu tür yetersizlikleri ortadan kaldırmaktadır³⁶⁹.

Bu değerleme yöntemi taçlandırma etkisine karşı çok duyarlıdır. Bu hata ise ancak değerleyicinin, her bir özelliğe yönelik değerlemeyi, ayrı ayrı ele alarak yapması ile giderilebilir³⁷⁰.

3.1.1.6. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri

Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemleri, her çalışanı bir bütün olarak ele alarak değerlemekte ve diğer çalışanlarla karşılaştırarak en iyiden en kötüye doğru çalışanları sıralamaktadır. Bu yöntem, daha çok idari kararların alınmasında (ücret artışları, terfiler, ödüllendirilmeler vb.) kullanılır.

³⁶⁶ A.g.e.,s.182.

³⁶⁷ A.g.e.,s.182.

³⁶⁸ ERDOĞAN,1991,s.182.

³⁶⁹ A.g.e.,s.182.

³⁷⁰ ATAAY,1990,s.248.

En yaygın karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri; sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, puan tahsis yöntemidir.

Sıralama yönteminden en yaygın olanı; basit sıralama (sıraya koyarak değerlendirme) ve çift (ikili) karşılaştırma yöntemidir.

Basit sıralama yöntemi, değerleyicinin personelini işbaşındaki başarıları veya organizasyon için taşıdıkları değer bakımından bir sıralamaya tabi tutmasını gerektirir. Sonunda personelin tümünün birbirleriyle karşılaştırılarak en iyiden en kötüye doğru sıralanmaları söz konusu olmaktadır³⁷¹.

Bu yöntem, basit olmakla birlikte sıralama içinde farklı noktalarda yer alan iki personelin birbirlerinden ne kadar daha çok veya daha az başarılı olduklarını ortaya koymakta yetersizdir. Diğer bir yetersizlik ise; yöntemin tabiatı gereği, yapılan sıralama listenin orta kısmının tamamlanmasından sonra bitmektedir. Fazla personelin sıralanmasında ikinci defa aynı işlem tekrar edildiğinde, sıralama farklı olabilmekte ve güvenilirlik sorunu gündeme gelmektedir.

Çift karşılaştırma yöntemi, personelin daha düzenli bir biçimde birbirleriyle karşılaştırılmalarına ve sıralanmalarına imkan veren bir yöntemdir. Burada, değerlendirilecek personel diğerleri ile tek tek karşılaştırılarak bir sıralama yapılır ve aynı karşılaştırma, tüm personel için tekrarlanır. Daha açık bir ifadeyle, ikili karşılaştırma yönteminde personelin isimleri bir kağıda veya kartlara yazılır. Daha sonra, her personel diğer personel ile tek tek karşılaştırılarak, başarısı diğerinden yüksek bulunan personelin isminin karşısına veya kartına işaret konur. Bu karşılaştırma işlemi, tüm personel için tamamlandıktan sonra ismi karşısına veya her karta konulan işaret sayılır ve bu işaret sayısına göre personel sıralanır. Bu yöntemle göre, her defasında bir başkasıyla karşılaştırılan personelin, karşılaştırıldığı personelden daha başarılı olup olmadığı kaydedilmektedir. Bu yöntemle, basit sıralama yöntemindeki güvenilirlik sorunu, büyük oranda ortadan kalkmaktadır. Ancak karşılaştırılan personelin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her defasında bir karar verilmesi gerekli olduğu için oldukça fazla zaman gerektirmektedir³⁷². Karşılaştırılan astların sayısı N ise $N(N-1)/2$ sayısına eşit karar vermek gerekmektedir. Bu da yöntemin en önemli sakıncasıdır³⁷³.

³⁷¹ KAYNAK ve Diğerleri, 2000,s.210.

³⁷² CANITEZ ve SOLMUŞ, 2000,s.110.

³⁷³ KAYNAK ve Diğerleri, 2000,s.210.

İster basit, isterse ikili karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım olanağı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle çalışanın başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Ayrıca çalışanların pozisyon, görev unvanı dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, değerlendirme hatalarından statüden etkilenme hatasını doğuracaktır³⁷⁴.

Zorunlu Dağılım yöntemi, değerleyicilerin, değerlendirdikleri personeli değerlendirme ölçeği ya da çizelgesinin yüksek noktasında veya herhangi yerinde kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiştir. Sıralama yöntemine benzeyen bir yöntemdir. Bu yöntemde, değerleyici, astları belirli dağılım içinde değerlemeye zorlanır. Bu yöntemin amacı çalışanları belirli bir sayıda performans kategorilerine bölmek ve belirli yüzdeler içerisinde gruplandırılmasını sağlamaktır. Gruplandırma; genellikle işteki başarı, üst görevlere terfi ettirmek için gerekli yetkinliklere sahip olup olmama, başkaları ile işbirliği halinde çalışabilme, elde edilen iş miktarı ve iş kalitesi gibi boyutlara bakılarak yapılır. Bu yöntemde, değerleyicilerin, değerlemelerini normal dağılıma uygun biçimde yapmaları öngörülür. Diğer bir deyişle, çalışanların bir grup içerisinde normal dağılıma uygun performans göstereceği farz edilir. Grup çoğaldıkça, bu faraziyenin daha doğru olacağı beklenebilir. Bu nedenle, bu yöntem, tek bir amir tarafından derecelendirilecek 30 ya da daha fazla çalışan için kullanılmalıdır. Değerleme, çoğunlukla, beş dereceli bir ölçek üzerinde yapılmaktadır. Başarı dereceleri; en yüksek, yüksek, orta, düşük, en düşük olarak belirlenmiştir. Değer aralıkları; normal dağılım gereği, faktör ya da boyut derecelerine göre değişmektedir. Değerlendirilen personelin; %10'unun en yüksek, %20'sinin yüksek, %40'ının orta, %20'sinin düşük ve %10'unun en düşük başarı kategorilerine dağıtılmaları zorunludur³⁷⁵.

Zorunlu dağıtım yöntemi; basittir, kolay kullanılır ve personelin çok yönlü olarak değerlendirilmesine olanak sağlar. Ayrıca, değerleyicilerin, gereksiz biçimde personeli korumasına, kayırmasına ve de ortalama değerlendirme eğilimine engel olur.

Bu yöntem, uygulama kolaylığı sağlamakla birlikte, hatalı değerlendirme yapılmasına neden olacak bir takım unsurlar içerir. Personelin işteki başarıları bakımından normal bir dağılım göstereceklerini varsaymak, özünde önyargılı davranmaktan başka bir şey değildir. Çalışanların performansları arasında normal

³⁷⁴ A.g.e.,s.210.

dağılımın özellikleri ile uyuşmayan bir ilişkinin oluşması olağan bir sonuçtur. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme araç ve yöntemleri ile seçilerek işe alınan personelin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız; %20'sinin de başarısız sayılmaları, yönetiminde tutarsızlığının bir göstergesi olacaktır. Ayrıca, küçük personel gruplarında uygulanamaması, personel grubunun gerçekten başarılı olması durumunda bile yöneticiyi en azından %10'luk belirli bir grubu başarısız olarak sınıflamaya zorlaması, yöntemin diğer olumsuz yönleri olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan tecrübeler, yöneticilerin önceden karar verilmiş yüzdeleri kullanarak, çalışanlarını belirlenen bu kategorilere yerleştirmekte zorluk çektiklerini göstermiştir.

Bu yöntem çoğunlukla üstler tarafından kullanılmaktadır. Ancak, çalışma arkadaşları ve astlar da bu yöntemi kullanabilir.

Puan Tahsis Yöntemi; sabit bir toplam puanın, örneğin 100 puanı, grupta yer alan çalışanlara, başarı durumlarına göre dağıtılmasıdır. Bu yöntem, değerleyiciye çalışanlar arasında nispi bir karşılaştırma olanağı sağladığından, hatalı değerlemeyi belirli ölçüde önlemektedir. Bununla birlikte, bu yöntem hale etkisine ve merkezi değerlendirme eğilimi hatalarına açıktır. Yukarıda yer alan karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çalışanların performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerleyen yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir³⁷⁶.

Bu yöntemler kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve kontrol etmek için kullanılabilir³⁷⁷.

3.1.1.7. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik Derecelendirme Yöntemi; personelin en yakın üstü tarafından değerlendirilmesi ilkesine dayandırılan, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerindendir. Oldukça eski ve en sık kullanılandır. İşletmelerde başarı değerlemede kullanılacak en basit tekniklerden birisi olan grafik değerlendirme yöntemi **(Graphic Rating Scales)**, bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak değerlendirilmede kullanılabileceği gibi, her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir. Grafik değerlendirme yöntemi

³⁷⁵ A.g.e.,s.211.

³⁷⁶ A.g.e.,s.212.

³⁷⁷ A.g.e.,s.212.

ile geliştirilecek ölçeği, basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür³⁷⁸.

Bu yöntemin birkaç türü vardır. En yaygın olanında; değerlendirme yapan yöneticiden astı durumundaki her personel için genellikle yılda bir defa değerlendirme formu doldurması istenir. Grafik derecelendirme ölçekleri geliştirirken, ilk önce iş analizi yoluyla önemli bulunan başarı boyutları (uyum yeteneği, mesleki bilgi, üretim miktarı vb.) belirlenir. Daha sonra, bu boyutlar kendi içinde derecelendirilir. Değerlendirme formunun üzerindeki söz konusu bu çeşitli nitelik ya da faktörlere bakılarak yapılır. Bu faktörler genelde değerlendirilen çalışanın kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörlerdir³⁷⁹. Bunlardan her birinin, değerlendirilen kişide ne ölçüde var olduğu veya ona ne ölçüde uyduğu, bunların çeşitli derecelerini gösteren bir ölçek üzerinde uygun görülen derecenin işaretlenmesiyle belirlenir. Bu dereceler genellikle, sözel olarak ifade edilir. Her derecenin bir puan değeri bulunduğundan, değerlendirme sonucu işaretlenen derece puanlarının toplanması ile başarı puanı bulunur. Niteliklere ilişkin derecelere sayısal değerlerin verilmesi ve her personel için yapılan değerlendirmenin toplam sayısal değerinin hesaplanması işlemleri, genellikle insan kaynakları bölümü tarafından yürütülür. İnsan kaynakları bölümünce, her niteliğin her derecesine genellikle 1-10 arasında değişen bir sayı verilmektedir. Bu yöntem değerlendirmeyi yapan yöneticileri, değerlendirdikleri astlarına sayısal değerler vermek zorunda bırakmaz. Değerlendirme, form üzerinde yer alan niteliklere dayandırılır ve tümüyle nitelikseldir. Bu yolla, tespit edilen değerler sonucu çalışanlar birbiriyle karşılaştırılarak her personelin ne ölçüde başarılı olduğu belirlenir. Örneğin, en yüksek toplan sayısal değeri alan personelin %10'u pekiyi, onlardan sonra gelen %20'si iyi ve sıra ile %40'ı orta, veriye kalan %30'u da zayıf olarak kabul edilmektedir. Bu gruplandırma, çoğu kez yöneticilerin terfi, yer değiştirme, ücret artışı ve benzeri konularda verdikleri kararlara yansımaktadır.

Bu ölçek yardımıyla çalışanlar genel olarak değerlendirilebileceği gibi, özel yönlerine göre de analiz edilebilir. Örneğin, ölçekte «değerlenen özellik» kısmına «iş bilgisi» yazılabilir. Bu durumda, çalışanlar iş bilgilerine göre analiz edilmiş olacaktır³⁸⁰.

³⁷⁸ ERDOĞAN,1991,Ss.182-187.

³⁷⁹ KAYNAK ve Diğerleri,2000,s.213.

³⁸⁰ ERDOĞAN,1991,s.178.

Tüm diğer değerleme yöntemlerinde olduğu gibi grafik dereceleme yönteminin de üstün olduğu ve zayıf olduğu yönler vardır. Bu kapsamda, bu yöntemin üstünlükleri veya sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir;

- Personelin gelişı güzel bir biçimde değerlenmelerini önler. Yöntemin bir üstünlüğünü de esnekliği olarak belirtmek gerekir. Konuya hakim, organizasyonu iyi analiz etmiş bir kişı, bu ölçek yardımı ile çalışanları çok yönlü değerlemeye olanak bulacak, yeni ölçek biçimleri türetecektir.

- Bu yöntemle geliştirilen başarı kriterlerinin kullanılması, uyuşmazlıkların tarafsız ve adil bir biçimde çözömlenmesine imkan verir.

- Yapılan değerleme sonunda, çalışanlar arasında çok yetersiz olanların hemen görölmesine olanak verir, kişileri sıralamada açık bir görüntü ortaya koyar.

- Bu yöntemde kullanılan formlar, yöneticilerin astları hakkında çok farklı düşünmelerini önler, yöneticiler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yol açar.

Yöntemin bu üstünlük ve yararlarına karşılık beraberinde getirdiğı birtakım **sorunlarda vardır**. Bunlarda şu şekilde özetlenebilirler.

- Bu yöntemde, personelin başarısı derecesi, toplam sayısal değerlerle belirlendiğinden her personelin farklı alanlardaki nitelikleri hakkında sağlanan bilgiler geri plana itilmekte ve önemini kaybetmektedir.

- Tercihlerin yapılmasında veya ölçek üzerinde her niteliğın personele uyan derecesinin seçiminde gerekçe gösterme zorunluluğı bulunmadığından, yapılan değerlemenin doğruluğunu ispatlamak mümkün değildir.

- Yöneticiler, astlarını değerlendirirken genellikle onların çok beğendikleri ya da olumsuz buldukları bir niteliğının etkisinde kalarak bütün niteliklerini benzer biçimde olumlu veya olumsuz değerlendirdikleri görölmektedir.

- Bu yöntemde, farklı değerleyiciler tarafından yapılan değerlemelerin tüm organizasyon birimleri için aynı anlamı taşıdığını söylemek oldukça güçtür.

- Değerlemeyi yapan yöneticiler, genellikle çok düşük ve çok yüksek değerlemeler yapmaktan kaçınırlar.

3.1.2. Çağdaş Değerleme Yöntemleri

Çağdaş değerleme yöntemleri, klasik değerleme yöntemlerinde yaşanan sorunların azaltılması veya ortadan kaldırılması maksadı ile geliştirilmiş yöntemlerdir. Bu yönü ile sadece günümüz gereksinimlerine zamansal olarak yakın değil, aynı zamanda; iş ve iş görme usulleri, çalışan, yönetici, değerlendirilecek yetkinlikler vb..

hususlarda yaşanan değişimin zorunlu bir sonucudur. Bu açıklamadan yola çıkarak, aşıağıda yer alan değerleme yöntemlerinin, günümüzde her organizasyonun yapısına uygun olduğu çıkarımını yapmak doğru değildir. Günümüz koşullarında, klasik değerleme yöntemlerinden birisi de organizasyonun yapısına uygun olan değerleme yöntem olabilir. Bu tamamıyla, organizasyonel yapıya uyum analizi ile karar verilebilecek çok değişkenli bir değerlendirmedir.

Aşıağıda günümüzde sıklıkla kullanılan çağdaş değerleme yöntemleri özet olarak ele alınacaktır. Ancak, yapılacak araştırmada yer Alan Ekip Bazlı Değerleme Yöntemi ile 360 Derece Değerleme Ve Geribildirim Yöntemi daha kapsamlı olarak incelenecektir.

3.1.2.1. Amaçlara Göre Değerleme (AGD)

Amaçlara Göre (AG) değerleme yöntemini izahtan önce, Amaçlara Göre Yönetim (AGY) üzerinde kısaca durulması uygun olacaktır. AGY, yönetici ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları, belirli dönemlerde, bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.

Peter Drucker amaçlara göre yönetim kavramı, ilk kullananlardan ve bunu yönetsel bir gerek, yönetime ilişkin yeni bir düşünce, yaklaşım ve uygulama biçimini olarak ilk onaylayanlardandır³⁸¹. Başta ABD ve Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok ülkenin büyük organizasyonlarında, özellikle son 45-50 yıl içinde, giderek genişleyen bir uygulama alanı bulmuştur. Bazı noktalarda eleştirilerle karşılaşmakta ise de AGY; performansın değerlenmesi, yöneticilerin ve diğer personelin eğitimi ve yetiştirilmeleri, planlama, denetim, yetki ve sorumluluk ilişkilerinin denetimi ve düzenlenmesi, organizasyonel verimlilik ve etkinliğin ölçülmesi, artırılması ve benzeri sorunların çözümüne geniş ölçüde katkıda bulunduğu kabul edilmektedir. Amaçların yönetsel sürece katkısının bu denli fazla olması, amaçlara göre yönetim felsefesinin doğuşuna neden olmuştur³⁸². Günümüzde amaçlara göre yönetimin tanımı en kapsamlı şekliyle şu şekilde yapılmaktadır: Bir organizasyonun çeşitli kademelerinde yer alan yöneticilerin, organizasyonun temel amaçlarını birlikte belirlemelerini, personelin sorumluluk

³⁸¹ Tuğray KAYNAK, **Organizasyonel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fak.Yayınları No:223,İstanbul, 1990,s.45.

alanlarının, gerçekleştirilmeleri beklenen sonuçlar kapsamında belirlenmesini, belirlenmiş amaçların organizasyonu oluşturan birimlerin faaliyetlerinde birer kılavuz ve personelin performans ve katkılarının değerlendirilmesinde birer kriter olarak kullanılmasını öngören bir süreçtir. Anlaşıldığı gibi, AGY, bütün dikkatleri organizasyonların varlık sebepleri olan amaçlar ve başarıları belirleyen sonuçlar üzerinde toplamaktadır.

Amaçlara göre yönetimin çeşitli organizasyonlarda farklı amaçlar için kullanıldığı bilinmektedir. Bu anlamda, AGY'nin; bir faaliyet dönemi öncesinde, faaliyet hakkında karar verilmesine neden olduğu için bir **planlama tekniği**; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağladığı, onlara bir yönelim kazandırdığı ve nesnel geribildirim sağladığı için bir **güdüleme ve iletişim tekniği**; yönetici ve astların bir araya gelerek ortaklaşa belirledikleri amaç yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri için, bir **performans değerlendirme tekniği**; değişen koşulların izlenilmesini ve personelin sürekli gelişimine katkı sağladığı için **örgüt değiştirme ve geliştirme tekniği** olarak kullanılabilmektedir. Fakat, bu yöntemin kullanım amaçları bir öncelik sırasına sokulduğu takdirde, sıralama şu şekilde olacaktır³⁸³;

- İşteki performansın değerlendirilmesi,
- Planlama,
- Motivasyon,
- Ast-üst ilişkilerinin ve aralarındaki haberleşmenin geliştirilmesi,
- Yönetim potansiyelinin artırılması,
- Çeşitli kademelerde, belirlenen amaçlar arasında bütünlüğün sağlanması,
- Yöneticilerin görevlerini açık olarak anlamalarına imkan sağlanması,
- Alt kademelerden bilgi toplama,
- Başarıyı geliştirme,

AGY tekniğinin günümüzde en yaygın olarak kullanıldığı alan yukarıdaki sıralanmadan da anlaşılacağı üzere, performans değerlemesidir. Yapılan bir araştırmaya göre; amaçlara göre yönetim, %35.4 oranında değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır. Zaten ortaya çıkış amacı, klasik personel değerlendirme yöntemlerinin öznel özelliklerini ortadan kaldırmak, iyi işleyen, nesnel esaslara dayalı değerlendirme

³⁸² İsmail EFİL, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniv. Güçlendirme vakfı Yayınları No:80, Bursa,1986,s.156.

³⁸³ Nuri TORTOP, Eyüp G. İSBİR, Burhan AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara,1993, s.256.

yapılmasını sağlamak olan amaçlara göre değerlendirme yöntemin, kullanıldığı organizasyonların pek çoğunda bu amaca ulaştığı belirtilmektedir³⁸⁴.

Amaçlara Göre Değerleme Yönteminde, değerlemeyi yapan yönetici ve çalışanların birlikte tespit ettikleri, gelecekteki belirli bir dönem – altı ay veya bir yıllık süre – içinde ulaşmayı arzuladıkları amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesi ve değerlendirilmesidir³⁸⁵. İdeal duruma göre, bu amaçlar organizasyonun genel amaçlarına hizmet etmeli ve objektif yöntemlerle ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Bu şekilde her bir çalışanın veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamak mümkün olmaktadır³⁸⁶.

Bu değerlendirme yönteminde amaçlar, personelin başarı ölçütü olarak kullanılır. Bu yönü ile çalışanların amaçlara odaklanması ve performans hedeflerini bu amaçlara ulaşmak için geliştirmesi zorunludur. Bu yöntemde, performans değerlemesi, personelin bu amaçları ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılarak yapılır. Bu açıdan AGD uygulamasında önemli bir nokta, yönetici ve astların ölçülebilir amaçlar belirlemeleridir. Amaçların ölçülemez olması durumunda, değerlendirme sonuçları hatalı olabilir.

Bu yöntemin başarısı, organizasyonda geleceğe dönük amaçların gerçekçi bir şekilde belirlenmiş ve çalışanların bu amaçlara ulaşma konusunda istekli olmaları ile mümkün olabilir. Değerlemeye yönelik hedefler ve kriterler, çalışanların katılımıyla tespit edildiği için, organizasyon amaçlarını başarmada, motive edici bir unsur olmaktadır. Fakat, bu amaçlar, çalışanın ihtiyacı olan bilgi ve yetenek gelişim ihtiyaçlarını da kapsayacak tarzda birlikte belirlenmelidir³⁸⁷. Birlikte belirlenen amaçlar, çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirmelerine neden olmaktadır. Bu yöntemde amaçların sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi yöntemin doğru bir biçimde çalışmasına katkı sağlayacaktır³⁸⁸.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının diğer bir yararı ise; çalışanların işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına olanak vermek için bireysel olarak cesaretlendirilmeleridir. Bu yöntemde, organizasyonel amaçlar ve bireysel amaçlar bir arada düşünülür ve organizasyonel amaçlar, bireysel amaçlara indirgenir. Böylece ilk yönetim basamaklarındaki yöneticiler organizasyonel ve bireysel hedefleri

³⁸⁴ TORTOP ve İSBİR,1993,s.256.

³⁸⁵ EFİL,1996,s.162.

³⁸⁶ ERDOĞAN,1991,s.199.

³⁸⁷ A.g.e.,s.199.

³⁸⁸ GRAHAM ve BENNETT,1992,s.240.

birlikte değerlendirirler. Yönetimin her kademesinde, stratejik amaçlardan işlevsel alanlara kadar tüm iş etkinlikleri, çalışan başarısının hiyerarşik bütünü olarak değerlendirilir³⁸⁹.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin son yıllarda eleştirilere maruz kaldığı da gözlemlenmektedir. Bunun başta gelen sebebi amaçlardır. Amaçların, özellikle, organizasyonların üst kademelerine çıkıldıkça, somut ve ölçülebilir bir biçimde belirlenmesinde önemli güçlüklerle karşılaşmaktadır. Kimi kez, amacın ölçülebilirliğini sağlamak için, yapay zorlamalar söz konusu olmakta, kimi kez de ölçme yönteminin maliyeti büyük boyutlara ulaşabilmektedir. Ayrıca, her personel için amaçların ayrı ayrı belirlenmesi ve başarı kriterlerinin, amaçların, sonuçların tespiti ve değerlendirilmesi için yapılan toplantıların, yöneticilerin değerli zamanlarının boşa kullanılmasına yol açtığı ileri sürülmektedir.

Diğer yandan, AGD yönteminin uygulanması için gerekli değer sisteminde, astla üst arasında güç mesafesinin az, her iki tarafın risk almaya istekli ve performansın her iki taraf için önemli olması gerekir. Koşullar oluşturulmadan bu yöntemin uygulanması, yarardan öte zarar getirecektir³⁹⁰. Bütün bunlara rağmen, uygulama alanı giderek büyümektedir.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminin sağladığı yararlar, uygulama güçlüklerinin fazlasıyla önünde görülmektedir. Fakat yukarıda da belirtildiği gibi uygulama öncesi hazırlık sürecinin uzun ve yoğun çalışma gerektirmesi, geliştirme maliyetlerinin yüksek olması; AGD'nin bir değerlendirme yöntemi olarak, büyük ölçüde yöneticilerin değerlendirilmesinde kullanılmasına neden olmaktadır.

Bu yöntemin kullanılması söz konusu olduğunda, geliştirilmesine yönelik olarak şu hususlara dikkat edilmelidir;

- Amaçlar, çalışanın faaliyetlerine ilişkin görev alanlarını kapsamalıdır.
- Amaçlar, yalnızca kısa dönemde üretim değil, aynı zamanda , uzun süreli ve geleceğe yönelik değişim, yenilik ve gelişme konularını da içermelidir.
- Amaçlar, somut ve ölçülebilir alan ve konular yanında ölçmeye pek imkan vermeyen alan ve konuları da (eğitim, organizasyon içi ilişkiler, halkla ilişkiler gibi) kapsamalıdır.
- Amaçlara göre değerlendirme, iş organizasyonlarını oluşturma, ekip çalışmasını geliştirme için geçerli olan performans değerlendirme ve geliştirme

³⁸⁹ ERDOĞAN,1991,s.199.

³⁹⁰ BAYSAL,1993,s.123.

yöntemlerinden birisi olarak düşünölmelidir. Bu alışma yapılırken amaçlar, çok dar kapsamlı düşünölmemeli, sonuçlar çalışanları tatminsizliğe iten türden veya performanslarının altında kalacak biçimde saptanmamalıdır³⁹¹.

- Performans değerleme süreci içerisinde, yargılayıcı olarak davranılmamalı, daha ziyade değerlendirilene yardım eden onları başarı için cesaretlendiren öncü rolü üstlenilmelidir³⁹².

Bu yöntemin kullanımı organizasyona bir çok yarar sağlamaktadır. Fakat, AGD gerçek katkısının ne yönde olacağı iyi bilinir ve bu kapsamda beklentiler geliştirilirse elde edilecek yarar daha da artacaktır. Bu yararlardan en önemlileri şunlardır;

- AGD uygulaması, amaçlara ulaşılması üzerinde odaklandığında; personelin kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri değerlemenin dışında tutulur.

- AGD uygulaması, bütün çalışanları aynı kefeye koymak yerine her personeli tek başına değerlendirir.

- AGD, personelin gelecekteki başarısı üzerinde de odaklanır. Yönetici ve personele başarının yükseltilmesi ve personelin geliştirilmesi için neler yapılması gerektiği konusunda bilgi sağlar.

- Amaç veya hedeflerin ölçülebilir ve karşılıklı etkileşimle belirlenmiş olması da performans değerlemesindeki yanlı değerleme hatalarını önemli ölçüde azaltmaktadır.

3.1.2.2. Davranış ve Sonuçları Ölçen Grafik Ölçekleri

Çağdaş değerleme yöntemlerinin bir diğeri de davranış ve sonuç ölçen grafik değerleme ölçekleridir. Bu yöntem, geleneksel grafik değerleme ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik sorunlarını gidermek üzere geliştirilmiřtir³⁹³. Nitelikler, iş boyutları ile yer değiştirerek, davranışlar ve sonuçlar olarak açıklanmıştır. İş boyutlarının davranışlar açısından açıklanmasına örnek şunlardır; “her zaman işi bitirir”, “yönlendirilmeden problemleri çözmek için uygun hareketi yapar” ve “inandığı şey için ayakta durur.” İş boyutlarının sonuçlar açısından açıklanmasına dair örnekler şunlardır; “İşin kalitesi ve miktarı”, “Teçhizatın bakımı”, “Atıkların kontrolü”, “Güvenlik”, “Zamanlama”. Birçok iş için, boyutlar daha özel terimlerle açıklanabilir. Ancak, her bir değişik iş çeşidi için ya da benzer iş grupları için farklı bir form geliştirilmelidir. Örnek olarak ofis alışanları,

³⁹¹ ERDOğAN,1991,s.199.

³⁹² A.g.e.,s.199.

³⁹³ KAYNAK ve Diğerleri, 2000,s.216.

teknisyenler, yöneticiler ve bakım personeli için farklı davranış ve sonuçları ölçmek önemlidir.

Çalışanlardan arzulanan davranış ya da istenilen sonuçları elde etme derecesi “çapa” olarak verilmiştir. Bu çapalar iş boyutlarının nicelik ve nitelik ölçüleridir. Bir ölçek veya çizgi boyunca işaret koymaktansa üst, çapaların önünde yer alan bir takım kutucuklardan birini işaretler. Çapalar, rakam, sıfat ya da özel davranış olarak açıklanabilir. Rakamsal çapaların örnekleri şunlar olabilir;

Alt seviye	% 10
Ortalamanın altında	%20
Orta	% 40 vb.

Sıfat olarak açıklanan çapalara; zayıf, ortalamanın altında, ortalama, ortalamanın üstünde ve mükemmel, davranış olarak açıklanan çapalara; “Mümkün olduğunca az yapar”, “Genellikle uyarılması gerekir” ya da “Verilen her görevi yapmak için heveslidir” örnek olarak verilebilir.

Davranış ve Sonuçları kapsayan grafik değerlendirme ölçekleri, geribildirim, personel seçimi, seçim kriterlerinin değerlendirilmesi ve yükselme için bilgi sağlanmasında kullanılabilir. Fakat, Çalışanların performans standartlarını içeren, davranışlar ve sonuçlar, iş boyutlarına ne kadar yakın tanımlanırsa, geribildirimi sağlamak için o kadar kullanışlı olurlar. Diğer taraftan değerleyici hataları, üstler tarafından yapılan değerlendirmelerle en aza indirgenebilirse, grafik değerlendirme ölçekleri tarafından sağlanan değerlendirme sonuçları, yönetim kararları almada ve seçim kriterlerinin değerlendirilmesinde daha güvenli olarak kullanılabilmesi söz konusu olur.

Davranışlara dayalı yapılabilecek değerlemede, en yaygın olarak **BARS (Davranışsal Temele Dayalı Değerleme Ölçeği)**’ın kullanımına rastlanmaktadır.

Davranış değerlendirme veya davranışlarına göre sıralama ölçeği (**behaviorally anchored rating scales**) çalışanları, başarıyı belirleyen seçili davranışlara göre değerlemede kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. Bu yöntem, çalışanların çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirilmesini sağlamak³⁹⁴ suretiyle grafik değerlendirme ölçeklerinin kullanılması ile elde edilen değerlendirme sonuçlarını daha kabul edilebilir seviyeye çekmek ve insan hatasını azaltmak için geliştirilmiştir. Bu amaçla, ölçeklerden kaynaklanan sorunların

³⁹⁴ KAYNAK ve Diğerleri,2000,s.216.

kabul edilebilir seviyeye indirgenmesi için; değerleyicilerin kendi terminolojilerinde çapalar tanımlanarak oluşturulmuştur. 1960'lı yıllarda geliştirilmiş olan BARS esas itibariyle çok kullanılan yöntemlerden biri değildir. Yöntem oluşturulurken, grafik değerlendirme ölçeği ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşimi sağlanmıştır. Çalışanlar arasında karşılaştırma yapmak veya çalışanların terfi, ücret politikalarının düzenlenmesi çalışmalarından çok, başarı geliştirmeye dönük bilgi oluşturma maksadı ile yararlanılabilecek yöntemlerdendir³⁹⁵.

"Davranışsal Beklenti Ölçekleri" olarak da isimlendirilen bu yöntem, işin başarıyla yapılması için gerekli davranışların tanımlanması esasına dayanır. Bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır³⁹⁶. Bu manada, BARS'ın diğer değerlendirme yöntemlerinden en belirgin farkı, davranışlar açısından açıklanan her bir iş boyutu için olabileceği kadar çok, altı ya da yedi adet çapaya yer verilmesidir. Bu yöntemin açıklanmasında yer alan 'İş boyutu' kavramı; işi oluşturan görevlerin ve sorumlulukların geniş kategorilerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Her iş çeşitli iş boyutlarına sahiptir ve her biri için farklı ölçekler geliştirilmelidir.

Üstlerin, her bir işe yönelik iş boyutları doğrultusunda daha kesin değerlendirme yapabilmelerine yardımcı olmak amacıyla davranışsal çapalar geliştirilir. Değerleyicilerden her bir iş boyutu için "çalışandan beklenen davranış" seçmeleri istenir. Üstler her bir iş boyutu için, çalışanı gözlemleyip, gözlemlediği bu davranışı en iyi tanımlayan açıklamayı bulmalıdır.

Davranış değerlendirme ölçeği, özellikle yönetici grubun performansının değerlendirilmesinde kullanılması daha uygundur. Üretimde çalışan, doğrudan üretimi gerçekleştiren çalışanların başarılarını davranış değerlendirme ölçeği ile değerlemek her zaman mümkün değildir. Buna karşılık hizmet organizasyonlarında çalışan, özellikle ilişkiye dayalı işleri yapan çalışanlar ile yönetim kademelerinde bulunanların başarılarını değerlemede bu ölçek yeterlidir³⁹⁷.

Diğer taraftan, davranış değerlendirme ölçeğinin uygulanmasında, kendisine özgü bazı sorunlar ile karşılaşmaktadır. Her şeyden önce, bu yöntemde ölçeğin geliştirilmesi daha çok zamana ve kararlılığa ihtiyaç gösterdiği için değişen iş koşullarına göre yenilenmesi daha zordur. Ölçeğin hazırlanması, özel uzmanlık

³⁹⁵ ERDOĞAN,1991,s.191.

³⁹⁶ BARUTÇUGİL,2002,s.192.

³⁹⁷ ERDOĞAN,1991,s.191.

bilgisini ve uzunca denebilecek bir ön çalışmayı gerektirir³⁹⁸. Ayrıca, farklı işler ve iş grupları için farklı formların gerekli olması da yöntemin geliştirilmesini zorlaştırmakta ve maliyetini arttırmaktadır³⁹⁹.

Bu olumsuz yönlerinin yanı sıra **davranış değerlendirme ölçeğinin önemli avantajları ve** çeşitli üstünlükleri bulunmaktadır. Öncelikle, bu yöntem yöneticilerin ve iş sorumluluğunu taşıyanların aktif katılımı ile geliştirildiğinden benimsenme olasılığı yüksektir. Ayrıca, davranışlar, işi yapan çalışanların deneyimlerine ve gözlemlerine dayanılarak tanımlandığı için daha güvenilir olmaktadır. Bütün bunların ötesinde, bu yöntem çalışanın iş performansı ile ilgili etkili geribildirim imkanı vermektedir⁴⁰⁰. **Ölçeğin değerlendirme standartları açıktır.** Her derece ile ne demek istendiği açıkça belirlenmiştir. Bu nedenle standart değerler açısından, değerlemeyi yapanın şüphesi yoktur⁴⁰¹.

Bu yöntemin tüm avantajlarına rağmen, uygulanması yine de yöneticilerin eğitiminden sonra yapılmalıdır. Ayrıca yöntemin hazırlanmasında görev alan uzmanların da organizasyonu iyi tanıması uygulamayı güçlendirecektir⁴⁰².

3.1.2.3. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Performans değerlemede, Çalışma Standartları Yaklaşımı, çoğunlukla, yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun bir hedeflerle yönetim uygulamasıdır⁴⁰³.

Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde çalışma standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak çalışma standartları oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları, ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, zaman çalışması, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler öncelikle sayılabilir.

Çalışma Standartları Yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlemenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Kuşkusuz, yöntemin etkin olabilmesi için performans değerlendirme sürecinden etkilenen çalışanların da standartları objektif

³⁹⁸ A.g.e.,s.191.

³⁹⁹ BARUTÇUGİL,2002,s.192.

⁴⁰⁰ A.g.e.,s.197.

⁴⁰¹ ERDOĞAN, 1991,s.191.

⁴⁰² A.g.e.,s.191.

⁴⁰³ BARUTÇUGİL,2002,s.189.

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

3.1.2.4. Saha (alan) İncelemesi

Performans değerlemede ortaya çıkan sübjektif sonuçlar sıkça rastlanılan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Değerlemedeki sübjektif sonuçların ortadan kaldırılması maksadı ile alan incelemesi yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde personelinin performans özetlerinin hazırlanması maksadı ile sahaya gidilmektedir. Sahaya inilmesindeki temel amaç değerlendirme sonuçlarında standardizasyonun sağlanmasıdır.

Bu yöntemde, insan kaynakları uzmanı ile değerlemeyi yapan üst, birlikte çalışmaktadırlar. İnsan kaynakları uzmanı, değerleyici durumunda bulunan üste bir grup detaylı sorular sorarak ve duruma göre çalışanlarla görüşme yaparak her bir çalışanın performansı hakkında bilgi edinirler⁴⁰⁴. Üst, notları inceler ve uygun gördüğü şekilde son şeklini verir ve formları imzalar.

Bu yöntemin kullanılmasındaki temel amaç, profesyonel asistanlık sağlamak, amirlerden istenen zamanı azaltmak ve değerlendirme hatasını kabul edilebilir seviyeye indirmektir.

Teorik olarak, değerleyici hataları; performansı tanımlamada kullanılan kelimelere yüklenen anlamları standardize ederek ve üstlerin yazım, ifade etme yeteneği farklılıklarını gidererek azaltılabilir. Ancak, deneyimler göstermişti ki, çalışanların performansını değerlendirme sorumluluğundan kaçmak isteyen bazı üstler için saha incelemesinin bir kaçır yol olarak kullanılmaktadır. Ayrıca bu yöntem, çalışanların kafalarında aslında değerlemeyi kimin yaptığına yönelik şüpheleri yaratır. Bu durum bilerek veya bilmeyerek yaratılmış olsa da büyük ölçüde insan kaynakları uzmanı tarafından gerçekleştirilen performans değerlendirme sürecine, amirler sonradan müdahale ederek modifiye edilmeye kalkarlarsa standardizasyon avantajı ortadan kalkar ve değerlendirme sonuçlarına göre kişilerin karşılaştırılmasına dayalı olarak alınacak kararların doğruluk derecesi olumsuz etkilenir.

⁴⁰⁴ ATAAY,1990,s.261.

Saha incelemesi yönteminin en önemli dezavantajı, uygulama maliyetli yüksek olması ve kullanım açısından pratik olmaması vb. sebeplerden dolayı, organizasyonlar tarafından fazla tercih edilmemektedir⁴⁰⁵.

3.1.2.4. Kendini Geliştirme Düzeyi

Kendini geliştirme, çalışanların gerek sosyal , gerekse iş hayatlarında mevcut pozisyonlarını korumak veya bireysel hedeflerini gerçekleştirmek maksadı ile zaman içinde oluşması mutlak olan yetkinlik eksikliğini giderme gayretlerin tümü olarak ifade edilebilir.

Günümüzde ancak kendini -gereken ölçülerde- geliştiren ve değişebilen kurumlar hayatta kalabilmektedir. Bu noktada, insan kaynağının rolü büyük bir önem taşımakta ve her geçen gün de artmaktadır. İnsan kaynağının organizasyonel gelişme ve değişimdeki önemi, değişimin ve gelişimin insanda olmadan, herhangi bir süreçte, aşamada olamayacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenledir ki, ortaya çıkan yeni bilgiler doğrultusunda çalışanların kendilerini geliştirmesi, değişmesi gereklidir. Ayrıca kendini geliştirme sadece organizasyonel manada değil bireysel manada da çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanmasında büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlarda kendini geliştirme istek ve gayreti, aynı zamanda başarıma arzusunun önemli bir belirleyicisi ve başarının lokomotifidir. Dolayısıyla çalışanların bireysel gelişimleri için göstermiş oldukları bu gayret, onların değerlendirilmesinde kullanılabilecek önemli bir araç olmasına rağmen sadece kendini geliştirme düzeyinin ele alındığı bir değerlendirme ölçeği yetersiz kalacaktır. Bu nedenle bu yöntemin kullanılan diğer yöntemlerle birlikte kullanılması ama mutlak olarak değerlendirilecek bir boyut olarak ele alınması gereklidir. Ayrıca şunu da belirtmekte fayda vardır; bu yöntemin günümüzde hemen hemen tüm sektörlerde kullanılması gereklidir⁴⁰⁶.

3.1.2.5. Başarı Kayıtları Yöntemi

Kritik olay yöntemine çok yakın olan başarı kayıtları yöntemi genellikle profesyoneller tarafından kullanılmaktadır. Başarı kayıtları; kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerdir. Bu bilgiler, yöneticinin bir yıl içinde organizasyona yaptığı katkıları içeren

⁴⁰⁵ ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU, 2003,s.52.

⁴⁰⁶ FINDIKÇI, 2000,Ss.314-315.

yıllık raporlarda kullanılmaktadır. Bu raporlar da kişinin terfisi ve ücret artışı gibi geleceğe yönelik performansına etki yapmaktadır. Ancak bu kayıtların en önemli dezavantajı kişinin yalnızca olumlu yönlerini içeriyor olmasıdır⁴⁰⁷.

Bu yöntemde, değerlendirme formları personelin başarısını işbaşında izleyen uzmanlarca doldurulur. İnsan kaynakları uzmanlarınca, personel belirli süre işbaşında izlendikten sonra, elde ettikleri bilgiler ışığında performans değerlendirme formlarını doldurur ve personelin en yakın üstüne verirler. Bu yöntem, yöneticileri, değerlendirme formu doldurma yükünden kurtarmaktadır. Bu yöntemde karşılaşılabilecek en önemli güçlük, uzman personel gerektirmesidir.

3.1.2.6. Kendi Kendini Değerleme

Kişinin kendi kendini değerlendirme yöntemi, eğer kişisel gelişimi amaçlıyorsa, yararlı bir yöntemdir. Kişinin kendini değerlemesinde, savunma mekanizması daha az düzeyde olacak, buna karşılık bireysel gelişim daha fazla önem arz edecektir. Kişisel değerlendirmeler, kişinin gelişim ihtiyacı duyduğu alanlarda olursa, kullanıcıların gelecekteki bireysel hedefleri hazırlamalarına yardımcı olacaktır. Bu yöntemdeki sakınca, kişinin kendi performansı konusunda daha toleranslı ve daha duyarlı olacağıdır. Ancak, bu yöntemin önemli bir yararı da çalışanın, katılımı ve gelişimi sürecinde üstlenmiş olduğu yükümlülüğüdür⁴⁰⁸.

Kendi kendini değerlendirme tek başına bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılabileceği gibi, kullanılan değerlendirme yöntemini destekleyecek veya yönteminin bir parçası olarak kullanılabilir.

3.1.2.7. Değerleme Merkezi

Değerleme merkezi, etkin bir performans değerlemesi yapılması ve çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerinin tarafsız bir şekilde, iş benzeri ortamlar yaratılarak saptanmasıdır. Değerleme merkezi yönteminde, birden fazla değerlendirme yöntemi ve değerleyici ile çoklu girdiler yer almaktadır⁴⁰⁹.

Bu yöntemin dayandığı temel fikir şu şekilde açıklanabilmektedir: Her işin yerine getirilmesinde çok çeşitli boyutlar vardır. Çalışanın bir işte başarılı olarak kabul edilebilmesi için gerekli olan her boyutunda başarılı olmak durumundadır. Birinde

⁴⁰⁷ ÖRÜCÜ ve KÖSEOĞLU,2003,s.52.

⁴⁰⁸ A.g.e.,s.54.

başarısız olmak diğerini iyi bir şekilde yapmakla ifade edilemez. Ayrıca bu yöntem geçmiş başarılarından öte gelecekteki başarının üzerine odaklanılmasını sağlar. Böylece merkezi değerlemeye tabi tutulmuş çalışanların potansiyelleri değerlendirilmiş olur⁴¹⁰.

Bu yöntem, daha fazla sorumluluk gerektiren görevlere gelme potansiyeli olan orta düzey yöneticilere kullanılmasına rağmen, daha çok ilk düzey yöneticilerin değerlendirilmesinde yararlanılmaktadır. Değerleme merkezleri esas olarak personelin, yöneticilik görevleri için gerekli olan karakter özelliklerinin, yöneticilik yeteneklerinin, kişisel yeteneklerinin, ekip çalışmasına uygunluğunun olup olmadığını belirlemek için kullanılır⁴¹¹.

Yöntem, değerleyiciye sıradan bir yöntemden elde edeceği bilgiden çok daha fazlasını sağlamaktadır. Ayrıca çalışanların değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması, onları normalde olduğundan daha az gergin kılmaktadır⁴¹².

Değerleme merkezleri hem zaman alıcı, hem de yüksek maliyetli bir yöntemdir. Bu nedenle son yıllarda paket programlar şeklinde geliştirilip uygulanmak suretiyle maliyetin azaltılması söz konusu olmaktadır⁴¹³.

3.1.2.8. Ekip Bazlı Değerleme

“Ekip” ve “Ekip Çalışması” kavramlarının literatüre girmesi önceki zamanlara rastlamakta iken “Ekip Performansının Ölçümü” konusundaki uygulamalara ve akademik çalışmalara rastlanması yakın zamana denk gelmektedir.

Günümüzde, ekip çalışması çağdaş yönetim araçlarından birisi olarak son derece önem taşımaktadır. Artık çalışanların daha zeki, daha bilgili olmalarının ve daha fazla çalışmalarının organizasyon hedeflerine ulaşmak için yeterli olmadığı görülmekte⁴¹⁴ ve organizasyonel performans üzerindeki pozitif etkisi nedeniyle giderek artan oranda ekip çalışmasına başvurulmaktadır⁴¹⁵.

Organizasyonların gerçek anlamda ekipler oluşturmada ve ekip çalışmasını organizasyonel kültürün bir parçası haline getirmesinde, eğitim yeterli olmamakta; ekip çalışmasını destekleyecek yönetsel uygulamaların hayata geçirilmesi

⁴⁰⁹ Sinem TUNCAY, **Değerlendirme Merkezi Uygulamaları**, Peryön, Sonbahar 2003,s.52.

⁴¹⁰ PAKSOY,2002,s.70.

⁴¹¹ Raymond A.NOE, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev:Canan ÇETİN, Betaş Yayınları, İstanbul,1999,s.258.

⁴¹² SABUNCUOĞLU,2000,s.180.

⁴¹³ ATAAY,1990,s.274.

⁴¹⁴ KAPLAN ve NORTON,1999,s.173.

gerekmektedir. Ekip çalışmasını destekleyen en önemli uygulamalardan birisi, ekip performansının değerlendirilmesidir. Ekip olmanın ve ekip çalışması yapmanın önemli olduğu bir organizasyonel kültür ortamında, çalışanların performanslarının bireysel olarak değerlendirilmesi kuşkusuz ciddi bir paradoks niteliğindedir⁴¹⁶.

Ekip, bir hedefe ulaşmak için sürekli etkileşim ve yardımlaşma içinde bulunan iki veya daha fazla bireyden oluşan bir birimdir⁴¹⁷. Günümüzde organizasyonların yapı taşlarını kişiler değil ekipler oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile ekip oluşturma, farklı beklentileri, alt yapıları ve uzmanlıkları olan bir insan topluluğunun etkin bir çalışma biçiminde bütünleştirilmesidir. Ekip çalışmasında, yönetim ve çalışanlar iş yöntemlerini, süreçleri sürekli geliştirebilmek için birlikte çalışırlar⁴¹⁸.

Ekip üyeleri, birbirlerinin ve ekibin ihtiyaçlarına karşı duyarlıdır. Sahip oldukları bilgileri “istif etmek” yerine, başkalarıyla paylaşarak (bildiklerini ya da yapabileceklerini aktararak) birbirleriyle işbirliği yapmaya ve tüm ekip faaliyetlerinde birlikte çalışmaya istekli davranırlar. Ama hepsinden önemlisi, etkili bir iletişim için, ekip üyeleri birbirlerine karşı içten saygı ve güven duyarlar⁴¹⁹.

Yakın tarihte, işle ilgili olarak yaşanan en önemli değişim, ekip çalışması yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bunun nedenleri ise; artan rekabet karşısında çabuk hareket edip karar vermek zorunda kalan organizasyonlar, iş yapmanın daha etkili ve çabuk yollarını aramak durumunda kalmışlar ve başarıya; uygun kişilerin becerilerini, doğal yeteneklerini ve bilgi birikimlerini ortak akıl kapsamında kullanarak ulaşmayı hedeflemişlerdir. Bir başka neden de, geleneksel hiyerarşik kurumsal yapıların artık tarihe karışmaya başlamasıdır. Bugün pek çok organizasyon, rekabetçi pazar ortamındaki değişiklikleri hızla algılayıp, kendi stratejilerine uyarlayabilmek için daha esnek biçimde örgütlenmektedirler. Esnek ve organik organizasyon yapısı anlayışının en tipik göstergelerinden biri, ekipler oluşturma ve ekip çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirmektir. Ayrıca, yapılan işlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi tek bir kişi yerine ekibin çalışma birimi olmasını gündeme getirmiştir.

Başarılı ekip oluşturabilmek için; ekibin hedefleri, hedefler doğrultusunda yapacağı çalışmalarda kullanacağı kaynak ve istenen sonuçlara ulaşıldığında verilecek teşvikler yani ödüller açıkça ortaya konulmalıdır. Ekipleri uygulamada

⁴¹⁵ Can AKTAN, *İnsan Yönetimi ve Liderlik*, <http://www.canaktan.org/>, Erişim:2002

⁴¹⁶ Tanıl KILIÇ, *Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız*, Executive Excellence, Sayı: 59, Şubat 2002, s.12.

⁴¹⁷ G.Murat DENGİZ, *Takım Çalışması Teknikleri*, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000, s.55.

⁴¹⁸ L. Richard DAFT, *Management*. Second Ed. The Dryden Press. Orlando, 1988, s.321.

⁴¹⁹ AKTAN, 2002.

başarısız kılan en önemli faktör hedeflerin belirsizliğidir. Bu bağlamda bir ekibin hedefi de birbirine göre çok farklılık gösterebilir. Bir kısım ekiplerin hedefleri; bir probleme yönelik çözümler ortaya çıkartmak olabilirken, bir kısmının da standart bir ürün, gelir veya gelişim sağlayabilmek için stratejik bir planı uygulamak olabilir⁴²⁰.

Ekip çalışmasının, organizasyon yapısı içinde başarıyla yer alması diğer destek süreçlerin katkısı ile olabilecektir. Bu kapsamda, ekip çalışmasının yapıldığı organizasyonlarda, performansın, alışılmış ve yıllarca uygulanmış şekli ile bireysel bazda değerlendirilmesi, işbirliğini ve ekip çalışmasını önlerken, çalışanlar arasındaki rekabeti artıracaktır⁴²¹. Dolayısıyla, organizasyonların gerçek anlamda ekipler oluşturmasında ve ekip çalışmasını bir örgüt kültürü haline getirilmesinde eğitimin ve coşkulu ifadelerin yeterli değildir. Bunun için gerçek bir ekip olmayı ve ekip çalışmasını destekleyecek yönetsel uygulamaların (Ekip Performans Yönetimi Sistemlerinin) kurulmasının gerekli olduğu söylenebilir⁴²².

Israrla vurgulanan önemine rağmen, bugün büyük çoğunluğu ekip çalışması kavramını dilinden düşürmeyen pek çok organizasyonun, uygulamada ekip performansını ölçemediği çok rastlanılan bir durumdur. Bunun en belirgin nedeni ise; bir yandan ekip çalışması yapmaya çalışırken, diğer taraftan çalışanlara bireysel hedeflerin verilmesi ve performanslarının bireysel hedeflere ulaşma derecesine göre değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir. Ekip performansının değerlendirilmesinde de, çalışanların performansları hep bireysel çabaları temelinde değerlendirilirse, bir müddet sonra, ekip çalışmasının o kurum için uygun olmadığının düşünülmesi kaçınılmaz olacaktır.

Ekip performans ölçümü, organizasyonun stratejilerinin ekiplere açıkça aktarılması ve ekibin, uzun ve kısa dönem amaçlarının belirlenmesi, ekip stratejilerinin belirlenmesi ve organizasyonun stratejileri ile irtibatının sağlanması, ekip performans boyutlarının tespiti ve bu boyutların her biri için ölçütler oluşturulması, her ölçüt için standartlar oluşturulması, her ölçütün nasıl uygulanacağını planlanması adımlarını içeren bir süreçtir⁴²³.

Bu sürecin her adımının ekip ve yönetimin işbirliği içinde olması büyük önem taşır. Keza, birden fazla ekibin birlikte çalışması ile gerçekleşen süreçler için ayrı ayrı

⁴²⁰ Canan ÇETİN ve Diğerleri, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2. Baskı, Betaş Yayınları, İstanbul, 2001, s.301.

⁴²¹ Acar BALTAŞ, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, 4. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2002, s.17.

⁴²² Taner KEÇECİOĞLU, **Takım Oluşturmak**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.22.

⁴²³ KILIÇ, 2002, s.13.

performans ölçümü yerine, süreç performansından tüm ekiplerin sorumlu tutulmasını sağlayacak bütünsel bir anlayış, ancak bu işbirliği ile olacaktır⁴²⁴.

Ekip performansının değerlendirilmesinde şu üç yaklaşımdan birisi tercih edilebilir: Ekip üyelerinin bireysel performansının değerlendirilmesi, ekibin bir bütün olarak performansının değerlendirilmesi, bütünleştirilmiş değerlemedir⁴²⁵. Ekip performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek bu üç yoldan hangisinin tercih edileceği, organizasyon çapında yapılacak bir analizle olabilecektir. Amaç ekip çalışmasını da destekleyecek bir seçim yapmak ise; o takdirde çözümler içinde ekibin bütün olarak performansının değerlendirildiği ve dikkate alındığı uygulama mutlaka olmalıdır. Buna karşılık, kişiler arası dinamiklerin yarattığı zorlukları azaltmak bakımından ekip performansının değerlendirilmesi, bireysel performans değerlendirilmesinin yerine değil ama yanında kullanılan bir yöntem olmalıdır⁴²⁶.

Ekip performansının değerlendirilmesinde sorun yaşayan pek çok organizasyonda; çalışanların, performans değerlendirme yöntemine karşı olumsuz tutum geliştirdikleri gözlemlenmiştir. Yaşanan bu sorunların nedenleri şunlar olabilir;

- Ekip performansının nasıl ölçüleceğinin bilinmemesi,
- Organizasyonların hali hazırda bireysel performansı temel alan bir performans değerlendirme yöntemine sahip olması ve ekip performansının ölçümüne yönelik çalışmaların olumsuz tavır takınmaları,
- Bazı düşük performanslı ekip üyelerinin, ekip içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin başarılarının arasında kendi düşük performanslarını saklamaları olarak tanımlanabilen "Sosyal Kaytarma" sorununun yaşanması.

Ekip performansının değerlendirilmesinde bazı sorunlarla karşılaşılması, ekip performansının ölçümünün zor olmasından kaynaklanmamaktadır. Aksine; ekip performansının ölçümü, bireysel performansın ölçümünden daha kolaydır. Bunun nedeni ise; bir iş sürecinin performansına herhangi bir bireyin etkisini belirlemenin güçlüğüne karşın, sürecin sorumluluğunun ekiplere verildiği durumlarda, hedeflenen çıktının, gerçek süreç çıktısı ile karşılaştırılmasının daha kolay olmasındandır.

Ekip performansının, bireysel performansın ölçülmesine oranla daha kolay olması, kuşkusuz ekip performansının ölçülmesi için tek yeterli koşul değildir. Kaldı ki ekip performansı kendine özgü bazı zorlukları içerir ve uzmanlık gerektirir. Diğer

⁴²⁴ A.g.e.,s.13.

⁴²⁵ R.R. REILLY, J.J.MCGOURTY, **Performance Appraisal In Team Setting**, J.W.Smith (Ed.). Performance Appraisal: State Of The Art In Practice, San Francisco: Jossey-Bass,1998,Ss.244-277.

⁴²⁶ C. PITTS, **Motivating Your Organization**, McGRAW-HILL, London,1995,Ss.20-32.

yandan, yalnızca ekip performansını değerlemek, bireysel gelişimin en önemli ayağı olan geribildirim ve bireysel başarıma arzusunun olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. Bu noktada, ekip performansı ile üyelerinin ekibe katkı düzeylerinin birlikte ölçüldüğü karma yöntemlerin hayata geçirilmesi hedeflenmelidir. Bu karma yöntemlerin tasarlanmasında genel olarak şu hususlara açıklık kazandırılmalıdır:

- Ekip çıktılarının, ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Bireysel çıktıların, ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Ekip ve bireysel çıktılar arasındaki önemin ve üstünlüklerin açıkça belirlenmesi,
- Verilerin nasıl toplanıp yorumlanacağını planlanması,
- Ekip ve bireylerin performanslarının, performans standartları ile karşılaştırılması.

Diğer yandan ekip performansı kadar ekip içinde yer alan çalışanların performansının değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu konuya yönelik; birçok model geliştirilmesine rağmen, Reilly ve McGourty (1998)'un geliştirdiği modele göre, ekip performansı ekip üyelerinin yetkinlikler ve ekip içi performanslarının/davranışlarının bir ürünü olarak kabul edilir. Yetkinlikler, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için çalışanlarda bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler olarak tanımlanabilir ve öz yönetim, iletişim, karar verme ve işbirliği temel yetkinlikler arasında sıralanabilir. Yetkinliklerin değerlendirilebilmesi için işlevsel tanımların organizasyon tarafından yapılmış olması gerekmektedir. Bir yetkinliğe sahip olduğunun söylenebilmesi için ekip üyelerinin, gerekli hangi davranışı sergilemeleri ya da bilgiye sahip olmaları gerektiği önceden belirlenmelidir. Yetkinliklerin değerlendirilmesinde farklı yöntemler önerilmektedir. Birinci yol; çalışma arkadaşlarının değerlemesidir. Ekipteki her üye bir ya da daha fazla üye tarafından belirlenen yetkinlikler üzerinden değerlendirilir. İkinci yöntemde; ekip arkadaşları yerine amir yetkinlik değerlemesi yapar. Bu yöntem, daha çok yeni kurulan ve gerekli yetkinliklerin hiçbir üye tarafından kazanılmamış olduğu ekipler için önerilmektedir. Diğer bir yöntem ise, bir resmi kurum ya da kuruluşun, ekip üyelerinin yetkinliklerini sertifikalandırmasıdır. Bu son yöntemde, amaca yönelik yapılandırılmış eğitim programlarından geçen ekip üyelerinin yetkinlikleri değerlendirilir.

Ekip içi davranışların değerlendirilmesi, ister ekip üyeleri veya amirler tarafından yapılsın, isterse birden fazla kaynak kullanılarak yapılsın, amaç, ekip üyelerinin,

önceden belirlenmiş olan davranışları ne derece gösterdiklerinin değerlendirilmesidir. Bu amaç için davranış yönelimli değerlendirme ölçekleri etkinlikle kullanılabilir.

Ekip üyelerinin ekip performansına katkılarının değerlendirilmesinde en çok başvurulan yöntem 360 Derece Değerleme ve Geribildirim yöntemidir⁴²⁷. Bu yöntem, her ekip üyesinin diğer ekip üyelerince ve ilişkili olduğu iç/dış müşterilerce değerlendirilmesini öngörür. Hiyerarşik ekipler için söz konusu üyenin değerlendirilmesine amiri ve varsa astları da dahil edilir. Böylelikle ekip her üyesi için bir “ekip katkı puanı” belirlenir ve bu puan, o üyenin “ekip performansının ölçümü yöntemi” ile ölçülen ekip puanından alacağı payın belirlenmesinde temel oluşturur.

360 Derece Değerleme ve Geribildirim yöntemi, ekibe bireysel katkının tespitinin yanı sıra, ekip üyeleri arasındaki iletişimin artırılması ve performans değerlendirmenin ağır sorumluluğunun bir kişinin üzerine yıkılmasının önlenmesi gibi yararları da sahiptir.

360 Derece Değerleme ve Geribildirim yönteminin, ekibin bir bütün olarak performansının değerlendirildiği ölçüm yöntemi ile birlikte kullanılması söz konusu olabilir. Bu kapsamda, ekibin ve bireyin performansları ayrı ayrı hesaplanıp, organizasyonun gereksinimleri doğrultusunda farklı ağırlıklandırılarak kişinin değerlendirme sonucu belirlenecektir⁴²⁸. Böylelikle bir yandan yetkinlikler performans değerlendirme yöntemine dahil edilip, bunun sonucunda kariyer ve eğitim planlarının yapılması için gerekli zemin hazırlanmış olurken, diğer yandan çalışanların ekip amaçlarına yönelmeleri ve bu amaçlardan kendilerini sorumlu hissetmeleri sağlanır.

Ekip performansının ölçümü kadar, bu ölçümün sonuçlarının ekip üyelerinin kazanımlarına etki edeceği bir “ekip temeline dayalı ödüllendirme” de oldukça önem kazanır. “Ekip performansının ölçümünü, ekip temeline dayalı ödüllendirme” kadar destekleyen diğer bir yaklaşım da ekip üyelerinin ekip performansına bireysel katkılarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesidir⁴²⁹. Bu noktada birçok organizasyonda sıklıkla yapılan hata, ekip çalışmasına verilen ödüllerin, bireysel performans sonuçlarına verilen ödüllerin yanında oldukça yüzeysel kalmasıdır. Bu organizasyonlar, ekip üyelerinin başarılarını daha çok “tanınma” ve “işsel teşvik ediciler” ile ödüllendirirken, aynı üyeler bireysel performansları temelinde amirleri

⁴²⁷M. R. EDWARDS, A. J. EVEN, **360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, Amacom, NY,1996.

⁴²⁸ M. A WHITE, D. M. NEBEKER, **Team-Oriented Performance Management: An Alternative to Traditional Performance Appraisal**, KNOUSE Stephen B. (der) Human Resources Management Perspectives on TQM içinde, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, Ss.204-206.

⁴²⁹ S. B. KNOUSE, **The Reward and Recognition Process in Total Quality Management**, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, Ss.83-93.

tarafından değerlendirilerek küçümsenemeyecek kişisel kazanımlar elde edebilmektedirler. Kuşkusuz “tanınma” ve “içsel teşvik ediciler” de motivasyon için çok önem taşımaktadır. Ve yine salt maddi kazanıma dayanan bir ödüllendirme de yeterli olamayacaktır. Ancak başarının, prim ve maddi ödül anlamında takdir edilmesi beklentisinin yerleşik olduğu bir kültürde çalışan bireyin, ekip çalışmasına katılması sonucunda bireysel olarak ölçülecek performansı düşecekse ve bu nedenle kayıpları olarsa, enerjisini ekip çalışması yerine bireysel hedeflerine ulaşmaya tahsis edeceği de son derece açıktır. Bütün bunlardan dolayı ödüllendirme, hem içsel teşvik ediciler ile primler arasında hem de birey ile takım arasında bir denge kurularak yapılmalıdır⁴³⁰.

Ekip performansının ölçümüne yönelik değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi de, yapılacak değerlendirme açısından önemlidir. Değerlemenin hangi amaca yönelik yapılacağı, ekip çalışmasının sonucunda ortaya çıkan ürünün niteliği ve organizasyonel hedefler, değerlemeye yönelik esasların ve bu kapsamda ölçütlerin belirlenmesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Ekip performansının tespitine yönelik kullanılabilecek ölçütlere örnek şunlar olabilir; ürün geliştirme sürecinde belirli aşamalara ne kadar zamanda gelindiği, toplam ürün geliştirme süresi ya da ürün piyasaya sürüldükten belirli bir süre sonraki kazanç vb. Bu ölçütler, ekip çalışması sonucunda bir ürün elde edildiğinde kullanılabilir. Bireysel performansın değerlendirilmesi ve bu kapsamda çok kaynaklı değerlendirme, ekip performansının ölçülebilir bir ürüne dönüşmediği durumlarda tercih edilebilir. Ekibin performansını, ekibin koordineli çalıştığı diğer ekipler (kurum içi müşteriler), ekip liderleri, yöneticiler ve müşteriler değerlendirir. Bu değerlemeler daha çok geribildirim amacıyla kullanılır.

Bütünleştirilmiş ekip değerlemesinde, doğrudan ölçümlerle çok kaynaklı ölçümler birleştirilir. Bu yaklaşımın en büyük avantajı ise; ekibin kısa vadeli hedefleriyle uzun vadeli hedeflerinin birleştirilebilmesinin sağlanmasıdır. Bu yolla ekipler, bu hedeflerden herhangi birine yoğunlaşıp diğerini göz ardı etme durumunda kalmayabilir.

Ekip çalışmasında ve ekip bazında yapılan faaliyetlerde çoğunlukla ekibin çıkarları ve üyelerin çıkarları uyumlu olmakla birlikte, zaman zaman uyum sorunları ve çatışmalar yaşanabilir. Bunun en bilinen ve en çok karşılaşılan nedenlerinin başında, üyelerin ekip çıkarları için aynı oranda katkıda bulunma hevesini taşınamamalarıdır. Ayrıca bazı ekip üyeleri ekibin üyesi olmaktan elde ettikleri yarar

⁴³⁰ C. PİTTS, *Motivating Your Organization*, McGRAW-HILL, London, 1995, Ss.20-32.

oranında katkıda bulunmayabilir. Bu beleşçilik (free riding) ya da sosyal kaytarma, ekip performansını olumsuz yönde etkiler ve özellikle eşitlik, sosyal sorumluluk, karşılıklılık ilkesini bozabilir. Bunu algılayan ekip üyeleri kendilerini sömürülmüş hissedebilirler, ilgilerini azaltırlar ya da tamamen çekilirler⁴³¹.

Ayrıca ekip çalışması ve ekip bazlı performans yönteminin başarısında eğitimin de rolü vardır. Her üyenin ekip içindeki rolüyle ilgili açıklamayı yapmadan, gerekli eğitim verilmeden, problemleri çözmelerini istemek, tatmin edici sonuçların ortaya çıkmasını çok zorlaştıracaktır. Aynı zamanda ekip üyelerinin tatmin olma seviyeleri oldukça düşecek ve rol belirsizliği bulunan ekipte başarılı sonuçların ortaya çıkmasındansa, düşmanlık ve çekişme yaşanacaktır. Ekip üyelerine, daha sonra rollerine ilişkin açık tanımlamalar verildiğinde bile, birbirine karşı gelişen bu olumsuz tutum ve tavırlar tamamen giderilemeyecektir⁴³².

Son olarak; günümüzde rekabet edebilme gücüne önemli katkı sağlayan bir araç olan ekiplerin, performanslarının da değerlendirilmesi ve hedeflenen noktaya gelip gelmediğinin ölçülüp incelenmesi kaçınılmazdır. Bu kapsamda kullanılacak olan ekip bazlı performans değerlendirme yöntemlerinin, değerlendirilen ekibin yapısına göre de farklılık gösterebileceği gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekir. Bu kapsamda ekipler, amaçları, ortaya çıkardıkları ürünün özellikleri gibi değişkenleri göz önünde bulundurarak koşullarına en uygun değerlendirme yöntemini teşkil etmelidirler. Bu kapsamda, ekibin ve bireyin performans değerlendirme sonuçlarının nasıl ve hangi ölçüde kullanılacağına da karar verilmelidir. Bu tarz bir yaklaşımla tasarlanacak ve uygulanacak bir değerlendirme yöntemi, ekip çalışmasında istenilen başarıya ulaşmaya ve organizasyon kültürünün bir parçası haline getirmeye katkı sağlarken, yalnızca bireysel performans değerlendirme paradoksundan da uzaklaşacaktır.

3.1.2.9. 360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yöntemi

Özellikle 1990 sonrası, performans değerlemesi konusunda yeni yaklaşım ve metotların geliştirildiğini ve uygulandığını söylemek mümkündür. Bu süreçte; tek boyutlu ve yukarıdan aşağıya olan geleneksel değerlendirme yerine, çok boyutlu değerlendirme yöntemlerinin yer aldığı modeller önemli bir yer tutmaktadır.

Çok boyutlu değerlemede, yaygın olarak birinci derece amirler tarafından yapılan performans değerlemeleri için olası diğer kaynaklar arasında, çalışanın

⁴³¹ G.M. DENGİZ, **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000, s.56.

⁴³² J.R.RIZZO, R. J. HOUSE ve S.I. LIRTZMAN, **Role Conflict and Role Ambiguity in Complex Organizations**, Administrative Science Quarterly, 15(1), 2001, Ss.150-163.

kendisi, çalışma arkadaşları, astları, ikinci derece ve daha üst amirleri ve müşteriler sayılabilir. Bu düşüncenin altında yatan gerçek; amirlerin değerlemeye en yetkili kişiler olduğu kabul edilse bile, diğer kaynaklardan performansa yönelik farklı bilgilerin sağlanabileceğidir⁴³³.

“Çalışanın performansının; çalışanın, iş arkadaşlarından, amirlerinden, astlarından, iç ve (uygun olduğunda) dış müşterilerinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi süreci” olarak ifade edilen 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim yönteminin ilk uygulamalarına A.B.D. ve Batı Avrupa’da bulunan büyük şirketlerde rastlanmaktadır. Günümüzde, yöneticiler ve çalışanlar, 360 Derece Performans Geribildirimini çalışanın performansını iyileştirmede çok etkili bulmaktadırlar. Geribildirimler, çok ve çeşitli kaynaklardan sağlandığı için daha nesnel, tek bir yöneticinin bakış açısına dayalı olarak geliştirilen geleneksel değerlendirmelere göre daha bütünlük ve etkili olmaktadır⁴³⁴.

Kullanılmakta olan tek boyutlu, genellikle sadece amir değerlemesine dayanan klasik değerlendirme yöntemlerine ilişkin sorunların büyük bir kısmı, değerleyenin de insan olmasından kaynaklanmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi bu sorunları azaltabilecek alternatif bir performans değerlendirme yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntemde çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, astları, iç ve dış müşteriler, çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir⁴³⁵. Zaten yöntemin adındaki **360 derece**, değerleyen kişinin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için, çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir⁴³⁶. Dahası, bu yaklaşımda, değerlendirilenin performansına yönelik olarak farklı perspektiflerden, büyük olasılıkla zaman zaman birbiriyle çelişen daha fazla değerlendirme bilgisine aynı anda sahip olunur⁴³⁷.

⁴³³ H.C SÜMER, **Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım**, (Editör: Z.Ayca). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları’nda. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,2000.

⁴³⁴ BARUTÇUGİL,2002,s.202.

⁴³⁵ E. PREWITT, **360 Derece Feedback Yöntemi**, Power/Harward Business Review Ekim 2001,s.32.

⁴³⁶ H.J. BERNARDIN, ve J.RUSSELL, **Human Resource Manegement An Experiential Approach**, Second Edition, Singapore : Irwin/Mc Graw Hill,1998,s.255.

⁴³⁷ M.LONDON, J.W. SMITHER, **Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance – Related Outcomes?** Theory Based Applications and Directions For Research. Personel Psychology,1995.

360 derece performans değerleme yönteminin tercih edilme sebepleri arasında, organizasyonlarda meydana gelen yapısal ve kültürel değişmeler en önemli yeri almaktadır⁴³⁸. Bu değişimin nedenlerinden ilki yöneticilerin sorumluluğundaki çalışanların sayısında meydana gelen artıştır. Yöneticilerin emrindeki kişi sayısının artması doğal olarak astları hakkında bilgi edinme olanaklarını azaltmıştır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçilmesiyle birlikte, yöneticilerin bilgileri çalışanları değerlemede giderek artan oranda yetersiz kalmıştır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi yapılara olan ihtiyacın artması ile bu tip yapılara sahip organizasyonlarda çalışanlar proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta, sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip organizasyonel yapılarda, çalışan kişilerin performans değerlemesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan ekip çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür yapılarda bireyin kendi performansı içinde bulunduğu ekibin performansı ile yakın ilişki içindedir. Geleneksel performans değerleme yöntemleriyle gerek ekip bazında bir değerlemenin yapılması, gerekse ekip üyelerinin değerlenmesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle performans değerlemesi yapılırken bireyin performansı içinde yer aldığı ekibin performansı ile birlikte bütünleşik olarak değerlenmesi gereklidir⁴³⁹.

Organizasyon kültüründe meydana gelen değişmeler de geleneksel değerleme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Bu kapsamda organizasyonel alanda meydana gelen değişmelerin en çarpıcısı, katılımcı liderlik anlayışının, geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır⁴⁴⁰. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil çalışanlar da karar süreçlerinde söz sahibi olmuşlardır. Organizasyonel kararlara katılma, organizasyon içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaşmıştır. Sadece çalışanlar değil, organizasyonun ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) organizasyonel karar süreçlerinde söz sahibi olmaya başlamışlardır. Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri organizasyonların ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu gelişmeler müşterilerin de organizasyonların idari kararlarına etki etmesini kaçınılmaz kılmış ve verimliliğin artırılması amacıyla, çalışma şartlarının yeniden yapılandırılması yoluna gidilmiştir. Bütün bu gelişmelere paralel olarak çalışan özelliklerinde meydana gelen

⁴³⁸ M. EDWARDS ve A. EWEN, **360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, USA, Amacom, 1996, Ss.11-18.

⁴³⁹ E. PREWITT, **360 Derece Feedback Yöntemi**, Power/Harward Business Review Ekim 1998, s.32.

değişme ve gelişme, geleneksel performans değerlendirme yöntemleriyle değerlendirilmesi olanağını ortadan kaldırmıştır⁴⁴¹.

Sonuç olarak; 360 Derece Performans Değerleme ve Geribildirim, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini tamamlayarak organizasyonlardaki verimlilik artışına katkı sağlayabilecek, daha adil, daha yetkin ve daha kalıcı bir performans değerlendirme yöntemi oluşturma potansiyeline sahiptir.

3.1.2.9.1. 360 Derece Değerleme Yönteminde Üstlerin Değerleme Sürecine Katılımı

Üstler, çalışanın değerlemesinde rol alabilecek tartışmasız en yetkin kişiler olarak kabul edilmektedirler. Ancak, üstler çalışanların davranışlarını sadece çok dar bir zaman ve boyut kesitinde gözlemleme ve belirli görevlerin sonuçları ve sayısal bazdaki çıktıları hakkında bilgi edinme şansına sahiptirler. Ayrıca üstler, neyi gözlemlmeleri gerektiği konusunda da önemli bir etki ve inisiyatife sahiptirler. Birinci-ikinci üstün, astların performansını gözlemlemesindeki en büyük engel; astların, karşılıklı ilişki içinde olunan ve gözlemlenen zaman dilimlerinde doğal davranış ve performanslarını sergilememeleridir⁴⁴².

3.1.2.9.2. 360 Derece Değerleme Yönteminde İş Arkadaşlarının Değerleme Sürecine Katılımı

İş arkadaşlarının performansa yönelik kullanılabilir bilgi sağladıklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar, iş arkadaşları değerlemesinin geçerliliğini desteklemektedir⁴⁴³.

İş arkadaşları değerlemesinin, değerlendirme sürecinde yarattığı avantajlar üç başlık altında toplanabilir⁴⁴⁴:

- İş arkadaşları, kişinin hem görev hem de kurumsal performansını daha fazla gözleme fırsatına sahiptirler.

⁴⁴⁰ D.T. ERGÜLEN, **360 Derecelik Dönüşüm**, Kariyer Dünyası, Ekim 1998,s.104.

⁴⁴¹ M. EDWARDS ve A. EWEN, **360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement**, USA, Amacom,1996,Ss.63-67.

⁴⁴² K. R.MURPHY, J. N. CLEVELAND, **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, And Goal-Based Perspectives**. Thousand Oaks, California: Sage.,1995,s.142.

⁴⁴³ A.g.e.,s.140.

⁴⁴⁴ E.g.e.,s.140.

- Amirleri tarafından gözlenen çalışanlar, iyi değerlendirme alma kaygısıyla davranışlarını değiştirebilirken, iş arkadaşları daha gerçekçi performans gözlemlemesi yapabilirler.
- İş arkadaşlarının değerlendirme sürecine girmesi, değerleyici sayısının artması ve dolayısıyla değerlemenin sübjektifliğinin azalmasına katkı sağlar.

Ayrıca, İş arkadaşlarının değerlendirme sürecinde görev almaları durumunda; çalışanların, iş arkadaşlarının konularına ve yaptıkları işe duydukları ilgi ve saygı artmakta, ve düşük değerlendirme alan iş arkadaşlarının performanslarının geliştirilmesi konusunda sorumluluk duymaktadırlar⁴⁴⁵.

Bu faydalarının yanında, iş arkadaşları değerlemesinin sürece dahil edildiği organizasyonlarda, birbirlerini değerlendirecek aynı seviyedeki iş arkadaşlarından biri diğerinin üzerinde güç sahibiyse, bu durumun organizasyonun güç yapısını ve dengesini değiştirmek gibi bir mahsuru vardır⁴⁴⁶.

Ayrıca, iş arkadaşları değerlemesinin yanlılığı konusunda eleştirilerle de karşılaşmaktadır. Bunun nedeni; İş arkadaşları arasındaki arkadaşlığın değerlemeyi yükselteceği şeklindedir⁴⁴⁷. Gerçekte, arkadaşlığın değerlemeyi etkilediği yönünde çok az delil vardır. Değerlendirilen eğer değerleyicilerin skorlarını biliyorsa ancak o zaman arkadaşlık değerlemeyi çarpıtan bir faktör haline gelebilir. Arkadaşlığın değerlendirme yanlılığı yarattığı konusunda potansiyel olarak daha ciddi olan problem, erim/aralık kısıtlılığıdır. Bu kapsamda, ekip içinde yer alan çalışan, ekibin değerini düşürmemek için iş arkadaşlarıncı daha yüksek değerlendirilmektedir. Üçüncü bir problem ise, İş arkadaşlarının değerleyici rolünü kabullenmede rahatsızlık hissetmeleridir⁴⁴⁸.

İş arkadaşlarının değerlemesinde, değerlendirilenin performansı yanı sıra, değerleyen performans seviyesi de değerlendirilmeyi etkileyen faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek performanslı iş arkadaşları değerlemelerinde daha ayırt edici davranmaktadırlar⁴⁴⁹.

⁴⁴⁵ M. L. RAMSAY, ve H.LEHTO, **The Power Of Peer Review. Training & Development**, jul94, Vol.48 Issue 7,1994,s.38.

⁴⁴⁶ MURPHY ve CLEVELAND 1995,s.141.

⁴⁴⁷ F. J. LANDY, ve J. L. FARR, **The Measurement Of Work Performance: Methods, Theory, And Applications**, New York: Academic Press,1983.

⁴⁴⁸ MURPHY ve CLEVELAND,1995,s.141.

⁴⁴⁹ A.g.e.,s.141.

3.1.2.9.3. 360 Derece Değerleme Yönteminde Astların Değerleme Sürecine Katılması

360 derece değerlendirme ve geribildirim sürecinde değerleyici olarak yer alan diğer bir kaynak da astlardır. Astlar tarafından yapılan değerlemelerde, değerleyeni ve değerlendirileni rahatsız eden faktörlerden söz etmek gereklidir. Üstlerin rahatsızlığı, yönetim erkinin/gücünün bir kısmının astına devredildiği düşünmesinden, astın rahatsızlığı ise amirin misillemeye bulunma ihtimalinden kaynaklanmaktadır⁴⁵⁰.

Astları üzerinde pozitif etkisi olmasını isteyen bir üstün, astları ile iyi ilişkiler kurması ve onların güvenini kazanması gerekmektedir. Elbette ki yönetimde bazı teknik beceriler de gerekmektedir. Kişiler arası ilişkiler yönetimin bir parçasıdır, bu sebeple üst ile astları arasındaki ilişki hakkında bilgi olmaksızın, üstlerin ve yöneticilerin performanslarının doğru olarak değerlendirilmesi mümkün olmayabilir. Astlar, bu bilgi için en uygun kaynaktır⁴⁵¹.

Ayrıca yöneticiler astların kendilerinin değerlendirilmesi sürecinde rol almasını genellikle istemezler. Bu durum çoğunlukla bir endişe ve direnişe dönüşür. Bu durum ise yani yöneticilerin, ast değerlemesi konusundaki endişe ve dirençleri, değerleyicinin belirsizliği ve özgürlüğü sağlanabildiği ölçüde artmaktadır. Astların ekstrem değerlendirme yapmalarına neden olan husumet, dostluklar, iletişim veya gözlem eksikliğinden doğabilecek endişelerin pek de yersiz olduğu söylenemez. Ancak değerlemede rol alacak ast sayısının yeterli olması, değerlemenin güvenilirliğini çoğu zaman arttırmakta ve bu endişeyi azaltmaktadır⁴⁵².

3.1.2.9.4. 360 Derece Değerleme Yönteminde Öz Değerleme

Öz değerlendirme tek başına kullanılabilen bir metot olmamakla birlikte, birleşik değerlendirme yöntemlerinde ast değerlemesinden daha fazla yer almaktadır. Öz değerlemenin kullanılması ile ilgili en büyük engel, personelin kendi performansını yüksek değerlendireceği konusundaki şüphedir⁴⁵³.

Çalışanların, kendi performanslarını daha cömertçe değerlendirme eğiliminde olduğu, bu konuda yapılan araştırmaların ortak sonucudur. Çalışanların tutucu veya

⁴⁵⁰ A.g.e.,s.136.

⁴⁵¹ A.g.e.,s.137.

⁴⁵² MURPHY ve CLEVELAND,1995,s.137.

⁴⁵³ A.g.e.,Ss.137-138.

güvensizlik eğilimlerinin öz değerlemeyi yanıltıcı yapan etkenlerden olduğu kabul edilebilir⁴⁵⁴. Ancak, kişilere, kendi değerlemelerinin daha objektif kriterle yapılan değerlemelerle karşılaştırılacağı söylendiğinde, yaptıkları öz değerlemelerdeki cömertlik etkisinin azaldığı gözlemlenmiştir⁴⁵⁵. Diğer yandan, yoğun bir performans geribildirim verilirse, çalışanların öz değerlendirme sonuçlarını amir değerlendirme çerçevesine daha çok yaklaştırmakta ve öz değerlendirme sonuçları amir değerlendirme sonuçları ile daha çok benzeşmektedir⁴⁵⁶.

Çalışanın kendisini değerlemesi, yani öz değerlendirme çalışanın değerlendirme sürecinde yer almasını sağlayan en anlamlı yollardan birisidir. Özellikle yöneticinin çalışanı tanıması, etkin bir iletişim kurulabilmesi ve katılımcı yönetim anlayışının bir gereği olarak bu değerlendirme kaynağının kullanılması önemlidir.

Değerleme sürecinde farklı kaynaklardan elde edilen değerlendirme bilgisine ulaşma sıklığını aşağıdaki tabloyla özetlemektedir. Diğer yandan, bu tablo; değerlendirme kaynaklarının hangi maksatla, neyi değerlemek için kullanılabileceğinin cevabını da vermektedir.

Tablo 3.1: Değerleme Kaynağının Belirlenmesi

Değerleme Kaynağı					
	Astlar	Kendisi	İş Arkadaşları	1. Amir	2. Amir
Görev (Görev Performansı)					
Davranışlar	Nadiren	Daima	Sıklıkla	Bazen	Nadiren
Sonuçlar/çıktılar	Bazen	Sıklıkla	Sıklıkla	Sıklıkla	Bazen
Kişiler arası ilişkiler (Ortamsal Performans)					
Davranışlar	Sıklıkla	Daima	Sıklıkla	Bazen	Nadiren
Sonuçlar/çıktılar	Sıklıkla	Sıklıkla	Sıklıkla	Bazen	Nadiren

3.1.2.9.5. 360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yönteminin Avantajları

360 Derece Performans Değerlemesi, geleneksel değerlendirme metodlarının eksikliklerini gidermesi ve de organizasyonların son yıllarda geçirdiği dönüşümle

⁴⁵⁴ H. C SÜMER, *Performans Değerlendirmesi ve Kültür*, Z. Aycan (Ed.) *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, Ankara, 2000, Ss.57-90.

⁴⁵⁵ MURPHY ve CLEVELAND, 1995, Ss.137-138.

⁴⁵⁶ A.g.e., Ss.137-138.

bütünleşmesi manasında önemli avantajlara sahiptir⁴⁵⁷. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir:

- İnsan kaynakları yönetiminde sürekli ve doğru bilgiye ihtiyaç vardır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi hem gerekli bilgilerin toplanmasında, hem de bu bilgilerin organizasyonun hedeflerine uygun olarak değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Bu yöntem sadece çalışanların performansı hakkında bilgi vermez, ilave olarak performansın artırılması için neler yapılması gerektiğine dair öneriler de sunar.

- Yöntemin en önemli avantajı yöneticinin çalışanı hakkında tek başına elde edemeyeceği bilgiyi farklı kişilerden elde edebilmesine imkan vermesidir. Bu sayede yönetici personelinin daha iyi tanırken, yöneticiler de kendisinin astları tarafından nasıl değerlendirildiğini öğrenme fırsatı bulurlar. Ayrıca çalışanların birbirinin konularına ve işlerine ilgilerini arttırmak suretiyle etkin bir koordinasyon imkanı yaratır.

- Bu yöntem ile elde edilen bilgiler, çalışanın mesai boyunca ve belki de mesai sonrası karşılaştığı tüm kişilerden ve kendisinden sağlandığı için daha objektif ve geçerli olabilir.

- 360 Derece Değerleme ekip çalışması içinde yer alan çalışanların performansını değerlemede de önemli üstünlüğe sahiptir. Aynı ekip içindeki diğerlerinin de görüşleri alındığı için yöntem, çalışanları içinde yer aldıkları ekip ile birlikte değerlendirmek, çalışanın ekip performansına, ekibin çalışanın performansına yaptığı katkıyı ortaya koyabilmektedir. Bu suretle daha gerçekçi bir performans gözlemlemesine ortam yaratırken, personelin, diğer çalışanların performansı konusunda sorumluluk hissetmelerini ve dolayısıyla yaygın sorumluluk anlayışı çerçevesinde diğer çalışanların gelişimlerine katkıda bulunmalarını sağlar.

- Bu yöntemde, çalışanların birbirlerine geribildirim sağlaması, çalışanlar arasındaki iletişimi geliştirirken, aynı zamanda gelişim odaklı bir kültürün oluşmasına da yardımcı olmaktadır.

- 360 Derece Performans Değerleme çalışanların; iletişim, liderlik, değişime uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görev yönetimi, bireysel gelişim alanlarında çok yönlü olarak izlenmesini kolaylaştırır.

⁴⁵⁷ BERNARDİN, ve RUSSELL,1998,s.256.

- İç ve dış müşterileri de performans değerlendirme sürecine kattığı için organizasyonun artan rekabet ortamında piyasa eğilimlerini ve beklentilerini rakiplerinden daha erken keşfetmesine yardımcı olabilir.
- Özellikle alt düzey yöneticilerin yönetim ve performans değerlendirme süreçlerine katılımına imkan sağlayarak motivasyonlarını artırır.
- Kişi daha geniş bir performans bilgisi elde eder, yapılan işin ve davranışların çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlar ve birlikte ve yakın çalıştığı insanların gözüyle kendi performansını izleme olanağını bulur⁴⁵⁸.
- Personele liderlik davranışları hakkında gerçekçi geribildirim verir, liderin davranış, beceri, değer ve performans gelişimini sağlar ve liderlik davranışlarını geliştirmesi yönünde personelin motivasyonunu artırır.
- Organizasyona bağlılık ve organizasyon için önemli olma duygularını geliştirir.
- Çoklu kaynaktan geribildirim, karar alma yetkisinin ve yeteneğinin giderek daha alt basamaklara indirilmesi şeklinde bir fayda sağlar⁴⁵⁹.

3.1.2.9.6. 360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yönteminin Dezavantajları

Yukarıda yer alan tüm bu avantajlarına rağmen, 360 derece performans değerlemesinin yetersiz kaldığı, dezavantaj olarak değerlendirilebilecek bazı noktalar da mevcuttur. Açık ve net bir plan ve aktif izleme olmaksızın bu süreci uygulamak organizasyona yarardan çok zarar verebilir. Diğer taraftan, 360 derece veya benzerlerini uygulamayı düşünen organizasyonların gerçek ihtiyaçlarını analiz etmeden adım atmamaları gerekir. Eğer, böyle bir düşünce varsa öncelikle "neden 360 derece?" sorusunun açık ve net bir cevabı olmalıdır. Organizasyonun ve yönetimin gerçekten ihtiyaç duyduğu nedir? Başkalarının yapıyor olması ya da yapıyor görünmesi geçerli bir neden değildir. Her şeyden önce, bu sürecin ve felsefenin organizasyonun yapı ve işleyişine ve inanç ve değerler sistemine uygun olduğundan emin olmak gerekir. Yeterince düşünmeden bu yöntemi uygulamaya kalkmak çeşitli sorunlarla karşılaşılmasına neden olur. Bu süreçle ilgili olarak herhangi bir karar almadan önce, şu hususlar üzerinde ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir⁴⁶⁰:

⁴⁵⁸ BARUTÇUGİL,2002,s.202.

⁴⁵⁹ A.g.e.,s.203.

⁴⁶⁰ A.g.e.,s.206.

- Değerleyici hatalarının tamamı, bu yöntem için geçerlidir. Öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısı az olduğunda bu hataları dikkate alma imkanı daha fazla iken değerleyici sayısı arttıkça hataları gözden kaçırma olasılığı artar⁴⁶¹.

- Yapılan araştırmalar, toplumların kültürel özelliklerinin organizasyon yapılarına ve uygulamalara etkisini açıkça ortaya koymuştur. Bu nedenle, farklı kültürel ve toplumsal yapı unsurlarına uygun olarak geliştirilmiş insan kaynakları uygulamalarının bir başka kültürel yapıda sorgulanmaksızın uygulanması sakıncalıdır. Unutulmaması gereken önemli bir konu da toplumların olduğu kadar organizasyonların da belli kültürel özellikleri olduğudur. Dolayısıyla, her toplumda birbirinden çok farklı kültürel özelliklere sahip olan organizasyonlar bulmak mümkündür ve bu noktadan hareketle, toplumsal olduğu kadar organizasyonel kültüre de uygunluğu sınanmalıdır⁴⁶².

- Yukarıdan aşağıya, klasik, amir değerlendirme yöntemine göre çok daha karmaşık ve uygulaması zordur. Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artar. Ayrıca performans değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerin işlenmesi de daha fazla zaman alır⁴⁶³.

- Değerleyiciler, 360 derece geri besleme yöntemini benimseyinceye kadar geçecek süre zarfında değerlemesini yaptıkları kişilerin gerçek performanslarını yansıtmaktan kaçınabilirler.

- Organizasyonda otokratik bir yönetim anlayışı hakimse, bazı yöneticiler astlarının kendilerini değerlemesini kabullenmekte zorlanabilirler⁴⁶⁴.

- Değerlemenin müşteriler tarafından yapılması organizasyonun pazarla uyum sağlamasına yardımcı olur. Ancak müşterilerin organizasyonu tam olarak tanımaması durumunda yapılacak değerlemeden hatalı sonuçlar çıkartılabilir⁴⁶⁵.

- Birden çok kaynaktan geribildirim alındığı için eğer gerekli objektiflik sağlanamazsa yöntemin etkinliği azalır.

- Personelin sürekli eğitilmesi zorunluluğu vardır.

⁴⁶¹ BERNARDİN ve RUSSELL,1998,s.257.

⁴⁶² SÜMER,2001.

⁴⁶³ Mark R. EDWARDS, Ann J. EWEN, **360 Degree Feedback, The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement**, Amacom, Newyork,1996,s.151.

⁴⁶⁴ A.g.e.,s.156.

⁴⁶⁵ A.g.e.,s.35.

- Babacan lider tipinin kabul gördüğü Türkiye ortamında bazı yeni değerlendirme hatalarını ortaya çıkarabilir.
- Kişilerin amirleri ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerini tehlikeye sokabilir. Organizasyon içinde düşmanlıklara sebep olabilir.
- Organizasyon içinde bir popülerite yarışına sebep olabilir.
- Göreve yeni katılan personel eski personele nazaran daha düşük değerlendirilebilir.
- Farklı görev yerlerinde amir, ast ve iş arkadaşları açısından gizli bir konsensüs oluşabilir veya üst düzey liderler tarafından birim personeli yönlendirilebilir.
- Ödül verme alışkanlıklarına benzer şekilde, değerlendirme standartları açısından sınıflar arasında farklı değerler ve alt kültürler oluşabilir.

3.1.2.9.7. 360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yönteminin Uygulanma Süreci

360 Derece Değerlemenin uygulama ve tasarım sürecinde yaşanan ve yukarıda ifade edilen dezavantajlar sonucunda bazı kurumların, 360 Derece Performans Değerlemesi uygulamasını durdurdukları ya da erteledikleri görülmüştür. Fakat bu, yöntemin kullanışsız olduğu ya da işe yaramadığı, anlamına gelmemelidir. Bunun yerine yapılması gereken, yöntemi kullanmaya başlamadan önce organizasyonel manada bir bütün olarak gerekli hazırlıkların yapılması ve bir güven ortamının sağlanmasıdır. Bu yöntemi kullanmaya karar vermiş bir organizasyon, öncelikle çalışanlarının bu yöntemle alışması için bir veya birkaç yıl boyunca ‘gelişme programları’ uygulamalıdır. Ayrıca, uygulamayı hemen şirketin tamamında değil tek bir bölümünde denemeye başlamak daha yumuşak bir geçiş zemin hazırlayacaktır. Bu yöntemden tam verim alabilmenin bir şartı da işe dahil olan herkesin güvenilirlik, verilerin kalitesi, raporların kimler tarafından görüleceği ve nasıl değerlendirileceği konusunda eğitilmesidir. Çalışanlar, yöntemin cezalandırma amacıyla değil hem organizasyon hem de çalışanları geliştirme amacıyla yapıldığına ikna edilmelidir. Çünkü bu yöntem güvensizliğin ve korkunun olduğu ortamlarda verimli olarak uygulanamamaktadır. Diğer taraftan, 360 derece görüşmelerinden elde edilecek veriler, hazırlanan raporla sona ermemeli danışmanların üzerinde anlaştıkları bir hareket planı çerçevesinde geliştirilmelidir. Bunun başarılı olabilmesi de hareket planının hesaplamalara olanak verecek bazı sayısal veriler sağlamasını ve şirket içi

ödüllendirme mekanizmasının bu hareket planı ile uyumlu olmasını gerektirir⁴⁶⁶.

360 Derece Değerleme Yönteminin tasarımında gereken hassasiyetin gösterilmesi, yöntemin işlerliğini arttıracaktır. Bu kapsamda, gerek tasarım, gerekse uygulama sürecinde katılımcı bir anlayışın benimsenmesi, yöntemin kabul edilmesine önemli katkı sayarak, Organizasyonun diğer insan kaynakları süreçleri ile entegre olmasını kolaylaştırır.

360 Derece Geribildirim yönteminin geliştirilmesinde, yöntemin etkinliğine önemli katkı sağlayacak olan şu faktörlerin gerçekleşmesine yönelik tedbirler göz ardı edilmemelidir⁴⁶⁷;

- Yöntem güvenilir olmalıdır.
- Devamlı değerlemeler oluşturulmalıdır.
- Geribildirim işle ilgili olmalıdır.
- Yöntem kolay kullanılır, anlaşılır ve mantıklı olmalıdır.
- Yönetmel gelişmeye öncülük etmelidir.

Bu bağlamda 360 Derece Geribildirim yönteminin etkinlikle uygulanması için cevap aranması gereken kritik sorular şunlar olmalıdır⁴⁶⁸:

- Değerleyiciler kim olacak?
- Değerleyicilerin gizliliği nasıl sağlanacak?
- Hangi davranış ve beceriler iş ile alakalıdır?
- Değerleyici olması talep edilen her bir personelin tam katılımı ve görevlerini tamamlaması nasıl sağlanacak?
- Geribildirim raporları ne içerecek?
- Yöneticilerin geribildirim alacakları ve onun doğrultusunda çalışacakları nasıl taahhüt edilecektir?

360 Derece Değerleme Yönteminin organizasyonel manada içselleştirilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması için tasarım sürecinin de iyi tasarlanması gereklidir. Bu tasarım süreci bir uygulama programına dönüştürülürken organizasyonel farklılıklar dikkate alınmalıdır. Bu çerçevede, 360 Derece Değerleme Yönteminin tasarımında genel olarak şu adımlar izlenebilir⁴⁶⁹;

⁴⁶⁶ PREWITT,1999,Ss.32-39.

⁴⁶⁷ NOE,1999,s.265.

⁴⁶⁸ A.g.e,s.265.

⁴⁶⁹ BARUTÇUGİL,2002,s.202.

- 360 derece performans geribildiriminin uygulama öncesinde ilk adım olarak, sürecin kullanılmasına ilişkin kararların insan kaynakları bölümü çalışanları ve üst yöneticilerle birlikte alınması gerekir.

- Amaçların görüşülmesi, sürecin açıklanması ve değerlemeyi yapacak kişilerin seçilmesi ve toplanacak verilerin nasıl kullanılacağını anlatılması için çalışanlara eğitim verilmelidir.

- Etkili iş performansı için gerekli olan becerileri ve davranışları sıralayan bir beceri modeli geliştirilmeli ve bu beceri modeline dayalı olarak da bir performans anketi hazırlanmalıdır.

- Çalışanın, kendisini değerlemede görev almasını istediği çalışanlar için bir isim listesi önerisinde bulunması istenir. Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirim verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirilmesinde bir rol üstlenebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak kişileri seçer⁴⁷⁰.

- Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir.

- Anket cevapları bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı ile ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve gelişim ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır. Raporun bir örneği yöneticiye ve bir örneği çalışana verilir.

- Çalışanla, sonuçları tartışmak, nelerin performans değerlendirme dokümanına gireceğine karar vermek ve geliştirme çabalarını planlamak için bir görüşme yapılır ve çalışana ulaşılmış olduğu seviye ve geliştirmesi gereken yönleri hakkında sürekli geribildirim verilir.

- Değişim düzeyini belirlemek ve izlemek için aynı modeli kullanarak yeniden anket uygulanmalıdır.

Sonuç olarak, 360 Performans Geribildirim Yönteminin uygulaması, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaz. Bazı durumlarda, bu yöntemin uygulanmasına yönelik çabalar, verimliliği düşürür ve organizasyonun olumsuz sonuçlarla karşılaşmasına neden olabilir. Bunun nedenlerinden en başta geleni, yöntemin

⁴⁷⁰ A.g.e.,s.202.

yöneticilerce benimsenmemesidir. Özellikle işbirliği yapmayı reddeden yöneticiler yöntemin organizasyonel bünyeye alınmasında direniş gösterebilir. Bazı yöneticiler ise astlarıyla bir araya gelerek, kendisinin nasıl iyileştirilmesi gerektiğini konuşmak ürkütücü bir durum olmak değerlendirilebilir⁴⁷¹.

3.1.2.9.8. 360 Derece Değerleme Yönteminde Geribildirim

360 Derece Değerleme organizasyonun bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı; aynı zamanda, hem organizasyona hem de çalışanlara geribildirim sağlaması açısından yönetsel yapısının en önemli dayanağıdır.

Geleneksel amir değerlemelerinin aksine, 360 Derece Değerleme yaklaşımında, değerlendirme genellikle geribildirim/gelişim amacına yönelik kullanılır⁴⁷². Bu yöntem son dönemde liderin ve yöneticilerin kendini geliştirmeleri konusunda popüler bir araç haline gelmiştir⁴⁷³.

Performans değerlemenin daha gerçekçi ifadesi "gözden geçirme ve geribildirimde bulunma"dır. Gözden geçirme ve geribildirimde bulunma sürecinin amacı, dönem içinde çalışanın ne kadar iyi performans gösterdiğini keşfetmesine ve kendisinden nelerin beklendiğini anlamasına olanak sağlamaktır⁴⁷⁴.

Çalışanın hakkında, müşteriler, iş arkadaşları, astlar ve yöneticileri kapsayan bir insan çemberinin değerlendirme sürecine etkin olarak katılması ve performans geribildirimini alınması söz konusudur. Bu maksatla aşağıdaki basit süreç denenebilir⁴⁷⁵:

- Geribildirim belirlen bir amacı olmalı, amaç konusunda baştan anlaşma sağlanmalı ve bu iyi bir şekilde aktarılmalıdır⁴⁷⁶.
- Bu süreçle ne elde etmek istenildiği ve sürecin nasıl geliştireceğini baştan sona düşünülmelidir. Bu aşamada, ne tür geribildirimler gerektiği belirlenmeli ve olabildiğince bu bilgileri sağlıklı olarak elde etmenin araçları geliştirilmelidir.

⁴⁷¹ A.g.e.,s.202.

⁴⁷² M.LONDON, J.W. SMİTHER, **Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance – Related Outcomes? Theory Based Applications and Directions For Research**, Personel Psychology,1995.

⁴⁷³ Scott WINER ve Kenneth M. NOVACK, **360 Derece Geribildirimden Nasıl Yararlanılır?**, Executive Excellence ,Sayı:26,Mayıs 1999,s.14.

⁴⁷⁴ P. M. MUCHİNSKY, **Psychology Applied to Work: An Introduction to Industriel and Organizational Psychology**, Brooks/Cole Publishing Company, California.1990,s.254.

⁴⁷⁵ BARUTÇUGİL,2002,s.203.

⁴⁷⁶ WINER ve NOVACK,1999,s.14.

- Performans değerleme ve geribildirim tüm çalışanların işlerinin bir parçası olarak kabul edilmeli ve bir performans gerekliliği olarak belirlenmelidir. Bunun için, sürece taraf olan kişilerin öncelikle süreci benimsenmesi sağlanmalıdır. Unutulmamalıdır ki; programın geliştirilmesinde rol üstlenen çalışanlar onun bir parçası olurlar.

- En st kademededen en alta kadar herkesin eğitilmesi sağlanmalı ve bu kapsamda, sürecin nasıl yararlı olacağı anlatılmalıdır. Çalışanlara, astlarından, müşterilerinden, iş arkadaşlarından nasıl geribildirim alacaklarını ve nasıl verecekleri, araçları (rneğin soru formlarını) nasıl kullanacaklarını ve yorumlayacaklarını öğretilmelidir.

- Yöneticilere, dinleme, cevap verme ve değişiklikler yapma konusunda yükümlülükler verilmelidir. Süreç içinde yöneticilerin yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini izleyecek bir mekanizma oluşturulmalıdır. Bu maksatla çalışanların, başkalarından aldıkları geribildirimleri düzenli olarak (rneğin her ay) yöneticileriyle birlikte gözden geçirmeleri sağlanmalıdır. Böylece, sürecin onlar için önemli ve öncelikli bir iş olması ve gereklerinden sorumlu tutulmaları sağlanabilecektir.

- Her düzeyde gizlilik güvence altına alınmalıdır. Çok kaynaklı geribildirimde başarılı olmanın temelinde gizlilik ve isim bildirmeme rahatlığı bulunur; bunlar değerleyicilerin kendilerini açık ve dürüst bir biçimde ifade etmelerine olanak saęlar⁴⁷⁷.

- Programın nasıl gittiği izlenmeli, organizasyonel kültüre ve gerçeklere uygunluğun sağlanması için gerekli düzeltmeler yapılmalıdır.

Çalışanlara nasıl geribildirim verileceği büyük bir önem taşımaktadır. Yani, geribildirim; yeri, şekli, zamanı, sıklık derecesi, sürece katılacak personel ile geribildirim hangi konularda, ne kapsamda ve nasıl verileceği konusu açıklığa kavuřturulmalıdır⁴⁷⁸.

360 Derece Değerleme Yönteminin geribildirim sürecinden beklenen faydaların yanında, bünyesinde bazı çelişkileri de barındırdığına dikkat çekmekte de fayda vardır. Bu çelişkinin ilki; performans değerleme, ilke olarak çalışan ile yönetici arasındadır. Ancak, gözden geçirmede çalışanın müşterilerinin ve/veya iş arkadaşlarının beklentilerini ne düzeyde karşladığını görmesi yararlı, hatta bazı

⁴⁷⁷ A.g.e.,s.15.

⁴⁷⁸ AKIN ARSLAN, **360 Derece Değerlendirme**, 10. Ulusal Kalite Kongresi:Sivil Toplum ve İyi İletişim, İstanbul,13-15 Kasım 2001.

işlerde çok gereklidir. Bu nedenle, bir çalışanın müşteri, tedarikçi, iş arkadaşı ve astlarının beklentilerini karşılama derecesini performans dönemi sonunda yapılan değerlendirme sırasında fark etmesi kabul edilebilir bir durum değildir. Bu bilgiyi, gözden geçirme döneminin sonunda öğrenmek çok geç olabilir.

Başkalarının kendisini nasıl algıladığını bilmesi, bir çalışanın iş performansı için önemli ise bu durumda onu ölçmesi ve aldığı geribildirimlere uygun eylemleri yapması işinin bir parçası, hatta iş performansı gereklerinden biri olmalıdır. Böyle bir işi, insan kaynakları departmanı ya da bir danışmanlık şirketi gibi üçüncü bir tarafa görev olarak vermek çok yanlış bir uygulama olacaktır. Başarılı satış personeline, müşterilerinin onun hizmetlerinden memnun olup olmadıklarını bir başkasının dönem sonunda söylemesini beklemeleri düşünülemez. Eğer, yöneticilerin çalışanlarından dürüst geribildirim almalarını engelleyecek derecede zayıf ve kopuk ilişkiler söz konusu ise, gerçekte 360 derece performans değerlemesiyle de çözülemeyecek kadar ciddi bir sorunun olduğu kabul edilmelidir.

Geribildirim sürecinden kaynaklanan diğer önemli bir çelişki ise, bir taraftan gizlilik güvencesi verilirken, diğer taraftan açıklıktan bahsedilerek bir paradoksun yaşanmasına neden olunmasıdır. 360° performans geribildirimde yaygın uygulama, anketlerin isimsiz olarak yapılması ve geribildirimde bulunanların gizli tutulmasıdır. Geribildirimi verenin bilinmemesi ve bu konuda güvence verilmesi, çalışanların iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin performansı hakkında çekinmeden yorum yapmalarını sağlar. Bu şekilde derlenen bilgiler, özet bir rapor olarak çalışanın kendisine de verilir ve onun değerlendirilmesi ve derecelendirilmesinde veri olarak kullanılır. Ancak, bu çelişkinin yaşandığı bir değerlendirme yönteminin ortaya çıkartacağı sonuçlara da hazırlıklı olmak gerekir. Bu sorunlardan ilki; çalışanların değerlendirilmesinde ve haklarında hüküm verilmesinde gizli raporların kullanımını özendiren bir organizasyon kültürünün oluşmasında önemli katkı sağlar. İkincisi; çalışanın değerinin ölçülmesi için bir taraftan gizlilik ve isimsiz raporlar kullanılırken, diğer taraftan açık, dürüst ve doğrudan iletişimin yerleştirilmesi ve özendirilmesi çok zordur.

360 Derece Değerleme Yönteminin geribildirim sürecinde yaşanan diğer bir sorun ise değerlendirme kaynakları arasındaki farklılıklardır. Amir, astlar ve iş arkadaşları gibi farklı değerlendirme kaynakları, çalışanları her zaman değişik perspektiflerden izlemek zorunda kalan insanlardır. Bu farklı kaynakların değerlendirmeleri arasında farklılıklar görülebilir. Bu farklılıkları çözülmesi gereken birer

sorun olarak algılamak mümkünken bir başka bakış açısı ile avantaj olarak görmek de mümkündür. Avantaj olarak değerlendiren kesim “eğer kaynaklar değerlendirme konusunda aynı paralellikte olsa ve farklılaşmasaydı, farklı kaynaklardan performans bilgisi toplanmasının bir anlamı olmayacaktı”⁴⁷⁹ fikrini savunma gerekçesi olarak ortaya koymaktadır. Bu anlayış, farklı değerlendirme kaynaklarının, değerlendirme sürecine dahil edilmesini sağlarken, özellikle etkin katkıyı sağlayabilecekleri alanların seçilmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, her değerlendirme kaynağının hangi özelliği diğerine göre daha fazla gözlemlene ve değerlendirme yapma şansı olduğu değerlendirme sürecinin tasarımında önemle üzerinde durulması gereken konudur. Ayrıca, özellikle farklı kaynakların aynı davranışı değerlendirmesini istemek, değerlemenin güvenilirliğini de test etme imkanı yaratılabilir.

Değerleme kaynakları arasındaki farklılaşmalar, kurumun veya organizasyonun yapısına da bağlı olabilir. Hiyerarşik yapılanmanın olmadığı yayvan (flat) organizasyon yapıları ile, hiyerarşik kademelenmenin üst düzeyde olduğu dikey organizasyon yapıları karşılaştırıldığında; 360 Derece Değerleme Yöntemi dikey yapılanmanın az olduğu yayvan organizasyon yapılarında uygulamak daha kolayken, dikey ve katı örgüt yapılanmasının görüldüğü örgütlerde kaynaklar arası farklılaşmaya bağlı olarak daha zor görülmektedir⁴⁸⁰. Bu da değerlendirme sürecinin yanında, geribildirim sürecini de olumsuz etkilemektedir.

3.2. Geleneksel Ve Çağdaş Performans Değerleme Yöntemlerinin Genel Olarak Değerlendirilmesi

Performansın değerlendirmesi, sistematik bir süreç olarak olmasa da en başından beri yönetim sürecinin, ya da birlikte iş görme uygulamalarının olduğu her yerde mutlaka olmuştur. Sistematik olarak tanımlanması ve uygulanması ise yönetsel teorilerin gelişme seyrine paralel olarak gerçekleşmiştir. Bu süreçte ilk olarak klasik, başka bir deyişle geleneksel uygulamalar ortaya çıkmış, ardından ise çağdaş yaklaşımlar yer almıştır. Performans değerlendirme yöntemlerinde gelişme, önceki yöntemlerin çalışma hayatının ve yönetim sürecinin çağdaş gereksinimlerine göre yeniden değerlendirilmesi ve bu manada ortaya çıkan etkinlik açığının kapatılmasından başka bir şey değildir.

⁴⁷⁹ J. P. CAMPBELL, **Some Remarks From An Outgoing Editor** [Editorial]. Journal of Applied Psychology (67), Ss.691-700.

⁴⁸⁰ MURPHY ve CLEVELAND, 1995, s.144.

Geleneksel değerleme yöntemleri, bir standartlaştırmadan yoksundur. Fakat genel olarak ortak özellikleri arasında; değerlemenin gizliliği, değerlenenlerin, çalışanların eksikliklerini görememeleri ve gelişmek için gerekli önlemleri alamamaları, değerleme sürecine katılmamaları, değerlemenin çoğu kere baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına ve genellikle işteki başarıdan çok çalışanların kişiliklerini ölçmeye yönelik olmaları ile nesnel ölçülerden çok sübjektif ölçülere dayandırılmış olmaları sayılabilir⁴⁸¹.

Geleneksel değerleme yönteminin dikkati çeken diğer bir özelliği ise; mutlak amir anlayışını değerleme yönteminin yansıtmış olması ve çalışanların, sadece amirleri tarafından değerlenmesidir. Değerleme sürecinde amire bir ortak verilmemiştir. Amirin yargı gücüne ve yansızlığına güven duyulmaktadır⁴⁸².

Oysa ki performans değerlemesinde yaşanan değerleme hatalarının nedenlerinin çok büyük kısmı, değerleyicinin yalnızca ilk amir olmasından kaynaklanmaktadır. Değerlemede, amirin değer yargıları, kişilik özellikleri, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular için içine girmekte ve değerlemenin güvenilirliği gölgelenebilmektedir⁴⁸³.

Diğer bir özellik ise değerleme yalnızca bir saptama işlemi olarak gerçekleşmekte ve yargıya varıldıktan sonra değerlemenin sona erdiği kabul edilmektedir. Elde edilen değerleme sonuçlardan hangi alanlarda ve daha başka ne türlü yararlanılacağı üzerinde durulmamaktadır. Astların kendilerini geliştirmesi rastlantıya bırakılır. Tüm bu nedenlerle, geleneksel yöntem organizasyonel tutuculuğu (muhafazakarlığı) arttırmakta, örgüt içi ikiliği belirginleştirmekte, ast-üst ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir⁴⁸⁴.

Günümüz dünyasında devamlı değişen koşullar ve artan global rekabet, rakipleri karşısında ayakta kalabilmek için büyük çaba harcayan organizasyonları birçok yönden etkilemiştir. Çıktıları olan mal ve hizmetleri en iyi şekilde üreterek pazarlamak ve rakipleri arasında fark yaratmak zorunda olan organizasyonlar, performanslarını arttıracak çalışma yöntemleri arayışına yönelmiştir. İşte bu arayışlar içinde ortaya çıkan ve de yaygınlaşmaya başlayan çağdaş performans değerleme yöntemleri aynı zamanda etkin bir performans artırıcı yaklaşım olarak da kabul

⁴⁸¹ DİCLE,1982,s.41.

⁴⁸² CANMAN,1995,s.153.

⁴⁸³ PALMER,1993,Ss.17-20.

⁴⁸⁴ Edwin B.FLİPPO, **Principles Of Management**, 2B ,New York: Mc Graw Hill,1961,s.260.

görmektedir. Bu çağdaş değerlendirme yaklaşımları, organizasyonel yapıları etkileyen; bilgi teknolojileri ve çağdaş yönetsel gelişmelerden de etkilenmektedir.

Yaşanan bu gelişmelerin yarattığı bir etki olarak, insan kaynakları uygulamalarında da önemli değişim yaşanmıştır. Bu değişim, organizasyonun çalışana, iş süreçlerine, iş görme yöntemlerine vb... bir çok konuya bakış açısını değiştirdiği gibi değerlendirme yöntemlerine de bakış açısını değiştirmiştir. Doğal olarak, değerlendirme yöntemleri de, yeni organizasyonel yapı, iş süreçleri, kültürel özellikler, çalışma yöntemleri ve çalışan anlayışı ile organizasyonun çalışana yaklaşımı göz önüne alınarak sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Bu kapsamda çağdaş performans değerlendirme yöntemleri, geleneksel değerlendirme yöntemlerinden şu özellikleriyle farklılaşmıştır; açık, ön yargılarından arındırılmış nesnel ölçülere dayalı değerlendirme yapmak suretiyle çalışanın gelişimine yön vermek. Bu kapsamda, değerlendiriciler personelinin performansını izler, uygulamalar esnasında kısmen/tamamen düzeltmeler yapar ve kişisel gelişim maksadı ile geribildirimde bulunur⁴⁸⁵.

3.3. Türk Kamu Kesiminde Performans Değerleme

Kamu çalışanlarının performanslarının ölçümüne yönelik kurumsallaşmış bir değerlendirme yönteminin kullanımı çok uzun yıllardan beri vardır. Kullanılan bu değerlendirme yönteminin ilk örnekleri ile günümüzde kullanılan arasında temel esaslarda bir değişim gerçekleşmemiştir. Bu yönü ile; kamu kesiminde çalışanlarının performansı hep değerlendirilmiş, fakat bu hiçbir dönemde ne çalışanların beklentilerini karşılamış, ne de çağın gereklerine uymuştur.

Bu kısımda, kamudaki performans değerlendirme yönteminin tarihsel gelişimi ve özellikleri incelenmek suretiyle, yukarıda özet olarak ortaya konulan kanıların dayanakları ele alınacaktır.

3.3.1. Türk Kamu Kesiminde Kullanılmakta Olan Mevcut Değerleme Yönteminin Özellikleri ve Tarihsel Gelişimi

Türk kamu kesiminde performans değerlendirme uygulamalarının doksan yılı aşan bir geçmişi vardır. Bu konuya yönelik ilk sistematik uygulama Osmanlı İmparatorluğunun son yıllarında devreye girmiş olan 15 Mayıs 1914 tarihli "Sicil

⁴⁸⁵ DİCLE,1982,s.41.

Ahvali Memurin Nizamnamesi”dir. Bu tüzükle memurun üstleri ve müfettişler tarafından her altı ayda bir değerlenmeleri hedeflenmiştir. Değerlemede gizlilik ilkesi sıkı sıkıya benimsenmiş ve değerlendirme sonuçları hakkında personele bilgi verilmemiştir.

Kamu çalışanlarının değerlemesini düzenleyen ikinci yasal düzenleme, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun da kabul ettiği 1926 yılında yasallaşan ve 1965 yılına kadar yürürlükte kalan 788 sayılı Memurin Kanunudur. Bu yasa ile her memur için bir gizli değerlendirme dosyası açılmıştır. Bu dosyaya memurun kişilik durumu, huy ve davranışları hakkında edinilen bilgiler ile amir ve müfettişler tarafından yapılan değerlendirme raporları konulmuş ve saklanmıştır. Ayrıca bu yasal düzenleme ile üç yıl üst üste olumsuz sicil alan memurun görevine son verilmesi ilkesi benimsenmiştir.

Cumhuriyet döneminin bütün kamu kuruluşlarında uygulanan ilk değerlendirme 5 Nisan 1934 tarih ve 2/377 sayılı “Memurların Gizli Tezkiye Vakaları Nizamnamesi”dir. Daha sonra, bu tüzükle belirlenen esasları ayrıntılamak ve uygulamaya açıklık kazandırmak maksadıyla 16 Şubat 1938 tarihinde 2/8119 sayılı “Mülki Memurların Sicilleri Üzerine Tekaütlüklerin İcrası ve Tezkiye Vakalarının Tanzimi Hakkında Nizamname” yürürlüğe girmiştir. Bu tüzükle, her bakanlık ve dairenin birinci ve ikinci dereceden tezkiye amirlerinin belirlenmesi ile sicil üzerine emekliye ayrılacak personele ilişkin hususlar açıklanmıştır.

3 Aralık 1947 tarih ve “3/6657 Sayılı Memurların Yeterliliklerinin Takdiri Hakkında Tüzük” memurun bir üst dereceye terfine ilişkin hususları içermektedir. Buna göre bir üst dereceye yükselmek için en az üç sene bir derecede bulunmak ve bir üst dereceye terfiye ehliyet kazanmış olmak şartı aranmaktadır. Tüzüğün geneli incelendiğinde memurun yükselmesinde önemli olan ehliyetin; yeterlilik, mesleki bilgi, başarısı, sicili, amir ve müfettişler tarafından verilen raporlarla saptandığı görülmektedir.

1949 yılında yürürlüğe giren 5434 sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanununun 39 maddesi; ahlak ve yetersizlik sebeplerinden memurun kurumlarınca emekliye sevk edilebileceklerini öngörmektedir. Yasanın bu hükmünün uygulanması maksadı ile 1.12.1951 tarih ve 3/13417 sayılı tüzük çıkartılmıştır. Bu tüzük 26 temmuz 1979 tarih ve 7/17495 sayılı Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği yürürlüğe girinceye kadar kamu kesimi çalışanlarının değerlendirilmesine ilişkin hususlar düzenlenmiştir.

3/13417 sayılı tüzükte örneği sunulan tezkiye formunda 27 soru yer almıştır. Bunlardan 10’u yeterlilik, 17’si ise ahlak durumu ile ilgilidir. Yeterlilikle ilgili soruların

bir bölümü yine memurun başarı derecesinden çok ; zeka ve kavrayış derecesi, bağımsız iş görme yeteneği ve teşebbüs fikri, cesareti, azim ve sebat gibi kişisel niteliklerle ilgilidir. Ayrıca, müsrif midir, kinciliği ve garezkarlığı var mıdır, yalan söyleme ve dedikodu yapma itiyadı var mıdır gibi sorular tamamıyla olumsuz yönü saptamaya yöneliktir. Değerleme formunda memurun kişiliği ve özel yaşamına ait olumsuz yönler saptanmaya çalışılmakta, işteki başarı ölçülmemekte ve geliştirilmeye çalışılmamaktadır⁴⁸⁶.

Gizlilik ilkesi, bu düzenlemede de sıkı sıkıya benimsenmiştir. Değerleme formlarına kimlerin nüfuz edeceği de yine ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Sicil vermeye yetkili amir emrinde en az altı ay çalışmış olanlar hakkında değerlendirme yapabilme ilkesi yine bu tüzükte ilke olarak kabul edilmiştir.

Yukarıda yer alan değerlendirme yaklaşımı ile çalışanın işteki başarısının ölçülmesi mümkün olmadığı gibi personelin çalışması ve gelişme yeteneği hakkında nesnel bir yargıya varmak da mümkün değildir. Aynı kişi hakkında verilen birkaç yıllık formların çelişki içinde olduğu ve müfettiş raporlarının da bu durumu büsbütün karıştırdığı sık sık görülmektedir. Yapılan değerlemede genellikle orta yol seçilmekte ve olumlu değerlendirme yapılmasında ise yaygın bir eğilimin olduğu görülmektedir⁴⁸⁷.

Kamu çalışanlarının değerlendirilmesine ilişkin 1965 tarih ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile önemli değişiklikler getirilmiştir. 23 Temmuz 1965 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren ve daha sonraları yayımlanan çok sayıda yasa ve kanun hükmünde kararname ile değiştirilen 657 sayılı yasada ilk kez sicil ifadesi kullanılmıştır. Ayrıca yasanın siciller başlığını taşıyan altıncı bölümünde her memur için bir özlük ve sicil dosyası ile sicil not defterinin tutulması ve merkez ve illerde değerlendirme kurallarının teşkili öngörülmüştür.

657 sayılı yasanın yürürlüğe girmesi ile açılmaya başlanılan özlük ve sicil dosyaları, devlet memurlarının yeterliliklerinin saptanmasında, kademe ilerlemelerinde, derece yükselmelerinde, emekliye çıkarma ya da hizmetle ilişkilerinin kesilmesinde başlıca dayanak noktası olmaktadır.

Yasa, sicil amirlerinin, kurumlar tarafından düzenlenecek yönetmeliklerle belirleneceği öngörülmektedir. Sicil amirleri, belli zamanlarda düzenleyecekleri sicil raporlarında, memurların liyakat derecesini not esasına göre ve ilk sicil amirlerinin tutmakla sorumlu oldukları sicil not defterinden yararlanarak saptayacaklardır. 657

⁴⁸⁶ DİCLE,1982,s.131.

⁴⁸⁷ A.g.e.,s.134.

sayıl yasaya göre memurların yeterlilikleri hakkında son kararı “değerlendirme kuralları” verecektir. Değerlendirme kurulları, sicil ve özlük dosyalarını inceleyerek ve sicil raporlarında verilen notları da göz önünde bulundurarak, yeterliliklerini göstermek üzere memurları çok iyi, orta ve yetersiz olarak dört gruba ayırmaktadır. Çok iyi ve orta olarak değerlendirilen memurlar genel davranışları bakımından da kusur ve kesikleri yoksa olumlu sicil almış sayılırlar. Yetersiz olarak değerlendirilenlerle, genel davranışları bakımından kusur ve eksikleri sicil raporunda belirtilmiş olanlar ise olumsuz sicil almış olarak değerlendirilir.

Memurların yetersiz olarak değerlendirilmeleri durumunda, kusur ve eksikleri, uyarılmaları maksadı ile atamaya yetkili sicil amirleri tarafından gizli bir yazı ile kendilerine bildirilir. Bu duruma memurlar bir ay içinde itiraz edebilirler. İtirazlar yeniden değerlendirme kurulunda incelenerek karara bağlanır ve bir yazı ile itirazı yapan memura bildirilir.

657 sayılı kanunun 2 ve 121’inci maddeleri uyarınca çıkarılması gereken sicil yönetmeliği 26 Temmuz 1979 yılında çıkartılmıştır. Söz konusu sicil yönetmeliği, Bakanlar Kurulu tarafından 8.9.1986 tarihinde ve 86/10985 numarası ile çıkartılan ve 18.10.1986 tarihinde, 19255 numara ile Resmi Gazetede yayımlanan yeni Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği ile yürürlükten kalkmıştır.

8.9.1986 tarihinde ve 86/10985 numara ile çıkarılan ve yürürlükte olan “Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği” devlet memurlarının performansının değerlendirilmesine yönelik şu esas ve usulleri ortaya koymaktadır;

Her derecedeki sicil amirlerinin, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve bu Yönetmelik hükümlerine uygun olarak memurlar hakkında sicil raporlarında yaptıkları değerlendirmeler birbirinden bağımsızdır. Memurların sicil notu sicil amirlerince takdir olunan notların aritmetik ortalamasına göre tespit edilmektedir. Ancak birinci ve ikinci sicil amirlerince yapılan değerlendirmelerin memurun sicilinin olumlu veya olumsuz olmasına tesir etmesi veya ortalama sicil notu aralarında 10 veya daha fazla fark olması halinde varsa üçüncü sicil amirinin kanaatine müracaat edilmektedir ve üçüncü sicil amirinin değerlemesi esas alınmaktadır.

Üçüncü sicil amiri bulunmayan memurların sicil notu değerlendirilmesi ikinci sicil amirinin değerlemesi ile iktifa edilmektedir. Bir sicil amirinin bulunması halinde birinci sicil amirinin değerlemesine göre işlem yapılmaktadır.

Garez veya özel maksatla memur hakkında gerçeğe aykırı değerlendirme yaptığı anlaşılan sicil amirinin değerlemesi geçersiz sayılarak memur hakkında varsa diğer

sicil amir veya amirlerinin değerlemesine göre, yoksa o sicil döneminde son  yılın aritmetik ortalaması esas alınarak buna göre işlem yapılmaktadır.

Gerçeğe aykırı olarak memur lehine yapıldığı anlaşılan değerlemeler de geçersiz sayılır. Bu takdirde de diğer değerlemelere; başka değerleme yapılmamışsa memurun son 3 yıla ait sicil raporlarının; hakkında daha az sayıda sicil raporu doldurulmuş olanların mevcut sicil raporlarının ortalamasına göre işlem yapılmaktadır.

Değerlemeye tabi tutulan kamu alışanları;

- Dış görünüşü (Kılık, kıyafet),
- Zeka derecesi ve kavrayış kabiliyeti,
- Azim ve sebatkarlık, drştlk, sır saklamada güvenirlik ve beşeri mnasebetlerdeki başarısı,
- Alkol, kumar, vb. alışkanlıkları memuriyetle bağdaşmayacak ölçüde sürdürme gibi halleri,
- Güvenilir olmama,
- şahsi menfaatlerini aşırı ölçüde düşünme,
- Yalan söyleme, dedikodu yapma, kıskançlık, kin tutma gibi kötü huy ve davranışları, bakımından genel bir değerlemeye tabi tutulmaktadırlar. Sicil döneminde edinilen bilgi ve mşahedelerden yararlanılarak yapılacak değerleme sonuçlarına göre memurların olumlu ve olumsuz yönleri, kusur ve noksanları hakkındaki düşünceler sicil raporunun şahsiyet değerlenmesine ait bölümüne ayrı ayrı, açık ve gereğine göre kısa veya teferruatlı olarak yazılmaktadır. Sicil amirlerinin memurların genel durum ve davranışları hakkındaki düşünceleri, not takdirlerinde dikkate alınmaktadır.

Sicil amirleri, sicil raporunun memurların mesleki, yöneticilik ve yurt dışı görevlerdeki ehliyetlerinin belirlenmesini sağlayan soruların her birini, ihtiva ettikleri unsurları esas almak suretiyle 100 tam not üzerinden değerlendirir ve sorulara verdikleri notların toplamını soru sayısına bölerek memurların sicil notunu tespit ederler. Her bir sicil amirince bu şekilde belirlenen sicil notlarının toplamının sicil amiri sayısına bölünmesi sureti ile memurların sicil notu ortalaması bulunur ve buna göre sicil notu ortalaması:

- a) 60 dan 75'e kadar olanlar orta,

b) 76 dan 89'a kadar olanlar iyi,

c) 90 dan 100' kadar olanlar çok iyi,

derecede başarılı olmuş, olumlu; 59 ve daha aşağı not alanlar ise yetersiz görülmüş, olumsuz sicil almış sayılır.

Yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunan memurlar, bu duruma sebep olan kusur ve noksanlarını gidermeleri için, sicil raporlarının bunların muhafazası ile görevli makamlara en son teslim tarihini takip eden bir ay içinde, atamaya yetkili amirlerce gizli bir yazı ile uyarılmaktadırlar.

Yetersiz olarak değerlendirilmiş bulunan memurlardan uyarılanlar, uyarı yazısını tebellüğ ettikleri tarihi takip eden 1 ay içinde atamaya yetkili amirlerine itirazda bulunabilmektedirler. İtirazlar, sadece uyarı yazısında belirtilen kusur ve noksanlara karşı yazılı olarak yapılmaktadır.

İtirazlar atamaya yetkili amirlerce veya bunların görevlendirecekleri ve itiraz edilen değerlemeyi yapan sicil amirleriyle aynı veya daha üst derecede bulunan bir memur tarafından incelenebilir. İnceleme, gereğine göre memurun özlük ve sicil dosyası ile konuyla ilgili diğer belgeler tetkik edilerek tamamlanmaktadır.

İnceleme sonucuna göre atamaya yetkili amir kararını inceleme için kendisine verildiği tarihten itibaren iki ay içerisinde ilgiliye bildirilmektedir.

İki defa üst üste olumsuz sicil alan memurlar başka bir sicil amirinin emrine atanmakta, burada da olumsuz sicil almaları halinde memuriyetle ilişkileri kesilmektedir.

Memurların sicilleri ile ilgili her türlü yazışma, evrak ve belgelerin sevkinde ve sicil raporlarının muhafazasında (Gizli ve Kişiyi Özel) işaretli zarfların kullanılması gerekmektedir.

Sicil raporları sicil dosyalarıyla birlikte kilitli dolaplarda muhafaza edilmektedir. Sicil amirleri sicil raporlarını itinalı, doğru ve tarafsız bir şekilde düzenlerken; devlete sadakat ve bağlılığı, memuriyet sıfatının gerektirdiği şeref ve itibar ile hizmetlerin süratli ve ekonomik bir şekilde yürütülmesini; güvenilir ve yetenekli memurların yükselmelerini, diğerlerinin ise kamu hizmetlerinden uzaklaştırılmaları gerektiğini esas alması gerekmektedir.

Sicil amirlerinin maiyetlerinde çalışan memurları değerlemedeki başarıları üst sicil amirleri tarafından kendisinin değerlendirilmesinde de dikkate alınmaktadır.

Garez veya özel amaçla sicil raporlarını gerçeğe aykırı doldurdıkları anlaşılan

sicil amirlerinin cezai sorumlulukları saklıdır.

Devlet memurlarına ait gizli sicil raporları her yılın Aralık ayının ikinci yarısı içinde doldurulmakta ve en geç 31 Aralık günü, tatile rastladığı takdirde müteakip çalışma günü mesai saati sonuna kadar muhafaza ile görevli makamlara teslim edilmektedir.

Aday memurların sicil raporları, işe başladıkları tarihi takip eden birinci yılın dolmasından sonraki 15 gün içinde, 2 yıl süre ile adaylığa tabi tutulan aday memurların ikinci yıl sicilleri aynı şekilde doldurulmaktadır.

Bir yıldan çok iki yıldan az bir süre ile adaylığa tabi tutulan memurların ikinci sicil raporları, adaylıklarının kaldırılmasının söz konusu olduğu tarihte doldurulmaktadır.

Haklarında sicil raporu düzenlenecek memurların, değerlendirilmelerini yapacak sicil amirlerinin yanında en az altı ay çalışmış olmaları şartı yönetmelikte amir bir hüküm olarak yer almaktadır.

Üç sicil amiri bulunan memurlar hakkında sicil verecek amirlerden bir veya ikisinin bulunmaması halinde mevcut amirlerin düzenlemiş olduğu rapor yeterli olmaktadır.

İki sicil amiri bulunan memurlar hakkında da yukarıdaki fıkrada belirtilen durum söz konusu olduğunda birinci veya ikinci sicil amirinden herhangi birinin dolduracağı sicil raporu o yıl için geçerli sayılmaktadır.

Yalnızca bir sicil amiri bulunan memurlar hakkında, o sicil amirinin değerlemesine göre işlem yapılmaktadır.

Sicil amirlerinin hiçbirinin bulunmaması veya sicil verecek süre görevde kalmamaları halinde sicil raporları sonradan göreve atananlar veya vekilleri tarafından üç aylık bir sürenin sonunda derhal doldurulmaktadır. Bu uygulama sonunda da memura o yıl için sicil raporu verme imkanı bulunmazsa sicil raporu, düzenleme döneminde üç aydan az olmamak üzere memurla en fazla çalışan sicil amiri tarafından doldurulmaktadır.

Sicil amirinin yanında çalışırken alınan mazeret izinleri ile yıllık izinler ve doktor veya sağlık kurulu raporuna dayanan hastalık izinleri, hizmetiçi eğitimde geçen süreler, sicil raporu düzenlenmesi için gereken 6 aylık süreye dahil olmaktadır. Ama temel şart amirin yanında 3 ay fiilen çalışmış olmaktır. Hizmet içi eğitimin veya hastalığın sicil raporu doldurmak için gerekli sürenin yani 3 ay fiilen çalışma süresinin

geçmesine imkan vermeyecek kadar uzun sürmesi ve dolayısıyla memur hakkında sicil raporu doldurma imkanının bulunmaması halinde, bir defaya mahsus olmak üzere geriye doğru en çok üç yılın sicil notlarının ortalaması esas alınmaktadır.

3.3.2. Kamu Çalışanlarının Değerlenmesinde Kullanılan Mevcut Değerleme Yönteminin Zafiyetleri

Türkiye’de kamu kesiminde eskiden beri uygulana gelen başarı değerlendirme yöntemleri, üstlerin astlarını değerlendirme ilkesine dayanan, çalışanın işteki başarısından çok kişiliği ölçülmeye yönelik geleneksel yöntemler olmuştur.

Türk kamu kesiminde performans değerlendirme, gizlilik içinde yapılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçlarının açık biçimde bildirilmesi suretiyle, personelin kendi yetersizliklerini görerek geliştirmesi yönünde harekete geçirebilmesi söz konusu olabileceken bu uygulama tercih edilmemektedir. Dolayısıyla, çalışan kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini bilme ve kendini geliştirmede kılavuzluk imkanından mahrum kalmaktadır. Ayrıca geribildirim süreci, değerlendirme sürecinde yapılabilecek hataların belirlenerek düzeltilmesine olanak tanır. Zira gizli yapılan bir değerlendirme, yöneticinin personel üzerinde egemenlik kurmasına yol açabilecek bir silah niteliğine dönüşebilir ve de çoğu zaman uygulamada bu amaçla kullanımına rastlanmaktadır. Personelin yapılan değerlemenin hangi ölçütlere dayandırıldığını bilmemesi değerlendirme sonuçlarına karşı güvensizlik duymasına yol açmaktadır. Daha önce de değindiğimiz gibi personelin yaptığı işin sonuçları ile ilgili bilgi edinme gereksinmesi vardır. Bu gereksinmenin karşılanmaması çalışanda tatminsizliğe yol açmaktadır. Diğer taraftan Türk kamu kesiminde uygulanan performans değerlemesi süreçlerine personelin katılımı söz konusu değildir. Bu durumda da çalışanların yönetimin tarafsızlığına olan güvenin azalmasına yol açmaktadır.

Hizmet türlerine göre somut ölçümlere imkan verecek performans standartları geliştirilmemiştir. Buna karşılık sicil sisteminin bir parçası olarak örneğin memurlar için sicil amirinin vereceği notlara dayanan tek tip bir değerlendirme yöntemi oluşturulmuştur. Bu sistemde memurlar on bir faktöre göre (sorumluluk duygusu, göreve bağlılık, intizam ve dikkat, mesleki bilgi, tarafsızlık, disipline riayet vb.) notlar verilerek (100 tam not üzerinden) dört derece (çok iyi, iyi, orta, zayıf) halinde değerlendirilmektedir. Ayrıca sicil amirleri, memurların genel durum ve davranışlarını (kıyafet, zeka ve kavrayış derecesi, azmi ve sebatkarlık, sır saklama, dürüstlük, güvenilirlik) belirlemek suretiyle değerlendirmektedirler.

Değerlemede amaç, çoğu kere, çalışanların olumsuz yönlerini ortaya çıkarmak ve cezalandırmak olmaktadır. Ödüllendirme, terfi amacına yönelik kullanımı yeterli seviyede olmadığı gibi çalışanın geliştirilmesine yönelik hemen hemen hiçbir uygulama bulunmamaktadır.

Değerlemenin bir baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanılması, değerlendirilenlerde bir değerlendirme korkusunun yaşanmasına ve buna bağlı olarak da şu olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır;

- Çalışanlar, yapmadığı işleri sanki yapıyormuş gibi başarısızlıklarını gizleme ve değerleyen kitleye karşı hoş görünmeye eğilimlerindedirler.
- Değerleme mantığında, süreçlerin etkililiğinden çok sonucun kaliteli gözükmesi daha önemlidir.
- Uygulanmakta olan değerlendirme yöntemi, kurum içinde bireyselliğin giderek artmasını teşvik etmekte ve ekip ruhunun yok olmasına neden olmaktadır.
- Çalışanlardaki cezalandırılma korkusuna dayanan hata, kaçınma, işi yaparken yaratıcılıklarını ön plana çıkarmalarına engel olmaktadır.

Performans değerlendirme uygulamaların genelde idari kararların alınması noktasında kullanılmaktadır. Uygulanan bu şekli ile değerlendirme yönteminden beklenen fayda elde edilemediği gibi sağlıklı olmayan değerlendirme sonuçlarına bağlı olarak alınan kararlar çalışanların değerlendirme yönteminden memnuniyetsizliğini artırmaktadır.

Kamu kesiminde kullanılmakta olan bireysel ve organizasyonel performans ölçüm sistemlerinin en önemli eksikliği, bu iki sistemin birbiriyle ilişkilendirilmemiş olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, bir bireyin organizasyonel performans sonuçlarından kendine düşen kısmından, o bireyin bireysel değerlemesi etkilememektedir. Bu manada bir kamu kurumu ya da birim kurumsal olarak yapılan performans denetimlerinde yetersiz sonuçlar almasına rağmen, çalışanlarının oldukça yüksek bir sicil notu alabilmesi söz konusu olmaktadır. Bunun tersi de mümkün olabilmektedir.

Yürürlükteki sicil sistemi, bireyin sergilediği davranışlar ve sicil üstlerinin bu davranışları nasıl algıladığı üzerine kuruludur. Bireyin yaptıkları hakkında sicil üstünün gözlemleri notlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mevcut sistemde, davranış değerlendirme maksadı ile değerlendirme kaynaklarının tamamı kullanılmamakta, mevcut değerlendirme kaynaklarından yalnız biri kullanılmaktadır. Örneğin, bilimsel literatürde yer alan ve uygulanmakta olan iş arkadaşlarının değerlemesi, astların değerlemesi

gibi uygulamalar kullanılmamaktadır.

Yürürlükteki sistemin, yalnız bir değerlendirme kaynağını kullanması, bireyin potansiyelini sadece bu kaynağın değerlemesine dayalı olarak tahmin etme zorunluluğunu getirmektedir. Halbuki, bireyin potansiyelinin ölçümü için denenmiş ve kanıtlanmış daha geçerli ve doğru kaynaklar mevcuttur. Bireyin gelecekteki davranışlarına ilişkin tahminin, bireyin yalnız bugüne kadar sergilediği davranışlara dayalı olarak yapılması belirli oranda doğru olmakla birlikte, bireyin yaptığı işin mahiyeti ve sorumluluk düzeyi değiştiğinde tahmin doğruluğu da o oranda düşmektedir.

Sicil üstleri, standart ve yaygın testlerle objektif olarak ölçülebilecek meslek bilgi gibi bireysel özellikleri gözlem ile ölçmektedir. Bu değerlemede ölçülen hususların değerlemeyi yapacak sicil üstünün o konudaki bilgi düzeyi ile sınırlı olduğu gerçeği göz ardı edilmektedir.

Tüm branş ve mesleki uzmanlık alanları, sanki aralarında hiçbir fark yokmuş gibi aynı nitelikler üzerinden değerlendirilmektedir. Yalnızca yöneticilerin değerlendirilmesinde ilave olarak 10 soru daha kullanılmaktadır.

Değerleyicilere verilen eğitim çok az veya hiç yoktur. Mevcut sicil formları üzerindeki ifadelerin anlamları sorulduğunda, değerlendiricilerin farklı anlayış ve yorumlara sahip olmaları ihtimali kuvvetlidir.

Değerleme yöntemi, klasik grafik değerlendirme ölçeğinin özelliklerini taşımaktadır. Bu nedenle tüm diğer grafik değerlendirme ölçeklerinde yapılan hatalar mevcut sistemde de vardır. Değerlemenin doğruluğunu olumsuz yönde etkileyen özellikle hatalar ortaya çıkabilmektedir; Hale Etkisi, Ters Hale Etkisi, Merkezi Eğilim, Zaman Yakınlığı Hatası, Kıdem Hatası, Benzerlik Etkisi, Tek Kriter, Geçmiş Etkisi. Değerleyicinin aynı şahsı müteakip dönemlerde değerlemesi durumunda da aynı etkiden bahsetmek mümkündür.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, değerlemelerde bilinçli olarak kendilerinin ve çalışanlarının çıkarları doğrultusunda oynadıklarını kabul etmektedirler. Çalışanları motive etmek, onların ilerlemesine katkıda bulunmak, sicillerinde olumsuz bilgi oluşturmamak, diğer birimlere göre çalışanlarına avantaj sağlamak ve belki de kendi yanlışlarını ortaya çıkarmamak gibi nedenlerle değerlemeleri şişirirler. Değerleyiciler nadiren de olsa, çalışana ders vermek gibi bazı nedenlerle değerlemeleri aşağıya da çekmektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DEĞERLEME SİSTEMİ TERCİHLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ

4.1. Araştırmanın Yöntemi Ve Bulguları

Bu bölümde, öncelikli olarak araştırmanın; amacı, önemi, ve kapsamı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçeklerin hazırlanışı ve elde edilen verilerin analizi sürecine değinilmiştir. Son olarak da araştırmadan elde edilen bulgular ve edinilen teorik birikim ışığında model önerisinde bulunulmuştur.

4.1.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Performans yönetim sistemi; insan kaynakları yönetim sürecinin hiç şüphesiz en önemli aşamalarından birisidir. Performans yönetim sisteminin başarısı, performansın ölçümü ve değerlendirilmesine dayanmaktadır. Bu nedenle performans değerlendirme sürecinde elde edilen veriler, insan kaynakları yönetimi stratejilerinde ve planlarında sürekli gelişimin aracı olarak kullanılmalıdır. Bu kapsamda, başarılı bir insan kaynakları yönetimi ve planlaması için; değerlendirme yönteminin tasarımı ve bu sistemden elde edilen sonuçların kullanımı önündeki engellerin ortadan kaldırılmasına yönelik gerçekçi çalışmaların yapılması gereklidir⁴⁸⁸.

İnsan Kaynakları Yönetiminde, dünden bu güne olduğu gibi, gelecekte de değişimlerin yaşanması kaçınılmazdır. Yaşanan bu değişime paralel olarak organizasyonel hayatın düşünce tarzlarında da değişim yaşanmakta, sıkı sıkıya bağlı kalınan bazı sınırlar ortadan kalkabilmekte, yeni koşullara uygun modeller, yönetim teknikleri geliştirilmektedir. Bu bağlamda, organizasyonların; çalışanların beklentilerine, etkileşim içinde olduğu genel çevrenin sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına uygun modeller tasarlaması, yönetim teknikleri geliştirmesi büyük bir önem taşımaktadır.

Bir değerlendirme yönteminin etkinlikle kullanılabilmesi, gerek değerleyen, gerekse değerlendirilen tarafından benimsenmesi ile mümkün olacaktır. Çalışanlarca benimsenen bir değerlendirme yönteminin, çalışanların performansının yönetilmesi ve

⁴⁸⁸ David A. WALDMAN, **Predictors of Employee Preferences for Multirater and Group-Based Performance Appraisal**, Group & Organization Management, June, Vol.22, Issue 2,1995,s.264.

yüksek motivasyonla başarıya yönelimli olmaları üzerine güçlü bir etkisi olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür⁴⁸⁹. Çalışan performansının; çalışanın iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve organizasyonun performansına etkisi olacağı birçok çalışmada elde edilen sonuçlardır. Fakat özellikle değerlendirme yönteminin başarısında çok önemli bir etkiye sahip olan çalışan tercihleri ve de çalışan tercihleri üzerinde etkili olan faktörlerin araştırılmasına yönelik çalışmaların az olması, konu üzerine araştırmaların daha da artacağına göstergesidir.

Değerleme yöntemi, literatürün yanı sıra çalışma hayatında da önemli bir konu olmuş ve olmaya da devam edecektir. Bunun en önemli gerekçesi ise; organizasyonel yapısı ve kültürü ile uyumlu, beklentileri karşılayabilen bir değerlendirme yönteminin çalışan performansını arttırmak maksadı ile yapılması gereken davranış değişikliklerine olan büyük katkısıdır. Kaldı ki; organizasyonların değişen koşullara adapte olabilmesi için, çalışanlarda gerekli olan davranış değişikliğinin yaratılmasının önemi büyüktür. Değerleme yönteminin, ulaşılmak istenen organizasyonel yapıyla uyumlu olması bu gayeyi önemli ölçüde destekler. Bu yüzden öncelikle değerlendirme yönteminin, yeni koşullara uygun hale geliştirilebilmesine yönelik çalışmalar yapmak gerekmektedir. Bu aşamada, mevcut değerlendirme yönteminin yönetsel uygulamalara (ekip çalışması ve kolektivist iş normlarına yönelimlilik, v.s.) olumlu ya da olumsuz etkileri incelenmelidir.

Performans yönetim anlayışı, organizasyonel manada daha fazla stratejik belirginliğe ulaşılmasına yardımcı olan bir kavramdır⁴⁹⁰. Performans yönetim süreci; performansı planlama ve geliştirme, geribildirim, ödüllendirme işlemlerini ve ekip-birey seviyesi olarak değerlemeyi kapsar. Performans yönetim sisteminin en önemli aşamalarından birisi olan değerlendirme sürecinin başarısı, bir bütün olarak sürecin tamamının başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Değerleme yönteminin başarısı ise, bu yöntemin kullanıcılarının kabullenmesine bağlıdır. Bu tanımlama ve çıkarım birçok modelde ve uygulamada göz ardı edilen ama başarısı üzerinde tahmin edilenden çok daha fazla önemi olan; değerlendirme yönteminin sosyal yönünü vurgulayan önemli bir ayrıntıdır.

Performans değerlendirme; yönetim fonksiyonlarında “kontrol”ün bir gereği olup en zor ve de en önemli aşamasıdır. Performans değerlendirme süreçleri konusunda,

⁴⁸⁹ WALDMAN,1995,s.167.

⁴⁹⁰ G. H. DOBBINS, R. L.CARDY, ve K. P. CARSON, **Examining Fundamental Assumptions: A Contrast Of Person And System Approaches To Human Resource Management**, Research in Personnel and Human Resources Management,1991,s.9.

yazında bir çok çalışmaya rastlanmasının en önemli nedeni de budur. Yazında konu ile ilgili en son yapılan çalışmalar incelendiğinde, değerlemede elde edilen sonuçların doğruluğu konularından uzaklaşan ve daha çok değerlendirme yönteminin farklı aşamalarına dönük kullanıcı tepkilerinin anlaşılmasına, değerlemenin frekansı, amacı ve bir değerlendirme yönteminin performans geliştirmek için önemi gibi konulara doğru kayma kaydetmiştir.

Yine yazında üzerinde durulan diğer bir konu ise; performans değerlendirme yöntemlerinin tasarımında, kullanıcı tercihlerinin dikkate alınmasının ve kullanıcılar tarafından değerlendirme yönteminin benimsenmesinin, değerlemenin başarısındaki önemidir. Bu konuda yapılan çalışmalar olmasına rağmen bunların yeterli olduğunu söyleyebilmek pek mümkün değildir. Günümüzde değerlendirme yöntemleri, değerlemenin sosyal yönü göz ardı edilerek, kullanıcıların hemen hemen hiçbir katkısı olmadan, personel uzmanları tarafından tasarlanmaktadır. Bretz (1992), başarılı bir değerlendirme yönteminin tasarlanması için; çalışmaların kullanıcıların, ki bunlar değerleyen ve değerlendirilenlerdir, ihtiyaçları ve tercihlerine doğru yönlendirilmesi gerektiğini önermiştir. Benzer konular üzerinde, Mahrman, Resnick-West ve Lawler (1990) bir çalışma yapmış ve performans değerlendirme yöntemi tasarımının kabul edilebilirliğini sağlama almak için en iyi yolun kullanıcıların bunun tasarım sürecinde katkıda bulunmalarının izin vermenin olacağını tartışmışlardır.

Bu konu hakkında yapılmış çalışmalardan birisi de, Waldman(1997)'in Kanada'da kamuya ait bir telekomünikasyon kurumunda, yönetici ve çalışanlar üzerinde yaptığı, performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin tercihlerle ilgili olan araştırmadır.

Bu çalışmayla da; Türk Kamu kesiminin bir parçası olan bir kurumda, çalışanların (memurlar) değerlendirme yöntemine yönelik tercihlerinin tespit edilmesi hedeflenmiştir. Tercihler üzerinde odaklanmak, değerlendirme yönteminin araştırılmasında ve tasarımında çalışanları da dahil etmeye işaret eder. Değerlendirme yöntemi tasarımında; neyi görmeyi tercih ettiklerini kullanıcılara sormak, yüksek katılımlı örgüt tercihleri ile aynı doğrultudadır. Ayrıca, Kullanıcı tercihlerinin belirlenmesi ve değerlendirme yönteminin tasarımı sürecine aktarılması insan kaynakları işlevinin nasıl daha fazla müşteri odaklı olabileceğinin bir örneğini de oluşturur. Buna karşın, insan kaynakları işlevi, özel uzmanlık programlarına dayanarak klasik olarak daha fazla “ürüne odaklı” ya da tasarıma odaklı olmuştur. Buna paralel olarak, DeVries (1991) endüstriyel / organizasyonel psikoloji alanını, fazla uzman odaklı

olması ve kullanıcı tercihleri ve ihtiyaçları üzerinde yeterince vurgulama yapmaması konusunda eleştirmiştir. İkinci olarak, tercihler üzerine odaklanma, yüksek katılımlı, müşteri odaklı insan kaynakları yönetiminin “proactive” örneğini ortaya koyar. Kullanıcı tepkilerine dönük bir model, tercihler üzerine odaklanma ile aynı şeyi ifade etmemektedir. Tepkiler sadece mevcudu işaret eder ve yalnızca sistemin ne önerdiği ile sınırlıdır. Buna karşın, tercihler daha geniş çaplı tasarım konuları ve imkanların çalışmasına izin verir. Değerleme yönteminin tasarlanmasında kullanıcı tercihlerini dikkate alan, değerleyen araştırma örnekleri, yakın yıllarda ortaya çıkmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri maksadına bağlı olarak bir çok şekilde sınıflandırılabilir. Fakat sınıflandırmanın en kapsamlı -kapsamlı olmasına rağmen en belirleyici- olanı geleneksel ve geleneksel olmayan (nontraditional) şeklinde yapılandırılır. Bu şekilde yapılacak sınıflandırma ile vurgulanmak istenen farklılıkların en belirgin olanları; klasik (geleneksel) performans değerlendirme yöntemlerinin; şu ana kadar ortaya konulmuş performansı ölçmeyi amaçlamasına karşın, geleneksel olmayan (çağdaş) performans değerlendirme yöntemleri ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performansı, yani potansiyeli de belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, klasik değerlendirme yöntemleri idari kararları almayı hedeflerken, geliştirmeye dönük hedefler daha yüzeyseldir. Modern değerlendirme yöntemi, gelişme odaklıdır. Bu nedenle değerlendirme sonuçları, etkin olarak, değerlendirilenin geliştirilmesinin desteklenmesinde kullanılır. Ayrıca, modern değerlendirme yöntemlerinde, değerlendirme yönteminin tasarlanması aşamasında, kullanıcıların da tasarım sürecinde bir aktör olarak bulunması söz konusudur.

Diğer belirgin bir farklılık ise modern değerlendirme yöntemlerinde değerleyici klasik değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi sadece amir değildir. Son zamanlarda klasik değerlendirme yönteminin hiyerarşik değerlendirme anlayışının aksine, çok kaynaklı değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda 360 derece değerlendirme, bu hiyerarşik yapıya alternatif bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Çok kaynaklı değerlemede performansa ilişkin bilgiler birçok farklı kaynaktan elde edilebilir. Bunlar; astlar, iş arkadaşları, müşterilerdir⁴⁹¹. Ekip çalışması ele alındığında, iş arkadaşlarının değerlemesi önemli bir performans bilgisinin kaynağı olarak değerlendirilebilir. Performans kriterlerini çoğunlukla müşterinin beklentileri yönlendirir. Bu süreçte, dış müşteriler olduğu kadar iç müşteriler de dahil edilebilir.

⁴⁹¹ A. M. Jr. MOHRMAN, S. M., RESNICK-WEST, E. E. LAWLER, **Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals And Organizational Realities**, San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

Geleneksel performans değerleme anlayışında değerleme sonuçları, çalışanları iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayırma tabi tutmak, bu ayırma göre ödüllendirmek ya da cezalandırmak maksadı ile yapılmaktadır. Artık birçok organizasyon, geleneksel değerleme yöntemlerinin, müşteri memnuniyetini geliştirme amacıyla, TKY ve ekip çalışmasını içselleştirmeye yönelik stratejileri arasında uyumun sağlanamadığını düşünmektedir. Gerçekten de TKY çalışmalarında başarılı olan organizasyonlarda, geleneksel değerlemeye yönelik önemli eleştiriler yöneltmiştir. Deming, yazmış olduğu **Krizden Çıkış** adlı kitabında; Batı tarzı yönetimin içine düştüğü **“Yedi Ölümcül Hastalık”**tan birisi olarak performans değerlemeyi göstermiştir. Performans değerleme yöntemlerine böylesi bir tarz ile yaklaşılmasındaki amaç, geleneksel başarı değerleme yöntemlerinin kullanılmasına engel olmaktır. Buradan çıkartılacak sonuç; performans değerlemeye gerek olmadığı şeklinde olmamalıdır. Aksine **Deming**, çalışanlara yönelik, yer değiştirme ve terfi gibi kararların alınmasında çalışan merkezli yeni yaklaşımların hakim kılınmasını savunmaktadır. ***Performans değerleme yöntemi konusunda geleneksel yaklaşımların değiştirilmesi gerektiğine dair üç neden vardır***⁴⁹². Bunlar;

a. Çalışanların performanslarında gözlenen değişmeler, onların kontrolü dışında sisteme bağlı faktörlerden kaynaklanabilir. (Örneğin; kaynakların ulaşılabilirliği, amirin liderlik/yöneticilik tarzı, İKY (İnsan Kaynakları Yönetimi) sisteminde -verilen eğitim gibi- meydana gelen değişmeler)

b. Çalışanın ortaya koyduğu performansta; kendisinin ve sistemin ne kadar etkili olduğunu belirlemek oldukça güçtür.

c. İşe ilişkin sorunlar ve artan müşteri talepleri, ekip çalışmasını ve ekip merkezli iş tasarımlarını gerektirmektedir. Eğer, organizasyonun var oluş amaçlarını gerçekleştirmek için “ekip çalışması” gerekiyorsa, çalışanların emsalleri tarafından değerlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, geleneksel performans değerleme yöntemlerinde olduğu gibi, bireysel değerlemelerle çalışanları iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayırmaktan çok, toplam kalite yönetiminin bir sonucu olan **“Ekip Bazlı Değerleme”** gerekebilir. Ekip bazında değerleme bir grubun tamamıyla değerlenmesi veya ödüllendirilmesidir ki bireysel seviyede değerleme ve

⁴⁹² WALDMAN,1995,s.267.

ödüllendirme grup bazlı değerlemeyi tamamlamak ya da yedeklemek maksadıyla kullanılır⁴⁹³.

Sonuç olarak yapılan bu çalışma ile çalışanların, **“360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”** ve **“Ekip Bazlı Performans Değerleme Yöntemi”**ne ilişkin tercihi etkileyen faktörlerin (işin yapısı, çalışanların ekip çalışmasına yönelimliliği) etkisinin tanımlanması hedeflenmektedir. Bu çerçevede bu faktörlerin çalışan tercihlerine etkisinin yanında, mevcut performans değerlendirme yönteminden etkilenen çalışanların, performans değerlendirme süreçleri hakkındaki tutum ve tercihlerinin de araştırma kapsamında belirlenmesi hedeflenmektedir. Çalışanlar ile ilgili değişkenlerden yola çıkarak, (mesleki statüleri, hizmet yaşları, eğitim seviyeleri, kaç farklı kişiden sicil aldıkları) “360 Derece Performans Değerleme Yöntemi” ve “Ekip Tabanlı/ Bazlı Performans Değerleme Süreçleri”ne ilişkin tercih farklılıkları araştırılmıştır. Ayrıca, yeni bir değerlendirme modelinin genel yapısı tanımlanmaya çalışılarak, elde edilecek sonuçlarla uygulayıcılara katkıda bulunması hedeflenmiştir.

Araştırmada, **toplumcu iş normları yönelimlilik**, çalışanlar ile ilgili önemli potansiyel faktör olarak kabul edilmiştir. Çalışanlarla ilgili diğer araştırma **değişkenleri** ise; **“İş yapısı”, “Mevcut değerlendirme yöntemine karşı çalışanların tutumudur”**.

4.1.2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar, Kapsamı Ve Sınırlılıkları

Çalışanlar, eğer başarı odaklı (bireysel başarıya yönelimli) kişiler ise, bireysel amaçlarını veya hedeflerini gerçekleştirmenin yanında; mümkün olduğu kadar çok kaynaktan performans geribildirimini gelmesini isteyecektir. Yani, çalışanın görevi başarma derecesini belirlemek, konuyla ilgili kaynaklardan geribildirim gelmesiyle mümkün olur⁴⁹⁴. **360 Derece performans değerlemesi**, başarı odaklı çalışanların arzu ettiği gibi birçok kaynaktan kapsamlı geribildirim imkanı sunmaktadır. **Grup odaklı performans yönetimi** ise; tam tersine bireysel başarı odaklı çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bireysel başarıya önem veren çalışan, grup başarısına odaklı bir değerlendirme yöntemi ile değerlendirildiğinde, bireysel olarak tanınmadığı için tatmin olmayacaktır⁴⁹⁵. Buradan çıkarılacak sonuç, **“çalışanların**

⁴⁹³ J. B.PRINCE, **Performance Appraisal And Reward Practices For Total Quality Organizations**, Quality Management Journal,1(2),1994,s.37.

⁴⁹⁴ D. C. MCCLELLAND, **How Motives, Skills And Values Determine What People Do**, American Psychologist,1985,Ss.812-825.

⁴⁹⁵ J. W.DEAN, JR., ve J. R. EVANS, **Total Quality: Management, Organization and Strategy**, New York: West Publishing,1994.

kolektif başarıya yönelimli olması” ile uygulanan performans değerlendirme yönteminin çalışanlar tarafından tercih edilmesi arasında bazı ilişkiler olduğudur.

Bireysel-Toplumcu ve eğitimin yeterliliklerine olan inancı ve performansa olan etkilerini incelemek amacıyla Çin, Hong Kong ve A.B.D’de yöneticiler arasında, laboratuvar ve 6 aylık bir alan çalışması yapılmıştır. Araştırmada bireysel başarıya yönelimlilerin yeterliliklerine olan inançlarını ve performanslarını arttırmada birlikte çalışma normlarını benimseyenlere oranla daha başarılı olduğu hipotez edilmiştir.

Bandura (1986) kişilerin yetkinliklerine olan inançlarının performanslarını arttırmada önemli olduğunu, çünkü bu kişilerin çalışma tempolarının ve zorluklara dayanma güçlerinin daha yüksek derecede olduğu ifade etmiştir. Araştırmada bireysel başarıya yönelimlilerin, potansiyellerini ve kişisel davranışlarını kontrol etmedeki başarılarından dolayı eğitim faaliyetlerinde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Sonuç olarak bireysel başarıya yönelimli çalışanların eğitim faaliyetlerinde daha başarılı olduğu ve performanslarını artırmada gelişim gösterdikleri tespit edilmiştir⁴⁹⁶.

Çalışanların, değerlendirme yöntemine ilişkin tercihlerinde **“işin yapısı”** etken olabilir düşüncesi ile iş yapısı da başka bir etken, değişken olarak incelenmiştir. İş grupları ve modern iş yapısının değiştiği bir gerçektir. Eğer amaç çalışanların birlikte çalışmalarını yani ekip çalışması yapmalarını hedeflemek ise; değerlendirme yönteminin de buna uygun olması gerekir. Bir taraftan ekip çalışmasını ısrarla iş süreçlerinde uygulamayı hedeflerken, performansın değerlendirilmesinin ve ödüllendirmenin, bireysel olarak yapılması, ekip çalışmasının uygulamasını tamamıyla olumsuz yönde etkileyecektir. Dinamik birer sistem olan günümüz işletmelerinde alt sistemler, işler ve bireyler etkileşim halindedir. Ekip çalışması ile ödüllendirilme ve tanınma gibi destekleyici süreçlerin uyumlu bir şekilde tasarımı, doğal olarak çalışanları, ekip amaçlarının gerçekleştirilmesine yoğunlaşacak ve çalışanların tercihi, ekip bazlı performans değerlendirme yönteminden yana olacaktır. Bu gibi durumlarda; bazı çalışanlar, 360 derece performans değerlendirme yöntemindeki iş arkadaşlarının ve astların değerlendirme sürecine katılmasını doğru bulurken, bazıları da bireylerin teker teker başarısının ne düzeyde olduğu hakkında bilgi edinilemediği için takım çalışmalarında 360 Derece değerlemenin sakıncalı olduğunu savunmaktadır. Fakat, genel olarak başarıya yönelimli çalışanların, bireysel başarılarından dolayı arzu ettikleri tatmin düzeyine ekip bazlı değerlendirmeyle ulaşamayacakları ve bu nedenle

⁴⁹⁶ Early P. CHRISTOPHER, **Administrative Science Quarterly**, Volume 39, Mart 1994.

ekip bazlı değerlemeye sıcak bakmayacakları doğrultusundadır. Buradan çıkartılan sonuç ise; ekip başarısına yönelimli olmak ile ekip bazlı değerleme tercihleri arasında aynı yönde bir ilişkinin olduğu şeklinde dir.

Mevcut performans değerleme yönteminin içeriği/ kapsamı, performans yönetimi sistemi içindeki yeri de, performans değerleme yöntemine ilişkin çalışan tercihlerinin belirlenmesinde etken olabilir. Bu araştırma kapsamında; çalışanların mevcut değerleme yönteminden memnun olup olmadıkları sorularak, mevcut değerleme yönteminin özelliklerinin performans değerleme yöntemine yönelik çalışan tercihlerini ne şekilde etkilediği araştırılmıştır.

Ayrıca araştırma kapsamında çalışanlara ait özellikler; çalışanların mesleki statüleri, eğitim durumları, hizmet yaşları, değerlenme deneyimlerinin de değerleme yöntemine yönelik tercihler üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir.

Araştırma MSB.lığının Ankara ili sınırları içinde görevli; şube müdürü/müdür yardımcısı, uzman/uzman yardımcısı, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, teknik hizmetler sınıfında çalışan 657 sayılı Kanuna tabi sivil memurları kapsamaktadır.

Kurum alışanı devlet memurlarının değerlenmesine yönelik esasları belirlemek amacıyla bir yönetmelik bulunmakta ve her yıl bir defa olmak üzere tüm personel söz konusu yönetmelik çerçevesinde değerlemeye tabi tutulmaktadır. Değerleme grafik değerleme leği ile yapılmakta ve personel notlu değerleme ile çok iyi, iyi, orta ve zayıf olarak değerlenmektedir. Değerlemede kullanılan soru sayı 10'dur. Yönetici konumunda bulunanların değerlenmesinde ilave olarak 10 soru daha kullanılmaktadır.

Değerleme hiyerarşik bağlantıya göre birinci ve ikinci üstler tarafından yapılmaktadır. Değerleme tamamıyla gizli olarak yapılmakta, personele her hangi bir geribildirimde bulunulmamaktadır.

Uygulamanın yapıldığı kurumun Ankara İli sınırları içinde çalışanı 657 sayılı kanuna tabi 2500 personel üzerinde tam sayım yapılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda 2500 çalışana anket gönderilmiş, ancak geri gönderilenlerden uygun olarak cevaplanan 432'si araştırma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının performans değerleme yöntemine yönelik tercihleri üzerinde etkili olan faktörler ve demografik özellikler ile

performans değerleme tercihleri arasındaki ilişkiler çok yönlü olarak incelenmiş ve araştırılmıştır. Araştırma Ekip Bazlı Değerleme ve 360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yöntemleri tercihleri üzerinde yrtlmştr.

4.1.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Bu Değişkenlere ilişkin nermeler

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce çalışan tercihleri ile performans değerleme yöntemi arasındaki ilişkiye yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu alışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak bağımsız değişkenler tespit edilmiş ve bu bağımsız değişkenlerin çalışan tercihlerini nasıl yönlendirdiği iki adet bağımlı değişkende test edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bu değişkenlere ilişkin önermeler aşağıda yer almaktadır.

4.1.4.1.Bağımsız Değişkenler ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin nermeler

Araştırma modelinde belirtilen üç bağımsız değişken ele alınmıştır. Belirlenmiş bu bağımsız değişkenlerin değerlenmesine ilişkin hazırlanan 15 adet önerme anket formunu teşkil etmiştir. Bu değişkenler ve her bir değişkene yönelik olarak geliştirilen önermeler aşağıdadır;

Mevcut değerleme yöntemine yönelik çalışan tutumlarını, çalışanların, memnuniyet düzeylerini belirlemek üzere aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur;

- Son sicil notumun, işimdeki başarımın kesin ve tam karşılığı olduğunu düşünüyorum.
- Mevcut değerleme(sicil) yönteminin, işteki başarımın adil olarak değerlenmesini sağladığını düşünüyorum.
- Mevcut değerleme yönteminin, geliştirmem gereken yönlerimi açığa çıkardığını düşünüyorum.
- Mevcut değerleme yöntemi, işin daha iyi yapılabilmesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesi konusunda beni teşvik ettiğini düşünüyorum.
- dllendirilmem ve taktir edilmem performans değerlemesi (sicil) sonucuna göre yapılmaktadır.
- Meslek geleceğimin şekillenmesinde performans değerleme sonuçlarının

(sicil notu) önemi vardır.

- Bütünüyle mevcut performans değerlendirme (sicil) yönteminden memnunum.

İşin yapısının, ekip çalışmasına ne kadar uyumlu olduğunu ve gerekli kıldığını belirleyeceği değerlendirilen aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur;

- Çalışmalar; personelin birlikte sıkı bir dayanışma, işbirliği, koordinasyon ve amaç birliği içinde ekip halinde çalışmasıyla yürütülmektedir.
- Çalışmış olduğum birimde, işler takım çalışması yapmayı yani, birlikte çalışmayı gerektirmektedir.
- Bir problemle karşılaşıldığı zaman, çalıştığım birimdeki herkes o probleminin çözümü için birlikte çalışır.
- İçinde yer aldığım birim, sürekli olarak gelişebilmek (işin yapılış yöntemleri, personelin sürekli olarak geliştirilmesi vb.) için bir çaba içindedir.
- İçinde yer aldığım birim, personelin katılımı ve katkısıyla daha başarılı sonuçlar elde etmenin yollarını düzenli olarak araştırır.

Ekip çalışmasına yönelimlilik, çalışanların, bir problemi çözmek ve performansı arttırmak için ne derece birlikte çalışmaya yönelimli olduklarını belirlemek üzere aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur;

- İçinde yer aldığım grubun üyeleri için fedakarlıkta bulunmaktan kaçınmam.
- İçinde yer aldığım çalışma grubunun amaç ve çıkarları, bireysel amaç ve çıkarlarımdan daha önce gelir.
- İçinde yer aldığım grup için, kişisel beğeni ve anlayışıma uygun olmayan şeyleri de kabullenebilirim.

4.1.4.2. Bağımlı Değişkenler ve Bağımlı Değişkenlere İlişkin Önermeler

Araştırmada bağımlı değişken olarak iki değişken ele alınmıştır. Belirlenmiş bu bağımlı değişkenlerin değerlendirilmesine ilişkin hazırlanan 10 adet önerme anket formuna eklenmiştir. Bu değişkenler ve her bir değişkene yönelik olarak geliştirilen önermeler aşağıdadır;

Ekip bazlı/ tabanlı performans değerlendirme yöntemi; çalışanların ekip bazlı performans değerlendirme yöntemine yönelik tutumunu belirlemek üzere aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur:

- Üyesi olduğum çalışma grubunda olan kişilerle, grubun ortak amaçlarına ulaşabilmek için birlikte, bir bütün olarak çalışmak gerektiğine inanıyorum.
- Performansımın Değerlenmesinde, İçinde yer aldığım Birimin Performansı da dikkate alınmalıdır.
- Performans Değerleme yöntemi, amaca yönelik birlikte çalışmayı, yani ekip çalışması yapmayı teşvik etmelidir.
- Birim olarak Elde Edilen Sonuçların Ödüllendirilmesi yine birim Bazında Yapılmalıdır.

360 derece değerlendirme yöntemi; çalışanların 360 Derece Performans Değerleme yöntemine yönelik tutumunu belirlemek üzere aşağıdaki önermeler oluşturulmuştur:

- Çalışma grubunuzdaki (aynı şubede aynı kısımda çalışan) iş arkadaşlarınız, performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır?
- Çalışma grubunuz dışındaki (aynı şubede fakat başka bir kısımda çalışan) iş arkadaşlarınız, performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır?
- Astlar, amirlerinin-üstlerinin performansını değerlendirmede ne derece etkili olmalıdırlar?
- Yerine getirdiğiniz hizmetten yararlanan, bu hizmeti talep eden kişiler, (müşteriler) sizin performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır?
- Değerleme sonuçlarının bir görüşme ile size bildirilmesi gelişiminize ne derece katkı sağlayacaktır?
- Farklı kişilerin, (iş arkadaşları, astlar, müşteriler vb.) performans değerlendirmesinde rol almalarının, sicil notunuzun doğru ve adil bir şekilde tespit edilmesine ne derece katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?

4.1.5. Araştırmada Test Edilen Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranırken, hemen sonra

gelen hipotezler test edilmiştir.

4.1.5.1. Araştırmada Cevap Aranılan Sorular

1. Çalışanların mevcut değerlendirme yöntemine yönelik düşünceleri nelerdir?
2. Araştırma yapılan kamu kurumunda, İşler ne ölçüde ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanmıştır?
3. Çalışanların, ekip bazlı/tabanlı performans değerlendirme yöntemine yönelik düşünceleri nelerdir?
4. Çalışanlar ne ölçüde ekip çalışmasına yönelimlidir?
5. Çalışanların, 360 derece değerlendirme yöntemine yönelik düşünceleri nelerdir?
6. Çalışanların, performansının değerlendirilmesinde kullanılacak boyutlar ile ilgili düşünceleri nelerdir?
7. Çalışanlar, görev performanslarının, değerlendirme sonuçlarında ne derece dikkate alınmasını arzu etmektedirler?
9. Çalışanlar, görev performanslarının değerlendirilmesinde kimlerin, ne ölçüde görev almalarını arzu etmektedirler?
10. Çalışanlar, ortamsal performanslarının, değerlendirme sonuçlarında ne derece dikkate alınmasını arzu etmektedirler?
11. Çalışanlar, ortamsal performansın değerlendirilmesinde kimlerin, ne ölçüde görev almalarını arzu etmektedirler?
12. Çalışanlar, potansiyellerinin, değerlendirme sonuçlarında ne derece dikkate alınmasını arzu etmektedirler?
13. Çalışanlar, potansiyellerinin değerlendirilmesinde, Mesleki Eğitim durumunun ne derece dikkate alınmasını arzu etmektedirler?
14. Çalışanlar, potansiyellerinin değerlendirilmesinde Mesleki Bilgi düzeyinin ne derece dikkate alınmasını arzu etmektedirler?
15. Çalışanlar, mensubu oldukları takımın performansının değerlendirme sonuçlarında ne derece dikkate alınmasını arzu etmektedirler?

4.1.5.2. Hipotezler

Hipotez 1: Çalışanların mevcut değerlendirme yönteminden memnun olma düzeyleri ile 360 derece değerlendirme ve ekip tabanlı/bazlı değerlendirme yöntemi tercihleri arasında bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İşlerin, ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanmış olması ile ekip bazlı/tabanlı performans değerlendirme yöntemi tercihleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Çalışanların, ekip çalışmasına yönelimli olmaları ile, ekip bazlı/tabanlı performans değerlendirme yöntemi tercihleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 4: Çalışanların, ekip çalışmasına yönelimli olmaları ile, 360 derece değerlendirme yöntemi tercihleri arasında zıt yönlü bir ilişki vardır.

Hipotez 5: İşlerin, ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanmış olması ile, 360 derece değerlendirme yöntemi tercihleri arasında olumlu yönde bir ilişki vardır.

4.1.6. Anketin Hazırlanması ile ilgili Aşamalar

Araştırma yapılan konu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak, kullanılacak değişkenlerle ilgili ölçekler tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ölçeklerden istifade edilmiş ve kültürel özellikle, araştırmanın yapıldığı kurumun özellikleri göz önüne alınarak anket formu hazırlanmış ve yapılan pilot uygulama sonucunda nihai anket formu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Anket soru sayısı, tasarımı ve uygulaması yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına dikkat edilmiştir.

4.1.6.1. Anketin Oluşturulması

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür taraması yapılmış ve bu kapsamda kaynakların güncel ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiş, spesifik olarak performans değerlendirme konusunda ve yönetim alanındaki kitaplardan geniş ölçüde yararlanılmıştır.

Kamu kurumu çalışanı memurların değerlendirme yönteminden beklentilerini ve değerlendirme yöntemlerinden özellikle 360 derece değerlendirme ve geribildirim yöntemine ve ekip bazlı değerlendirme yöntemine yönelik tercihlerini etkileyen değişkenlerle

ilişkisini tespit etmek amacıyla geliştirilen anket yedi bölümden oluşmaktadır. Bunlar; demografik özellikler, mevcut değerlendirme yöntemi, ekip çalışması, ekip çalışmasına yönelimlilik, ekip bazlı değerlendirme ve 360 derece değerlendirme ve performans değerlendirme boyutlarıdır. Bu her bir boyut için hazırlanan sorulara yönelik tutum, 5'li likert tipi ölçek ile (1: kesinlikle katılmıyorum- 5: kesinlikle katılıyorum) tespit edilmektedir.

4.1.6.2. Anketin Geçerliliği

Bu araştırma kapsamında kullanılan anket tek başına bir çalışmadan alınmamıştır. Literatür taranarak, değişkenleri en iyi ifade edecek şekilde sorular geliştirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca, ölçülmek istenilenin tutumlar olması, likert ölçeğinin seçilmesinin en önemli nedeni olmuştur.

Geliştirilen anketin geçerliliğini test etmek amacıyla konunun uzmanı akademisyenlerin görüşlerine başvurulmuş ve üç defa deneme uygulaması gerçekleştirilmiştir.

4.1.6.3. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Araştırmalarda kullanılacak anket formunun düzeninin geri dönüş oranını açısından önemli olduğunu bilinen bir gerçektir. Bu nedenden dolayı anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmiştir. Bu amaçla anketin giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ve kişilerden alınacak bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı, unvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir.

Her bir değişkene ait sorular bütün olarak, gruplara ayrılmadan sorulmuştur. Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtsız bırakması ya da aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Anketin nasıl doldurulacağı bir örnek ile gösterilmiştir. Her bir anket sorusunun basit, anlaşılır ve kısa cümlelerle ifade edilmesine dikkat edilmiştir. Anketin sonunda cevaplayanın fikir ve önerilerini içeren açık uçlu bir soru sorulmuştur.

4.1.6.4. Pilot Uygulama Ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması

Pilot çalışmalar ileride daha geniş olarak yapılacak çalışmalar için yapılan keşifsel araştırmalardır. Bu çalışmalar ön bilgi niteliğini taşır ve daha sonra

toplanacak verilere rehberlik eder.

Pilot uygulama için üç ayrı zamanda rastsal olarak 100'er kişilik gruplar seçilmiş ve ön çalışma bunlar üzerinde yapılmıştır. Ayrıca bu gruplarla anket soruları üzerine görüşme yapıp, fikirleri alınmıştır.

Elde edilen sonuçlar SPSS 11.0 programında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ön test çalışması sonucunda sonuçlar genelde beklendiği gibi çıkmış ve birkaç sorunun çıkarılması dışında başka bir değişikliğe gerek görülmemiştir. Yapılan bu değişikliklerden sonra nihai anket formunun oluşturulmuştur.

4.1.7. Veri Toplama Aşaması

Araştırma verilerinin toplanmasına geçmeden önce veri toplama yöntemi ve metodunun nasıl olacağı araştırma yapılan kurumun özellikleri de göz önüne alınarak belirlendikten sonra verilerin toplanmasına geçilmiştir.

4.1.7.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak anket yöntemi seçilmiştir. Anketle veri toplama yöntemi sosyal bilimlerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışanlarının bir kısmına anket yüz yüze görüşülerek elden dağıtılmış ve toplanmış, bir kısmına ise posta, faks, elektronik posta ile gönderilmiştir. Bu suretle, araştırmanın yapıldığı kurum çalışanlarına her türlü iletişim vasıtasıyla ulaşılması hedeflenmiştir.

4.1.7.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında, ilk olarak araştırmanın yapılacağı kamu kurumu çalışanlarının isim, adresleri ve elektronik adresleri tespit edilmiştir.

Anketler; bizzat elden, elektronik posta, faks veya posta yolu ile gönderilmiştir. Anketlerin doldurularak gönderilmesi geciktiğinde birkaç defa temasa geçilerek hatırlatma yapılmıştır. Bu prosedür izlenmesine rağmen geri dönüşü olmayan anketler cevapsız olarak göz önüne alınmıştır. Pilot uygulama da dahil olmak üzere Şubat 2006'da başlayan anket toplama süreci 01 Temmuz 2006'da sona erdirilmiştir

4.1.7.3. Verilerin Analizi

Tam sayım yöntemi ile yapılması amaçlanan araştırma kapsamında 2500

kişiy e gönderilen anketlerden ancak 513'ünden cevap alınmış ve anketler içerisinde 37 tanesi kullanılmayacak derecede boş bırakılmış olduğundan, 44 tanesi ise bilinçsizce veya önem verilmeden doldurulduğu anlaşıldığından dolayı geriye kalan 432 anket üzerinden analizler yürütölmüştür. Yürütölen benzer çalışmalara bakılarak 432 kişilik katılımcının, araştırma açısından yeterli bir sayı olduğu değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde, SPSS 11.0 istatistik programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine göre ankete katılım oranlarına ait frekans tabloları, güvenilirlik testleri, çalışanların soru bazında tutumlarının tespiti maksadı ile ortalama, standart sapma ve tek yönlü t testi sonuçları ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır. Yapılan bu analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

4.1.8. Demografik Özelliklere İlişkin Değerlendirmeler

4.1.8.1. Ankete Katılan Çalışanların Mesleki Statüleri

Ankete cevap veren kamu çalışanı memurların mesleki statüleri aşağıdaki tabloda görölmektedir. Buna göre 172 kişi ve %39,8 ile ağırlıklı olan kesim veri hazırlama kontrol işletmenleridir. Uzman ve uzman yardımcıları 106 kişi ve %24,5'le ikinci ağırlıklı kesimi teşkil etmektedirler. Genel idare hizmetleri sınıfı 95 kişiyle %22'lik, teknik hizmetler sınıfı 33 kişi ile %7,6'lık ve şube müdürü yardımcısı/şube müdürleri ise 26 kişiyle %6'lık dilimi oluşturmaktadırlar.

Tablo 4.1: Ankete Katılan Çalışanların Mesleki Statüleri.

MESLEKİ STATÜ	CEVAP SIKLIĞI	YÜZDE
TEKNİK HİZMETLER	33	7,6
GENEL İDARE HİZMETLERİ	95	22
VERİ HAZIRLAMA KONTROL İŞLETMENLERİ	172	39,8
UZMAN YARDIMCISI / UZMAN	106	24,5
ŞUBE MÜDÜRÜ / MÜDÜR YARDIMCISI	26	6
TOPLAM	432	100

4.1.8.2. Ankete Katılan Çalışanların Hizmet Yılına Göre Sınıflandırılması

Ankete cevap veren kişilerden 3 yıl dahil daha az hizmet yaşına sahip olanlar 73 kişi ve %16,9, 4-7 yıl arasında hizmet yaşına sahip olanlar 242 kişi ve %56, 8-11 yıl arasında hizmet yaşına sahip olanlar 53 kişi ve %12,2'dir. 12 ve daha fazla hizmet yılına sahip olanlar ise 64 kişi ile %14,9'luk bir orana sahiptir. Bu sonuçlardan araştırmaya dahil edilen çalışanların, ağırlıklı olarak genç hizmet yaşına sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.2: Hizmet Yılına Göre Sınıflandırma.

HİZMET YILI	CEVAP SIKLIĞI	YÜZDE
1-3YIL	73	16,9
4-7 YIL	242	56
8-11 YIL	53	12,2
12-15 YIL	25	5,8
16-19 YIL	18	4,2
20 YIL VE YUKARISI	21	4,9
TOPLAM	432	100

4.1.8.3. Çalışanların Eğitim Seviyelerine Göre Sınıflandırılması

Ankete cevap veren çalışanlardan 206 kişi %47,7 ile lise, 146 kişi %33,8 ile yüksek okul, 65 kişi %15,1 ile üniversite, 15 kişi %3,5 ile lisansüstü eğitim mezunudur. Ankete katılan çalışanların eğitim düzeyi genel olarak değerlendirildiğinde, iyi seviyede olduğu görülmektedir. Yaklaşık %54'lük bir kesim yüksek öğrenim ve üstü düzeyde eğitim almıştır.

Tablo 4.3: Eğitim Seviyelerine Göre Sınıflandırma.

EĞİTİM DÜZEYİ	CEVAP SIKLIĞI	YÜZDE
LİSE	206	47,7
YÜKSEK OKUL	146	33,8
ÜNİVERSİTE	65	15,1
LİSANS ÜSTÜ	15	3,5
TOPLAM	432	100

4.1.8.4. Çalışanların Değerlenmesinde Rol Alan Değerleyici Sayısına Göre Sınıflama (Değerlenme Deneyimi)

Çalışanların, 1 ve 2. Amir olarak toplam kaç değerleyici tarafından performanslarının değerlendirildiğini tespit etmek maksadı ile hazırlanan bu soruya cevap verenlerin; %72,2'si 4-8 amir, %22'si 3 ve daha az amir, %4,2'si 9-15 arasında amir, %1,6'si ise 16-25 arasında amir tarafından değerlendirildiklerini ifade etmişlerdir. Bu soruya verilen cevapların hizmet yaşı ile belirgin bir paralellik arz ettiği her iki tablonun kabaca değerlendirilmesinden de anlaşılmaktadır.

Tablo 4.4: Değerleyici Sayısına Göre Sınıflama.

DEĞERLENDİRİCİ SAYISI	CEVAP SIKLIĞI	YÜZDE
1-3 KİŞİ	95	22
4-8 KİŞİ	242	72,2
9-15 KİŞİ	18	4,2
16-25 KİŞİ	4	1,6
TOPLAM	432	100

4.1.9. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Çalışanların ankete vermiş oldukları cevaplar soru bazında değerlendirilerek, çalışan tutumlarının tespit edilmesinden ve de değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konularak, hipotezler test edilmeden önce, güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar (Tablo 4.5)'de ortaya konulmuştur.

Bir ölçüm aracının güvenilirliği çeşitli yöntemlerle hesaplanmakla birlikte, içlerinde en yaygın olanı içsel tutarlılık (internal consistency) yönetimidir. Çalışmamızda bu yöntemde hesaplanan Cronbach alpha güvenilirlik ölçütü kullanılmıştır. Cronbach alpha değeri, -1 ile 1 arasında değişen bir katsayıdır ve bu sayı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Bir ölçme aracı için öngörülen güvenilirlik düzeyinin 0,60 ve üzerinde olması güvenilirliğin yeterli olduğu anlamına gelmektedir⁴⁹⁷. Bu tezde uygulanan, ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir.

⁴⁹⁷ A.ANASTASİ, **Psychological Testing**. (5th ed.), Mac Millan Publishing Co. Inc.,New York,1982.

Güvenilirlik analizinde, her bir değişkenin alpha katsayılarına bakılmıştır. Aşağıda verilen Tablo 4.5’de ilgili değişkenler ve alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Tabloda yer alan alpha değerleri .65 ile .85 oranları arasındadır. Analizler sonucunda; 360 derece değerlendirme değişkeninin güvenilirlik katsayısı olan alpha değeri diğerlerine nispeten düşük çıkmıştır. Ancak, literatürde dikkate alınması istenen en küçük alpha değeri .60 olarak belirtildiğinden, .65 ’liğ alpha değeri olağan karşılanabilir. Diğer bütün değişkenlere ait alpha değerleri .70 değerinin üzerindedir ve bu uluslararası çalışmalarda kabul edilen değerler içindedir.

Tablo 4.5 : Güvenilirlik Analiz Sonuçları.

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	ALPHA KATSAYISI (α)
MEVCUT DEĞERLENDİRME SİSTEMİ	7	.87
EKİP ÇALIŞMASI	5	.82
EKİP ÇALIŞMASINA YÖNELİMLİLİK	4	.81
EKİP BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME	3	.72
360 DERECE DEĞERLENDİRME	6	.65
DEĞERLENDİRME BOYUTLARI	15	.78

4.1.10. Varyans Analizi Sonuçları

Yapılan varyans analizleriyle örnekleme oluşturan kamu kurumu çalışanlarının, mesleki pozisyonları, hizmet yaşları, eğitim seviyeleri ve kaç farklı kişiden (1. ve 2. derece üst olarak) sicil aldıklarına yönelik demografik özelliklere dayanılarak Ekip Bazlı (EB) ve 360 Derece Performans değerlendirme yöntemi tercihleri arasındaki farklılık tespit edilmek suretiyle, çalışanların değerlendirme yöntemine yönelik tercihleri üzerinde çalışan özelliklerinin ne derece etkili olduğu araştırılmıştır.

4.1.10.1. Araştırmaya Katılanların Mesleki Statüsüne Göre EBD Ve 360 Derece Değerleme Yöntemi Tercihleri

Yapılan varyans analizi sonucuna göre; araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının mesleki statülerine göre; Ekip Bazlı ve 360 Derece Değerleme Yöntemlerine yönelik tercihleri karşılaştırıldığında, Ekip Bazlı Değerleme (EBD) için

0,347, 360 Derece Değerleme için test istatistiği (F) 0,921 bulunmuştur. Elde edilen F değerleri ($P < 0.05$) düzeyinde anlamlı değildir. Çalışanların mesleki statülerine göre EBD ve 360 Derece Değerleme yöntemlerine yönelik tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.6 : Mesleki Statüye Göre EBD ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.

	F	P
Ekip Bazlı Değerleme	1,117	,351
360 Derece Değerleme	1,017	,413

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

4.1.10.2. Araştırmaya Katılanların Hizmet Yaşlarına Göre EBD Ve 360 Derece Değerleme Yöntemi Tercihleri

Yapılan varyans analizi sonucuna göre; araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının hizmet yaşlarına göre; Ekip Bazlı ve 360 Derece Değerleme yöntemine yönelik tercihleri karşılaştırıldığında; Ekip Bazlı Değerleme için test istatistiği (F) 3,798 ($P < 0.05$) düzeyinde anlamlı, 360 Derece Değerleme için ise test istatistiği (F) 1,830 ($P < 0.05$) düzeyinde anlamlı değildir. Çalışanların Hizmet yaşlarına göre EBD yöntemi tercihleri arasında anlamlı fark varken, 360 Derece Değerleme yöntemi tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.7 : Hizmet Yaşına Göre EBD ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.

	F	P
Ekip Bazlı Değerleme	3,798*	0,02
360 Derece Değerleme	1,830	0,106

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

4.1.10.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Seviyelerine Göre EBD Ve 360 Derece Değerleme Yöntemi Tercihleri

Yapılan varyans analizi sonucuna göre; araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının eğitim seviyelerine göre; Ekip Bazlı ve 360 Derece Değerleme yöntemine yönelik tercihleri karşılaştırıldığında; Ekip Bazlı Değerleme için test istatistiği (F) 3,525 ($P < 0.05$) düzeyinde anlamlı, 360 derece değerleme için test istatistiği (F) 0,634 ($P < 0.05$) düzeyinde anlamlı değildir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların eğitim seviyelerine göre EBD yöntemi tercihleri arasında anlamlı bir fark

var iken, 360 Derece Değerleme yöntemi tercihleri arasında anlamlı farkın olmadığını ortaya çıkarmıştır.

Tablo 4.8 : Eğitim Seviyelerine Göre EBD ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.

	F	P
Ekip Bazlı Değerleme	3,525*	0,04
360 Derece Değerleme	0,778	0,566

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

4.1.10.4. Araştırmaya Katılanların Sicil Alınan Amir Sayısına Göre (Değerleme Deneyimi) EBD Ve 360 Derece Değerleme Yöntemi Tercihleri

Yapılan varyans analizi sonucuna göre; araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının sicil aldığı amir sayısına göre; Ekip Bazlı ve 360 Derece Değerleme Yöntemine yönelik tercihleri karşılaştırıldığında; Ekip Bazlı Değerleme için 0,258, 360 Derece Değerleme için test istatistiği (F) 2,669 bulunmuştur. Bulunan bu test istatistiği (F) ($P < 0.05$) düzeyinde anlamlı değildir. Çalışanların sicil aldığı amir sayısına yani değerlendirme deneyimine göre EBD ve 360 Derece Değerleme yöntemi tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.9 : Sicil Alınan Amir Sayısına Göre EB ve 360 Derece Değerleme Tercihleri.

	F	P
Ekip Bazlı Değerleme	2,455	0,63
360 Derece Değerleme	1.327	0,265

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

4.1.11. Çalışanların Tutumlarının Tanımlanmasına Yönelik Analizler

Araştırma kapsamındaki kamu kurumu çalışanlarının, gerek grup düzeyinde gerekse her bir soru düzeyinde tutumları tespit edilerek değerlendirilecektir. Bunun için **tek yönlü t testi, ortalama ve standart sapmalar** kullanılacaktır. t testi kullanılarak yapılacak olan istatistiksel analizle kararsızlık değerinin üst sınırı olan **3,40 değeri**⁴⁹⁸ ile çalışanlar tarafından her bir soruya verilen cevabın ortalaması arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı test edilecektir. Ancak

⁴⁹⁸ Kararsızlık değeri olan 3.40; $n-1/n$ formülü ile aralık değeri bulunmak sureti ile tespit edilmiştir. Buna göre; aralık değeri 0.80'dir ve hiç katılmıyorum 1-1.80, katılmıyorum 1.81-2.60, kararsızım 2.61-3.40, katılıyorum 3.41-4.20, kesinlikle katılıyorum 4.21-5.00'dir.

verilen cevabın aritmetik ortalaması, test değeri olan **3.40'tan küçük olması durumunda verilen cevap olumsuz olarak** kabul edilerek dikkate alınmayacaktır.

Aritmetik ortalama ve standart sapma bir veri seti hakkında güvenilir ve istikrarlı oldukça fazla bilgi edinilmesini mümkün kılar. Bu çalışmada da aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılarak çalışanların eğilimleri tanımlanacaktır. Ayrıca yine t testi analiz sonuçlarına göre, gerekli değerlendirmeler yapılarak, t değeri pozitif ve anlamlılık düzeyi 0.05'ten küçük olması durumunda test edilen kararsızlık değeri ile gözlemlenen tutumun sayısal değeri arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır yorumu yapılacaktır. Aksi durumda istatistiksel açıdan anlamlı bir farkın olmadığı değerlendirme yapılacaktır.

4.1.11.1.Çalışanların Mevcut Değerleme Yöntemine Yönelik Düşünceleri

Araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının, mevcut değerlendirme yöntemine yönelik düşünceleri 7 soru ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan değerlendirme sonucu; mevcut değerlendirme yöntemine yönelik tespit edilen çalışan tutumlarının matematiksel değerinden, kararsızlık değerinin farkı incelenmiş ve 0.05 anlamlılık seviyesinde, verilen cevapların hiç biri ile kararsızlık değeri arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar; alınmış olan son değerlendirme notunun ankete katılan çalışanların başarılarının karşılığı olmadığını, değerlendirme yönteminin adil olarak değerlendirme yapılmasına imkan vermediğini ve çalışanlara geribildirimde bulunulmasına olanak tanımadığını, bu nedenle de gerek çalışanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesinde, gerekse iş süreçlerinin iyileştirilmesinde değerlendirme yönteminden yeteri kadar yararlanılamadığını, ödüllendirmenin ve kariyer sisteminin (mesleki gelişimin) performans değerlendirme sonuçlarına dayalı olmadığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak; araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda çalışanlar değerlendirme yönteminden bir bütün olarak memnun değildirler.

Tablo 4.10: Mevcut Değerleme Yöntemi Hakkında Çalışanların Görüşleri.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Son Sicil Notum, performansımın kesin ve tam karşılığıdır.	3,36	1,23	,696	0,487
Mevcut değerleme yöntemi adil olarak değerlendirilmediği sağlar.	2,86	1,25	-3,033	0,000
Mevcut değerleme yöntemi geliştirmem gereken yönlerimi açığa çıkartır.	2,57	1,16	-14,817	0,000
İşin yapılışına yönelik yöntemlerin geliştirmesini teşvik eder.	2,56	1,16	-15,014	0,000
Ödüllendirilmem ve takdir edilmem PD sonucuna göre yapılmaktadır.	2,70	1,31	-11,089	0,000
Mesleki geleceğimin şekillenmesinde sicil notunun önemi vardır.	3,22	1,32	-2,845	0,005
Değerleme yönteminden bütünüyle memnunum.	2,59	1,12	-15,001	0,000

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

4.1.11.2. İşlerin Ne Ölçüde Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlandığı

Araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının, çalıştıkları işin ekip çalışmasına uygun tasarlanıp tasarlanmadığı konusunda görüşlerini tespit etmek amacıyla oluşturulan bu grupta 5 soru bulunmaktadır. Sorulara verilen cevaplardan, yalnızca “işlerin ekip çalışması yapmayı gerektiriyor olması” ile kararsızlık değeri arasında ($P < 0.000$) seviyesinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Diğer tüm sorulara verilen cevaplarla kararsızlık değeri arasında istatistiksel manada anlamlı bir farklılık yoktur.

Ulaşılan sonuç genel olarak değerlendirildiğinde, işlerin yerine getirilmesi ekip çalışmasını gerektirmesine rağmen, işin tasarımının ekip çalışması yapmaya uygun olmadığı doğrultusundadır. Çalışanlar, karşılaşılan problemlerin çözümünde büyük ölçüde birlikte, ekip olarak çalışmamaktadırlar. Bu kapsamda; işler, yeteri kadar işbirliği ve koordinasyon içinde yürütülmemekte, bunun bir sonucu olarak da çalışma grubunun kendisini sürekli geliştirmesi için tüm üyelerinin iştiraki ile performansını arttırmanın yollarını tartışmadığı görülmektedir.

Tablo 4.11: İşlerin Ne Ölçüde Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olduğu Hakkında Çalışanların Görüşleri.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Çalıştığım birimde Çalışmalar İşbirliği ve Koordinasyon İçinde Yürütülmektedir.	3,32	1,31	-1,205	0,229
İşimiz, bir bütün olarak birim halinde çalışma yapmayı gerektirmektedir.	3,95	1,13	10,196**	0,000
Karşılaşılan Problemi Çözmek İçin Birimdeki Herkes Birlikte Çalışır.	3,41	1,27	0,159	0,874
İçinde yer aldığım birim Sürekli Olarak Kendisini Geliştirmektedir.	3,33	1,28	-1,122	0,262
Birim Performansını geliştirmenin Yollarını Düzenli Olarak Hep birlikte tartışırız.	3,14	1,25	-4,354	0,000

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı(tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı(tek yönlü)

4.1.11.3. Çalışanların Ekip Çalışmasına Yönelimlilik Derecesi

Çalışma yapılan kamu kurumu çalışanlarının, ekip çalışmasına yönelimlilik, derecesini tespit etmek üzere toplam 4 soru yöneltilmiştir. Yapılan t testi sonuçları; kararsızlık seviyesinin üst sınırı olan değerle, ekip çalışmasına yönelimlilik ile ilgili sorulmuş olan dört soruya verilen cevaplar arasında 0,000 seviyesinde anlamlı bir farkın varlığını göstermektedir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, çalışanların ekip çalışmasına yatkın oldukları gözlemlenmiştir. Bu kapsamda çalışanlar, birlikte çalıştıkları arkadaşları için fedakarlıktan kaçınmayacaklarını, ayrıca İçinde yer aldıkları birimin bir bütün olarak amacı ve çıkarlarını bireysel amaç ve çıkarlarından daha üstün tuttıklarını, grubun genel çıkarları için yapmak istemedikleri şeyi yapmak durumunda kalacaklarını, kişisel beğeni ve anlayışına uygun olmayan şeylere dahi tahammül gösterebileceklerini, grubun amaçlarına ulaşabilmek için birlikte çalışmanın önemli olduğunu belirtmektedirler.

Tablo 4.12 : Çalışanların Ekip Çalışmasını Yönelimlilik Derecesi.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Birlikte çalıştığım arkadaşlarım için fedakarlıktan kaçınmam.	3,91	1,16	9,058**	0,000
İçinde yer aldığım birimin bir bütün olarak amacı ve çıkarları bireysel amaç ve çıkarlarımdan daha önce gelir.	4,11	1,01	14,719**	0,000
İçinde yer aldığım grup için, kişisel beğeni ve anlayışıma uygun olmayan şeyleri de kabullenebilirim.	3,95	1,08	10,674**	0,000
Üyesi olduğum çalışma grubunda olan kişilerle, grubun ortak amaçlarına ulaşabilmek için birlikte, bir bütün olarak çalışmak gerektiğine inanıyorum.	4,28	,97	18,947**	0,000

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı(tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı(tek yönlü)

4.1.11.4. Çalışanların, Ekip Tabanlı Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Düşünceleri

Araştırmanın yapıldığı kurumun çalışanlarına, ekip tabanlı/bazlı performans değerlendirme (EBPD) yöntemine yönelik 3 soru yöneltilmiş ve çalışanların EBDP yöntemi hakkında görüşlerinin olumlu olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan t testi sonuçlarına göre kararsızlık değeri ile her soruya verilen cevabın aritmetik ortalaması arasında ($p < 0.000$) seviyesinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark vardır.

Ortaya çıkan istatistiksel sonuç değerlendirildiğinde; ekip performans sonuçlarının, bireysel performans değerlendirme sonuçlarına yansıtılması ve bireysel performans değerlendirme yönteminin ekip çalışması yapmayı teşvik etmesi gerektiği konusunda daha güçlü bir istek var iken, ekip olarak yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçların ödüllendirmenin ekip bazında yapılması konusunda verilen cevabın diğer sorulara verilen cevaplar kadar kararlılık sergilemediği görülmektedir.

Tablo 4.13 : Ekip Tabanlı Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Düşünceleri.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Performansının Değerlemesinde, içinde yer aldığım Birimin Performansı da dikkate alınmalıdır.	4,07	1,10	12,702**	0,000
Performans Değerleme Yöntemi, amaca yönelik birlikte çalışmayı, yani ekip çalışması yapmayı teşvik etmelidir.	3,97	1,04	11.500**	0,000
Birim olarak Elde Edilen Sonuçların Ödüllendirilmesi yine birim bazında yapılmalıdır.	3,63	1,29	3,701**	0,000

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı(tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı(tek yönlü)

4.1.11.5. Çalışanların 360 Derece Değerleme Yöntemine Yönelik Düşünceleri

Ankete cevap veren kamu kurumu çalışanlarına, 360 Derece Değerleme ve Geribildirim Yöntemine yönelik düşünce ve tutumlarını tespit etmek üzere 6 soru sorulmuştur. Uygulanan t testi sonuçlarına göre; kararsızlık düzeyinin üst limiti olan test değeri ile grup içinde 4. sırada yer alan soruya verilen cevap arasında ($p<0,000$) seviyesinde, 5. sırada olan soruya verilen cevap arasında ($p<0,005$) seviyesinde anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

Elde edilen bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanlar, performansları hakkında yapılan değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirilmesinin gelişimlerine olumlu katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Ayrıca, amir dışında, yalnızca yerine getirdikleri hizmetten doğrudan yararlanan müşterilerin değerlendirme sürecinde rol almalarına sıcak bakarlarken, çalışma grubunun dışındaki iş arkadaşları başta olmak üzere aynı grupta yer alan iş arkadaşları ve astların değerlendirme yönteminde yer almamalarına sıcak bakmamaktadırlar. 360 Derece Değerleme ve Geribildirim yöntemine yönelik çalışanların genel tutumu değerlendirildiğinde; olumlu bir tutuma sahip olunduklarını söylemek pek mümkün değildir. Bunun en belirgin nedeni ise; kolektivist kültür özelliklerine sahip olan Türk kültürünün üyesi olan çalışanların baba rolündeki amire ortak vermeme düşünceleridir. Ayrıca, araştırma yapılan kurumda, çalışanlar arasındaki statü farklılıklarının belirgin olmasa da bu sonucun ortaya çıkma nedenlerinden sayılabilir. Dolayısıyla söz konusu kamu çalışanları, değerlendirme sürecinde, amir dışında astların, iş arkadaşlarının değerleyici olarak yer alınmasını olumlu karşılanmamaktadırlar.

Tablo 4.14 : 360 Derece Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışanların Düşünceleri.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Çalışma grubundaki iş arkadaşlarınız değerlemenizde ne derece etkili olmalıdır.	3,05	1,28	-5,665	0,000
Çalışma grubu dışındaki iş arkadaşlarınız değerlemenizde ne derece etkili olmalıdır.	2,11	1,20	-22,324	0,000
Astlarınız değerlemenizde ne derece etkili olmalıdır.	3,30	1,12	-1,838	0,067
Yerine getirdiğiniz hizmeti talep eden, bu hizmeti kullanan, kişiler değerlemenizde ne derece etkili olmalıdır.	3,54*	1,02	2,796*	0,005
Değerleme sonuçlarının bir görüşme ile size bildirilmesi gelişiminize ne derece katkı sağlayacaktır.	3,97*	,79	15,061**	0,000
Farklı kişilerin, değerlemenizde rol alması, performans değerlendirme sonucunun doğru ve adil tespit edilmesinde ne derece katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?	3,18	1,15	-4,025	0,000

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı(tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı(tek yönlü)

4.1.11.6. Çalışanların Performansının Değerlenmesinde Kullanılacak Boyutlar İle İlgili Düşünceleri

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumu çalışanlarına, değerlemede kullanılacak boyutlarla ilgili 7 soru sorulmak suretiyle düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Kararsızlık seçeneğinin üst değeri ile değerlendirme boyutlarının değerlendirme yönteminde yer alma oranının tespitine yönelik sorulara verilen cevaplarla ($P < 0.000$) seviyesinde anlamlı bir farklılığın varlığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda görev performansının değerlendirilmesi ile elde edilecek sonuçların yanında, çalışandan beklenen performansa ulaşılması için kritik olan bilgi, beceri ve tutumlar, yani yetkinlikler ile mesleki bilgi ve eğitim düzeyinin çalışanların değerlendirilmesine önemli ölçüde yansıtılması gerektiğine yönelik bir düşünce birliği bulunmaktadır. Diğer taraftan çalışanların kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan ortamsal performansın da değerlendirilmede bir boyut olarak yer alması konusunda önemli bir fikir birliği bulunmaktadır. Son olarak, birimin ve bir bütün olarak kurumun performansının, çalışan performansının değerlendirilmesine yansıtılması da çalışanlar tarafından büyük bir istekle olmasa da arzu edilmektedir. Sonuç olarak çalışanların performansının

değerlenmesinde; ekip ve görev performansları yanında, potansiyelin değerlendirilmesinde önemli bir araç olan yetkinliklerin, mesleki bilgi, eğitim seviyesini ve de ortamsal performansı dikkate alan bir değerlendirme yöntemini arzuladıkları söylenebilir.

Tablo 5.15 : Değerlenmede Kullanılacak Boyutlar İle İlgili Çalışanların Düşünceleri.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Görevi yerine getirme derecesinin tespit edildiği değerlendirme sonuçları, (görev performansı) performans değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?	4,33	,69	28,060**	0,000
Kişilik özelliklerimizin bir sonucu olan ortamsal performansa Yönelik Yapılacak Değerleme, değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?	4,13	,85	17,896**	0,000
Sizden beklenen performansa ulaşmanız için kritik olan bilgi, beceri seviyesini (yetkinlikler) baz alan bir değerlendirme, performansınızın değerlendirilmesinde ne derece yansıtılmalıdır?	4,27	0.71	18,076**	0,000
Eğitim düzeyiniz performansınızın değerlendirilmesinde ne derece kullanılmalıdır?	4,46	0.88	30,45**	0,000
Mesleki Bilgi düzeyiniz performansınızın değerlendirilmesinde ne derece kullanılmalıdır.	4,19	0.79	21,650**	0,000
Birim Performansı, Bireysel Performans değerlendirme sonucunuza ne derece Yansıtılmalıdır.	3,75	0,97	7,450**	0,000
İçinde yer aldığınız kurumun, kurumsal olarak değerlendirme sonuçları bireysel performansın değerlendirilmesi sonucuna ne derece yansıtılmalıdır.	3,77	0,89	7,624**	0,000

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı(tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı(tek yönlü)

4.1.11.7. Çalışanların Görev Performanslarının Değerlenmesinde Kimler Ne Ölçüde Görev Almalı

Ankete cevap veren kamu çalışanlarına, görev performanslarının değerlendirilmesinde; amir, astları, iş arkadaşları ve müşterilerin ne derece etkili olmalarını istediklerini tespit etmek maksadı ile 4 soru sorulmuştur. Kararsızlık değeri ile amirin ve müşterilerin görev performansının değerlendirilmesindeki etkinliğini tespit etmek amacıyla verilen cevapların sayısal değerleri arasında ($p < 0,000$) seviyesinde anlamlı bir fark var iken, asların ve iş arkadaşlarının görev performansının

değerlenmesindeki etkinliğini tespit etmek amacıyla sorulan sorulara verilen cevapların sayısal değerleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak; aşağıda yer alan tablodan da anlaşılacağı üzere, ankete katılan kamu kurumu çalışanları, görev performansının değerlendirilmesinde; amirlerinin ve müşterilerin rol almalarını isterlerken, iş arkadaşları ve astlarını ise istememektedirler.

Tablo 4.16 : Görev Performansının Değerlenmesinde Kimlerin Görev Alacağı.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Görev performansınızın değerlendirilmesinde amiriniz ne derece etkili olmalıdır.	4,05	,85	15,964**	0,000
Görev performansının değerlendirilmesinde astlar ne derece etkili olmalıdır.	2,94	1,10	-8,598	0,000
Görev performansınızın değerlendirilmesinde iş arkadaşlarınız ne derece etkili olmalıdır.	3,13	1,18	-4,839	0,000
Görev performansınızın değerlendirilmesinde müşteriler ne derece etkili olmalıdır.	3,69	1,08	5,521**	0,000

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı (tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

4.1.11.8. Çalışanların Ortamsal Performanslarının Değerlenmesinde Kimler Ne Ölçüde Görev Almalı

Ankete katılan kamu kurumu çalışanlarına, performanslarının bir boyutu olarak ortamsal performanslarının değerlendirilmesinde kimlerin ne derece etkin olmalarını istediklerini tespit etmek maksadı ile 4 soru sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar ile kararsızlık değerinin üst limiti arasında yalnızca birinci soruya yani amirlerin çalışanların kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinde rol almaları ile anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın yapıldığı kurum çalışanlarının, amirlerin ortamsal performanslarının değerlendirilmesinde görev almalarını arzu ederlerken, iş arkadaşlarının, astların, müşterilerin yer almamalarını tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 4.17 : Ortamsal Performansın Değerlenmesinde Kimler Görev Almalı.

	ORTALAMA	STANDART SAPMA	t	p
Ortamsal performansınızın değerlenmesinde amirleriniz ne derece etkili olmalıdır.	3,92	,94	11,422**	0,000
Ortamsal performansın değerlenmesinde astlar ne derece etkili olmalıdır.	3,05	1,15	-6,376	0,000
Ortamsal performansınızın değerlenmesinde iş arkadaşlarınız ne derece etkili olmalıdır.	3,82	1,03	10,137	0,000
Ortamsal performansınızın değerlenmesinde müşterileriniz ne derece etkili olmalıdır.	3,30	1,20	-1,762	0,079

* Fark 0.05 seviyesinde anlamlı(tek yönlü); **Fark 0.01 seviyesinde anlamlı(tek yönlü)

4.1.12. Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 4.18’de modeldeki değişkenlere ait Pearson korelasyon katsayıları, ortalama ve standart sapma sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri .57 ile .95 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.18’de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerde ileri sürülen ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Buradan yola çıkılırsa, Tablo 4.18’de ($p < 0.01$ seviyesinde) anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

Tablo 4.18’deki korelasyon katsayılarına bakılacak olunursa, ikili seviyedeki incelenen tüm değişkenler arasında $p < 0.01$ düzeyine göre anlamlılık seviyesinde olduğu ve hipotezlerimizin öne sürülen yönde doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 4.18.:Tüm Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları, Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.

ORT.	STD.SPM		MEVD	EÇ	EÇY	EBPD	360 DERECE
2,84	,901	MEVD	-				
3,432	,95	EÇ	,446**	-			
4,065	,845	EÇY	,175**	,372**	-		
3,89	,916	GBPD	,121*	,291**	,535**	-	
2,73	,57	360 DERECE	,031	,025	,034	,255**	-

Korelasyon **0.01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü); **ORT.:**Ortalama, **STD.SPM.:**Standart Sapma

*Korelasyon **0.05** düzeyinde anlamlı (çift yönlü)

4.1.13. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında regresyon analiziyle de değişkenler arasındaki ilişkinin parametreleri anlamlılığına bakılarak yapılan analizler desteklenmeye çalışılmıştır.

4.1.13.1. Mevcut Değerleme Yönteminin, 360 Derece Değerleme Ve Ekip Tabanlı Değerleme Yöntemleri Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi.

Tablo 4.19'da mevcut değerlendirme yönteminin, 360 Derece Değerleme ve Ekip Tabanlı/Bazlı Değerleme Yöntemleri Tercihleri üzerine etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir ve tabloda da görüldüğü üzere model ($p < 0,05$ seviyesinde) anlamlıdır ($F=3,208$, $p=0,041$). R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R^2 değeri 0,015 olarak bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre; çalışanların mevcut değerlendirme yöntemine karşı tutumları, 360 Derece Değerleme Yöntemi tercihlerini etkilemezken, Ekip Bazlı değerlendirme yöntemi tercihlerini ($p=0.015$ ve $p<0.05$) olumlu yönde etkilemektedir.

Tablo 4.19 : Mevcut Değerleme Yönteminin, 360 Derece Değerleme Ve Ekip Tabanlı Değerleme Yöntemleri Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.

	Standart Beta Katsayısı (β)	P
Ekip Bazlı Değerleme	,121	,015*
360 Derece Değerleme	,000	,996

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) R^2 : ,015, F: 3,208, P: 0,041

** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

4.1.13.2. İşlerin Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olmasının Ekip Tabanlı Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihleri Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi.

Tablo 4.20’de İşlerin ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanmış olmasının ekip tabanlı performans değerlendirme yöntemine yönelik çalışan tercihleri üzerine etkisi ile ilgili regresyon analizi sonucu verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F=39,765$, $p=0,000$) olup R^2 değeri 0,085 olarak bulunmuştur. Bu sonuç tercihteki varyansın yani değişkenliğin % 8.5’ini açıklamaktadır. Değişkenlik kaynağına bakıldığında, ekip çalışması 0.291 kısmi korelasyon düzeyinde anlamlı ve olumlu yönde bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 4.20 İşlerin Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olmasının Grup Tabanlı Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.

	Standart Beta Katsayısı (β)	R^2	F	ρ
EBPD	,291	,085	39,765	,000**

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) ** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

4.1.13.3. Ekip Çalışmasına Yönelimlilik İle Ekip Tabanlı Performans Değerleme Yöntemi Tercihleri Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi.

Tablo 4.21’de çalışanların grup çalışmasına yönelimli olmaları durumunun ekip tabanlı performans değerlendirme yöntemine yönelik tercihleri üzerine etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere model anlamlı ($F=172,015$ $p=0,000$) olup R^2 değeri 0,286 olarak bulunmuştur.

Etkinin kaynağına bakıldığında ekip çalışmasına yönelimlilik 0.535 kısmi korelasyon düzeyinde olumlu yönde güçlü bir ilişkiye sahiptir.

Tablo 4.21.: Ekip Çalışmasına Yönelimlilik İle, Ekip Tabanlı Performans Değerleme Yöntemi Tercihleri Arasındaki İlişki Üzerine Regresyon Analizi Sonuçları.

	Standart Beta Katsayısı (β)	R²	F	p
EBPD	,535	,286	172,015	,000**

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) ** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

4.1.13.4. Ekip Çalışmasına Yönelimlilik İle, 360 Derece Değerleme Yöntemi Tercihleri Üzerine Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi.

Tablo 4.22'de İşlerin ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanmış olmasının 360 Derece Performans değerlendirme yöntemine yönelik çalışan tercihleri üzerine etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ($F=,485$, $p=0,486$) ve $R^2=0,001$ olup model anlamlı değildir.

Tablo 4.22.: İşlerin Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olmasının 360 Derece Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.

	Standart Beta Katsayısı(β)	R²	F	p
360 DERECE	,034	,001	,485	,486

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) ** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

4.1.13.5. İşlerin, Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olması İle, 360 Derece Değerleme Yöntemi Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi.

Tablo 4.23'de İşlerin ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanmış olmasının, 360 Derece Performans Değerleme yöntemine yönelik çalışan tercihleri üzerine etkisi ile ilgili regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere ($F=,277$ $p=0,559$) ve R^2 değeri 0,001 olup model anlamlı değildir.

Tablo 4.23.: İşlerin Ekip Çalışmasına Uygun Olarak Tasarlanmış Olmasının 360 Derece Performans Değerleme Yöntemine Yönelik Çalışan Tercihleri Üzerine Etkileri İle İlgili Regresyon Analizi Sonuçları.

	Standart Beta Katsayısı (β)	R²	F	p
360 DERECE	,025	,001	,277	,559

* 0.05 düzeyinde anlamlı (tek yönlü) ** 0.01 düzeyinde anlamlı (tek yönlü)

4.2. Kamu Çalışanlarının Değerlenmesine Yönelik Model Önerisi

Türk kamu kesiminde uygulanmakta olan değerlendirme yönteminin doksan yılı aşan bir mazisi olmasına rağmen, günümüzde kamu çalışanlarının beklentilerini karşılamaktan çok uzaktır.

Günümüzde kamu çalışanı memurların değerlendirilmesinde kullanılan yöntemin eksik olan yönleri çok fazla olmasına karşın, bu konuda yapılan çalışmaların yetersizliği de dikkati çekmektedir. Çalışmanın teorik kısmında ayrıntılı olarak ele alınan bu eksikliklerin, giderilmesine yönelik çağdaş çözüm yolları da mevcuttur.

Hali hazırda kullanılan değerlendirme yönteminin, günümüze kadar olan tarihsel gelişiminde; uygulamada, yalnızca amirin ağırlık taşıdığı yöntemlere önem verildiği ve kullanıldığı görülmektedir. Amirlerin; yöneticilik ile değerlendirme görevleri birbiriyle bütünleşmiştir. Değerleme de en büyük rolü “asta en yakın amir” üstlenmektedir. Çünkü astını en etkili biçimde değerlendirecek olan, yani, buna yetkisi ve yeteneği olan kişi, en yakın amir olarak varsayılır. Bununla birlikte, amir değerlemesinin bir takım sakıncaları olduğu, bazen değerlemeyi amacından saptıracak kadar başkalaştırdığı da bir gerçektir. Değerlendirilen kişiye yakın olmanın, onu çok iyi izleyebilmesinin yanında, özellikle sübjektiflik gibi bir sakıncası da söz konusudur. Amirin değerlendirme sırasında “yanlılığını önlemek” en önemli noktadır. Bu haklı görülebilecek kaygı, üstü nesnel (objektif) olmaya iten yeni değerlendirme yöntemlerinin arayışını gerekli kılmıştır. Geliştirilen birkaç uygulama, asta yanlılık konusunda güvence getirmişse de, bunlar geleneksel örgüt (hiyerarşik örgüt) yapısı içinde yeterli ve doyurucu değildir. Çünkü, hiyerarşik örgüt içinde ast, organizasyondan çok amirine bağlı bulunmaktadır. Disiplin önlemleri yanında, değerlendirme de üstün elinde, asta karşı gereğinde kullanılabileceği etkili bir silahtır. Memur, amirini aşamaz organizasyonel amaçlardan çok üstünün emirlerine uymak zorundadır.

Yasal kuralların doğruluğu ve yanlılığı burada tartışılmayacaktır. Bu kamu çalışanı yöneticilerinde genel olarak uymaları gereken temel bir ilkedir. Yönetim, çizilmiş yoldan yürümek zorundadır. Astlarda, yasal kurallardan kendi üstünün emirlerine kadar her isteği, konusu suç olmamak koşuluyla, yerine getirmek zorundadır. İşte, böyle bir ortam içinde çalışan değerlemesine nesnellik kazandırmak çabası, zorunlu olarak üstün kendisinde topladığı yetki ve otoritenin kullanımını sonuçsuz biçimde sınırlamak ve engellemek çabası olmaktadır.

Amirin yansızlığını sağlamayı amaçlayan yöntemlerin geliştirilmesi değerlendirme yönteminden kaynaklanan hataların çözümünde yeterli olacakmış gibi görülebilir. Bu

kapsamda bazı adımlar da atılmamış değil. Bunlardan biri, değerlemeyi, birkaç üste yüklemek, hiç olmazsa, üste değerlendirme sırasında bir ortak vermek, ya da değerlemeyi bir kurula yaptırmaktır. Yine de, birinci derece amirin değerlendirilen asta yakınlığı, önerilerine, ikinci derece amirinin önerilerinden daha çok ağırlık verilmesi olanağını kazandırmaktadır. Yani, birinci sicil amirinin bu konuda fonksiyonel otoritesi vardır. Sözü dinlenir, kurul üyelerini ya da değerlendirme ortağını istediği gibi etkileyebilir. Nitekim bu şekilde olmaktadır.

Diğer önemli bir konu ise değerlemede kullanılan ölçeğe ilişkin sorunlardır. Bu konuda ayrıntılı olarak değerlendirme önceki bölümlerde yapılmıştır. Yalnız şunu tekrar hatırlatmak gerekir ki değerlemede kullanılan ölçek de, değerlemenin güvenilirliğini önemli ölçüde etkileyen bir unsurdur.

Dünyadaki bütün canlılarda olduğu gibi insanın da kendini ispatlama ihtiyacı göz ardı edilemez. Özellikle günümüz koşulları bu durumu daha da ön plana çıkarmıştır. Herkes üstün performans göstermek ister fakat organizasyonlar büyük bir becerisizlikle insanları küstürmeyi başarırlar ve böylece bir çok üstün performans gösterebilecek kişi kenara çekilir.

Diğer yandan, performans değerlendirme yöntemi kurarken, performans değerlemenin çalışanlar ve yöneticiler tarafından "amaç" olarak algılanması engellenmelidir. Performans değerlendirme amaç değil, sadece bir araçtır.

Performans değerlendirme yönteminin başarısı, kurum içindeki herkes tarafından benimsenmesine ve güvenilmesine bağlıdır. Kademeler arası karşılıklı güvenin tesis edilmesi, etkili bir performans değerlendirme yönteminin öncelikli hedefi olmalıdır. Yeterince güven duyulmadan kullanılan araçlar, beklenen amaçları gerçekleştirebilmeye imkan tanımayacaktır. Dolayısıyla meşhur tekniklerin pratik bir şekilde kullanılmasını sağlayacak hazır modellerin ithalinden ziyade, kurumla özdeş özgün yapıların kurulması, bunların iyi tanımlanması, herkese anlatılması ve topyekün uygulamaya geçmeden önce mutlaka pilot uygulamalar yapılarak sonuçlarının değerlendirilmesi önemlidir.

Şimdi kamu çalışanlarının performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek gerek kurumsal, gerekse çalışan beklentilerine hizmet edebilecek bir değerlendirme modelinin oluşturulması esasları tanımlanacaktır.

Oluşturulacak model, mevcut değerlendirme yönteminde eksik olan ve de çağdaş bir değerlendirme yönteminde bulunması gereken şu nitelikleri karşılayabilecek tarzda tasarlanmalıdır;

- Çalışanın, bilgi, beceri, yeteneklerini doğru ölçmeli,
- Çalışanın, kurumsal performansa ve hedeflere yaptığı katkıları doğru ölçebilmeli,
- Çalışanın, potansiyelini doğru tahmin edebilmeli,
- Çalışanı kurumsal performansı yükseltmeye yöneltmeli,
- Çalışanlar yönetime güven duymalı,
- Yöntem, mümkün olabildiği ölçüde sübjektif hatalardan arınmış olmalı,
- Performans ve potansiyelin çalışan değerlemesinde ağırlıklar belirlenmeli,
- Tasarımda geribildirim mutlaka yer verilmeli,
- Değerleme formunun mümkün olduğunca az sorudan oluşmalı,
- Değerleme formunun basit ve kolay uygulanabilir olmalı,
- Değerlemenin ve geribildirim sayısal bazda da yapılmalı,
- Açık uçlu, metin tipi değerlemeye yer verilmemeli,
- Geribildirim verilen personelin, kendi değerlendirme sonucu yanı sıra iş arkadaşları arasındaki yerini de bilmeli,
- Değerleme modeli, süreçlerde değişiklik yapmaya veya modeli geliştirmeye imkan sağlayan esneklikte olması,
- Çalışan ve kurumun sürekli gelişimini hedef alarak buna hizmet edecek bir yapıda olmalı.
- Yaygın olarak kullanılan sınav ve test gibi yöntemlerle, standart ölçek üzerinden ölçülebilen unsurların tamamının genel sınavlar ve benzeri yöntemlerle ölçülmelidir. Ayrıca; Değerleme sonuçlarını desteklemek amacıyla değerleyen, çalışanın performansına ilişkin somut örnek ve olayları ortaya koyabilmelidir.
- Ölçme ve değerlendirme kaynaklarının çalışanın en yüksek motivasyonu sağlayacak şekilde dengeli olarak seçilmelidir.
- Bu temel ilkeleri gerçekleştirebilmek için tek kaynaklı tek boyutlu değerlendirme yönteminden, çok kaynaklı çok boyutlu değerlendirme yöntemine geçilmelidir.

Bu niteliklere sahip bir değerlendirme modeli gerçekleştirmek maksadıyla, çalışanın bireysel ve potansiyel niteliklerini değerlemeyi ihtiva eden, önerilen çok kaynaklı, çok boyutlu değerlendirme yöntemi şu şekilde tasarımlanabilir;

Modelde öngörülen performans ve potansiyelin unsurları şunlardır;

- **Performans:** Çalışanın bugüne kadar yaptığı ve yapamadığı şeyler anlaşılmalıdır.

- **Performansın, birinci unsuru olarak, çalışanın iş ortamında sergilediği davranış ve kişisel özellikleridir. Yani “Çalışan Değerleme”dir.** Çalışan değerlemesi görev performansı ve ortamsal performans çerçevesinde değerlendirilmelidir. Görev performansı, iş tanımlarına uygun olarak yapılabilir. Bu ölçüm, bireyin iş ortamında ilişkide bulunduğu diğer bireyler tarafından gözlem suretiyle yapılabilir. Ölçüm kaynakları:

Çalışanın birinci amiri,

Çalışanın ikinci amiri,

İş arkadaşları,

Astları olarak sıralanabilir.

Müşterilerin bir ölçüm kaynağı olarak alınmaması kamu kesiminde bu kavramı tanımlamanın, içini doldurmanın zorluğundan kaynaklanmaktadır.

Yapılan araştırmada, araştırmanın yapıldığı kamu kurumu çalışanları, her ne kadar astların ve iş arkadaşlarının değerlendirme sürecinde görev almalarına soğuk baktıkları tespit edilmiş olsa da, bu ölçüm kaynaklarının değerlemesi, başlangıçta performans sonuçlarının tespitinde çok düşük bir etki ile fakat çok büyük ölçüde geliştirme maksadı ile kullanılabilir. Bu arada amir değerlendirme sonuçları da test edilmiş olur. Daha sonraki dönemlerde, kurumsal kültürün ve zihniyetin yenilenmesine bağlı olarak ast ve iş arkadaşı da değerlendirme sürecinde performans sonucunun tespitinde daha fazla bir oranda görev alabilirler.

Performans, çalışanların, genel olarak hali hazır iş ortamında ilişkide bulunduğu diğer bireyler tarafından önceden tespit edilen ölçek ve ölçütler çerçevesinde denetleyerek, ölçülebilir.

- **Performansın ikinci unsuru ise, kurum değerlemesidir.** Bunun ölçümü ise çalışanın kendi departmanının ve kurumunun tarafsız denetleyicileri tarafından ölçülmesi ve buradan elde edilen değerlendirme skorlarının, çalışan değerlemesine yansıtılması suretiyle yapılabilir. Ölçüm kaynakları:

Çalışanın kendi departmanının (ekip) performans derecesi,

Çalışmış olduğu kurumun performans derecesi olarak sıralanabilir.

- **Potansiyel:** Potansiyel bireyin gelecekte yapmaya muktedir olduğu şeylerdir.

Potansiyelin değ erlenmesine ilişkin unsurlar ş unlardır;

Potansiyelin birinci unsuru çalışan ın “Mesleki eğitim düzeyi”dir. Bu, sertifika, diploma ve kayıtlarla saptanabilen, rakama dönü ş türülebilen bir ölçümdür. Ölçüm kaynakları:

Mesleki eğitim düzeyi,

Potansiyelin ikinci bileş eni ise “birey nitelikleri” olarak adlandırılan mesleki bilgi, beceri ve yetenektir. Ölçüm kaynakları:

Meslek bilgisi,

Genel bilgisi,

Söz konusu bu yetkinlikler, geliştirilecek testlerle objektif olarak ölçülebilecektir.

Performans değ erleme yöntemlerinde ölçüm kaynağı olarak kabul edilen kavramlar kurumun veya kişinin performansını arttırabilme önceliklerine göre uygulanabilirliği ve ölçülebilirliği nispetinde bir kriter olarak kabul edilir ve performans değ erleme yöntemine dahil edilir. Bütün bunlara rağmen performansı arttıran her kavram veya olgu doğ rudan değ erleme yönteminde kullanılmayıp bazen kişisel geliş imi sağlayabilme özelliklerine göre kariyer geliş im programlarına dahil edilebilir ve idari maksatlarla kullanılmayabilir.

4.2.1. Önerilen Modelin Genel Olarak İ rdelenmesi

4.2.1.1. Türk Kültürünün Özellikleri ve Türk İnsanın Sahip olduğu Anlayış ın Değ erleme Yöntemi Üzerine Etkisi

Türk kültürünün kendisine has kültürel özellikleri daha önceki bölümlerde incelenmiştir. Kültürel özellikler gerek tasarım gerekse değ erleme yönteminin uygulanması sürecinde dikkatle incelenmesi gereken bir faktör, bir sınırlılık olarak ele alınması gerekir.

4.2.1.2. Geribildirim Süreci

Çok kaynaklı ve geliş im odaklı olması hedeflenen modelde geribildirim sürecinin olması kaçınılmazdır.

Geleneksel amir değ erlemelerinin aksine, tasarlanan modelde değ erleyici

durumunda bulunan astlar ve iş arkadaşlarının kimlikleri gizli tutularak, değerlendirme idari kararların alınmasından daha çok geribildirim / gelişim amacına yönelik kullanılacaktır.

Geribildirim görüşmeleri, bireysel gelişimini planlanması maksadına hizmet etmektedir. Bu görüşmelerde; çalışanın bir sonraki değerlemeye kadar yerine getirmesi gereken görev ve hedefler tanımlanır. Amir ve personel bu süreçte hedeflerin belirlenmesine ortak katkıda bulunurlar.

Geribildirim her önemli faaliyetin hemen ardından o faaliyete ilişkin olarak verilmesi ilke olarak benimsenmektedir. Genel performans seviyesi ile ilgili olarak ise üçer aylık periyotlarda geribildirim verilir. Diğer yandan daha sık bir geribildirim süreci, personelin gelişim ihtiyacına bağlı olarak amir ile personelin birlikte karar vermesi ile de gerçekleştirilebilir.

4.2.1.3. Değerleme Hataları

Tasarlanan modelde, değerleyici sayısının artması, değerlemede varolan sübjektivitenin azalmasını sağlar ama hatlarının tamamıyla ortadan kalkmasını önleyemez. İçinde insan unsurunun olduğu tüm sistemlerde değerlemeye ilişkin hataların olması yaşanması olası bir durumdur. Bu nedenle değerleyiciye bağlı olarak hataların yaşanması her zaman söz konusu olabilir.

Değerleme hataların azaltılmasında, çok kaynaktan değerlendirme bilgisinin alınmasının yanında, değerleyicilere değerlendirme bilincinin kazandırılması da önemlidir. Bu maksatla değerlendirme sürecinde rol alan tüm taraflara gerekli eğitimlerin verilmesi; değerlemeye yönelik ortak standart bir uygulamanın gelişmesini sağlayacağı ve değerlendirme hatalarının azalacağı, değerlendirilmektedir. Ayrıca özellikle astların ve iş arkadaşları değerlemesi konularında, teknik ve davranışsal eğitimin planlanması modelin başarısı için büyük bir önem arz etmektedir.

4.2.2. Değerlenecek Performans Boyutlarının İrdelenmesi

4.2.2.1. Çalışanın İş Ortamında Sergilediği Davranış Ve Kişisel Özellikleri (Görev Performansı/Ortamsal Performans)

Görev performansı ve ortamsal performans, iki ayrı performans boyutunu ifade etmektedir. Görev performansı işin teknik yönüyle ilgili iken, ortamsal performans kişiler arası davranışları ve gönüllülük temelindeki davranışları içermektedir.

Ortamsal davranışlar, kurum içi iletişimin iyileştirilmesi, uyumun artması, gerilimin azalması gibi kurumsal amaçlara hizmet etmektedir⁴⁹⁹.

Ortamsal performansa ilişkin değerlemenin, işin teknik boyutundan çok yönetimi ile uğraşan yöneticilerde, diğer çalışanlara nazaran daha ağırlıklı olması söz konusu olabilecektir.

Ortamsal performans, kişiler arası ilişkileri kolaylaştırma (çalışma arkadaşlarına yönelik işbirlikçi, anlayışlı, yardımsever davranışlar) olabileceken, görev performansı (deneyim, yetenek ve işe yönelik bilgi), işe kendini adanma (çok çalışma, inisiyatif kullanma, kurallara uyma gibi çalışma disiplini ve motivasyonla ilgili davranışlar) olabilir⁵⁰⁰.

Bu boyutların kim veya kimler tarafından değerlendirileceği ve hangi ağırlıkta dikkate alınacağı organizasyonel düzeyde, organizasyonun özellikleri dikkate alınarak yapılacak çalışma sonunda açıklığa kavuşturulması gereken bir konudur.

4.2.2.2. Kurumsal Değerlenme Sonuçlarının Çalışan Değerlemesine Yansıtılması

4.2.2.2.1. Mevcut Kurumsal Değerleme Uygulamalarının İrdelenmesi

Yönetimsel uygulamalar bireysel davranışları çağrıştırırken, ekip çalışmasının gerçekleştirilmesine ilişkin beklentiler pek de gerçekçi olmayacaktır. O halde günümüz rekabet koşullarında, örgütlere önemli avantaj sağlayacak ekip çalışmasının hayata geçirilmesi ve tüm çalışanların organizasyonel amaçlara hizmet eder duruma getirilmesi maksadı ile ekip performansı ve kurumsal performansın, bireysel performans ile entegrasyonu büyük bir önem taşımaktadır. Yapılan araştırma sonuçları da bu durumu desteklemektedir.

Kurumsal performansla bireysel performans değerlendirme yönteminin entegrasyonu sonucu oluşturulacak bir değerlendirme modelinde, çalışana yönelik güdülen amaç; kişisel gelişimi sağlayarak, kurumsal gelişime katkıda bulunmak; bu maksatla gerekli motivasyona sahip olan, sürekli geribildirim alan, ekip ruhu gelişmiş, içinde bulunduğu kurumun ve birimin başarısından kendine de pay çıkarabilen, fark yaratmak için çalışan ve en alt kademeden en üst kademeye daima mükemmeli arayan bir anlayış içinde olmalıdır.

⁴⁹⁹ W.C. BORMAN, & S.J. MOTOWİDLO, **Expanding The Criterion Domain To Include Elements Of Contextual Performance**, Human Performance, 6,1993, Ss.1-21.

Kurum bazında ise amaç; kurumunun beklentileri, görev yapılan birimin vazifesi ve bireyin kişisel beklentileri doğrultusunda çalışanların gelişimini sağlayarak özel sektör kuruluşları ile rekabet edebilen bir kamu işletmeciliği anlayışı ve yapısı oluşturmak olmalıdır.

Günümüz kamu kesiminde, çalışan performansının birim ve kurum performansı ile entegre edilmesi mümkün olmadığı gibi, kurumsal performansın değerlendirme amacı, kurum ve kuruluşların; kanun, tüzük, yönetmelik, emir ve planlarla tespit edilmiş, görev, faaliyet ve hazırlıklarının, belirlenen esas ve standartlara uygunluğunun ve etkinliğinin yetki verdiği kimseler/kuruluşlar tarafından belirli veya belirsiz zamanlarda esas ve usulleri önceden tespit edilmiş bir yöntemle kontrol edilmesidir.

Her kamu kurumunun genel merkezinin bünyesinde, personelini ve kurum performansını değerlendirdiği bir denetleme ve değerlendirme teşkilatı bulunmaktadır. Bu teşkilat genel olarak bünyesinde bulunduğu kurumun merkez ve taşra teşkilatlarının;

- Genel durumlarını kıymetlendirmek,
- Kurumsal amaçları daha iyi gerçekleştirmek üzere, mevzuata, plan ve programlara uygun çalışmasını temin etmek,
- Mevzuatın uygulanmasından doğan sonuçlar üzerinde inceleme yaparak, görülecek yanlışlık ve eksikliklerin giderilmesi ve düzeltilmesi yollarını araştırmak ve işlerin istenen düzeyde yürümesini sağlamak için alınması gereken önlemleri ve düşüncelerini raporlamak.
- Gerektiğinde, hizmetlerde performans, etkinlik ve verimliliğin artırılması için üretilecek politika, proje ve hizmet standartlarının oluşumuna katılmak,
- Kurum ve kuruluşların çalışmalarında ilgili mevzuata uyulup uyulmadığını, her türlü hesap, faaliyet ve işlemlerini, kullanılan yöntemlerin ve çalışma şekli ile yerlerini, yerleşme durumlarının verimli, ekonomik ve etkili olup olmadığını, hizmetlerin kuruluş amaçlarını gerçekleştirecek şekilde yürütülüp yürütülmediğini, görevli personelin sıfatlarıyla ilgili hal ve hareketlerini denetlemek, incelemek.
- Kurum ve kuruluşların; denetleme, puanlama, değerlendirme ve derecelendirmelerini yapmaktır.

Bu değerlemeden beklentileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

⁵⁰⁰ J. Van SCOTTER, & S.J. MOTOWİDLO, **Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance**, Journal of Applied Psychology, 81,1996,Ss.525-531.

- Kurum bünyesindeki tüm unsurların yasalarla tanımlanmış olan görevini yerine getirecek durumda olmasını sağlamak,
- Organizasyonel amaçların ve gerekliliklerin çalışanlar tarafından anlaşılma derecesini tespit etmek,
- Organizasyonel amaçlara ulaşma seviyeleri hakkında geribildirim almak,
- Göreve yönelik eğitim eksikliklerini tespit etmek,
- Yöneticilerin kurumlarını yönetmedeki başarı ve başarısızlıklarını ortaya koymak,
- Tahsis edilen kaynakların etkili olarak kullanılmasına ilişkin değerlemede bulunmak,
- Kurumların göreve yönelik iyileştirilmesi gereken alanlarını ortaya çıkarmak suretiyle gelişimlerine fırsat vermek,
- Başarıları ile öne çıkan kurumların ödüllendirilmesini sağlamak,
- Kurumların üstün başarılar göstermesinde önemli rolleri olan personeli tespit edip onurlandırmak,
- Gelecekteki değerlemelere baz teşkil edecek kriterler tespit etmek,
- Kurum içinde kurumsallaşmanın sağlanması yönünde gerçekleştirilen faaliyetlerin yaygınlaştırılmasını sağlamak,

4.2.2.2.2. Çalışan Değerlemesi ile Kurumsal Değerlemenin Entegrasyonu

Bireysel performans ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi kurumun geleceğini oluşturmak yolunda sinerjik olarak tasarlayıp kullanmak çok önemlidir. Bu birbirinden ayrılmaz iki unsurun birlikte etkin olarak kullanılması kurumun bireysiz, bireyin de kurumsuz yapamayacağı gerçeğinin zorunlu bir sonucudur. Bu nedenledir ki; kurumsal denetleme ve değerlemeleri esnasında kurumun görevlerini yerine getirmedeki başarısı kontrol edilirken, personelin üstlendiği görevi yerine getirmedeki başarısı da gözlenmelidir.

Kurumsal değerlemenin, çalışan değerlemesi ile entegrasyonunda, çalışanın kuruma katkısı bireysel performansından, kurum performansına doğru bir değerlemenin bütüncül bir sonucu olarak ortaya çıkar. Birimler içinde grupların performansları dikkate alınır. Diğer taraftan, grup içinde yer alan grup üyelerinin değerlemenin grupta yer alan çalışma arkadaşları tarafından yapılması söz konusu

olabilir. Değerlemede bireysel görüşler anketi veya grup değerlendirme anketi kullanılabilir.

Diğer yandan, her bir birim, bir üst kademesi tarafından “komple birim halinde” ya da merkez teşkilatın denetleme teftiş heyeti tarafından her yıl denetime tabi tutulurlar. Kurumun merkez teşkilatının denetlenmesi ise sadece bakanlık denetici heyetleri tarafından yapılır.

Denetleme sonucu belirlenen değerlendirme puanları, ilgili her çalışanın “kendi teşkili” hanesine yazılır. Bakanlık merkezinde çalışanlar için doğal olarak “bir üst teşkil” puanı yoktur, bunun yerine “kendi teşkili” puanının katsayısı artırılabilir.

Bir değerlendirme dönemi içinde 6 aydan fazla değişik nedenlerle kurumda olmayanlara o değerlendirme dönemi için “kurumsal performansa katkı derecesi” puanı verilmez. Buradaki ağırlık, bireysel değerlemesinde yer alan diğer alt boyutlara eşit olarak dağıtılır.

Performans birçok girdinin sonucunda ortaya çıkan bir sonuçtur. Bu girdi farklılıklarının doğal olarak sonucu etkilemesi beklenmelidir. Bu nedenle, aynı görevi yerine getiren kurumların girdi farklılıklarından doğan değişik sonuçları iyi tespit etmek gerekmektedir.

Bu kapsamda; mevcut girdiler çıktının niteliksel ve niceliksel özelliklerine yön vereceğinden;

Kurumsal Performans (Bağımlı Değişken), kaynaklar (Personel, Malzeme, Eğitim,...) (Bağımsız Değişkenler) yani girdinin bir fonksiyonu şeklinde ifade edilebilir.

Bu modelde, her kurumun elindeki kaynakların durumuna göre elde etmesi gereken bir kurumsal performans değeri olacaktır. Kurum olarak tespit edilecek güvenilirlik aralığı içinde bu kurumsal performans değerinin artı eksi değerleri (Alt ve üst değerleri) tespit edilmelidir.

Tespit edilecek alt ve üst kurumsal performans değerleri arası, o kurumun kendi kaynaklarını kullanarak ulaşabileceği normal puan bandını verecektir.

Normal bant aralığında, bir rekabet gücüne ulaşmak, o kurum personelinin beklenen değerdir. Bu puan diliminin altında bir derece rekabet edebilme gücü yetersiz, üzerindeki bir derece ise olağanüstü olarak değerlendirilmelidir. Bu puanlamanın birey performans değerine negatif/pozitif etkisi yukarıda belirtildiği şekliyle tespit edilecek olan “bireyin kurumsal performansa katkı katsayısına” göre

hesaplanacaktır.

4.2.2.3. Mesleki Eğitim Seviyesinin Değerlemeye Alınması

Mesleki Eğitim Düzeyi tasarlanan değerlendirme modelinde potansiyel ana bileşeni olarak ele alınmalıdır.

Mesleki Eğitim programları, çalışanların verimliliğini artırmada başvurulan etkili metotlardan biridir. Bu bağlamda Mesleki Eğitim; ait olduğu kurum içinde veya dışında yapılan, işin gerektirdiği nitelik ve becerileri kazanmak üzere icra edilen her türlü resmi veya gayri resmi eğitim faaliyeti olarak tanımlanabilir.

Mesleki eğitim programları görevin yerine getirilmesini kolaylaştıran ve sağlayan teknik, idari ve muhakeme yeteneklerini arttırmaya yönelik olabileceği gibi, bir anlayışın yerleştirilmesi, benimsetilmesi maksadı ile de yapılabilir. Yapılan bir çok araştırma, mesleki eğitim ile performans arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle mesleki eğitim, personelin performans potansiyelinin değerlendirilmesinde bir boyut olarak kullanılmalıdır.

Tüm organizasyonlar ve de tabi ki tüm kamu kurumları, değişen teknoloji ve insan kaynakları yönetimindeki farklılıklardan kaynaklanan ihtiyaçlar nedeniyle çalışanlarının eğitim seviyelerini ekonomik gerçekleri de göz önüne alarak yüksek bir seviyede tutmak zorundadır. Eğitim programlarındaki temel amaç belirli teknik yetkinliklere ulaşmak yanında personelin doğru karar vermesini sağlayacak yetenek ve bilgilerini geliştirerek kurumun performansını arttırmaktır.

Mesleki Eğitim durumu bir ölçüm kaynağı olarak kabul edildiği takdirde, sistem içerisindeki bütün personelin eşit şartlar altında aynı amaçları taşıyan eğitim süreçlerinden geçmesi ve nihai olarak eğitim sürecindeki başarılarının nota tahvil edilerek performanslarına yansıtılması hedeflenmektedir. Ortaya konan bu hedefin gerçekleşme oranı kamu kurumu çalışanlarının görevlerini yerine getirmesinde alternatif boyutları göz önüne serebilmekte ve geniş bir açıdan bakıldığında ülke için insan kaynağının kalitesini arttırmaktadır.

Mesleki Eğitim seviyesinin bir değerlendirme boyutu olarak kullanılması noktasında şu hususlara dikkat edilmesi gereklidir;

- Bütün statülere göre görev tanımlarının bilimsel esaslar dahilinde yapılmasını gerektirir.

- Görev özelliklerine göre eğitim ihtiyaçlarının ve eğitim hedeflerinin tespitini gerektirir.
- Hedeflerle hali hazırdaki durumun karşılaştırılarak bir yol haritasının tespitini gerektirir.
- Eğitim sonrası değerlemenin bilimsel esaslar dahilinde yapılarak her eğitim programına bir önem derecesi verilmelidir.
- Değerleme sonuçlarının personelin siciline başka bir çalışmayla tespit edilecek esaslar dahilinde nota tahvil edilerek yansıtılması sağlanmalıdır.
- Fırsat eşitliği prensibini bozabilecek her türlü uygulamadan kaçınılması gereklidir, bu nedenle eğitim programlarının bütün genel yapıya hitap etmesi sağlanmalıdır.
- Hiçbir eğitim programına katılamayan personelin hangi esaslar dahilinde değerlendirileceği incelenmeli ve ortaya konulmalıdır.
- Mesleki eğitim durumunu bir ölçüm kaynağı olarak kabul etmek beraberinde birçok maliyetin de göz önüne alınmasını gerektirir.

4.2.2.4. Mesleki Bilgi ve Genel Kültür Seviyesi

Bilgi seviyesinin ölçülmesi hemen hemen tüm değerlendirme süreçlerinde tercih edilen bir yöntemdir. Günümüz iş dünyasında, bilgi sınavları personel seçimi, performans değerlendirme, terfi kararlarının verilmesi, mesleki eğitim ve mesleki yeterlik belgelerinin verilmesi, çalışanların kariyer gelişim planlamalarının yapılması, kişilerin uygun görevlerde istihdam edilmesinde daha doğru kararlar verilmesi gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri kapsamında kullanılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin bir alt alanı olan personel seçiminde bir seçim kriteri olarak kullanılan bilgi sınavları, aslında performans değerlendirme yöntemi içinde de kullanılmaktadır. Bir üst pozisyona, bir göreve kimin yerleştirileceğinin, kimin ödüllendirileceğinin ya da kimin işe devam edeceğinin kararının verilmesinde etkin olarak kullanılabilir. Bilgi sınavları özellikle terfilere ilişkin kararların verilmesinde önemli ve etkili bir kriter gibi gözükmektedir.

Anlaşıldığı gibi, bilgi sınavları kişiler hakkında karar verilmesi gereken durumlarda, kişiler arası karşılaştırmaların yapılması sürecinde kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, özünde kişilerin birbirlerine göre durumunu ortaya koyan bir uygulamadır. İyilerin ve kötülerin fark edilip ayrıştırılmasına, iyilerin ödüllendirilip

kötülerin ayıklanmasına olanak sağlar. Böyle bir değerlendirme sürecinde bilgi düzeyi kişilerin birbirleriyle karşılaştırıldığı değişkenlerden biri olarak kullanılabilir. Personel seçimi alanında yapılan araştırmalar göstermektedir ki yetenek testleri ve bilgi düzeyi işteki performansı motivasyon ve kişilik testlerine göre daha iyi tahmin etmektedir.

Günümüz iş dünyasında işin doğası değişmiş, daha esnek ve daha dinamik bir yapı kazanmıştır. İş canlı tutmak için, iş yapan kişinin sürekli iş ile ilgili gelişen bilgileri takip etmesi yani kendini tazelemesi, yenilemesi gerekmektedir. Zaman içinde oluşan eskimleri önlemek, bilgiyi taze tutmak, kurum içinde ya da dışında formal bir eğitimle sağlanabileceği gibi tamamen kişinin kendi çabalarıyla informal olarak da sağlanabilir. Dolayısıyla bilgi sınavları bu anlamda iki temel işlevi birden yerine getirmektedir.

Birincisi kurumsal düzeyde bir işlemdir ve kurum içinde yapılan formal eğitimlerin değerlendirilmesini kapsar. Mesleki eğitimlerle, kişi ne kadar donanmış ve bu bilgileri ne kadar kullanıyor sorularına yanıt verebilir. Bilgi sınavları kurumsal düzeyde bir değerlemeye olanak sağlayarak kurumun eğitim ihtiyacı hakkında da önemli ipuçlarının yakalanmasını sağlar. Bilgi sınavlarının ikinci işlevi ise kişilerin bireysel çabalarının ve becerilerinin fark edilmesi ve değerlendirilmesidir. Kişinin kendini geliştirmeye zaman ve emek harcıyıp harcamadığını anlamak, işe yönelik bilgisi fazla personeli ayırt etmek ve kendini geliştiren kişiyi ödüllendirmek, kişisel eğitim ihtiyacını saptamak amacıyla bilgi sınavları kullanılabilir.

Mesleki ve genel bilgi düzeyinin öneminin kabul edilmesi ve bir boyut olarak değerlendirme yöntemi içinde yer alacak olmasına karar verilmesi yeterli değildir. Aynı zamanda bu boyutun ölçülmesine ilişkin araçlarında doğru tespit edilmesi gerekir.

Performans değerlendirme kapsamında kişinin bilgi düzeyine ilişkin karar çoğu zaman yalnızca amir tarafından verilmektedir. Amir kişinin iş hakkında yeterli bilgiye sahip olmayabilir, taraflı olabilir ya da kişinin bilgisini değerlendirebilecek kadar gözlem yapmamış olabilir. Dolayısıyla kişinin bilgi düzeyinin performans değerlendirme kapsamına alınması ve bir sınavla ölçülmesi objektif bir değerlemeye olanak sağlar. Ancak böyle bir sınav, işe ilişkin, meslekle ilgili bilginin değerlendirildiği bir sınav olmalıdır.

Bilgi sınavlarının hem kurum için hem de personel için avantajlı gözükmektedir. Kurum için avantajlıdır çünkü bilgi sınavları üzerinden değerlendirme yöneticiler için amir, ast ya da denklemlerin değerlendirmelerine göre kişileri birbirleriyle karşılaştırmak için daha objektif bir kriterdir. Ayrıca personelin sürekli kendini

yenilemesine ve eğitmesine olanak sağladığı için personel ve hizmet kalitesinin de yüksek seviyede tutulmasını sağlar. Kişisel açıdan bakıldığında, sınav ve test sonuçları pek çok kriter gere göre kişinin gerçek anlamda kontrol edebileceği şeylerdir. Kişi, çalıştığı ve okuduğu takdirde değerlemesinde etkisi olacak olan bilgi sınavlarından yüksek notlar alacaktır.

Bilgi sınav sonuçlarının performans değerlemede kullanılmasının bazı sakıncaları olabilir. Kişilerin belirli konulardaki bilgi derinlikleri her zaman yüksek performansı beraberinde getirmeyeceği gibi bunun tersi de olabilir. Yani çeşitli sınavlarda başarısız olduğu halde işini yapmak için çaba gösteren, performansı yüksek kişiler de olabilir. Ancak, performansı etkileyen pek çok faktör vardır. Bilgi düzeyi ise motivasyon, kişilik özellikleri, iş deneyimi gibi bir çok bireysel özellikten önemli bir tanesidir. Dolayısıyla kişinin terfisinde ya da ödüllendirilmesinde bilgi sınavlarının sonuçlarının kullanılması daha yüksek düzeyde bir işe terfi eden kişinin başarılı olup olmayacağını tahmininde katkı sağlayacaktır. Sınavların kullanılması risk taşımaz ama kullanılmadığı zaman hata yapma olasılığı artar.

Ancak unutulmamalıdır ki bilgi sınavları, performansla ilgili olan fakat sınırlı bilgi vermektedir. Aslında sadece bilgi sınavı değil tüm diğer ölçüm kaynakları ya da performans kriteri tek başına sınırlı bilgi vermektedir. Zaten bu yüzdendir ki tek kaynaktan çok kaynaklı ölçüm yöntemlerine doğru bir eğilim söz konusudur. Dolayısıyla her bir ölçüm kaynağı performansı değerlemede önemlidir ama tek başına yetersizdir. Eğer tüm kriterleri bütüncül bir yaklaşımla değerlendirebilirse genel performans hakkında bir fikir elde edebilir. Ancak unutulmamalıdır ki bu uygulamalar da zaman içinde değerlendirilmeli, etkililiği, geçerliği test edilmeli ve tartışılmalıdır.

4.2.3. Önerilen Değerleme Modeli

Günümüzde özellikle işbölümünden ekip çalışmasına doğru kaymak ve ortak bir organizasyon kültürünün geliştirilmesine çalışmak, bireysellikten kolektivitizime doğru bir yönelişin belirtileridir.

Bu anlayışla yönetsel uygulamaların tamamında, kolektivist yaklaşımları destekleyecek şekilde kökten bir değişim yaratmak gerekir. Bu nedenle her fırsatı bu amaca yönelik değerlemek için gereken gayret gösterilmelidir. Yukarıda değerlemede kullanılabilecek boyutları ve genel ilkeleri ele alınan değerlendirme modeli, bütün olarak bu amaca hizmet etmektedir.

Modelde yer alan tüm boyutların, çalışanın genel değerlemesine olan katkıları, ağırlıkları da yine aşağıda ortaya konulmuştur. Modelde yer alan ölçüm kaynakları ve bunların çalışanın değerlendirme sonucundaki ağırlıkları modelin kullanıldığı kurumun yapısına, önceliklerine ve hedeflerine göre değişebileceği gibi kurum içinde yer alan hiyerarşik kademelere göre de değişebilmektedir. Burada yer alan ağırlık değerleri tamamıyla araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlar ve araştırmanın yapıldığı kurumun özellikleri dikkate alınarak takdir edilmiştir.

DEĞERLEME MODELİ

SIRA NO	ÖLÇÜM KAYNAĞI ADI	AĞIRLIK (100 üzerinden)		
		MEVCUT	ÖNERİLEN	
1	İlk Amir Değerlemesi	50	36	50
2	ikinci Amir Değerlemesi	50	12	
3	İş Arkadaşlarının Değerlemesi		1	
4	Astların Değerlemesi		1	
5	Kendi Biriminin Performansı		20	25
6	İçinde Yer Aldığı Kurumun Performansı		5	
7	Meslek Bilgisi		10	25
8	Genel Kültür		5	
9	Mesleki Eğitim Düzeyi		10	
TOPLAM		100	100	100

Bu modelde, amirler, çalışanların ağırlıkla görev performansının değerlendirilmesinde olmak üzere, hem görev performansı, hem de ortamsal performansın değerlendirilmesinde kullanılacaktır. İş arkadaşları ise, çalışanın görev performansının değerlendirilmesinde ve de ortamsal performansın değerlendirilmesinde kullanılırken, astlardan ortamsal performansın değerlendirilmesinde, daha çok kişiler arası ilişkiler ve liderlik özelliklerine ilişkin bilgilerin alınmasında istifade edilecektir. Gerek iş arkadaşları, gerekse astlardan elde edilen performans bilgisi, daha çok geribildirim amacına yönelik olarak değerlendirilecektir. Bu nedenledir ki, oluşturulan modelde her iki kaynağın da değerlendirme puanının belirlenmesine etkisi çok sembolik seviyelerde tutulmuştur.

Sonuç olarak, ortaya konulan modelle, amire değerlendirme sürecinde ortak verilmiş, değerlendirme sonucunun belirlenmesindeki etkisi azaltılmıştır. Ayrıca, çalışanın

performansının belirlenmesinde, birim ve kurum performans sonuçları önemli bir kriter olarak değerlendirme sonuçlarına yansıtılmıştır. Bu sayede, çalışanların birim ve kurum performansından da kendilerini sorumlu hissetmeleri hedeflenmiştir. Değerleme yöntemine eklenen diğer bir yenilik ise; yetkinliklerin, amir değerlemesinden çıkartılarak çeşitli testlerle (genel kültür, mesleki bilgi vb.)objektif değerlemesi sağlanmıştır.

SONUÇ

Performans kavramı çok boyutlu bir kavramdır. Bu nedenle, performansın tanımını yapmak kolay olmadığı gibi performans üzerinde etkili olabilecek faktörlerin tanımlanması ve yarattıkları etkinin ortaya konulması pek de kolay değildir.

Kişilerin performanslarına ve potansiyellerine ilişkin yargılara, sahip olunan kişisel performansın değerlendirilmesi ile ulaşılır. Bunun yanında, bu performans üzerinde organizasyonel ve organizasyon dışı yani çevresel faktörlerin etkileri de göz önünde bulundurulmalıdır.

Kişisel faktörler, çalışana ilişkin her türlü özelliği kapsamaktadır. Bütün bu özellikleri yönetmeye ya da değerlemeye çalışmak önemli bir mali külfet yaratacağı gibi pek rasyonel bir uygulama da olmayacaktır. Kişisel özelliklerin bir değerlendirme içinde yer alması için çalışan performansı üzerinde etkili olmanın yanında, organizasyonun kişiden beklentileri ile de paralel olmalıdır. Bu kapsamda; çalışanların sahip olduğu özelliklerden performans açısından önemli olacağı değerlendirilen; mesleki eğitim seviyesi, Bilgi seviyesi (mesleki ve genel), deneyim, kişiliği gibi özellikler ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu özelliklerle performans arasındaki ilişki ve etki literatürel dayanaklarıyla ortaya konulmuştur.

Günümüzde, sürdürülebilir bir rekabetin; iyi eğitilmiş, üstün yeteneklere sahip çalışanlara sahip olmaktan geçtiği tartışılmaz bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Organizasyonların, insan kaynağının performansını artırma ve stratejileri destekler tarzda azami oranda istifade etme hedefleri; çalışanların, gerek mesleki, gerekse bireysel çerçevede gelişimlerinin desteklenmesini ve yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, tüm çalışanların, hızlı bilgi üretiminin yol açtığı bilgi eskimesi ile başa çıkmalarını sağlayacak bir organizasyonel değerlendirme ve geliştirme ortamının hazırlanması büyük bir önem arz etmektedir. ***Bu kapsamda performans değerlendirme, çalışanlara ilişkin idari kararların alınmasından öte; gelişmeyi, değişimi yönetmeye odaklıdır ve*** organizasyon ile çalışanları birlikte geliştirme çabasının temel unsurudur.

Performansın yönetilmesi, ancak geribildirimle dayanılarak yapılabilir. Bu nedenle performansın değerlendirilmesi önemli bir süreçtir. Bu süreç, tüm diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkinliği üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Temelde bir karşılaştırma ve bu karşılaştırmaya bağlı olarak çıkarımlarda bulunma, betimleme yapma işi olarak ifade edilen performans değerlemenin en çok kullanılan

biçimi, çalışan bazında yapılan performans değerlendirme uygulamalarıdır. Ayrıca ekip bazında ve her ikisinin (birey ve ekip) yer aldığı bütünleşik bir yaklaşımla da performans değerlemesi yapılabilir. Performans değerlemesinin nasıl yapılacağı, organizasyonun amacı, yapısı, işin yapısı, çalışan özellikleri ve beklentileri, vb. etkenlere bağlı olarak değişebilir. Nasıl yapılırsa yapılsın, bir değerlendirme yönteminden; çalışanların katkılarını adil, sistemli, ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak kişisel gelişimi desteklemesi, tüm paydaşların beklentilerini kabul edilebilir bir ölçüde karşılaması beklenir.

Günümüzde, etkin bir geliştirme aracı olarak kabul edilen performans değerlendirme, gerek çalışanların bireysel gelişim gayretlerinin, gerekse organizasyonun geliştirme çabalarının rotasını belirlemek üzere öncelikle kullanılmaya başlanmıştır. Geliştirme sürecinin başarısı ise önemli ölçüde sağlıklı değerlendirme sonuçlarına ve bu sonuçlara dayalı olarak yapılan geribildirime bağlıdır. Çalışanların performanslarına yönelik, uygun koşullarda ve usulünce yapılan geribildirimler, gelecekteki performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışanların performansını doğru bir şekilde değerlemek ve değerlendirme sonuçlarını kullanmak; birçok sürecin başarısı üzerinde önemli ölçüde etkili olacaktır. Bu kapsamda, performans değerlendirme sonuçlarının kullanımı, çalışan amaçlarına yönelik olabileceği gibi, organizasyon amaçlarına yönelik de olabilir.

Organizasyon amaçlarına yönelik performans değerlendirme sonuçları; yönetsel kararların alınması, terfiler, ücret artışları gereksinim duyulacak transferler ve işten çıkarma gibi konularda kullanılır. Organizasyon ve ekip hedeflerinin kişisel hedeflere indirgenmesi, bireysel katkıların ayırt edilmesini sağlar, kariyer planlamasına ve insan kaynakları planlamasına olanak verir. Fakat, değerlendirme sonuçları çalışanlara yönelik münferit kararların alınmasında daha titizlikle kullanılmalıdır.

Kişisel amaçlar kapsamında performans değerlemesi, çalışanların kişisel gereksinimlerinin karşılanmasında ve işten istenen doyumun elde edilmesinde önemli bir araçtır. Bu nedenle, çalışan beklentilerini karşılayabilecek etkin bir değerlendirme yöntemi için, tasarım ve uygulama sürecinde yönetici ve çalışanların, katılım ve katkısının sağlanmasını, sürecin başarısında bir zorunluluk olarak kabul etmek gerekir. Ayrıca, bir değerlendirme yöntemi tasarlanırken şu konulara da cevaplar aranmalıdır; Değerleme ne amaçla yapılmalıdır, İşin yapısı nasıldı, Genel ve organizasyonun kültür özelliklerinin nasıl bir etkisi olur, Değerleme ölçütlerinin

özellikleri ne olmalıdır, Değerleme kim veya kimler tarafından hangi sıklıkla yapılmalıdır, Değerleme sonuçları ne maksatla ve hangi süreçlerde kullanılmalıdır, Değerleme yönteminin özellikleri ne olmalıdır ve değerlendirme yönteminde yaşanan hatalara nasıl engel olunabilir?...

Yukarıdaki sorulara cevap verebilecek, organizasyon, yönetici ve çalışan beklentileriyle uyumlu bir değerlendirme yönteminin tesisi, organizasyon açısından yararlı, kabul edilebilir sonuçlar üretilmesini sağlayacaktır.

Değerleme yönteminin tasarımında, mevcut değerlendirme yöntemlerinin bir veya bir kaçından istifade edilebilir. Her birinin diğerlerinden farklı özellikleri ve avantajlar ve dezavantajları olan mevcut olan bu yöntemlerini, maksada bağlı olarak birçok şekilde sınıflandırmak mümkündür. Fakat sınıflandırmaların en kapsamlı ve kapsamlı olmasına rağmen en belirleyici olanları geleneksel ve geleneksel olmayan (nontraditional) şeklinde yapılan sınıflamadır. Bu sınıflandırma ile vurgulanmak istenen farklılıkların en belirgin olanları; klasik (geleneksel) performans değerlendirme yöntemleri; şu ana kadar ortaya konulmuş performansı ölçmesine karşın, geleneksel olmayan (çağdaş) performans değerlendirme yöntemleri ortaya konulmuş performans ile çalışanın gelecekte göstereceği performansı, yani potansiyeli de belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, klasik değerlendirme yöntemlerinde, geliştirmeye dönük kaygılar göz ardı edilmektedir. Çağdaş değerlendirme yöntemi, gelişme odaklıdır. Bu nedenle değerlendirme sonuçları, etkin olarak, çalışan gelişiminin desteklenmesinde kullanılır. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinde ayrıca, değerlendirme yönteminin tasarlanması aşamasında kullanıcıların da tasarım sürecinde bir aktör olarak bulunması söz konusudur.

Diğer belirgin bir farklılık ise çağdaş değerlendirme yöntemlerinde değerleyici klasik değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi sadece amir değildir. Klasik değerlendirme yönteminin hiyerarşik değerlendirme anlayışının aksine, çağdaş değerlendirme yönteminde çok kaynaklı değerlendirme ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda 360 derece değerlendirme, bu hiyerarşik yapıya alternatif bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Çok kaynaklı değerlemede performansa ilişkin bilgiler birçok farklı kaynaktan elde edilebilir.

Performans değerlendirme yöntemlerinden etkilenen gruplardan sayısal olarak en büyüğünü değerlendirilenler (astlar) oluşturur. Çalışanlar, mutlaka değerlendirilen rolünde olmakla birlikte, aynı zamanda değerleyen rolündedir. Bu durum, değerlendirme yönteminin sosyal yönünü vurgulaması açısından oldukça önemlidir.

Değerleme yönteminin sosyal yönü, çalışanların amaç ve beklentileri ile

uyumlu bir değerleme yöntemini zorunlu kılar. Bu durum ise; yöntemin başarısını arttırırken, organizasyonun etkinliğine katkı sağlar. Diğer yandan, çalışanlar da değerleme sürecinde aktif olarak yer almayı arzu ederler. Günümüzde değerleme yöntemleri, değerlemenin sosyal yönü göz ardı edilmekte, kullanıcıların hemen hemen hiçbir katkısı olmadan, uzmanlar tarafından tasarlanmaktadır. Kullanıcı tercihlerinin belirlenmesi ve değerleme yönteminin tasarımı sürecine aktarılması, insan kaynakları işlevinin nasıl daha fazla müşteri odaklı olabileceğinin bir örneğini de oluşturur. Değerleme yöntemi tasarımı; neyi görmeyi tercih ettiklerini kullanıcılara sormak, yüksek katılımlı örgüt tercihleri ile birlikte aynı doğrultudur.

Türk kamu kesimi çalışanların değerlenmesine yönelik bir yöntemin varlığı çok uzun yıllar ötesine dayanmaktadır. Bu süreç incelendiğinde, şekilsel olarak farklılıklar olsa da kullanılan değerleme yönteminin içeriğinin, özünün hep aynı kaldığı, anlayış olarak önemli bir gelişmenin olmadığı grlmektedir. Bu kapsamda, kamu çalışanlarının değerlenmesinde kullanılan yöntemler; üstün astlarını değerleme ilkesine dayanan, işteki başarıdan çok kişiliği ölçmeye yönelik geleneksel yöntemler olmuştur. Yapılan değerlemeler, gelişim amaçlarına hizmet etmediği gibi, idari kararların alınmasında da çok etkin olarak kullanılabildiğini söylemek pek mümkün değildir. Ayrıca bireysel ve kurumsal ölçüm süreçleri birbiriyle ilişkilendirilmiş değildir. Kamu kurumu çalışanının değerlenmesinde, standart ve yaygın testlerle objektif olarak ölçülebilecek mesleki bilgi gibi bireysel özellikler gözlem ile ölçülmektedir. Tüm branş ve mesleki uzmanlık alanları hiç fark yokmuş gibi aynı form üzerinden değerlenmektedir. Değerleme sürecinde, değerleyicilerden kaynaklanan birçok hataya rastlamak mümkündür.

Kamu kesimi çalışanlarının değerlenmesinde kullanılacak; gelişim amaçlarına ve idari kararların sağlıklı olarak alınabilmesine hizmet eden, çalışan beklentileri ile uyumlu, organizasyonel amaçlara etkin hizmet edebilecek bir değerleme yönteminin tesisi, mevcut değerleme yönteminde yaşanan ve yukarda yer alan sorunlara bağlı olarak bir zorunluluk halini almıştır.

Yapılmış olan bu çalışma ile de; Türk Kamu kesiminin bir parçası olan bir kurumda, çalışanların (memurlar) değerleme yöntemine yönelik tercihlerini tespit edilmiş ve bu suretle, çalışan beklentileriyle uyumlu, ağdaş gereksinimleri karşılayabilen, kurumun gelişim stratejisinde önemli bir yere sahip yeni bir değerleme yöntemine ilişkin model oluşturulmuştur.

Araştırma, bir MSB.lığının Ankara İli sınırları içinde çalışan 432 personel

üzerinde yürütülmüştür. Bu kapsamda, söz konusu kamu kurumu çalışanları memurların değerlendirme yöntemi hakkındaki düşünceleri alınmış ve özellikle günümüz organizasyonlarının rekabette üstünlük sağlama aracı olarak kullandıkları Ekip Bazlı ve 360 Derece Değerleme Yöntemine karşı tutumları ile genel olarak bir değerlendirme yönteminden beklentileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yöntemi olarak geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan tarama modeli, veri toplama aracı olarak ise anket kullanılmıştır. Kullanılan anket yedi bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, araştırmanın yürütüldüğü kamu kurumu çalışanlarının özelliklerini tespit etmek maksadıyla 5 adet soru sorulmuştur. Sonraki bölümlerde ise sırayla; mevcut değerlendirme yönteminin özellikleri ile ilgili 7, ekip çalışması ile ilgili 5, ekip çalışmasına (birlikte çalışmaya) yönelimlilik ile ilgili 4, ekip bazlı performans değerlendirme ile ilgili 3, 360 derece değerlendirme ile ilgili 6 ve performans değerlendirme boyutları ile ilgili 14 olmak üzere toplam 40 soru sorulmuştur.

Ankete söz konusu kamu kuruluşunda çalışan beş farklı statüdeki personel katılmıştır. Bunların içinde ağırlığı genel idare hizmetleri, veri hazırlama ve kontrol işletmeleri ile uzman/ uzman yardımcıları oluşturmaktadır.

Ankete katılan personelin değerlendirme yöntemi hakkındaki düşüncelerinin yeterli bir deneyime dayalı olup olmadığını tespit etmek maksadı ile hizmet yaşları araştırılmıştır. Bu kapsamda, çalışanların büyük bir çoğunluğunun, çok uzun olmasa da değerlendirme yöntemi hakkında fikir edinmiş olacak kadar deneyimli oldukları tespit edilmiştir. Aynı zamanda, ankete katılanların hizmet yaşının genç olması, mesleki beklenti ve ilgilerinin yüksek olması, statükoyu benimseyerek eleştirel bakış açılarını yitirmemiş olmamaları açısından da önemli olarak değerlendirilmektedir.

Ankete katılan çalışanların Eğitim seviyesini araştırılmıştır. Bu sorunun soruluş maksadı; eğitim seviyesine bağlı olarak personelin duyarlılık ve farkındalık düzeyinin artacak olması açısından önemlidir. Sorulara verilen cevaplar; personelin eğitim seviyesinin yüksek olduğu ve yarıdan fazlasının yüksek öğretim kurumları mezunu oldukları tespit edilmiştir.

Kaç farklı değerlendirici tarafından değerlendirildiklerine ilişkin soruyla, personelin değerlendirme deneyimi araştırılmıştır. Bu kapsamda çalışanların çok büyük bir kısmı (% 88'lik bir kısmı) dörtten fazla değerlendirici tarafından değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Bu soru, ayrıca değerlendirme yöntemine yönelik çalışan tutumlarının kaynağının tespit edilmesi açısından da büyük bir önem taşımaktadır. Yani birkaç kişi tarafından değerlendirilmiş olanlarda, birçok kişi tarafından değerlendirilmiş olanlarda

aynı olumsuzlukları tanımlıyor ve düşünceleri arasında farklılıklar oluşmuyorsa, değerlendirme yöntemine yönelik olumsuz tutumun kaynağının öncelikle değerlendirme yöntemi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Diğer taraftan çalışanların mesleki statülerine, hizmet yıllarına, eğitim seviyelerine ve sicil alınan amir sayısına göre ekip bazlı ve 360 derece değerlendirme tercihleri araştırılmış ve hizmet yaşlarına, eğitim seviyelerine göre Ekip Bazlı Performans Değerleme tercihleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın kaynağı araştırıldığında, 4-7 ve 1-3 yıllık hizmet yaşına sahip olanlar ile daha çok yüksek okul ve üstü eğitim seviyesine sahip olanların Ekip Bazlı Performans Değerleme yöntemini tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Genç, dinamik ve eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, iş görme usullerindeki köklü değişimden haberdar olmaları ve bu kapsamda ekip çalışması tercihlerine paralel olarak ekip bazlı performans değerlendirme yöntemini tercih ettikleri değerlendirilmektedir.

Çalışanların mevcut değerlendirme yöntemine yönelik düşünceleri tamamıyla olumsuzdur. Bu kapsamda, değerlendirme yöntemi çalışanların gerçek performanslarını ölçmekten uzak olduğu ve değerlemenin adalet ilkesine uygun olarak yapılmadığına dair çalışanların güçlü bir kanaate sahip oldukları görülmektedir. Diğer taraftan mevcut değerlendirme yöntemi çalışanların bireysel gelişimine katkı sağlamamakta, işin yapılışına ilişkin yöntemlerin geliştirilmesi noktasında her hangi bir teşvik yaratmamaktadır. Bunun en önemli nedeni personele değerlendirme yöntemi ile ilintili etkin bir geribildirim verilmemesi olarak değerlendirilebilir. Geribildirim, kişinin performansı ile ilgili bilgi ihtiyacını karşılamak suretiyle morali üzerinde olumlu etki yaratmasının yanında, kişisel gelişimine yön vermesini ve de iş yapma usullerini geliştirmesini de mümkün kılar.

Değerleme gelişim amaçlı geribildirim sağlamanın yanında, idari kararların alınması açısından da önemlidir. Doğru ve güvenilir sonuçlar ortaya çıkartan bir değerlendirme yöntemi idari kararların sağlıklı olarak alınmasını da sağlar. Bu da çalışanın kuruma güvenini ve bağlılığını artırır.

İşlerin tanımlanması, sorumlulukların dağıtılması önemlidir. Bu suretle birçok çalışan aynı amaca yönelik çalıştırılabilir. Ayrıca "çalışanının bir bütün olarak sistemi, sistemin amaç ve hedeflerini anlaması da beklenemez" ifadesi rekabetin acımasız olarak yaşanmadığı, tamamıyla talebe bağımlı olmayan bir arz ekonomisinin yaşandığı dönemler için doğru olabilir. Fakat, günümüz koşullarında gelişen yoğun rekabet ortamı pazar yönlü stratejilerin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Yani

pazardan müşteri ve beklentilerin doğru olarak tespiti ile bunlara yönelik en uygun hizmet ve mamulün tasarlanmasına yönelik stratejilerin tanımlanması büyük bir önem arz etmektedir. Bu stratejileri destekleyen usul ve yöntemlerin belirlenmesi de rekabet edebilme gücü açısından belirleyicidir. Bunların başında da işin yapısı, tasarımının etkin olarak belirlenmesi gelmektedir. İşin ayrı ayrı bireysel gayretlerin sonucu mu gerçekleştirileceği ya da ekip çalışması ile mi yapılacağına ilişkin kararın verilmesi gereklidir. Bu karar değerlendirme yöntemini de etkileyecektir. Bireysel çalışma sonucuna dayanan işlerde çalışanlar bireysel değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilirken, ekip çalışması ile yerine getirilmesi hedeflenen işlerde çalışanlar ekip olarak değerlendirilmesi gerekecektir. Bu yönüyle, işin yapılaş tarzı, değerlendirme yöntemi üzerinde belirleyicidir.

Araştırma kapsamında işin yapısının tanımlanmasına yönelik sorulara verilen cevaplarda işlerin ekip çalışması ile yapılmasının gerekli olduğu düşüncesi çalışanlarda hakim iken, işlerin tasarlanması ve icra edilmesi bu anlayışla aynı çerçevede değildir. İşlerin yerine getirilmesinde birimler içinde yeteri kadar birlikte çalışılmamakta, işbirliği ve koordinasyon yapılmamaktadır. Bu manada birim içinde karşılaşılan sorunların çözümünde ortak bir tavır belirlenmemekte ve çalışanların bireysel gayret ve basiretlerine bırakılmaktadır. Ayrıca, birim tarafından, gerek çalışanların geliştirilmesi, gerekse ortak aklın etkin olarak kullanılması manasında bir gayret de gösterilmediği gibi, çalışanların, ekibin başarısındaki katkı ve sorumluluklarını öğrenmelerini sağlayacak tarzda birimin performansı birlikte gözden geçirilmemektedir.

Çalışanların ekip çalışmasına yatkınlık durumları bu çalışmada araştırılmıştır. Bu kapsamda Türk kültürünün genel özellikleri ve söz konusu kamu kurumunca deklare edilmiş kurum kültürü gereği, çalışanların birlikte çalışmaya yönelik anlayışa sahip olduğunu söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Söz konusu kurumda yer alan çalışanlar gerek birlikte çalıştıkları iş arkadaşları, gerekse çalıştıkları birim için fedakarlıktan kaçınmadıkları gibi bir bütün olarak çalıştıkları birimin çıkarlarının kendi çıkarlarından daha üstün olduğunu belirtmektedirler.

Çalışanların ekip tabanlı performans değerlendirme yöntemine yönelik düşünceleri olumludur. Çalışanların büyük bir çoğunluğu, bireysel değerlemelerinin kurumun başarısı ile ilişkilendirilmesini istemektedirler. İçinde yer alınan birimin performansına bağlı bir değerlendirme yöntemi tercihi belirgin olarak görülmektedir. Aynı zamanda, performansa yönelik yapılacak ödüllendirmenin genellikle birim bazında da yapılması

arzu edilmektedir.

Çalışanların 360 Derece Değerleme Yöntemine yönelik tercihleri tespit edilmiştir. Bu bağlamda Türk kültürünün ve yine araştırmanın yapıldığı kurumun kültürünün bir sonucu olarak; yegane değerleyicinin amir olması istenmektedir. Amirlerin değerlendirme sürecindeki rolünün önemini inkar edebilmek ve değerlendirme sürecinde amirlerden elde edilecek değerlemeye yönelik sonuçların kullanımından vazgeçmek pek de rasyonel bir karar olmayacaktır. Kaldı ki değerlendirilen konumunda bulunanlar da amirlerinin değerlendirme sürecinde aktif olarak rol almalarını istemekte ve özellikle kariyerlerinin gelişim sürecinde önemli rol oynamasını arzulamaktadırlar. Çalışanların, diğer bir taraftan statükonun yarattığı ataletten de etkilendiklerini söylemek pek de yanlış olmayacaktır. Yani çalışanlar, iş arkadaşları, astlarının değerlendirme sürecinde bir değerlendirici olarak bulmasını istememektedirler. Buna mukabil ortaya çıkartılan hizmetten yararlanan, o hizmeti satın alan kişilerin yani müşterilerin değerlemesine olumlu bakılmaktadır.

360 Derece Değerleme Yöntemine yönelik sorular içinde özellikle değerlendirme sonuçlarının kendilerine bildirilmesinin bireysel gelişimlerine önemli bir katkı sağlayacağına ilişkin kanaatlerinin çok güçlü olduğu görülmektedir.

Performans değerlemede neyin ölçüleceğine karar vermek hiç de kolay olmayan bir süreçtir. Bu soruya kolaylıkla, kurumun hedeflerini destekleyecek, kurum için önemli olan konuların ölçülmesi gerektiğini söylemek mümkündür. Fakat bu cevap hiçbir zaman yeterli olmayacaktır. Yapılan araştırmada, çalışanların değerlemesinde kullanılacak boyutların ne olması ve hangi ölçüde kullanılması gerektiği ile ilgili düşünceleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışanların görev performansının değerlendirme sonuçlarına yansıtılması ile ilgili güçlü bir talep bulunmaktadır. Ayrıca, kişilik özellikleri ve davranışlarının bir ürünü olan, kişiler arası ilişkide, iletişim, birlikte çalışma ve işbirliği arzusu, kurumsal değerlerle uyumlaşma düzeyi olarak gözlemlenebilen ortamsal performansın değerlendirilmesine yönelik de güçlü bir arzu bulunmaktadır. Diğer taraftan mesleki bilgi, eğitim seviyesi, beceri vb. potansiyelin belirlenmesinde önemli rol üstlenen hususların da dikkate alınması büyük ölçüde istenmektedir. Bu bölümde en göze çarpan konu çalışanların, birim ve kurum değerlendirme sonuçlarının çalışanların değerlendirme sonuçlarına yansıtılması konusundaki düşünceleridir. Çalışanların çok önemli bir çoğunluğu, bireysel değerlemelerine, birimin ve bir bütün olarak kurumun almış olduğu kurumsal değerlendirme sonuçlarının yansıtılmasını arzu etmektedirler. Bu suretle, kurum hiç iyi bir

performans gösteremeyerek, belirlenmiş hedeflere ulaşamazken, çalışanlarının çok yüksek değerlendirme skoruna ulaşmaları mümkün olmayacaktır. Böylece, çalışanlar sadece bireysel hedeflerini değil, birim, sonra da bir bütün olarak kurum hedeflerini göz önünde bulundurmak zorunda kalacaklardır. Bu durum kurum içinde yaygın bir sorumluluk anlayışının benimsenmesini sağlayacaktır.

Kişilerin değerlendirilmesinde değerleyici olarak kimlerin rol alacağını belirlemek de diğer bir konudur. Bu bağlamda çalışanlar görev performanslarının değerlendirilmesinde amirlerinin önemli ölçüde yer almasını isterlerken, müşterilerin kısmen yer almasını istemektedirler. Diğer yandan ise astların, iş arkadaşlarının değerlendirme sürecinde görev almalarını istememektedirler.

Kişilik özelliklerinin yansıması olan ortamsal performansa yönelik olarak yapılacak değerlemede çalışanlar önemli ölçüde amirin görev almasını istemektedirler. Ayrıca iş arkadaşlarının da bu süreçte görev almaları büyük oranda arzu edilmektedir. Daha önce 360 Derece Değerleme Yöntemine yönelik olarak sorulan sorulara verilen cevaplarla tutarlılık içinde olduğu görülmektedir. Yalnızca, farklı olarak iş arkadaşlarının belki değerlendirme sürecinin tamamında değil ama ortamsal performansın değerlendirilmesinde görev almaları doğrultusunda bir kanı mevcuttur.

Çalışma kapsamında, regresyon analizi kullanılarak; çalışanların 360 Derece Değerleme ve Ekip Tabanlı Değerleme Yöntemine yönelik tercihleri ile mevcut değerlendirme Yöntemine yönelik tutumları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu hipotezle, klasik değerlendirme yöntemlerinin tüm özelliklerini taşıyan mevcut değerlendirme yönteminden memnun olamayan çalışanların, 360 Derece Değerleme ve Ekip Bazlı Değerleme yöntemlerinden birini tercih edeceği savunulmuştur. Buna göre, mevcut değerlendirme Yöntemine yönelik tutumlardan, Ekip Bazlı Değerleme Yöntemine yönelik tercihler etkilenirken, 360 Derece Değerleme Yöntemine yönelik tercihlerin etkilenmediği tespit edilmiştir. Bu sonuçla; çalışanların, mevcut uygulanmakta olan değerlendirme Yöntemine Karşı Ekip Bazlı Değerleme Yöntemini bir alternatif olarak gördükleri sonucuna ulaşılırken, 360 Derece Değerleme Yöntemini bir alternatif olarak görmediklerini ortaya koymuştur.

İşin tasarımı, değerlendirme yöntemine yönelik tercihleri etkilemektedir. İşin ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanmış olması ile ekip bazlı performans değerlendirme yöntemi tercihleri arasında olumlu bir ilişki olduğu hipotez edilmiştir. Yapılan araştırmada, işin yapısı ve Ekip Bazlı Değerleme tercihleri arasında olumlu yönde bir

ilişki olduğu gözlemlenmiş ve hipotez gerçekleşmiştir. İş ekip çalışmasına yönelik tasarlanmış ise, değerlendirme Yönteminin de işin yapısına uygun olarak seçilmesi ve bu suretle desteklenmesi önemlidir. İşin ekip çalışmasına uygun olarak tasarlanması gerektiğini düşünenler, değerlemenin Ekip Bazlı olarak yapılmasını istemektedirler.

Çalışanların ekip çalışmasına yönelimli olmaları ile Ekip Bazlı performans değerlendirme yöntemi tercihleri arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu hipotez edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, ekip çalışmasına yönelimli çalışanların, Ekip Bazlı Performans değerlendirme yöntemine yönelik tercihleri arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki bulunarak hipotez gerçekleşmiştir. Birlikte çalışma anlayışına sahip çalışanların, bu anlayışın paralelinde ekip çalışmasını tercih etmeleri doğal bir sonuç gibi görülmektedir.

Çalışanların ekip çalışmasına yönelimli olmaları ile 360 Derece Değerleme yöntemi tercihleri arasında zıt yönlü bir ilişkinin olduğu hipotezi kurulmuştur. Çalışanların ekip çalışmasına yönelimli olmaları ile, 360 Derece Değerleme yöntemi arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiş ve hipotez gerçekleşmemiştir. Çalışanların ekip çalışmasına yönelimli olmaları ile, 360 Derece Değerleme yönteminin tercihi üzerinde her hangi bir etki yaratmamaktadır. 360 Derece Değerleme yöntemine yönelik tercihler, genellikle bireysel başarıya yönelimli çalışanlarca ortaya konulmaktadır. Bunun en belirgin nedeni ise, bireysel başarıya yönelimli çalışanların bir çok kaynaktan geribildirim almayı arzu etmeleridir. Oysa yapılan araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, söz konusu kamu kurumu çalışanları ekip çalışmasına yönelimlidirler ve bu kapsamda ekip çalışmasına ve Ekip Bazlı Değerleme yöntemine yönelik tercihlerini de güçlü bir şekilde ortaya koymaktadırlar.

İşlerin ekip çalışmasına uygun tasarlanmış olması ile, 360 Derece Değerleme yöntemine yönelik çalışan tercihleri arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu hipotez edilmiştir. Yapılan araştırmada anlamlı herhangi bir ilişki tespit edilememiş ve hipotez gerçekleşmemiştir.

Sonuç olarak, yapılan araştırma ve anket sonuçları; mevcut değerlendirme yönteminin etkin ve çağın gereklerine uygun bir insan kaynakları yönetimi anlayışını ve uygulamalarını desteklemediğini, önemli ölçüde yetersiz olduğunu (ağır derecede sübjektiflik, ölçek geçersizliği vs) ortaya koymuştur. Hemen hemen tüm çalışanlar için inandırıcılığını yitirmiş olan değerlendirme yönteminde gerekli düzenlemelerin yapılması bir zarurettir. Çağdaş ve çalışanın desteğini almış bir değerlendirme yöntemi, gerek

alışan bazında, gerekse kurum bazında değişimin ve gelişimin tetikleyicisi olacaktır.

Bu bağlamda bu çalışmanın teorik sürecinin hazırlanması aşamasında edinilen birikim ve yapılan araştırmada ulaşılan sonuçlar, kamu çalışanları için yeni bir değerleme modelinin tasarlanmasında kullanılmıştır. Tasarlanan model; kamu çalışanı personelin, tek kaynaklı tek boyutlu bir değerleme yöntemi yerine, Ekip Bazlı ve kısmen çok kaynaklı çok boyutlu bir yöntem istediği doğrultusunda tasarlanmıştır.

Türk Kamu kesiminde çalışan memurlar üzerinde yapılan bu araştırmada elde edilen bulguların bilimsel güvenilirliği iyi düzeydedir. Söz konusu bu bulgular ve ortaya konulan model kamu kesiminde yer alan kurumlar tarafından kullanılabileceği gibi özel sektör işletmelerinde de rahatlıkla kullanılabilir. Ayrıca, yapılan bu çalışma gerek teorik, gerekse araştırmada elde edilen bulgular yönüyle, benzer konularda çalışan araştırmacılar için ise önemli bir kaynak olacaktır.

DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNE YÖNELİK ÇALIŞAN TERCİHLERİNİN BELİRLENMESİ ANKETİ

Bu anket bir doktora tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplarla, kamu çalışanları olarak sizlerin performansının değerlendirilmesinde (sicil sistemi) kullanılan yöntemle yönelik düşüncelerinizi ve farklı uygulamalara yönelik tercihlerinizi saptamak amaçlanmaktadır.

Bu ankete vermiş olduğunuz cevaplar tamamıyla gizli tutulacaktır. Bu nedenle cevaplarınızın samimi düşüncelerinizi yansıtmalarına lütfen özen gösteriniz.

Aşağıdaki soruları, uygun göreceğiniz seçeneklere ait kutulara "X" işareti koyarak yada bırakılan boşluğa bizzat yazarak cevaplandırınız.

Ayırdığınız zaman ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK SORULAR

Mesleki statünüz nedir?	
☐	Yardımcı hizmetler sınıfı.
☐	Teknik hizmetler sınıfı.
☐	Genel idare hizmetleri.
☐	Veri hazırlama kontrol işletmeni.
☐	Uzman/uzman yardımcısı.
☐	APK uzmanı.
☐	Şube müdürü/müdür yardımcısı.

Memuriyetteki hizmet süreniz nedir? (Yıl, ay olarak yazınız.)	

Sahip olduğunuz eğitim seviyesi nedir?	
☐	Orta okul
☐	Lise
☐	Yüksek okul(iki yıllık ön lisans eğitimi)
☐	Üniversite (dört yıllık lisans eğitimi)
☐	Lisans üstü (yüksek lisans ve doktora)

Bugüne kadar (birinci ve ikinci amir olan) kaç kişiden sicil aldınız?	
☐	1-3
☐	4-8
☐	9-15
☐	16-25
☐	26-40
☐	41-60
☐	61 ve yukarısı

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Son sicil notumun, işimdeki başarımın kesin ve tam karşılığı olduğunu düşünüyorum.					
2.	Mevcut değerlendirme(sicil) yönteminin, işteki başarımın adil olarak değerlendirilmesini sağladığını düşünüyorum.					
3.	Mevcut değerlendirme yönteminin, geliştirmem gereken yönlerimi açığa çıkardığını düşünüyorum.					
4.	Mevcut değerlendirme yöntemi, işin daha iyi yapılabilmesine yönelik yöntemlerin geliştirilmesi konusunda beni teşvik ettiğini düşünüyorum.					
5.	Ödüllendirilmem ve takdir edilmem performans değerlemesi (sicil) sonucuna göre yapılmaktadır.					
6.	Meslek geleceğimin şekillenmesinde performans değerlendirme sonuçlarının (sicil notu) önemi vardır.					
7.	Bütünüyle mevcut performans değerlendirme (sicil) yönteminden memnunuzum.					
8.	Çalışmalar; personelin birlikte sıkı bir dayanışma, işbirliği, koordinasyon ve amaç birliği içinde ekip halinde çalışmasıyla yürütülmektedir.					
9.	Çalışmış olduğum birimde, işler ekip çalışması yapmayı yani, birlikte çalışmayı gerektirmektedir.					
10.	Bir problemle karşılaşıldığı zaman, çalıştığım birimdeki herkes o probleminin çözümü için birlikte çalışır.					
11.	İçinde yer aldığım birim, sürekli olarak gelişebilmek(işin yapılış yöntemleri, personelin sürekli olarak geliştirilmesi vb.) için bir çaba içindedir.					
12.	İçinde yer aldığım birim, personelin katılımı ve katkısıyla daha başarılı sonuçlar elde etmenin yollarını düzenli olarak araştırır.					
13.	İçinde yer aldığım grubun üyeleri için fedakarlıkta bulunmaktan kaçınmam.					
14.	İçinde yer aldığım çalışma grubunun amaç ve çıkarları, bireysel amaç ve çıkarlarımdan daha önce gelir.					
15.	İçinde yer aldığım grup için, kişisel beğeni ve anlayışına uygun olmayan şeyleri de kabullenebilirim.					
16.	Üyesi olduğum çalışma grubunda olan kişilerle, grubun ortak amaçlarına ulaşabilmek için birlikte, bir bütün olarak çalışmak gerektiğine inanıyorum.					
17.	Performansımın değerlemesinde, içinde yer aldığım birimin performansı da dikkate alınmalıdır.					
18.	Performans değerlendirme yöntemi, amaca yönelik birlikte çalışmayı, yani ekip çalışması yapmayı teşvik etmelidir.					
19.	Birim olarak Elde Edilen Sonuçların Ödüllendirilmesi yine birim Bazında Yapılmalıdır.					

		Hiç	Az	Orta Derecede	Önemli Ölçüde	Tamamıyla
20	Çalışma grubunuzdaki (aynı şubede aynı kısımda çalışan) iş arkadaşlarınız, performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır?					
21	Çalışma grubunuz dışındaki (aynı şubede fakat başka bir kısımda çalışan) iş arkadaşlarınız, performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır?					
22	Astlar, amirlerinin-üstlerinin performansının değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdırlar?					
23	Yerine getirdiğiniz hizmetten yararlanan, bu hizmeti talep eden kişiler, (müşteriler) sizin performansınızın değerlendirilmesinde ne derece etkili olmalıdır?					
24	Değerleme sonuçlarının bir görüşme ile size bildirilmesi gelişiminize ne derece katkı sağlayacaktır?					
25	Farklı kişilerin, (iş arkadaşları, astlar, müşteriler vb.) performans değerlendirilmesinde rol almalarının, sicil notunuzun doğru ve adil bir şekilde tespit edilmesine ne derece katkı sağlayacağını düşünüyorsunuz?					
26	Görevi yerine getirme derecesinin tespit edildiği değerlendirme sonuçları, (görev performansı) performans değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?					
27	Kişilik özelliklerimizin bir sonucu olan ortamsal performansa yönelik yapılacak değerlendirme, değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?					
28	Sizden beklenen performansa ulaşmanız için kritik olan bilgi, beceri seviyesini (yetkinlikler) baz alan bir değerlendirme, performansınızın değerlendirilmesine ne derece yansıtılmalıdır?					
29	Eğitim düzeyiniz performansınızın değerlendirilmesinde ne derece kullanılmalıdır?					
30	Mesleki Bilgi düzeyiniz performansınızın değerlendirilmesinde ne derece kullanılmalıdır?					
31	Birim performansı, bireysel performans değerlendirme sonucunuza ne derece yansıtılmalıdır?					
32	İçinde yer aldığınız kurumun, kurumsal olarak değerlendirilme sonuçları bireysel performans değerlendirme sonucuna ne derece yansıtılmalıdır?					
33	Görev performansınızın değerlendirilmesinde Amirlerinizin ne derece etkin olmasını istersiniz?					
34	Görev performansının değerlendirilmesinde Astların ne derece etkin olmasını istersiniz?					
35	Görev performansınızın değerlendirilmesinde İş Arkadaşlarınızın ne derece etkin olmasını istersiniz?					

		Hiç	Az	Orta Derecede	Önemli Ölçüde	Tamamıyla
36	Görev performansınızın değerlendirilmesinde Ortaya koyduğum hizmeti talep eden veya yararlanan kişilerin (müşteriler) ne derece etkin olmasını istersiniz?					
37	Ortamsal performansınızın (kişilik özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan; iletişim, insan ilişkileri, kurum kültürüne uyum vb. konularda yapılacak değerlendirme) değerlendirilmesinde amirleriniz ne derece etkili olmalıdır.					
38	Ortamsal performansın değerlendirilmesinde astlar ne derece etkili olmalıdır.					
39	Ortamsal performansınızın değerlendirilmesinde iş arkadaşlarınız ne derece etkili olmalıdır.					
40	Ortamsal performansınızın değerlendirilmesinde müşterileriniz ne derece etkili olmalıdır.					

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKAL, Zühal, İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Yayınları No:473, Ankara , 2000.

AKAL, Zühal, Toplam Kalite, Verimlilik Dergisi, Ankara, 1996.

AKIN, Besim, ÇETİN, Canan ve EROL, Vedat, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Beta Yayınları, İstanbul,1998.

AKSÜT, Nihat, “Örgütlerde Başarım Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sivas,1998.

AKTAN, Can, İnsan Yönetimi ve Liderlik <http://www.canaktan.org/> 2002

AKTAŞ, Şükrü, “Beko Elektronikte Performans Yönetim Sistemi”,Beko A.Ş., www.insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/perf_art.asp,10.12.2005.

ALDEMİR, M.C ., ATAOL, A., BUDAK, G., İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitapevi, İzmir,2001.

ANDERSON, D. Performance Appraisal. FBI Law Enforcement Bulletin, 63(4),1994.

ANDESEN, Artur, 2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Sabah Yayıncılık, İstanbul,2000.

ARSLAN, Akın, 360 Derece Değerlendirme, 10 ncu Ulusal Kalite Kongresi:Sivil Toplum ve İyi İletişim, İstanbul,13-15 Kasım 2001,

ARTLEY, W., STROH, S., “Establishing An Integrated Performance Measurement System”, Vol:2- (<http://www.orav.gov>), Erişim Tarihi:2003.

ARVEY, R.D. ve MURPHY, K.R., Performanca Evaluation In Work Settings, Annual Review of Psychology,1998.

AŞKUN, İnal Cem, İşgören Değerlendirmesi, İTİA Basımevi, Eskişehir,1976.

ATAAY, İsmail Durak, İşdeğerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri, İstanbul Üniv.İşletme Fakültesi Yayınları No:235, İstanbul, 1990.

ATAMAN, Göksel, İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul,2001.

AYCAN, Zeynep, Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar,7.Ulusal Psikoloji Kongresi, ODTÜ, Ankara,2002.

AYTAÇ, Serpil, Çalışma Yaşamında Kariyer, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, Aralık 1997.

BALTAŞ, Acar, Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması Ve Liderlik, Remzi Kitapevi,4.Baskı,İstanbul, 2002.

BARUTÇUGİL Ömer, Performans Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul,2002.

BAŞARAN, Ethem, “Yönetime Giriş”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara,1984.

BECKER, Brian, Barry GERHART,“The Impact of Human Resource Management On Organizational Performance: Progress And Prospects”,Academy of Management Journal, V.39,N.4, August 1996.

BERNARDIN, H.J, RUSSELL, E.A.J., Human Resource Manegement An Experiential Approach, Second Edition, Singapore : Irwin/Mc Graw Hill,1998.

BIDDLE, R.E., How To Set Cut Off Scores For Knowledge Tests Used In Promotion, Training, Certification And Licensing. Public Personel Management, 22(1),1993.

BILGIN, Leman ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolo Üniv. Yayını No:1561, Eskişehir, 2004.

BINGÖL, Dursun, İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, 4.Bası, İstanbul,1998.

BINGÖL, Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler,Atatürk Üniv.Yayınları No:676,Erzurum,1990.

BITITCI, U.S, CARIE, A.S., DEVITT, L.Mc, “Integrated Performance Measurement Systems: A Development Guide”, International Journal of Operations & Production Management,Vol:17/5,1997.

BITITCI, U.S, SUWINGNJO, P., CARRIE, A.S., “ Strategy Management Through Quantitative Modeling of Performance Measurement Systems”, International Journal of Production Economics, Vol:69,2001.

BOMMER, W.H., JOHNSON, J.L., RİCH, G.A., & PODSAKOFF, P.M., On the Interchangeability Of Objective And Subjective Measures Of Employee Performance:A meta-analysis. Personnel Psychology, 48,1995.

BORMAN, W.C., ve MOTOWİDLO, S.J., Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Human Performance, 6, 1993.

BOURNE, M., MILSS, J., WILCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K., "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:7, 2000.

BRACEN, David W., TIMMRECK, Carol W., "Guidelines for MultiSource Feedback When Used for Decision Making", The Society of Industrial and Organizational Psychology, April 1999.

CAMPBELL, J. P., Some remarks from an outgoing editor [Editorial]. Journal of Applied Psychology, 67.

CAN, Halil, AKGÜN, A., KANUNCUBAŞI, A., Personel Yönetimi, İkinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1995.

CANITEZ, A.Burcu, SOLMUŞ, T., "Performans Değerlendirmesi", Türk Psikoloji Bülteni, Sayı:16-17, Mart- Haziran 2000.

CANMAN, Doğan, Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, TODAİE Yayınları, No:252 ANKARA, 1993.

CANMAN, Doğan, Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, No:260, Ankara, 1995.

CANMAN, Doğan, İnsan Kaynakları Yönetimi, TODAİE, Ankara, 2000.

CANMAN, Doğan, "İnsan Kaynakları Yönetimi", Yargı Basım Yayım Ltd. Şti., Ankara, 2000.

CASCIO, W.F., "Applied Psychology in Personel Management", Prentice Hall Inc, New Jersey, 1987.

CASCIO, W.F., Managing Human Reseources, 3.B., Mc.Graw Hill Inc. New York, 1992.

CASIO, W.F., "Managing Human Resources, Mc Graw-Hill Inc.", USA, 1995.

CHRISTOPHER, Early P., Administrative Science Quarterly, Volume 39, Mart 1994.

ÇALIK, Tamer, Performans Yönetimi Tanımlar Kavramlar, İlkeler, Gündüz Eğitim Ve Yayıncılık, Ankara, 2003.

ÇETİN, Canan ve Diğerleri, Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi, 2. Baskı, Betaş Yayınları, İstanbul, 2001.

DAFT, L. Richard, Management.Second Ed. The Dryden Press.Orlando,1988.

DEAN, W., J., JR., ve EVANS, J. R., Total Quality: Management, Organization and Strategy. New York: West Publishing.,1994.

DEMİNG, W.Edwards, Krizden Çıkış, KalDer Yayınları,İstanbul,1998.

DENGİZ, G.Murat, Takım Çalışması Teknikleri, Academyplus Yayınevi, Ankara, 2000.

DENİZ, Nevin,Global Eğitim,Türkmen Kitapevi,İstanbul, 1999.

DICKINSON, T.L. ve MCINTYRE, R.M., "A Conceptual Framework for TeamworkMeasurement" Brannick, M. T. vd. (der) Team Performance Assessment and Measurement (içinde), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NewJersey,1997.

DİCLE Ülkü, Yönetmel başarılarının değerdendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları,ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayınları No: 43, Ankara,1982.

DİNÇER, Ömer, İşletme Yönetimi, 1 nci Baskı, İstanbul,1996.

DOBBINS, G. H., CARDY, R. L., ve CARSON, K. P., "Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management", Research in Personnel and Human Resources Management, 1991.

DÖVERKAYA, Can, "Enformasyon Çağında Performans Yönetimi Ve Geleceğin Örgütlerinde Performans Yönetimine Rasyonel Bir Yaklaşım 360 Derece Değerlendirme Sistemi", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara,2002.

DRUCER, Peter F., The New Realities,Harper&Row, New York, 1989.

EDWARDS, Mark R., EWEN. Ann J., 360 Degree Feedback, The Powerful New Model For Employee Assessment And Performance Improvement, Amacom, Newyork,1996.

ERDOĞAN İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Performans Değerlendirme, İstanbul Üniv.İşlt.Fk. Yayınları No:248, İstanbul,1991.

ERDOĞAN, İlhan, İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerlendirme, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1991.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 7.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul,2001.

ERENGÜL, B.,“Bireysel Potansiyelden Kurumsal Yetkinliğe Geçiş”, Human Resource,55 (1), 2000.

ERGIN, Canan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Psikolojik Bir Yaklaşım, Akademyplus Yayınları, Ankara, 2002.

ERGUN, Doğan, Türk Bireyi Kuramına Giriş: Türk Kültürünün Olanakları, Gerçek Yayınevi,1991.

ERGÜLEN, D.T., “ 360 Derecelik Dönüşüm “,Kariyer Dünyası, Ekim 1998.

ERSEN, Haldun, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, 2. Baskı, Sim Matbaacılık, İstanbul, 1977.

ERSEN, Haldun,Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Yön Matbaacılık, İstanbul,1996.

ERTÜRK, Mustafa; “Yönetmel Başarı Değerlendirmesi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Uygulaması”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara,2001.

FILİPOWSKI, D. How Federal Express Makes Your Package Its More Important. Personnel Journal, 71(2),1992.

FINDIKÇI, İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

FISHER, C.D., SCHOENFELDT, L.F., SHAW, J.B., “Human Resource Management”, Houghton Mifflin Company, Boston, 1996.

FLIPPO, B.Edwin,Personnel Management,Mc.Graw Hill Pub.,USA,1984.

FLIPPO, Edwin B., Principles Of Management, 2B ,New York: Mc Graw Hill, 1961.

FORZA, C., SALVADOR, F., “Assessing Some Distinctive Dimensions of Performance Feedback Information in High Performing Plants”, International Journal of Operations & Production Management, Vol:20,No:3.,2000.

GERMİŞLİ, Nükhet,“Performans Yönetimi Sisteminde Uygulama Etkinliği”, 10.Ulusal Kalite Kongresi, 13-15 Kasım 2001.

GOMEZ, MEIJA, L.R., BALKIN, D.B., CARDY, R.L., “Managing Human Resources”, Prentice Hall , New York,1998.

GRAHAM, H.T, BENNT, R., "Human Resource Managment, Langmen Group Ltd.", Singapur,1995.

GUNASEKARAN, A., PATEL, C., TİRTİROGLU, E., "Performance Measures and Metrics In a Supply Chain Environment", International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:1/2, 2001.

HAGEMAN, Gisela, Motivasyon El Kitabı, Rota Yayınları, İstanbul,1997.

HOYİ, Ferudun, İşletmede Eğitim, İstanbul: Executive Excellence,Y.1, Sayı:11, Şubat 1998.

HR (Human Resources) Dergisi, Kasım 1996.

HUDSON, M., SMART, A., BOURNE, M., "Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:21, No:8., 2001.

HUGES, P.Ann, Çalışanlarınızı Dinleyin,Executive Excellence, Sayı:55, Ekim 2001.

İPLİK, Fatma Nur, Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları Önleyecek Stratejilere İlişkin Öneriler, HR, Temmuz 2004 Sayısı, S.20.

İslamoğlu,www.kalder.org.tr-2002

İZGÖREN, A.Şerif, Geleğin Organizasyonlarını Yaratma, Acedemypls Yayınları, 3. Baskı, Ankara, 2001.

KAHMI, Beni, İşletmelerde İş Dizaynının İş Zenginleştirme ve Ergonomi İle İlişkisi Ve Önemi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P., "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management system, Harvard Business Review, January/February, 1996.

KAYNAK, Turgay ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü.Yayınları No.7, İstanbul,2000.

KAYNAK, Turgay, İnsan Kaynakları Planlanması, Alfa Basım Yayın, İstanbul,1996.

KEENAN, Kate, Yöneticinin Klavuzu: İnsan Seçmi, Çeviren: Ergin Koparan, Kitabevi, istanbul, 1995.

KILIÇ, Tanıl, Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız , Executive Excellence, Sayı: 59 Şubat 2002.

KILINÇ, Tanıl, AKKAVUK, Erden, Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi Sayı:2, 2001.

KNOUSE, S. B., The Reward and Recognition Process in Total Quality Management, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin,2001.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul,2003.

LANCE, Charles E., BENNETT, Winston Jr., Human Performance, Vol. 13 Issue 2, 2000.

Landy, F. J., ve J. L. Farr, The Measurement Of Work Performance: Methods, Theory, And Applications. New York: Academic Press,1983.

LAVLER, Edward E. III, İnsan Sermayesi, Executive Excellence, Sayı:61,Nisan 2002.

LEBAS, M.J., “Performance Measurement and Performance Management”, International Journal of Production Economics, Vol:41,1995.

LEUNG, Patrick; CHEUNG, Kam-Fong Monit, Research on Social Work Practice, Vol. 8 Issue 6, Nov 1998.

LINGLE, John H, SCHIEMANN, William A, “From Balanced Scorecard To Strategic Gauges: Is Measurement Worth It?”, Management Review, March V.85,1999.

LOMBARDI D. N., “Handbook of Personnel Selection And Performance Evaluation in Health Care”, Jossey-Boss Publishers , San Francisco,1988.

LONDON, M., SMİTHER, J.W., “Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, And Performance – Related Outcomes?” Theory Based Applications and Directions For Research. Personel Psychology, 1995.

MANOOCHEHRI, G., “Overcoming Obstacles To Developing Effective Performance Measures”, Work Study, Vol:48, No:6,1999.

MANZ, Angle H.L., DEREN, C.Van A.H.“Integrating Human Resource Managament and Corporate Strategy, Human Resource Managament, Vol, 24,1985.

MCCLELLAND, D. C., “How motives, skills and values determine what people do”, American Psychologist,1985.

MCDERMOTT, Lynda C., Yetenek Savaşını Kazanmayı Kim İstemez, Executive Excellence, Sayı:59, Şubat 2002.

MCENROE, Mary Pat, The Academy of Journal, Volume 31, Mart 1998.

MEDORI, D., STEEPLE, D., "A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol:20, No:5, 2000.

MEGGINSON, Leon C., Personel Management, Homewood, 1981.

MELLO, Jeffrey A., Strategic Human Resorce Manegment, South- Western Publishing Co., Ohio, 2002.

MENEKŞE, Nedim, "Performans Değerlendirme Sanatı", Kariyer Dünyası Dergisi, Ekim 1998.

MICOLLO, Anthony M., "Suggestions for Achieving a Strategic Partnership", HR Focus, Vol.70,No.9, September,1993.

MINER, J.B., Designing Training Program: The Critical Events Model, 2nd Edition, Texas:Gulf Publishing Company, 1994.

MOHRMAN, A. M. Jr., RESNICK-WEST, S. M., LAWLER, E. E., Designing Performance Appraisal Systems: Aligning Appraisals And Organizational Realities, San Francisco: Jossey-Bass,1990.

MUCHINSKY, P. M., Psychology Applied to Work: An Introduction to Industriel and Organizational Psychology. Brooks/Cole Publishing Company, California,1990.

MURPHY, K. R., & CLEVELAND, J. N., Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives. Thousand Oaks, Sage Publications, California,1995.

MURPHY, K.R., CLEVELAND, J.N., "Performance Appraisal An Organizational Perspective", Boston,1995.

NOE, Raymond A., İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Cev: Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul,1999.

ÖRÜCÜ, Edip, KÖSEOĞLU, M.Ali, İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.

ÖZMEN, Özgen, Ödüllendirme Sisteminde Yeni Alternatifler, HR , Ocak 2004.

PAKSOY, Mahmut, Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi, İ.Ü. Yayınları No:4356, İstanbul, 2002.

PALMER, M., Performans Değerlendirmesi, İstanbul, Rota Yayınları,1993.

PALMER, Margaret, WINTERS, Kenneth T., İnsan Kaynakları Yönetimi, Çev. Doğan Şahiner, Roto Yayınları, İstanbul, 1993.

PHILIP, Tom, "Appraising Performance For Results", 2 nd. Edition, Mc.Graw Hill, 1990,s.1.

PITTS, C., Motivating Your Organization, McGRAW-HILL, London,1995.

PREWITT, E., " 360 Derece Feedback Yöntemi", Power / Harward Business Review Ekim 2001.

PRINCE, J. B., "Performance appraisal and reward practices for total quality organizations", Quality Management Journal, 1(2), 1994.

PROKOPENKO, Joseph, Verimlilik Yönetimi Uygulamalı Kitabı, Çev: Olcay Baykal ve diğerleri, MPM Yayınları No:476, Ankara, 1998.

QUINONES, Miguel A.; FORD, J. KEVIN, Personnel Psychology, Vol.48 Issue 4,1995.

RAMSAY, M. L., ve LEHTO, H., The power of peer review. Training & Development, jul94, Vol.48 Issue 7,1994.

REILLY, R.R., & MCGOURTY, J. Performance appraisal in team setting. J.W.Smith (Ed.). Performance appraisal: State Of The Art İn Practice, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

RIZZO, J.R., HOUSE, R. J. ve LIRTZMAN, S.I., "Role Conflict and Role Ambiguity in Complex Organizations", Administrative Science Quarterly, 15(1),2001.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000.

SCHEMEL, R., "Yönetim Eğitimi Araştırmaları Kuramdan Uygulamaya", Çevirenler Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara,1997.

SCOTTER, J. Van, ve MOTOWIDLO, S.J., Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. Journal of Applied Psychology, 81,1996.

SERİYE, Sezen, Kamu Yönetimi Sözlüğü, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını No:283,Ankara,1998.

SMITH, Malcolm, "Measuring Organisational Effectiveness", Management Accounting, October 1998.

STAHL, O.Glenn, Public Personnel Administration, 6B ,New York: Harper and Row, 1971.

SÜMER, Canan, Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ağustos 2000.

SÜMER, H.C, "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", (Editör: Z.Ayca). Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları'nda. Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21, Ankara, 2000.

SÜZER, Hande D., A'ları Şirkete Çek B ve C'yi Geliştir, Capital, Ekim 2004.

ŞENERİ, Müge, İnsan Kaynakları Broşürü, MPM Yayınları, Ankara.

ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa, Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme:Örnek Uygulamalar, Hayat Yayınları, İstanbul, 2002.

TANYAŞ, M., FIĞLALI, A., "Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem", (Editörler: L.Yenilmez, M.Ermiş, G.Yılmaz) 2000'li Yıllarda Uzun, Havacılık ve Savunma Teknolojilerinin Öncelikleri Sempozyumu, Hava Harp Okulu Basımevi, İstanbul,1999.

THOMPSON, B.L., "Performans Geliştirme", (Çev. Vedat G.Diker) Hayat Yayınları, İstanbul, 1998.

TINAZ, Pınar, "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi Ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme", Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim Ve Organizasyon Dergisi, Sayı:5, Manisa,1999.

TOKTAMIŞOĞLU, Murat, Kot Pantolonlu Yönetici, İş Yaşamında Akıl Ve Ruhun Sentezi, Media Cat Yayınları, İstanbul,2002.

TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp G., AYKAÇ, Burhan, Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.

TRAHANT, B.Bruke, KOONCE, R., "12 Principles of Organizational Transforming", Management Review, vol.86, No:8, September, 1997.

TUNCAY, Sinem, Değerlendirme Merkezi Uygulamaları, Peryön Sonbahar 2003.

TÜRKER, Süleyman, Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları, Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1. Cilt, Sayı:3,Haziran 1980,.

UYARGI, Cavide L, "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul,1994.

UYARGIL, Cavide, "Türkiye Bankalar Birliği Eğitim ve Tanıtım Grubu Seminer Notları", İstanbul,1998.

UYARGİL, Cavide, Astın Kendini Değerlendirdiği Performas Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü ve Bir Örnek Olay Çalışması, Yönetim, Yıl:5, Sayı:19, Ekim 1994.

WALDMAN, David A., "Predictors of Employee Preferences for Multirater and Group-based Performance Appraisal", Group & Organization Management, June, Vol.22, Issue 2, 1995.

WARNER, Carolyn, İnsan Kaynağı ve Beceriler, Executive Excellence, Sayı: 59, Şubat 2002.

WENDELL, French, The Personnel Management Process, Houghton Mifflin Company, USA, 1974.

WERTHER, W., DAVIS, B., "Human Resource And Personel Management", Mc Graw-Hill Inc, New York, 1994.

WHITE, M. A, NEBEKER, D. M., "Team-Oriented Performance Management: An Alternative to Traditional Performance Appraisal", KNOUSE Stephen B. (der) Human Resources Management Perspectives on TQM içinde, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 2000.

WILSON, D.K., MUESER, R., New look at performance appraisal for scientists engineers. Research Techonology Management, Jul/Aug94, Vol.37 Issue 4, 1994.

WINER, Scott ve NOVACK, Kenneth M., 360 Derece Geribildirimden Nasıl Yararlanılır?, Executive Excellence , Sayı:26, Mayıs 1999.

www.insankaynaklari.com/cn/contantbody.asp/body., Erişim Tarihi: 14.01.2004.

YALÇIN, Selçuk, Personel Yönetimi, İsanbul Üniv.İşletme Fakültesi Yayınları No:246, İstanbul, 1991.

YÜKSEL, Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.

Z.AYCAN, "Türkiye'de Liderlik Ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", Türk Psikologlar Derneği, İstanbul, 2000.