

T.C.  
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİM  
SİSTEMİNİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE  
İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Atakan ÇALIŞKAN**

İstanbul, 2025

T.C.  
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİM  
SİSTEMİNİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE  
İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**  
Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan  
**Atakan ÇALIŞKAN**

Öğrenci No  
**2320033019**

ORCID ID  
**0009-0004-7533-4360**

Danışman  
**Prof. Dr. Volkan ÖNGEL**

İstanbul, 2025

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sisteminin Otomotiv Sektöründe İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 17/06/2025

**Atakan ÇALIŞKAN**

**T.C.**  
**İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ**  
**TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI**

**17/06/2025**

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **2320033019** numaralı **Atakan ÇALIŞKAN**'ın "*İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sisteminin Otomotiv Sektöründe İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27/05/2025 tarih ve 2025/23 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

**DANIŞMAN**  
Prof. Dr. Vo\*\*\* ÖN\*\*\*  
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**  
Dr. Öğr. Üyesi Ta\*\*\* Fİ\*\*\*  
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

**ÜYE**  
Doç. Dr. Er\*\*\* TA\*\*\*  
(Düzce Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Atakan ÇALIŞKAN  
Danışmanı : Prof. Dr. Volkan ÖNGEL  
Derecesi ve Tarihi : Yüksek Lisans (Tezli), 2025  
Alanı : İşletme Yönetimi  
Anahtar Kelimeler : Performans yönetimi, Performans Değerlendirme,  
Amaçlar, Yetkinlikler

## ÖZ

### **YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Bu tezin temel amacı performans yönetim sistemini ve bu kapsamda performans değerlendirme kavramı, performans değerlendirme yöntemleri ve özellikle bu yöntemlerden biri olan amaçlar ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemini araştırmaktır. Yöneticilerin yetkinliklerinin belirlenmesi hem yöneticilerin kendi yönetsel işlerine, hem de çalıştıkları organizasyona yaptıkları katkı sebebiyle kritik bir öneme sahiptir. Yetkinliklerin değerlendirilmesi performans değerlendirme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır, dolayısıyla yönetsel yetkinlikler de yönetici performansının değerlendirilmesinde önemli bir kriteri oluşturmaktadır.

İşletmeler için yönetsel yetkinlikleri tanımlama ve performans yönetim sistemlerine uygulama yönünde hareket etme artık kaçınılmaz hale gelirken, yönetsel yetkinlikleri performans değerlendirme süreçlerinin bir parçası olarak kullanıp kullanmadıkları konusu açık değildir. Bu çalışmanın amacı; başarılı yöneticilerin tanımlanabilmesi için işletmeler tarafından kullanılan yönetsel yetkinlikleri belirlemek ve bu yetkinliklerin yönetsel performans değerlendirme sürecinin bir parçası olarak işletmeler tarafından kullanılabilirliğini araştırmaktır.

Bu amaçla, otomotiv satışı alanında faaliyet gösteren ‘Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sisteminin Otomotiv Sektöründe İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma’ olarak incelenmiş ve bu işletmenin performans yönetim sistemi hakkında ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Name and Surname : Atakan ÇALIŞKAN  
Supervisor : Prof. Dr. Volkan ÖNGEL  
Degree and Date : Master's (Thesis), 2025  
Major : Business Management  
Keywords : Performance Management, Performance Evaluation,  
Objectives, Competencies.

## **ABSTRACT**

### **A STUDY ON THE EXAMINATION OF COMPETENCE-BASED PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN THE AUTOMOTIVE SECTOR**

The main purpose of this thesis is to investigate the performance management system and in this context, the concept of performance evaluation, performance evaluation methods and especially one of these methods, the objectives and competency-based performance evaluation method. Determining the competencies of managers is of critical importance due to the contribution they make both to their own managerial work and to the organization they work for. Evaluation of competencies has an important place in the performance evaluation process, therefore, managerial competencies constitute an important criterion in the evaluation of managerial performance.

While it has become inevitable for businesses to define managerial competencies and implement them in performance management systems, it is not clear whether they use managerial competencies as a part of their performance evaluation processes. The purpose of this study is to determine the managerial competencies used by businesses in order to define successful managers and to investigate the usability of these competencies by businesses as a part of the managerial performance evaluation process.

For this purpose, it was examined as 'A Research on the Examination of Competency Based Performance Management System in the Automotive Sector' operating in the field of automotive sales and dekuyluklu information was given about the performance management system of this company.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

|                        |    |
|------------------------|----|
| TABLolar LİSTESİ ..... | v  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | x  |
| SÖZLÜK.....            | xi |
| GİRİŞ .....            | 1  |

### 1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı.....                        | 3  |
| 1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları .....                    | 4  |
| 1.3. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları.....                    | 4  |
| 1.3.1. Stratejik Planlama .....                                       | 4  |
| 1.3.2. Ücret Yönetimi .....                                           | 5  |
| 1.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi.....                                | 5  |
| 1.3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi .....                          | 6  |
| 1.3.5. İşten Ayırma Kararları.....                                    | 6  |
| 1.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları.....                     | 6  |
| 1.5. Performans Değerlendirmenin Tanımı .....                         | 8  |
| 1.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri.....                         | 8  |
| 1.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım.....            | 8  |
| 1.6.1.1. Sıralama Yöntemi .....                                       | 9  |
| 1.6.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi .....                                | 9  |
| 1.6.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım..... | 10 |
| 1.6.2.1. Geleneksel Değerleme Skalaları.....                          | 10 |
| 1.6.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları.....                     | 11 |
| 1.6.2.3. Kritik Olay Yöntemi .....                                    | 12 |
| 1.6.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi .....                             | 13 |
| 1.6.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım .....       | 13 |
| 1.6.3.1. Direkt İndeks yöntemi .....                                  | 14 |

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6.3.2. Standartlar Yöntemi .....                              | 14        |
| 1.6.3.3. Amaçlara Göre Yönetim .....                            | 14        |
| <b>2. AMAÇLAR VE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİMİ</b>        |           |
| <b>2.2. Amaçlara Göre Yönetim.....</b>                          | <b>15</b> |
| 2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Süreci.....                        | 15        |
| 2.2.1.1. Amaçların Belirlenmesi .....                           | 15        |
| 2.2.1.2. Standartların Tanımlanması .....                       | 16        |
| 2.2.1.3. Faaliyetlerin Planlanması .....                        | 16        |
| 2.2.1.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi .....                 | 17        |
| 2.2.1.5. Performansın Değerlendirilmesi .....                   | 18        |
| 2.2.1.6. Değerlendiricilerin Eğitimi .....                      | 20        |
| 2.2.1.7. Değerlemede Yapılan Hatalar .....                      | 20        |
| 2.2.2. Performans Değerlendirme Görüşmeleri.....                | 22        |
| 2.2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amacı .....      | 23        |
| 2.2.3. Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) .....                | 23        |
| 2.2.4. Balanced Scorecard'ın Oluşturulması.....                 | 24        |
| 2.2.5. Balanced Scorecard Yaklaşımının Yararları .....          | 25        |
| <b>2.3. Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi .....</b>           | <b>25</b> |
| 2.3.1. Yetkinlik Kavramı .....                                  | 25        |
| 2.3.2. Yetkinlik Türleri.....                                   | 26        |
| 2.3.3. Yetkinliklerin Özellikleri .....                         | 26        |
| 2.3.4. Yetkinlik Modeli Oluşturma .....                         | 26        |
| 2.3.5. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Alanında Kullanımı.....  | 27        |
| 2.3.6. Yetkinlikler Bazlı Performans Değerlendirme .....        | 27        |
| 2.3.7. Yetkinlik Bazlı Değerleme Aşamaları .....                | 28        |
| 2.3.7.1. Yetkinliklerin Belirlenmesi.....                       | 28        |
| 2.3.7.2. Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi.....              | 28        |
| 2.3.7.3. Performansın İzlenmesi.....                            | 28        |
| 2.3.7.4. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi.....                  | 29        |
| 2.3.7.5. Performansın Gözden Geçirilmesi.....                   | 29        |
| 2.3.8. Yetkinlik Bazlı Değerlemenin Faydaları.....              | 29        |
| <b>2.4. Amaçlar ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi.....</b> | <b>30</b> |

### **3. XYZ ŞİRKETİNDE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASI**

|                                                                         |           |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3.1. Araştırmanın Amacı .....</b>                                    | <b>31</b> |
| <b>3.2. Araştırmanın Kapsamı .....</b>                                  | <b>31</b> |
| <b>3.3. Veri Toplama Aracı .....</b>                                    | <b>31</b> |
| <b>3.4. Performans Yönetim Sistemi Uygulanma Amacı.....</b>             | <b>31</b> |
| <b>3.5. Performans Yönetim Sisteminin Yapısı .....</b>                  | <b>32</b> |
| <b>3.6. İşletme İçi Duyuru.....</b>                                     | <b>33</b> |
| <b>3.7. Performans Yönetim Sistemi Altyapısının Oluşturulması .....</b> | <b>33</b> |
| 3.7.1. İş Analizleri ve İş Profillemesi .....                           | 33        |
| <b>3.8. Hedeflerin Oluşturulması Süreci .....</b>                       | <b>37</b> |
| <b>3.9. Yetkinliklerin Oluşturulması .....</b>                          | <b>42</b> |
| 3.9.1. XYZ Şirketi Yetkinlikleri .....                                  | 42        |
| 3.9.1.1. Temel Yetkinlikler.....                                        | 43        |
| 3.9.1.2. Pozisyona Bağlı Yetkinlikler.....                              | 43        |
| 3.9.1.3. Yönetimsel Yetkinlikler.....                                   | 45        |
| <b>3.10. Performans Yönetim Sistemi Uygulanması.....</b>                | <b>46</b> |
| 3.10.1. Performans Yönetim Sistemi Planlaması.....                      | 47        |
| 3.10.1.1. Hedeflerin Planlanması .....                                  | 47        |
| 3.10.1.2. Yetkinliklerin Planlanması .....                              | 47        |
| 3.10.1.3. Hedeflerin Oranlarının Belirlenmesi .....                     | 48        |
| 3.10.1.4. Performans Planlama Görüşmesi.....                            | 50        |
| 3.10.2. İnsan Kaynakları Departmanı Rolü .....                          | 52        |
| 3.10.3. Ara Dönem Gözden Geçirme .....                                  | 53        |
| 3.10.4. Performans Değerlendirme.....                                   | 55        |
| 3.10.4.1. Hedeflerin Değerlendirilmesi .....                            | 55        |
| 3.10.4.2. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi.....                         | 60        |
| 3.10.4.3. Değerleme Sonuçlarının Hesaplanması.....                      | 64        |
| 3.10.5. Sonuçların Kontrolü ve Onaylanması: .....                       | 67        |
| 3.10.6. XYZ Şirketine Performans Görüşmesi ve Geribildirim .....        | 68        |
| 3.10.7. Gelişim Alanı Belirleme .....                                   | 70        |
| <b>3.11. Araştırmanın Amacı .....</b>                                   | <b>71</b> |

|                                                                                                                     |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3.12. Örneklem .....</b>                                                                                         | <b>72</b>  |
| <b>3.13. Veri Toplama Araçları .....</b>                                                                            | <b>73</b>  |
| <b>3.14. Demografik Bölüm.....</b>                                                                                  | <b>73</b>  |
| 3.14.1. Çalışan Memnuniyeti Boyutu .....                                                                            | 73         |
| 3.14.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu .....                                                       | 73         |
| 3.14.3. Geçerlilik-Güvenilirlik Analizi .....                                                                       | 73         |
| 3.15. Araştırma .....                                                                                               | 80         |
| 3.16. Araştırmanın Kısıtlılıkları .....                                                                             | 80         |
| 3.17. Demografik Bilgilere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları .....                                              | 80         |
| 3.17.1. Anketin Boyutlarına ilişkin İstatistik Bulguları .....                                                      | 81         |
| 3.17.3 Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Alt Faktörlerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular ..... | 94         |
| 3.14.4. Hipotez Testleri .....                                                                                      | 102        |
| 3.14.4.1. Ana Hipotez .....                                                                                         | 102        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                                                                  | <b>111</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                                | <b>116</b> |
| <b>EKLER</b>                                                                                                        |            |
| <b>Ek.1</b> Anket Formu .....                                                                                       | 120        |
| <b>Ek 2.</b> Tezde Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları.....                                                           | 123        |
| <b>Ek 3.</b> Etik Kurul Onayı.....                                                                                  | 124        |
| <b>Ek 4.</b> YBPD Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris.....                                  | 125        |
| <b>Ek 5.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                                                                   | 126        |
| <b>Ek 6.</b> Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                        | 127        |
| <b>Ek 7.</b> ÇMB Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris .....                                         | 128        |

## TABLÖLAR LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Basit Sıralama Yöntemi .....                                                      | 9  |
| <b>Tablo 2.</b> İkili Karşılaştırma Yöntemi .....                                                 | 9  |
| <b>Tablo 3.</b> Örnek Zorunlu Dağılım .....                                                       | 10 |
| <b>Tablo 4.</b> Davranışsal Beklenti Skalası .....                                                | 11 |
| <b>Tablo 5.</b> Davranışsal Gözlem Skalası .....                                                  | 12 |
| <b>Tablo 6.</b> Kritik Olay Yöntemi .....                                                         | 13 |
| <b>Tablo 7.</b> Reaktif Nitelikli Kontrol Süreci.....                                             | 19 |
| <b>Tablo 8.</b> Proaktif Nitelikli Kontrol Süreci .....                                           | 19 |
| <b>Tablo 9.</b> Balanced Scorecard Oluşturma Aşamaları .....                                      | 25 |
| <b>Tablo 10.</b> Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması .....                          | 27 |
| <b>Tablo 11.</b> SWOT Analizi .....                                                               | 37 |
| <b>Tablo 12.</b> Hedef Belirleme Örneği.....                                                      | 42 |
| <b>Tablo 13.</b> XYZ Şirketi Yetkinlikleri .....                                                  | 46 |
| <b>Tablo 14.</b> XYZ Şirketi Balanced Scorecard Kesiti .....                                      | 49 |
| <b>Tablo 15.</b> Şirket Hedefleri ve İş Tanımları Gereği Belirlenen Bireysel Hedefler Formu ..... | 51 |
| <b>Tablo 16.</b> Şirket Stratejik Hedefleri Gereği Belirlenen Bireysel Hedefler .....             | 52 |
| <b>Tablo 17.</b> Görev Tanımları Gereği Belirlenen Bireysel Hedefler.....                         | 52 |
| <b>Tablo 18.</b> Ara Değerlendirme-Hedefler .....                                                 | 54 |
| <b>Tablo 19.</b> Çalışanın Bireysel Hedeflerini Değerlendirme Özeti .....                         | 55 |
| <b>Tablo 20.</b> Bireysel Hedef Değerlendirme Formu.....                                          | 56 |
| <b>Tablo 21.</b> Bireysel Hedeflerin Değerlendirme Skalası .....                                  | 58 |
| <b>Tablo 22.</b> Yetkinliklerin Değerlendirme Formu .....                                         | 61 |
| <b>Tablo 23.</b> Yetkinliklerin Değerlendirme Skalası .....                                       | 62 |
| <b>Tablo 24.</b> Çalışanın Toplam Performans Puanının Hesaplanması.....                           | 65 |
| <b>Tablo 25.</b> Yönetici ve Çalışanın Değerlendirme Hakkındaki Görüşleri.....                    | 69 |
| <b>Tablo 26.</b> Gelişim Alanları Belirleme Formu .....                                           | 70 |
| <b>Tablo 27.</b> Çalışan Memnuniyeti Boyutu Sonuçları Güvenilirlik Analizi .....                  | 74 |

|                                                                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 28.</b> Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                                                          | 75 |
| <b>Tablo 29.</b> ÇMB Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris .....                                                                                                                  | 76 |
| <b>Tablo 30.</b> YBPD Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris                                                                                                                | 78 |
| <b>Tablo 31.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....                                                                                                                                             | 79 |
| <b>Tablo 32.</b> Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....                                                                                                 | 79 |
| <b>Tablo 33.</b> Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları .....                                                                                                                              | 80 |
| <b>Tablo 34.</b> Çalışan Memnuniyet Boyutu İstatistik Analizi.....                                                                                                                               | 82 |
| <b>Tablo 35.</b> Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi .....                                                                                     | 84 |
| <b>Tablo 36.</b> Cinsiyete Göre Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin T Testi Sonuçları .....                                                                                             | 85 |
| <b>Tablo 37.</b> Yaşa Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....                                                                                 | 85 |
| <b>Tablo 38.</b> Eğitim Durumuna Göre Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu için VaryansAnalizi Sonuçları .....                                                                                | 86 |
| <b>Tablo 39.</b> Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre, Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Oluşan Tanımsal İstatistik Bulguları.....                                                     | 86 |
| <b>Tablo 40.</b> İşletmede Çalışma Süresine Göre Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları .....                                                                    | 87 |
| <b>Tablo 41.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler İçin Varyans Analizi Sonuçları.....                                                                | 87 |
| <b>Tablo 42.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Cinsiyete Göre Kariyer ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Tanımsal İstatistik Bulguları ve T Testi Sonuçları ..... | 88 |
| <b>Tablo 43.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Yaşa Göre Kariyer ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları .....                               | 89 |
| <b>Tablo 44.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Çalışma Sürelerine Göre Kariyer ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları.....                  | 90 |

|                                                                                                                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 45.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Eğitime Göre Kariyer veGelişim Olanakları, ÜcretDışıOlanaklar ve İletişim İçinOluşan Varyans Analizi Sonuçları....             | 91  |
| <b>Tablo 46.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Gelir Gruplarına Göre, KariyerVe Gelişim Olanakları, ÜcretDışı Olanaklar ve İletişimİçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları..... | 92  |
| <b>Tablo 47.</b> Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre KariyerVe Gelişim Olanakları, ÜcretDışı Olanaklar ve İletişimİçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları.....     | 93  |
| <b>Tablo 48.</b> Cinsiyet Göre “Eğitim ve Tatmin”,” Zaman Yönetimi veiletişim”, “ücret ve Beklentiler “ Faktörü Alt Boyutunun İçin T Testi ve Varyans Analiz Sonuçları..... | 94  |
| <b>Tablo 49.</b> Yaş’a Göre “Eğitim ve Tatmin”,” Zaman Yönetimive iletişim”, “Ücret ve Beklentiler “ Faktörü İçin VaryansAnaliziSonuçları .....                             | 95  |
| <b>Tablo 50.</b> Eğitim Durumuna Göre “Eğitim ve Tatmin”,” Zaman Yönetimi veİletişim”, “Ücret ve Beklentiler “ Faktörü İçin VaryansAnaliziSonuçları.....                    | 96  |
| <b>Tablo 51.</b> İşletmedeki Çalışma Süresi Göre, “Eğitim veTatmin”,” ZamanYönetimi ve iletişim”, “Ücret veBeklentiler“ Faktörüİçin Varyans Analizi Sonuçları .             | 97  |
| <b>Tablo 52.</b> İşletmedekiÇalışma SüresineGöre “Eğitim veTatmin”,” ZamanYönetimi ve iletişim”, “Ücret veBeklentiler“ Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları .....     | 98  |
| <b>Tablo 53.</b> Gelir düzeyine Göre “Eğitim veTatmin”,” ZamanYönetimi ve iletişim”, “Ücret veBeklentiler“ Faktörü İçin VaryansAnalizi Sonuçları.....                       | 99  |
| <b>Tablo 54.</b> Departman düzeyine Göre “Eğitim veTatmin”,” ZamanYönetimi ve İletişim”, “Ücret veBeklentiler“ Faktörü İçin VaryansAnalizi Sonuçları                        | 100 |
| <b>Tablo 55.</b> İşletmedeki DepartmanaGöre “Eğitim veTatmin”,” ZamanYönetimi ve iletişim”, “Ücret veBeklentiler“ Faktörü İçin İstatistik Bulguları.....                    | 101 |
| <b>Tablo 56.</b> H21= Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile Çalışan Memnuniyeti Arasında istatistiksel olarak Pozitif Yönlü Bir İlişki Vardır .....                  | 102 |
| <b>Tablo 57.</b> H1: Çalışan Memnuniyeti Düzeyi, Cinsiyete Göre , İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....                                          | 103 |
| <b>Tablo 58.</b> H2: Çalışan Memnuniyet Düzeyi Yaşa Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir.....                                                                       | 103 |

|                                                                                                                                                                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 59.</b> H3: Çalışanmemnuniyeti Düzeyi Eğitim Düzeyine Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir.(Analiz Sonuçları) .....                                                                                           | 104 |
| <b>Tablo 60.</b> H4: ÇalışanMemnuniyeti Düzeyi İşletmede, Çalışma Süresine Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....                                                                               | 104 |
| <b>Tablo 61.</b> H5: Çalışanmemnuniyeti Düzeyi Departmanlara Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları).....                                                                                               | 104 |
| <b>Tablo 62.</b> H6: Yetkinlik BazlıPerformans Değerlendirmenin, Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi, Cinsiyete Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analizsonuçları).....                                   | 105 |
| <b>Tablo 63.</b> H7: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi Yaş Gruplarına Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....                              | 105 |
| <b>Tablo 64.</b> H8: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....                             | 106 |
| <b>Tablo 65.</b> H9: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....           | 106 |
| <b>Tablo 66.</b> H10: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirme Düzeyi Departmanlara Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları ) .....                               | 107 |
| <b>Tablo 67.</b> H11: “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır” İfadesini Değerlendirme Düzeyi Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir .....                                                    | 107 |
| <b>Tablo 68.</b> H12: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi Yaş Gruplarına Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....               | 108 |
| <b>Tablo 69.</b> H13: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi Katılımcının Eğitim Durumuna Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) ..... | 108 |

|                                                                                                                                                                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 70.</b> H14: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi, İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre, İstatistiksel Olarak İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) ..... | 109 |
| <b>Tablo 71.</b> H15: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi Departmana Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....                                               | 109 |
| <b>Tablo 72.</b> H16: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi ,Gelire Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları) .....                                                | 110 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                    | Sayfa No. |
|----------------------------------------------------|-----------|
| Şekil 1. 360 Derece Performans Değerlendirme ..... | 17        |
| Şekil 2. Balanced Scorecard Boyutları .....        | 24        |
| Şekil 3. XYZ’de Hedef Belirleme Süreci .....       | 41        |
| Şekil 4. Performans Yönetim Sistemi Akışı .....    | 46        |



## SÖZLÜK

**Performans Değerleme:** Kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir.

**Performans Yönetimi:** Yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır.

**Yetkinlik:** Kişiye ait beceri, karakter, imaj, sosyal statü ve bilgi birikimi gibi özelliklerdir.

## GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşmenin bir sonucu olarak yükselen rekabet ortamında işletmelerin sürdürülebilirliklerini korumaları için, sadece teknolojik seviyede ve diğer üretim kaynaklarında rekabet edebilir olmaları değil, aynı zamanda bilginin ön plana çıktığı günümüz ekonomisinde işletmenin en önemli kaynağı olan insan kaynağından da en üst düzeyde yararlanmaları gerekmektedir. Hızla değişen ve çeşitlilik kazanan toplumsal ve ekonomik koşullarla ve buna bağlı olarak iş hayatı içinde aktif olarak yer almaya başlayan yeni kuşakların yapısı ve beklentileriyle birlikte, işletmeler için insan kaynağının stratejik önemi artmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin insan kaynakları uygulamalarına verdikleri önem de artmakta ve verilen önemin sağladığı katma değer ile insan kaynaklarının etkin ve verimli yönetimi, işletmenin rekabet avantajını arttırmaktadır.

İşletme yönetimi uygulamaları içinde, işletmenin hedeflerin ulaşması ve sürdürülebilirliği ile gelişimini sağlaması bakımından en önemli etkiyi performans yönetim sistemi uygulaması yaratmaktadır. Bu araştırma Balanced Scorecard (kurumsal karne) yöntemiyle belirlenmiş şirket stratejik amaçlarından yola çıkarak oluşturulan bölüm ve birey hedeflerinin, yetkinlikler ile birlikte kullanıldığı bir performans yönetim sisteminin inceleme amacı taşımaktadır. Bu amaçla, bir otomobil satış işletmesinin performans yönetim sistemi incelenmiştir. Araştırmada, iş amaçları ve yetkinlikleri birlikte ele alan bir performans yönetim sisteminin uygulamasına ilişkin bilgi edinmek isteyen işletme çalışanlarına bir örnek sunması bakımından önem taşıdığı kabul edilebilir.

Performans yönetim sistemi insan kaynağının etkin ve verimli kullanımına katkı sağlayarak, işletmenin elde ettiği sonuçlara doğrudan etki eden bir uygulama ve işletmenin ve bireyin ölçülebilir amaçlara, belirlenmiş bir dönem içinde ne ölçüde ulaşması gerektiğini düzenleyen ve tüm kaynakların bu doğrultuda yönlendirilmesini sağlayan bir sistemdir. Bu süreç işletme açısından, etkinliğini arttırmada önemli olduğu kadar, çalışan bireyin gelişimi açısından da önemlidir. Performans Yönetimi sistemi çalışanların geçmiş performanslarını denetlemenin ötesinde gelecekteki performanslarını yönetmekte de önemli bir rol oynamaktadır.

Çağdaş performans yönetim sistemi uygulamalarında, bireyin hedefleriyle şirketin hedeflerini uyumlandırmayı hedefleyen yöntemler yaygın rağbet görmektedir. Özellikle şirket stratejik hedeflerinden yola çıkarak bireysel hedefler oluşturmayı amaçlayan Balanced Scorecard (Kurumsal Karne) yöntemi 1990'lı yıllardan bu yana gittikçe yaygınlaşan biçimde kullanılmaktadır. Öte yandan sadece iş sonuçlarına yönelik hedeflerin insan kaynağının performans yönetiminde yeterli olmadığı görüşü, iş sonuçlarına ulaşırken bireyin gösterdiği yetkinliklerin de bir performans değerlendirme unsuru olarak kullanımı yaklaşımını doğurmuştur. Günümüzde bir çok işletme performans değerlendirme sistemini iş hedefleri ile yetkinlikleri birlikte değerlendirme yöntemi üzerine kurmayı tercih etmektedir.

Amaçlar ve yetkinlikleri birlikte değerlendirmeye dayalı performans yönetim sistemi yöntemi üzerine bilgi sağlamak ve bir örnek uygulama ile açıklamak amacıyla hazırlanan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans kavramı, kullanım alanları, performans yönetim sistemi hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde amaçlar ve yetkinliklerin birlikte kullanıldığı performans yönetim sistemi yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise, XYZ şirketi tarafından uygulanmakta olan balanced scorecard ile belirlenen amaçlar ve yetkinliklere dayalı performans yönetim sistemi, tüm süreçleriyle incelenmiştir.

## 1. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans yönetimi sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara yapacağı katkıların düzeyini artırıcı bir biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Barutçugil, 2004).

### 1.1. Performans Yönetim Sisteminin Tanımı

Performans Yönetimi anlayışında yönetimin görevleri üç ana başlıkta özetlenebilir:

- Örgütün ortak amacını, örgütsel sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar yaymak ve benimsetmek.
- Örgüt içinde yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek (Aydın, 2012).

Performans yönetimi; aynı zamanda, stratejik hedefleri eyleme çevirmek, ilerlemeyi izlemek ve sonuçları ödüllendirmektir. Entegre bir performans yönetimi aşağıdaki özellikleri taşır:

- Birleştirilmiş stratejiyle bağlantılıdır,
- Performans hedeflerini geniş çalışan katılımı ile kurar,
- Performansı ölçen ve raporlayan yöntemler sağlar,
- Performans gelişimi için periyodik geri besleme ve planlama sağlar,
- Ödülleri sonuçlara bağlar (Vergili, 2008).

## **1.2. Performans Yönetimi Sisteminin Amaçları**

Performans yönetimi her işletmede insan kaynakları yönetimini en önemli süreçlerinden biridir. Bu süreç organizasyonel gelişim, insan kaynaklarının gelişimi ve ödüllendirme sistemiyle entegredir (Cao, 2015).

Performans değerlendirme sonuçları ile çalışan elde ettiği iş sonuçları konusunda olduğu kadar, tutum, davranış, nitelik, bilgi düzeylerinde beklenen değişiklik ve geliştirmeler konusunda da bilgi sahibi olmaktadır. Etkin ve doğru uygulanan bir performans yönetim sisteminin amaçları aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002):

- Mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi, planlanması, geleceğine yönelik vizyonun oluşturulması, değerlendirme sisteminin tasarlanması ve uygulanması, ödüllendirme ve özendirme sistemlerinin kurulması,
- Takım ruhunun geliştirilmesi
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmek suretiyle iş tatmininin artmasını sağlanması (Barutçugil, 2002, s. 127).

## **1.3. Performans Yönetiminin Kullanım Alanları**

Performans yönetimi, işletme içinde çalışanları, yöneticileri ve organizasyonun kendisini ilgilendiren bir sistemdir. İşletmelerin insan kaynakları yönetiminin çeşitli süreçlerine veri sağlayan ve bu süreçlerin kurulması ve işletilmesi için gerekli olan çalışmaları içeren bir süreçtir (Uyargil, 2013). Performans yönetim sürecinin sağlıklı işlemesi için muhtemel kullanım alanlarının çalışanlar ve yöneticilere açıklanması önemlidir. Performans yönetim sisteminin muhtemel kullanım alanları aşağıdaki biçimde özetlenmektedir:

### **1.3.1. Stratejik Planlama**

İşletmelerde üst yönetim, vizyon ve misyon doğrultusunda, işletmenin ulaşmayı istediği stratejik amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak için organizasyonun tüm bölümlerinin ve her kademesinin etkin katılımını sağlamak

amacıyla, stratejik amaçların yönetici ve çalışanların performans yönetim sisteminin bir parçası olmasını sağlama hedefi taşır. Bu stratejik amaçlardan yola çıkarak, amaçlara ulaşmak için her fonksiyon için hedefler belirlenir. Her fonksiyon kendi hedeflerini çalışanların görev tanımlarına uygun olarak bireysel düzeyde tanımlar ve belirlenen performans değerlendirme dönemi sonunda bu hedeflere ulaşmak, çalışanlar için performans göstergesi olarak ele alınır. Bu şekilde işletme hedefleriyle çalışanların bireysel hedeflerinin uyumlanması amacının gerçekleştirilmesi hedeflenir. (Kaplan ve Norton, 2004)

### **1.3.2. Ücret Yönetimi**

Performans yönetim sisteminin etkin işleyebilmesi için, çalışanlar açısından motive edici ödül sistemleri ile performans yönetimi arasında güçlü bir bağ kurulması önemlidir. Ödül sistemleri maddi ve manevi ödüller olarak ayrılmakla birlikte, sistemin motive edici olabilmesi için maddi ödüller kapsamında ele alınan ücret ve yan haklar sisteminin performans yönetim sistemiyle bağının netleştirilmesi ve çalışanın bu bağı açıkça görebilmesi önerilmektedir. Ancak bu yaklaşımın değerlendiricilerin yüksek puanlara yönelmesini destekleyici bir özelliğe sahip olduğu eleştirileri de bulunmaktadır (Uyargil, 2013).

### **1.3.3. Kariyer Geliştirme Sistemi**

İşletmelerin rekabetçi gücünün önemli bir parçasının insan kaynağı olarak görüldüğü günümüzde, çalışanların kariyer gelişim planlarının organizasyon ile uyumlanması işletmenin insan kaynağı açısından rekabetçi gücünü koruması için oldukça önemlidir. Kariyer gelişim programı kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin bileşimidir. Kariyer planlama daha çok kişinin kendini güçlü ve gelişime açık yönlerini değerlendirmesi, organizasyon için ve dışı kariyer olanaklarını araştırması, kendisine hedefler belirlemesi ve planlarını hazırlayıp uygulaması olarak tanımlanırken, kariyer yönetimi organizasyonun insan kaynaklarıyla sistemin entegre edilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, kariyer danışmanlığı yapılması, iş deneyimlerinin artırılması ve eğitim programları düzenlenmesi ile yeni personel politikalarının oluşturulmasını kapsamaktadır (Uyargil, 2013). Bu açıdan değerlendirildiğinde hedef belirleme,

çalışanın kendini değerlendirmesi, yöneticinin değerlendirmesi, eğitim planlanması gibi faaliyetlerin performans yönetim sistemiyle yakın ilişkide olduğu gözlemlenebilir. Kişilerin işletme içindeki kariyer gelişimlerinde performans sistemi verilerin oldukça etkilidir ve terfi, atama, rotasyon gibi kararlarda performans değerlendirme sonuçları gerekli bilgiyi sağlamakta kaynak oluşturmaktadır (Üzüm vd.,2018, s. 255).

#### **1.3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

İşletmelerde eğitim faaliyetlerinin başarılı sonuçlara ulaşması bu faaliyetlerin doğru planlamasıyla ilgilidir. Her bir çalışanın, hangi eğitime, ne zaman ihtiyacı olduğunu belirlemek için çeşitli eğitim ihtiyaç analizleri yapılır. Performans yönetim sistemi ve özellikle bu sistemin bir parçası olan değerlendirme görüşmeleri, bu analizlere sağladıkları veriler ile tamamlayıcı nitelik taşımaktadır (Eren, 2001).

#### **1.3.5. İşten Ayırma Kararları**

Performans yönetim sistemi sonuçları, belirlenen performans değerlendirme dönemi sonunda, çalışanın performans değerlendirme sonuçlarındaki başarısızlıkla paralel olarak, eğitim ve geliştirme ve işletmeye verimli olacak biçimde çalışanı kazanma çabalarının yanıtsız kalması durumunda işten ayırma kararlarında belirleyici olmaktadır. İşten ayırma kararlarında performans yönetim sistemi sonuçlarının hangi ölçüde ve hangi sürelerde kullanılacağına ilişkin politikalar ise her işletmeye özgün olarak oluşturulmaktadır (Barutçugil, 2002).

#### **1.4. Performans Yönetim Sisteminin Yararları**

Performans yönetiminin etkin işletimi temin edildiğinde işletmeye çeşitli yararlar sağlar. İşletmenin başlıca varlığı olan insan kaynağının, organizasyonun bütününe katkısı bakımından ele alındığında, sistemi yöneticiler, çalışanlar ve organizasyonun bütünü olarak değerlendirmekte fayda vardır. Bu bakış açısıyla, performans yönetiminin yöneticiler (değerlendiriciler) için yararları aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Gathogo vd., 2021):

- Yöneticiler planlama ve denetim faaliyetlerinde daha etkin olur ve sorumlu oldukları bölümlerin ve çalışanlarının performansının gelişimini sağlar.

- Yöneticilerin çalışanlarıyla iletişimi ve olumlu ilişkileri performans yönetimi ile artar, performans yönetim sistemi yöneticilerin çalışanları daha yakından tanıyarak güçlü ve zayıf yönlerinin gelişimine katkıda bulunmasına yardımcı olur.
- Yöneticiler kendi güçlü ve zayıf yönlerini çalışanlarını değerlendirirken daha yakından tanıyabilir.
- Yöneticiler çalışanların hedeflerini yönetirken onların hedeflerini organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getirebilirler (Abdollahi ve Jalali, 2014)
- Yöneticiler yönetsel becerilerini geliştirme olanağı bulur.

Performans Yönetiminin çalışanlar için yararları ise aşağıdaki şekildedir:

- Çalışanlar kendilerinden beklentileri açıkça öğrenir ve kendi performanslarını buna uygun yönetmeye aday olur (Barutçugil, 2002).
- Çalışanlar kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıyabilir, güçlü yönlerinden yararlanmak ve zayıf yönlerini geliştirmek için çaba gösterebilir (Barutçugil, 2002).
- Çalışanlar işletme içindeki rol ve sorumluluklarını daha kapsamlı ve yakından kavrar (Armstrong, 2014).
- Performans değerlendirme görüşmeleri sonucunda olumlu geribildirim ile çalışanların iş tatmini artar ve motivasyon yükselir (Armstrong, 2014).

Yönetici ve çalışanlara sağlanan fayda, organizasyonun bütünü için daha kapsamlı olumlu sonuçlara dönüşür. Performans yönetim sisteminin organizasyonun bütünü için yararları aşağıda özetlenmiştir (Margherita,2022):

- Organizasyonun ürettiği mal ve hizmetin kalitesi yükselir, karlılık ve etkinliği artar.
- Eğitim ihtiyaçları daha doğru belirlenir ve doğru kişi, zaman ve yerde eğitim planlaması yapılır.
- Bireylerin potansiyeli ve kariyer gelişim planları daha doğru yapılır ve insan kaynakları planlaması daha etkin gerçekleştirilir.

### **1.5. Performans Değerlendirmenin Tanımı**

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için insan kaynağının performans yönetimini etkin kılmak önemlidir. Performans değerlendirme, 1900'li yılların başında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda başlamış olup, F. Taylor'un iş ölçümü ve çalışan verimliliği ölçümü çalışmalarıyla işletmelerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmış, savaş döneminde, çalışanları kişilik özellikleriyle, 1950'lerden sonra iş sonuçlarıyla ölçümleme yöntemleri yaygınlaşmıştır (Üzüm vd., 2018, s. 255).

Performans değerlendirme, organizasyonel kararların alınması için sık başvurulmuş bir süreçtir, günümüzde statik anlamdaki performans değerlendirmenin çalışan performansını planlama, geliştirme yönünde sürekli ve daha geniş kapsamlı, çalışan ve yöneticilerin beklentilerini birbirlerine aktardıkları, planları yönetici desteğiyle gerçekleştirmeye çalıştıkları yöneticinin etkin bir geri bildirim verdiği ve sürecin sonucunda değerlendirme yaptığı kısmı, performans yönetimi olarak adlandırılmaktadır (Bingöl, 2003).

Performans değerlendirme, performans yönetim sisteminin en önemli kısmıdır ve etkili bir performans yönetim sistemi mükemmel performans tanımlar, uygun ölçme değerlendirme araçlarıyla ölçer ve çalışana geri bildirim sağlar (Uyargil, 2013).

### **1.6. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Literatürde çok çeşitli performans değerlendirme yöntemleri bulunmaktadır. Bu yöntemler klasik ve modern yöntemler olarak ayrılmakla birlikte, bazı araştırmacılar tarafından kişiler arası karşılaştırmalara dayalı ya da ortak performans kriterlerine dayalı ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler olarak da sınıflanmaktadır (Beach, 1980).

#### **1.6.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir çalışanın performansının bir veya daha fazla çalışanla karşılaştırılması sonucu elde edilir. Çalışanlar birbirleriyle karşılaştırılarak başarı düzeylerine göre sıralanırlar.

### 1.6.1.1. Sıralama Yöntemi

Bu yaklaşımla geliştirilmiş yöntemler, basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak ele alınır. Basit sıralama en eski ve basit yöntem olup, bu yöntemde çalışanlar yöneticileri tarafından performanslarına göre en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanır (Tablo 1).

**Tablo 1. Basit Sıralama Yöntemi**

| Bölüm 1     | Bölüm 2      |
|-------------|--------------|
| 1 Atakan Ç. | 6            |
| 2           | 7            |
| 3           | 8            |
| 4           | 9            |
| 5           | 10.Mehmet Ö. |

**Kaynak:** Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul

İkili karşılaştırma ise her bir kişinin diğeri ile tek tek karşılaştırıldığı yöntemidir.

**Tablo 2. İkili Karşılaştırma Yöntemi**

| KARŞILAŞTIRMA | Mehmet | Ali | Özge | Gözde | Işık |
|---------------|--------|-----|------|-------|------|
| Mehmet        |        | +   | +    | -     | -    |
| Ali           | -      |     | -    | -     | -    |
| Özge          | -      | +   |      | +     | -    |
| Gözde         | +      | +   | -    |       | +    |
| Işık          | +      | +   | +    | -     |      |

**Kaynak:** Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul

Bu yöntem değerlendirilecek kişi sayısının fazla olması durumunda, değerlendirme zorluğu, görevin organizasyona katkısını ayırt etmemesi ve sayısal değerlere dayanmaması gibi sorunlar nedeniyle günümüzde sıklıkla kullanılmamakta, ancak bazı durumlarda performans yönetim sisteminin sonuçlarını denetleme amaçlı kullanılmaktadır.

### 1.6.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Değerlendiricilerin, değerlendirdikleri çalışanları değerlendirme ölçeğinin üst noktalarına ya da ağırlıklı olarak belirli puanlara yerleştirerek kümelenmelerini önlemek ve bireyler arasındaki başarı farklılıklarını belirginleştirmek amacıyla

geliştirilmiştir. Bu yöntemde yöneticiler önceden belirlenmiş oranlara göre çalışanlarını performans ölçeğine yerleştirmektedir. Örnekte belirlenmiş oranlara göre, çalışanların %5'i en yüksek, %25'i yüksek, %40'ı orta, %25'i düşük, %5'i en düşük performans grubunda yer alacaktır (Tablo 3).

**Tablo 3. Örnek Zorunlu Dağılım**

| En Yüksek | Yüksek | Orta | Düşük | Çok Düşük |
|-----------|--------|------|-------|-----------|
| 5%        | 25%    | 40%  | 25%   | 5%        |

**Kaynak:** Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul

Bu yöntemin yararı, birden fazla değerlendiricinin ve çok sayıda çalışanın bulunduğu durumda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlamasıdır (Schneider , Schmitt, 1986). Ancak bu yöntemin, her grupta her zaman normal dağılım sonuçları elde etmenin güç olması, küçük çalışan gruplarına uygulanamaması, yöneticinin belirli bir grubu başarısız olarak değerlendirmek zorunda kalması gibi bazı sakıncaları da mevcuttur (Uyargil, 2013).

### **1.6.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yöntemde her çalışanın performansı, diğer çalışanlardan bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınıp değerlendirilmektedir (Uyargil, 2013).

#### **1.6.2.1. Geleneksel Değerleme Skalaları**

Grafik değerlendirme skalaları olarak adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları, işletmelerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntemde, kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Bu kriterler “değerlendirme faktörleri” olarak adlandırılır ve genellikle çalışanın kişilik özelliklerini, yaptığı işin sonuçlarını ve işe ilişkin davranışlarını ölçmekte kullanılır.

### 1.6.2.2. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Bu yöntemin avantajı davranışlara göre değerlendirme yapıldığı için sonuca yönelik olması, dezavantajı ise her iş grubu için ayrı skalaların geliştirilmesi gerekebileceğinden maliyetli ve zaman alıcı bir iş olmasıdır (Kaynak vd., 2000) (Tablo 4).

**Tablo 4. Davranışsal Beklenti Skalası**

| İlke / Tutum                                                                                                                  | PUAN | Beklenen Davranış / Uygulama                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Elemanlarına sorumluluk duygusu ve özgüven verebilmek için birçok önemli görevi yapması beklenir.                             | 9    | İki yeni satış elemanının eğitimi için bir gün boyunca satışları analiz eden bir çalışma yapılması                                       |
|                                                                                                                               | 8    |                                                                                                                                          |
|                                                                                                                               | 7    | Elemanları ile yapacağı haftalık eğitim toplantılarını planlanan saatte yapması beklenir. Astlarına sevgi, saygı göstermesi beklenir.    |
| Astlarına sevgi, saygı göstermesi beklenir.                                                                                   | 6    |                                                                                                                                          |
| Memnun olmadığı takdirde daha önceki işine dönebileceği konusunda herhangi bir astına verdiği sözü yerine getirmesi beklenir. | 5    | Elemanlarına müşteri beklerken boş zamanlarında birbiriyle sohbet etmemeleri gerektiğini hatırlatması beklenir.                          |
|                                                                                                                               | 4    |                                                                                                                                          |
|                                                                                                                               | 3    | Hastalık mazereti olan elemanların gelip kendisinden izin istemeleri.                                                                    |
| Astların olumsuz tutumlar geliştirmeleri riskini alarak, sert bir biçimde eleştirilmesi beklenir.                             | 2    |                                                                                                                                          |
|                                                                                                                               | 1    | İşletme politikalarına aykırı olduğunu bilmesine rağmen departman satışlarına bağlı ücret zammı konusunda astlarına söz vermesi gerekir. |

**Kaynak:** BEACH D., “The management of people at work”, 5. ed. Macmillan Publishing Co., New York, 1985, s. 213.

Davranışsal gözlem skalası ise davranışsal beklenti skalalarından farklı olarak, astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut olarak gözlemlenen davranışlara dayalı olarak değerlendirilmesini içerir.

**Tablo 5. Davranışsal Gözlem Skalası**

| <b>Personelin fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.</b> |  |           |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------|--|
| Asla                                                                                                                        |  | Her Zaman |  |
|                                                                                                                             |  |           |  |
| <b>İş güvenliğinin sağlanması için personelinin gerekli önlemleri almasını sağlar.</b>                                      |  |           |  |
| Asla                                                                                                                        |  | Her Zaman |  |
|                                                                                                                             |  |           |  |

**Kaynak:** Altuncu, C., “İşletmelerde performans yönetimi ve bir uygulama”, İstanbul, 1998, s.64.

#### **1.6.2.3. Kritik Olay Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendiriciler, çalışanların görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli olarak izlemekte ve bu izlenimleri kaydetmektedirler. Değerleme anlık değil, bütün dönem boyunca yapılan gözlemlere ve somut olaylara dayanmaktadır (Sabuncuoğlu, Tokol, 2001). Yöntemin bir örneği Tabloda sunulmaktadır (Tablo 6).

Kritik olay yönteminin sakıncaları da mevcuttur. Bu yaklaşım, yöneticinin astların kritik eylem ve davranışlarının günlük ya da haftalık olarak kaydetmesini gerektirdiğinden, bu durum yönetici açısından fazla yorucu olabilmektedir. Öte yandan asıl değerlendirme sonuçları dönem sonunda belli olduğu için, astların kendilerini düzeltme imkânları, aradaki sözlü uyarılar dışında geciktirilmiş olmaktadır (Bulut, 2004).

**Tablo 6. Kritik Olay Yöntemi**

**MÜHENDİS YETERLİLİĞİ**

(Teknik yeterlilik ve becerilerini kullanabilmesi)

Dikey eksendeki uygun gördüğünüz bir noktaya (x) işareti koyunuz.

| Başarı Düzeyi       | Puan  | Açıklama                                                                                                     |
|---------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yüksek Başarı       | *2.00 | Bu mühendis konusunda uzmandır. Başkalarına yardım eder ve takım çalışması yapar.                            |
|                     | *1.75 |                                                                                                              |
|                     | *1.50 | Bu mühendis işe ilişkin hemen hemen her şeyi bilmektedir. Bazı güç sorunları çözebilmektedir.                |
| Orta Düzeyde Başarı | *1.25 |                                                                                                              |
|                     | *1.00 | Bu mühendis normal projelerde gayretle çalışıyor ve verilen görevi zamanında bitiriyor.                      |
|                     | *0.75 | Bu mühendis görevini yerine getirmek için gayret gösteriyor ancak zamanında bitiremiyor.                     |
| Düşük Başarı        | *0.50 | Bu mühendis alışlagelmiş projelerin bazılarını ve alışlagelmemiş projeleri yerine getirmekte güçlük çekiyor. |
|                     | *0.25 | Bu mühendis teknik yetersizlik sebebiyle projeleri tamamlayamıyor.                                           |
|                     | *0.00 |                                                                                                              |

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, Z., & Tokol, T. (2001). *İşletme*. Ezgi Yayınları, Bursa

**1.6.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi**

Bu yöntemde değerlendirilecek çalışanların çeşitli nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadeler içeren bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiştir. Değerlendiricilerin, bu ifadelerden çalışana uygun olanlarını seçerek değerlendirme yapması beklenir. Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır.

**1.6.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım**

Bu yaklaşımda, performans standartlarının bireysel olarak belirlendiği yöntemler ele alınmaktadır. Kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, elde ettikleri çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmeleri, başka bir deyişle çalışanların çeşitli özellik, yönelim ve içinde bulundukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar kapsamında değerlendirildiği yöntemleri içermektedir.

Bu yaklaşımda üç temel yöntem söz konusudur. Bunlar direkt indeks yöntemi, standartlar yöntemi ve amaçlara göre yönetim yöntemleridir (Uyargil, 2013).

#### **1.6.3.1. Direkt İndeks yöntemi**

Bu yöntemde performans standartları ya yönetici tarafından tek başına, ya da üst ile astın müzakeresi sonucunda belirlenmektedir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya, örneğin verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi, göre objektif kriterlere dayanmaktadır (Uyargil, 2013).

#### **1.6.3.2. Standartlar Yöntemi**

Standartlar yöntemi, direkt indeks yöntemine benzetmekle birlikte, bu yöntemde genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans kriterleri ile karşılaştırılır. Söz konusu kriterler ise; çalışan ile amiri ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile, amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenmektedir (Uyargil, 2013).

#### **1.6.3.3. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme yöntemlerini modern ve geleneksel olarak sınıflayan yaklaşıma göre, modern yöntemler arasında yer almaktadır ve ikinci bölümde ayrıntılı biçimde incelenecektir.

## **2. AMAÇLAR VE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİMİ**

Amaçlara göre yönetim, yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile organizasyonun hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır ve bu nedenle her iki tarafın amaçları arasındaki uyum derecesi mümkün olduğunca yükseltilmelidir (Pakdil, 2004).

### **2.2.Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlar, işletmenin stratejileri ve sistem bireylerin yönetime katılmasına olanak verir ve bu yöntemle çalışanların motivasyonunun, buna bağlı olarak işletme verimliliğinin yükselmesine katkıda bulunur. Bu yöntem birey ile işletme amaçlarını bütünleştirerek çalışanları ise güdüleme, değerlendirme, eğitme ve işletmenin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **2.2.1. Amaçlara Göre Yönetim Süreci**

Amaçlara göre yönetim süreci organizasyonun amaçlarını çalışan bireylerin amaçlarıyla uyumlandırma sürecidir. Bu sürecin temel adımları aşağıda belirtilmiştir (Zairi, 1994):

- Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki performans değerlendirme dönemi için organizasyonun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Organizasyon hedeflerinden yola çıkarak bölüm yöneticileri kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- Bölüm Hedeflerinin Tartışılması, Faaliyet Planlaması, Sonuçların Ölçümü ve Geribesleme faaliyetler şeklinde gerçekleştirilir.

##### **2.2.1.1. Amaçların Belirlenmesi**

Bu yöntemde ilk ve en önemli aşama, amaçların belirlenmesidir. Amaç; organizasyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri ve elde etmeyi umdukları çıktılar olarak tanımlanabilir.

İşletmelerde amaçlar dört türde sınıflanabilir (Özdemir, 2002),

Temel işletme amaçları, Birim hedefleri, Alt bölüm/kısım hedefleri, Bireysel hedefler.

Bu açıklamadan anlaşıldığı gibi, performans değerlendirme için amaç belirlerken, öncelikle üst yönetim ve işletmenin uzun vadeli amaçları belirlenmelidir. Belirlenen uzun dönemli stratejik amaçlar birimler bazına, daha sonra bölümler ve en son olarak çalışan bireyler bazına indirgenecektir.

İşletmelerde iş ve gelişme hedefleri biçiminde iki hedef tipi bulunmaktadır (Armstrong, 1994).

Performans değerlendirmede kullanılacak hedefler belirli özellikler taşımalıdır. Bu özellikler aşağıda belirtilmiştir:

- Belirli: Hedefler açık ve net tanımlanmış ve önceliklendirilmiş olmalıdır.
- Ölçülebilir
- Ulaşılabilir
- Ortaklaşa Kabul Edilmiş Olması
- Zamanla İlişkilendirilmesi

#### **2.2.1.2. Standartların Tanımlanması**

Performans değerlendirme yapabilmek için, performansın karşılaştırılabileceği standartlar gereklidir. Performans sonuçları bu karşılaştırma ile elde edilir. Performans standartları genellikle nicel ve nitel olarak tanımlanır. Belirli bir işin gerçekleşmesi için gereken zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı gibi nicel standartlara, çalışanın işinin kalitesi, faaliyetleri koordine etme yeteneği, verileri analiz etme yeteneği ise nitel standartlara örnek verilebilir (Uyargil, 2013).

#### **2.2.1.3. Faaliyetlerin Planlanması**

Faaliyet planlama, hedefleri gerçekleştirmek amacıyla izlenecek aşamaları içerir. Planlama aşamasına hedeflere ulaşmak için yapılacak faaliyetlerin yöneticiler tarafından belirlenmesi, faaliyetlerin koordinasyonu ve birbirleriyle ilişkilerinin kurulması, faaliyetlerin zaman planının yapılması ve faaliyetleri gerçekleştirmek için

gereken kaynakların belirlenmesi dahildir. Faaliyet planı çalışana hedeflerine nasıl ulaşacağı yönünde rehberlik eder. Aynı zamanda yöneticinin faaliyetleri organize etmesi, koordine etmesi ve programa bağlı kalmasına katkıda bulunur (Sabuncuoğlu, 2000).

#### 2.2.1.4. Değerlendiricilerin Belirlenmesi

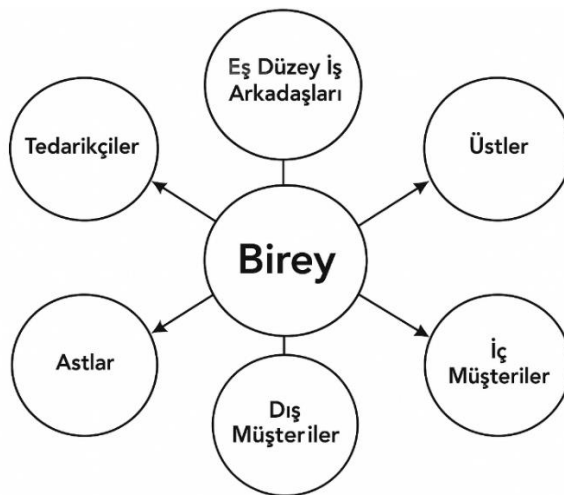
Değerlendiriciler belirlenirken; üstler, aynı düzeyde çalışan kişiler, çalışanın kendisi, müşteriler veya bunların hepsinin birlikte kullanılması yöntemleri tercih edilebilir.

##### 2.2.1.4.1. Müşterilerin Değerlendirici Olması:

Çalışanlar, yöneticilerin söylediklerini anlamlı bulmasa da, müşterilerin görüşlerini daha fazla dikkate alabilir.

##### 2.2.1.4.2. 360 Derece Performans Değerleme Modeli:

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı çalışanların performansını değerlemeye yönelik, çok boyutlu bir performans değerlendirme modeli olarak ortaya çıkmıştır. 360 derece geri besleme, merkezinde değerlendirilen kişi olmak üzere kişi ile ilgili bütün iş bağlantılarından geri besleme almayı ve aynı zamanda çalışanın öz değerlendirmesini de amaçlamaktadır (Alıtgan, 2016) (Şekil 1).



Şekil 1. 360 Derece Performans Değerlendirme

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

360 derece performans değerlendirme, takıma bireysel katkının tespitinin yanı sıra, takım üyeleri arasındaki iletişimin artırılması, performans değerlendirmede çok boyutlu katılımıla objektifliği sağlamak gibi yararları da sahiptir (Sevim, 2008).

#### **2.2.1.4.3. Diğer Değerlendiriciler**

Değerlendirme komitesinin üyeleri, aynı düzeydeki çalışanlar veya daha yüksek yönetim düzeyinden yöneticiler olabilir. Ayrıca komite üyelerinden birisi, grubun değerlendiricisi olur (Şeneldir, 2008).

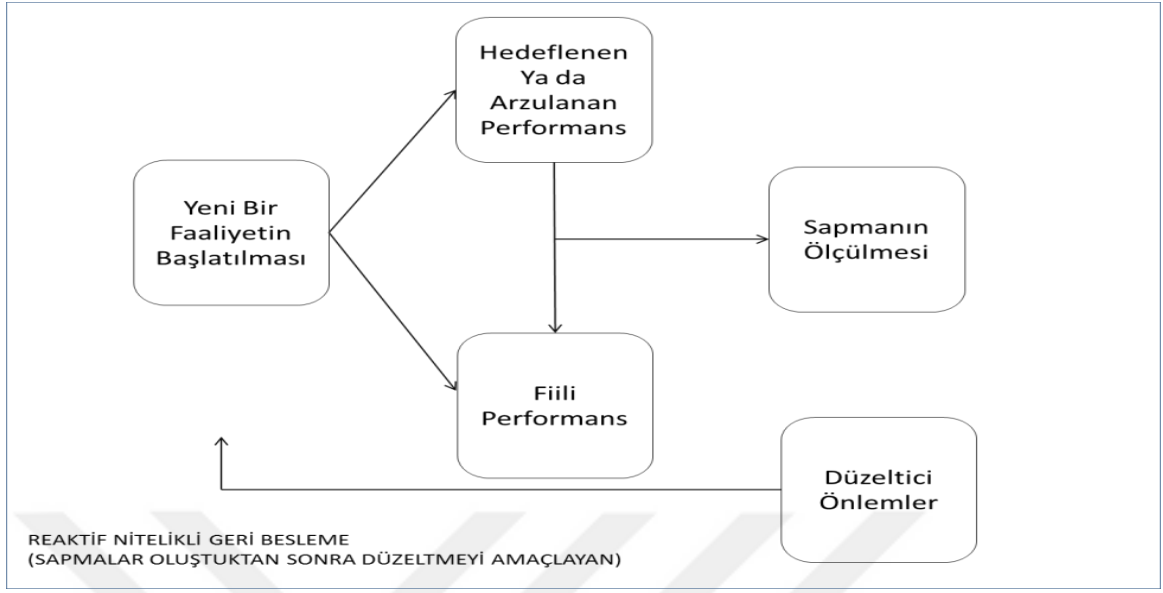
#### **2.2.1.5. Performansın Değerlendirilmesi**

Planlama aşamasını takiben, yönetici çalışanı ile hedeflere ulaşılması açısından sürekli iletişim içindedir. Bu süreç statik değil, dinamik bir süreçtir. Yöneticiler sürekli olarak hedefleri ve sonuçları gözden geçirerek çalışanına geribeslemede bulunur. Hedeflerde sapma var ise, ya da beklenmedik çeşitli koşullar hedeflere ulaşmada güçlükler oluşturuyorsa, yönetici durumu analiz ederek, nedenlerini belirler, gerekliyse hedeflerde ya da faaliyet planlarında değişiklik yapabilir (Sevim, 2008) .

Performans Değerlendirme fiili sonuçlarla performans standartlarının karşılaştırılmasıdır. Bu evre aslında kontrol sürecidir. Bu tanıma göre performansın değerlendirildiği dönemde kontrol süreci de işlemektedir Kontrol süreci iki ayrı şekilde açıklanabilir:

Reaktif nitelikteki kontrol süreci: Bu süreç aynı zamanda geribesleme kontrolü olarak da adlandırılır ve hedeflerden sapmalar olduğunda düzeltici önlemler alınmasını içerir (Tablo 7).

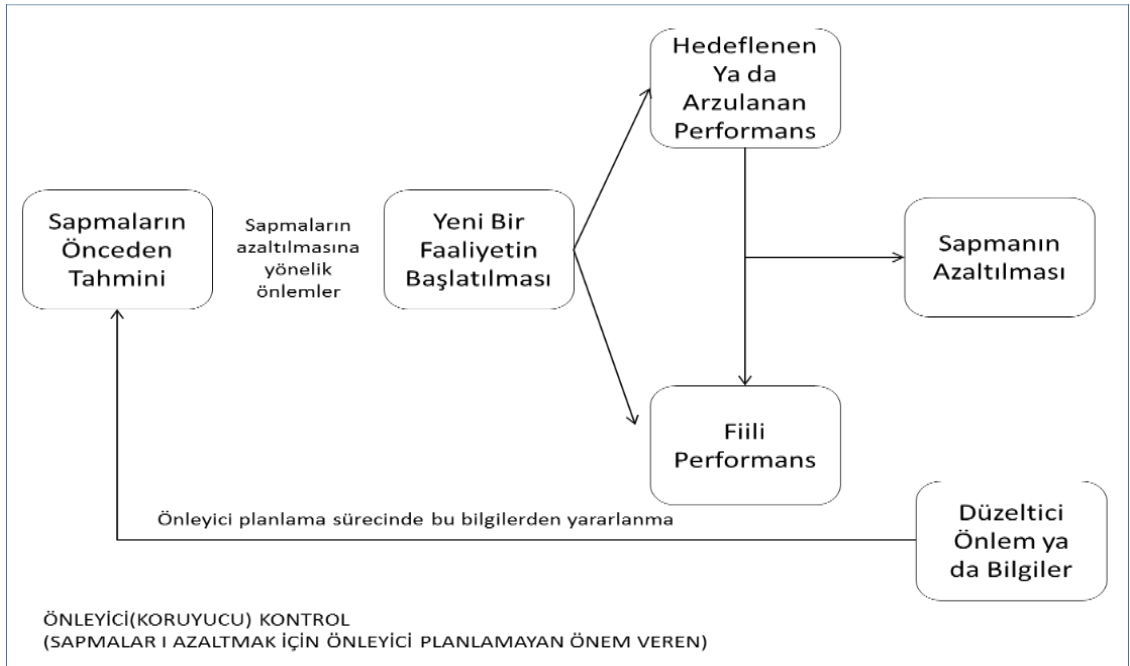
**Tablo 7. Reaktif Nitelikli Kontrol Süreci**



**Kaynak:** Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Proaktif kontrol süreci: Bu süreç hedeflerden sapmaların önceden tahmin edilerek, gerekli önlemlerin sorun ortaya çıkmadan alınmasını içeren önleyici kontrol sürecini içerir.

**Tablo 8. Proaktif Nitelikli Kontrol Süreci**



**Kaynak:** Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

#### **2.2.1.6. Değerlendiricilerin Eğitimi**

Performans değerlendirmenin etkililiği için, hem yöneticilerin hem de yönetici olmayan personelin eğitilmesi gereklidir.

#### **2.2.1.7. Değerlemede Yapılan Hatalar**

Performans değerlendirme, insan doğasının sonucu olarak her bireyin değer yargıları, kişiliği, önyargıları, beklentileri gereği değerlendirme sürecinde kendine özgülük ve objektiflikten uzaklaşma söz konusu olabilir. Değerlemede yapılan bu hatalar performans yönetim sisteminin başarısını etkileyebilmektedir. Bu hataların bir kısmını değerlendiriciler farkında olmadan yapmaktadırlar. Bu hataların önlenmesi için öncelikle çalışan davranışlarını doğru gözlemlemek için değerlendiricilerin eğitimi olmak üzere, performans kriterlerinin net ve anlaşılır olması, değerlendiricilere değerlendirme için yeterince uzun süre ve bu süreye uygun sayıda çalışan değerlendirme olanağı verilmesi, değerlendiricilerin değerlendirmede yapılan genel hatalar hakkında bilgilendirilmesi gibi çözümler önerilmektedir.

##### **2.2.1.7.1. Hale (Halo) Etkisi**

Hale etkisi, değerlendirilen kişinin verdiği ilk izlenimin olumlu ya da olumsuz olmasına bağlı olarak, kişinin performansının değerlendirilmesinin de benzer şekilde olumlu ya da olumsuz olabilmesi gibi, kişinin performansının bir boyutunun çok iyi ya da çok kötü olması sonucu değerlendiricinin de bu boyuttan etkilenerek diğer boyutları da benzer şekilde değerlendirmesidir. Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan bir diğer durum da değerlendiricinin performans kriterleri arasındaki farkı ayırt edememesinden kaynaklanmaktadır. Örneğin, ekip çalışması ve iş birliği faktörleri arasındaki geçişimin derecesini ayırt edememek değerlendiricini hatalı değerlendirme yapmasına neden olabilmektedir. Bu tip hataların önlenmesi için yöneticilerin bilinçlendirilmesi, gözlem sürelerinin arttırılması, değerlendiricilerden kişilerin performansına ilişkin örnek olay ve davranışların talep edilmesi önerileri yapılmaktadır (Uyargil, 2013).

#### **2.2.1.7.2. Belirli Puanlara Yönelme**

Bu tip hatalar, değerlendiricinin, değerlendirilen kişilere sürekli olarak gerçek performanslarının altında ya da üstünde ya da tümüne orta derecede puan verme eğilimi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu eğilimlerin çeşitli nedenleri vardır. Sürekli olarak yüksek puanlara yönelme, yöneticinin astları tarafından sevilme arzusu, çatışmalardan kaçınması, astlarının diğer bölümlerdeki çalışanlardan ile ücret ve terfi gibi konularda geri kalması endişesi, astları motive etme kaygısı gibi nedenlerden kaynaklanabilir.

Bunun karşıtı olarak sürekli olarak düşük puanlara yönelmenin ise, astların, yöneticinin kendi pozisyonuna aday olması endişesi, organizasyonda standartların aşırı derecede yüksek olması, astlarla kişisel sorunlar gibi kaynakları olabilir. Sürekli olarak tüm astlar için orta seviyede puanlara yönelme ise, değerlendiricinin astlar hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması nedeniyle hatalı değerlendirme riskini almak istememesi, değerlendirme sistemi hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması ya da fazla zaman harcamak istememesi gibi nedenlerden kaynaklanabilir. Bu tip hataları önlemek için yöneticilerden değerlendirmelerini doğruluğunu destekleyici nitelikte açıklamalar yapmaları talep edilmesi önerilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).

#### **2.2.1.7.3. Kontrast Hataları**

Kontrast hataları, değerlendiricinin kısa bir süre içinde birçok çalışanı art arda değerlendirmesi durumunda, objektif standartlardan uzaklaşarak kişileri birbirleriyle karşılaştırmasından kaynaklanır (Uyargil, 2013). Başka bir deyişle, bir çalışanın kendisinden önce değerlendirilmiş başka bir çalışanın değerlendirme puanlarından etkilenilerek değerlendirilmesidir.

#### **2.2.1.7.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme**

Bu tip değerlendirme hatalarını önlemek için, yöneticilerin yıl boyunca astların performansına yönelik kayıt tutmaları önerilmektedir. Özellikle dikkatli olunması gereken nokta, bazı çalışanların özellikle performans değerlendirmenin son döneminde yüksek performans göstererek değerlendirici etkilemeye çalışması halinde, dönem başında gösterilen performansla dönem sonundaki performansın karşılaştırılarak değerlendirme yapılmasıdır.

#### **2.2.1.7.5. Kişisel Önyargılar ve Sorunlar**

Değerlendiricilerin yaş, cinsiyet, din, ırk gibi konularda değerlendirilen kişiye ilişkin kişisel önyargıları, değerlendirmede hatalara neden olabilir. Bunun yanı sıra değerlendirici ile değerlendirilen kişi arasındaki geçmiş ilişkiler ve bu ilişkilerdeki olumlu ya da olumsuz deneyimler, değerlendirmenin hataya açık olmasına yol açabilmektedir (Çetin, 2019).

#### **2.2.1.7.6. Statüden Etkilenme**

Bazı değerlendiriciler çalışanın organizasyon içinde bulunduğu pozisyonun seviyesinden etkilenerek, işletme için önemli ve üst seviyedeki pozisyonlarda çalışan kişilerin performansını yüksek puanlarla, göreceli olarak daha az önemli pozisyonlarda çalışanların performansını düşük puanlarla değerlendirme eğilimi taşıyabilirler. Bu hatadan kaçınmak için, değerlendiricilerin iş tanımları çerçevesinde, farklı işleri karşılaştırmadan, her çalışanı kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde değerlendirmesi önerilmektedir (Uyargil, 2013).

#### **2.2.1.7.7. Atıf Hataları**

Atıf hataları, değerlendiricinin, değerlendirilen çalışanların davranışlarını, onların kişisel özelliklerine atfetmesi eğilimidir. Değerlendirici, bazen çalışanın davranışının nedeninin kişiliği olduğunu (içsel atıf) düşünür. Bazı durumlarda ise davranışın nedeninin kişilik değil, dış çevre (dışsal atıf) olduğu düşünülür. Günümüzde durumsal / çevresel etkenlerin çalışanların performansı üzerindeki etkisinin oldukça önemli olduğu göz önüne alındığında, özellikle içsel atıfla, performansı kişiliğe dayandırmanın değerlendirme açısından sakıncaları daha iyi anlaşılmaktadır (Uyargil, 2013).

### **2.2.2. Performans Değerlendirme Görüşmeleri**

Performans değerlendirme görüşmeleri başlığı altında; performans değerlendirme görüşmesinin amacı ve performans değerlendirme görüşmesi süreci alt konuları açıklanmıştır.

### **2.2.2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Amacı**

Görüşmenin hem çalışana hem de örgüte yarar sağlaması için temel amaçları şunlar olmalıdır (French, 1994). Çalışanla var olan olumlu davranışları pekiştirmek, performans hedefleri üzerinde çalışanla uzlaşmaya varmak, çalışanın özellikle güçlü yönlerini belirlemek, çalışanın geliştirilmeye gereksinim duyduğu performans alanlarını belirlemek, ücret ve terfi kararlarını iletmek, yönetici ilişkisini geliştirmektir

#### **2.2.2.1.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Planlanması**

Görüşme için belirlenecek zaman, hem yöneticiye hem de çalışana uygun olmalıdır. Zamanın kısıtlı olduğu veya taraflardan birinin olumsuz duygu ve düşünceler içinde olduğu zamanlar seçilmemelidir (Erdoğan, 1991). Kesintisiz bir görüşme için, görüşme zamanında telefonlara ve ziyaretçilere izin verilmemelidir. Çünkü bu aşamada çalışan için en öncelikli iş, yöneticisiyle baş başa toplantı halinde olmaktır (Şeneldir, 2008).

#### **2.2.2.1.2. Performans Değerlendirme Görüşmesiyle Gelişiminin Planlanması**

Görüşmeyle çalışanın gelişiminin planlanması aşamasında, yöneticinin yapması gerekenler şunlardır (Cherrington, 1995):

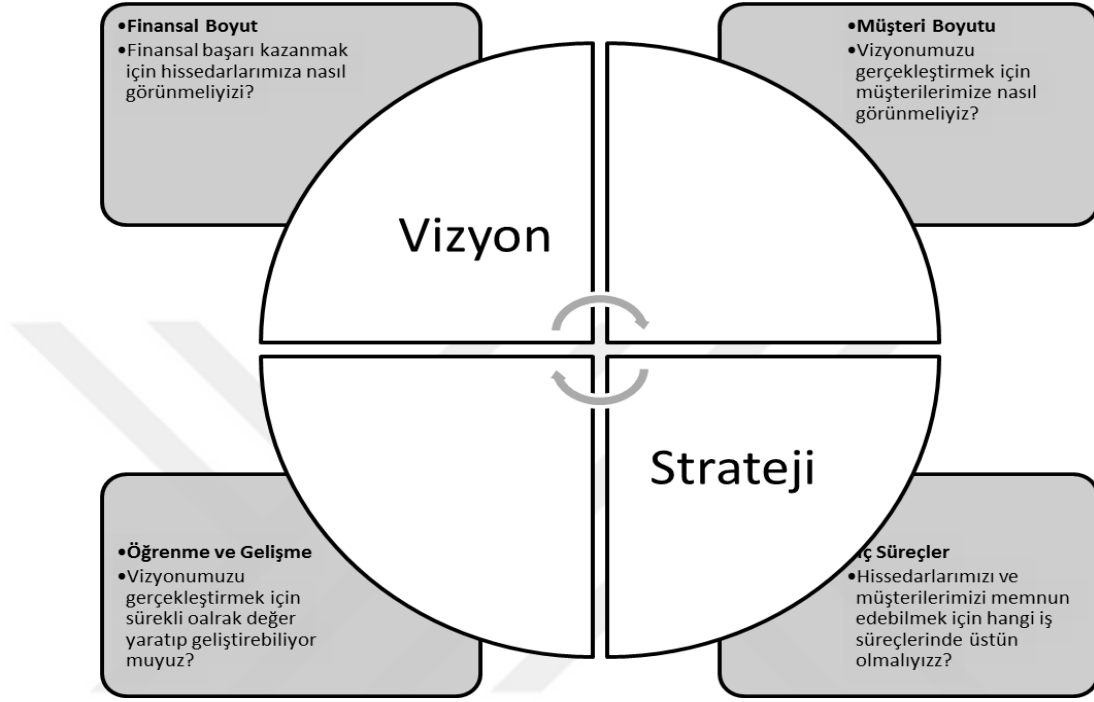
- Mevcut yetersizliklerinin giderilmesi için neler yapılabileceğinin çalışanla tartışılması gerekir. Yönetici çalışanı motive etmelidir.
- Çalışan, kendi gelişimine destek olmak için olanaklar sağlanacağını bilmelidir.

### **2.2.3. Balanced Scorecard (Kurumsal Karne)**

Kurumsal karne olarak da adlandırılan Balanced Scorecard, şirketlerin elde ettiği finansal sonuçları takip ederken aynı zamanda gelecekte büyüyebilmek için ihtiyaç duydukları kapasite ve maddi olmayan değerlerdeki gelişimi de gözlemlmelerine olanak sağlar (Kaplan & Norton, 1999).

Balanced Scorecard yönteminde, geleneksel finansal ölçüler aynı biçimde korunur. Finansal ölçüler endüstri çağının şirketleri için ideal bir yöntemdir. Bilgi çağında ise müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına, şirket içi işleyişlere, teknoloji

ve yeniliklere yatırım yapan şirketler için bu ölçüler yeterli olmamaktadır. Balanced Scorecard şirketlerin geçmişte kaydettikleri finansal ölçülerin gelecekteki performanslarına dair etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar (Kaplan & Norton, 1999).



**Şekil 2. Balanced Scorecard Boyutları**

**Kaynak:** Kaplan, R. S. ve Harvard Business Norton, D. P. *Translating strategy into action: The balanced scorecard* Boston, School Press.1996, s.76.

## 2.2.4. Balanced Scorecard'ın Oluşturulması

Oluşturma aşamaları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo 9. Balanced Scorecard Oluşturma Aşamaları**

| Adım No | Süreç Açıklaması                         |
|---------|------------------------------------------|
| 1. Adım | Vizyonun Belirlenmesi                    |
| 2. Adım | Stratejilerin Belirlenmesi               |
| 3. Adım | Kritik Başarı Faktörlerinin Belirlenmesi |
| 4. Adım | Ölçümlerin Belirlenmesi                  |
| 5. Adım | Değerlendirmenin Yapılması               |
| 6. Adım | Aksiyon Planlarının Yapılması            |
| 7. Adım | İzleme ve Yönetme                        |

**Kaynak:** Çiftçi, L. P. (2010). Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi Sistemi. [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

### 2.2.5. Balanced Scorecard Yaklaşımının Yararları

Söz konusu faydaları özetlemek gerekirse; Bireysel hedeflerin şirket vizyon ve stratejileri ile uyumu sağlanır ve yaratılan sinerji ile tanımlanmış olan vizyona ulaşılabilir. Tüm çalışanların, şirket başarısına olan katkılarını, katma değerlerini somut olarak görebilmeleri mümkün hale gelir.

Stratejinin performans yönetimi ve ödüllendirme sistemlerinin stratejisiyle ilişkilendirilmesi sağlanır. Organizasyonlardaki takım bilincinin oluşmasına da katkıda bulunmaktadır. Takımların başarıları sonucu üyelerin ödüllendirilmesi bunun en başında gelir (Çiftçi, 2010).

### 2.3.Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi

Yetkinlik bazlı performans yönetimi, yetkinlik kavramı, yetkinlik türler, yetkinlik modeli oluşturma ve yetkinlikleri değerlendirme alt başlıklarında ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### 2.3.1. Yetkinlik Kavramı

Yetkinlik, bireyin kişilik özellikleri, doğal yeteneği gibi unsurlarının birleşimi sonucunda oluşmuştur (Civelli, 1997). Yetkinlik bireysel bilgi, beceri, tutum ve

davranışların yanısıra ekip, süreç ve örgüte ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve öğüte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır (Uyargil, 2013).

### **2.3.2. Yetkinlik Türleri**

Literatürde 3 temel yetkinlik türünden bahsedilmektedir:

- Davranışsal Yetkinlikler: Bu yetkinlikler ağırlıklı olarak çalışanların iş ortamına taşıdıkları kişisel özelliklerdir.
- Fonksiyonel Yetkinlikler: Bu yetkinlikler görevlere özgü yetkinlikleri ifade eder.
- Temel Yetkinlikler: Geçmişteki hiyerarşik işletmelerde sadece yöneticiler için uygulanan yetkinliklerdir.

Bu yetkinlikler aşağıda özetlenmiştir; Başarı Yetkinlikleri, Hizmet Yetkinlikleri, Etki Yetkinlikleri, Yönetmel Yetkinlikler, Bilişsel Yetkinlikler, Kişisel Etkinlik Yetkinlikleri

### **2.3.3. Yetkinliklerin Özellikleri**

Yetkinlikler aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

- *Gözlemlenebilirlik*
- *Ölçülebilirlik*
- *Geliştirilebilirlik*
- *Sonuçlarla İlişkili Olmak*

### **2.3.4. Yetkinlik Modeli Oluşturma**

Davranışların çalışanların görevlerini yerine getirirken öne çıkması, yetkinlik modellerinin kullanımını ve değerini arttırarak, insan kaynakları yönetiminin daha önemli hale gelmesini sağlamıştır. Yetkinlik ölçeğinin tipik boyutları; eylemin yoğunluğunu, eylem etkisinin derecesi, karmaşıklığını ve harcanan çabanın miktarını kapsamaktadır.

**Tablo 10. Üç Temel Yetkinlik Yaklaşımının Karşılaştırılması**

|                       | Araştırmaya Dayalı                                                                                                                                | Stratejiye Dayalı                                                                                                                                               | Değerlere Dayalı                                                                                                                                                             |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Avantajları</b>    | Gerçek davranışlara dayalıdır<br>Uygulamaların meşruiyetini sağlar<br>Yöneticilerin yoğun katılımı vardır                                         | Yetkinlikler geçmişe dayalı değil, geleceğe yöneliktir<br>Yöneticilerin yeni beceriler geliştirmelerine olanak verir<br>Örgütlerin değişim çabalarını destekler | Yetkinliklerin motive etme özelliği güçlüdür<br>Değerler örgüte uzun süreli stratejik istikrar ve yön sağlar                                                                 |
| <b>Dezavantajları</b> | Gelecekteki değil, geçmişteki yetkinliklere dayalıdır<br>Soyut ve ölçülmeyen yetkinlikleri kapsamaz<br>Finans ve insan kaynağı ihtiyacı yüksektir | Geleceğe ilişkin tahminler doğru çıkmayabilir<br>Yetkinlikler gerçek davranışlara değil, spekülasyonlara dayalıdır                                              | "Hatalı" değerler isabetsiz yetkinliklere neden olur<br>Yetkinliklerin gerçek davranışlara dönüştürülmesi güçtür<br>Yetkinlik geliştirme süreci çok etkili/güçlü olmayabilir |

**Kaynak:** Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Yetkinliklerin saptanması aslında bir veri toplama işidir. Uzman görüşü, yapılandırılmış görüşme, kritik olay tekniği, gözlem, atölye çalışması, fonksiyonel analizler gibi çeşitli teknikler kullanılabilir.

### 2.3.5. Yetkinliklerin İnsan Kaynakları Alanında Kullanımı

Yetkinlikler iş'e alma ve yerleştirmede, performans yönetiminde, ücret ve ödüllendirmede, eğitim ve geliştirmede, kariyer yönetiminde kısacası tüm insan kaynakları fonksiyonlarında standartlar oluşturmak için kullanıldıkları görülmektedir.

### 2.3.6. Yetkinlikler Bazlı Performans Değerlendirme

Çalışan performansını değerlendirmede yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamasında yetkinlikler, başarılı iş sonuçlarının girdileri olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda yöntemde temel amaç, sadece en kötü ve en iyi performansa sahip çalışanların açığa çıkarılması değil, bir bütün olarak çalışanların ortalama performansının, dolayısıyla kurumun performansının yükseltilmesidir (Greengard, 1999).

### **2.3.7. Yetkinlik Bazlı Değerleme Aşamaları**

Yetkinlik bazlı değerlendirme aşamaları başlığı altında yetkinliklerin belirlenmesi, yetkinlik kriterlerinin belirlenmesi, performansın izlenmesi ve yetkinliklerin değerlendirilmesi aşamaları incelenmiştir.

#### **2.3.7.1. Yetkinliklerin Belirlenmesi**

Michael R. Losey; yetkinliğin denklemini şu şekilde açıklamıştır: Zeka + Eğitim + Deneyim + Etik +/- İlgi= Yetkinlik (Losey,1999, s. 99).

Birey; bu bileşenler dahilinde yetkinliğini ortaya koyabilir. Yetkinliğin oluşumunda zekaya dışardan müdahale edilmesi mümkün değildir. Eğitim; değildir. Eğitim bir tamamlayıcıdır. Losey' in formülünde aslında eğitim de zekâ kadar ağırlık taşımaktadır. Deneyim ise yetkinlik için eşitleyici bir rol oynar. En iyi öğretmenin hayat olduğu göz önüne alındığında başarıyı etkin ve sürekli kılan yetkinliklerin ortaya çıkarılmasında deneyimin öneminin büyük olduğu anlaşılmaktadır. Etik; belli bir zaman ve mekandaki bireyin, sahibi olduğu kimlikler bütünü içerisinde, her bir kimliği içinde ayrı ayrı ve tüm kimlikleriyle, aralarındaki çelişkiyi en aza indirgenmiş bütünlükte, uyduğu ve uymak zorunda olduğu özdenetim ve denetim düzeneklerine verilen addır. İlgi ise; belirli bir olay veya etkinliğe yakınlık duyma, ondan hoşlanma ve ona öncelik tanıma olarak tanımlanabilir (DeCenzo vd.,1999, s. 337).

#### **2.3.7.2. Yetkinlik Kriterlerinin Belirlenmesi**

Bu aşamada çalışanın performansının değerlendirileceği yetkinlikler için çalışandan beklenen performans kriterleri belirlenmektedir.

#### **2.3.7.3. Performansın İzlenmesi**

Bu aşamada performans dönemi boyunca çalışanın, değerlendirildiği yetkinliklere ilişkin performansının yöneticisi tarafından takip edilmesi yer almaktadır. Dönem boyunca yönetici çalışanı izleyerek ona eksik olduğu alanlarla ilgili düzeltici eylemler sunmaktadır.

#### **2.3.7.4. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi**

Dönem sonunda yapılan değerlendirmeler ile, 360 derece uygulamasında olduğu gibi işletmedeki birden fazla birey tarafından gerçekleştirilmekte ya da danışmanlardan ve çalışanın yöneticilerinden oluşan değerlendirme merkezi uygulaması gerçekleştirilmekte ya da çalışanın yöneticisi insan kaynakları bölümü tarafından yetkinliklerin değerlendirmesine yönelik hazırlanmış anket formunu doldurmaktadır (Alıtgan, 2016).

#### **2.3.7.5. Performansın Gözden Geçirilmesi**

Bu aşamada dönem sonunda çalışana yetkinliklerine ilişkin, gerçekleştirilen analiz ve değerlendirme sonuçları doğrultusunda, geribildirim verilmektedir. Geribildirim çalışanın değerlendirildiği yetkinlikler itibarıyla güçlü ve zayıf yönlerini içermekte ve çalışana zayıf yönlerini geliştirebileceği bir gelişim planı sunmaktadır (Çetin, 2019).

#### **2.3.8. Yetkinlik Bazlı Değerlemenin Faydaları**

Yetkinlik bazlı değerlemenin çalışan için faydaları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Yetkinlik bazlı değerlemenin yönetici için faydaları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir:

Takımın her üyesinden ne beklendiğini açıkça ifade edebilir. Çalışan performansı ile ilgili daha yapıcı geri bildirim verebilir ve çalışanın gelişmesini sağlar. Çalışanın yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde rehberlik yapar. Karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurar. Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarını planlar

Yetkinlik bazlı değerlemenin organizasyon için faydaları aşağıdaki şekilde özetlenmiştir: Kariyer planlamasına olanak verir. Tanımlanmış ihtiyaçları karşılamak için etkin gelişim ve eğitim programları düzenlemesini sağlar (Çiftçi, 2010).

#### **2.4. Amaçlar ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetimi**

Amaçlara dayalı yöntem kantitatif özellikler taşırken, yetkinliklere dayalı yöntem kalitatifdir. Buna ek olarak, amaçlara dayalı yöntem geçmiş performansı esas alır; yetkinliklere dayalı yöntem ise uzun vadede ortaya çıkacak performansı dikkate alır (Yege, 2007).



### **3. XYZ ŞİRKETİNDE YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ UYGULAMASI**

Bu araştırma Balanced Scorecard (kurumsal karne) yöntemiyle belirlenmiş şirket stratejik amaçlarından yola çıkarak oluşturulan bölüm ve birey hedeflerinin, yetkinlikler ile birlikte kullanıldığı bir performans yönetim sisteminin inceleme amacı taşımaktadır. Bu amaçla, bir otomobil satış işletmesinin performans yönetim sistemi incelenmiştir.

#### **3.1.Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın, iş amaçları ve yetkinlikleri birlikte ele alan bir performans yönetim sisteminin uygulamasına ilişkin bilgi edinmek isteyen işletme çalışanlarına bir örnek sunması bakımından önem taşıdığı kabul edilebilir.

#### **3.2.Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma, otomobil satışı sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede gerçekleştirilmiştir.

#### **3.3.Verİ Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplamak amacıyla birincil/ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır. Bu amaçla araştırma kapsamındaki işletmenin performans yönetim sistemi ile ilgili dokümanları ve mevcut istatistikleri incelenmiştir.

#### **3.4.Performans Yönetim Sistemi Uygulanma Amacı**

Performans yönetim sisteminin XYZ şirketinde uygulanma amacı, şirketin stratejik hedeflerine ulaşabilmek için çalışanlarından bugün beklediği ve gelecekte bekleyeceği katkıyı tanımlamak, takip etmek ve bu şekilde çalışanların kişisel farkındalık, kişisel gelişim ve kariyer gelişiminde ilerleyebilecekleri yolu tarif etmektir.

Performans yönetim sistemi ile çalışanların işletmeye katkısını doğru ölçümlemek ve bu katkıya paralel olarak adil ve tutarlı bir ücret ve yan haklar sistemi oluşturmak, ölçüm sonuçları doğrultusunda mesleki ve kişisel eğitim ihtiyaçlarını

belirlemek, çalışanların kariyer gelişim sistemine performans yönetim sistemi verilerinin rehberlik etmesiyle terfi ve atamalarda doğru kararlar vermek, organizasyonel yedekleme ve yetenek yönetimi sistemlerine altyapı verileri sağlamak ve çalışanların işletmeye bağlılığını güçlendirmek hedeflenmiştir.

XYZ Şirketinin performans yönetim sisteminden esas olarak iki önemli beklentisi vardır. Bu beklentiler kurumsal ve bireysel performansın takibi ve geliştirilmesidir.

Şirket, balanced scorecard yöntemi ile kurumsal performansı etkili biçimde takip etme amacı taşımaktadır. Şirketin vizyonundan yola çıkarak oluşturulan gelecek tasarımının, stratejik plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi için mevcut koşullarda performansın geliştirilmesi, kurumsal performansı tarif etmektedir. Stratejik amaçların belirlenmesiyle Şirketin stratejik yol planının hedefler, ölçüm kriterleri ve paylaşılan rol ve sorumluluklar üzerinden takip mekanizmasının oluşturulması amaçlanmaktadır.

Şirketin performans yönetim sisteminden diğer beklentisi ise, bireysel değerlendirme sistemini oluşturarak, Şirketin stratejik hedeflerine ulaşmak için çalışanın katkısını tanımlamak, karşılıklı beklentilerin netleştirilmesi için kriterleri oluşturmak, ulaşılması istenenlerin neler olduğunun yanı sıra, bu hedeflere ulaşırken nasıl davranılacağına tanımlanması, bu şekilde bireysel ve organizasyonel gelişim süreçleriyle bağlantının kurulmasıdır.

### **3.5.Performans Yönetim Sisteminin Yapısı**

Şirket kurumsal karne yöntemi ile şirket vizyonu doğrultusunda oluşturduğu stratejik plandan yola çıkarak stratejik amaçlar belirlemiştir. Bu stratejik amaçlar departman hedeflerine ve departman içinde görev tanımlarına bağlı olarak bireysel hedeflere dönüştürülmektedir. Bu hedefler çalışanların iş hedefleridir ve çalışanın “ne”yi başarmak istediğiyle ilgilidir. Performans yıllık olarak değerlendirilmekte, her yılın başında hedefler ve temel performans göstergeleri belirlenmekte ve bu hedeflere ve performans göstergelerine öncelikler tayin edilmektedir. Hedefler ve ölçüm kriterleri konusunda çalışanlar ve yöneticilerin uzlaşmasını takiben, değerlendirme

dönemi başlamakta ve performans sonuçları dönem içinde bir kez ara değerlendirmeye tabi olmakta ve gerektiğinde hedeflerde değişiklik yapılmaktadır.

Çalışanların hedeflere ulaşırken sergiledikleri davranışları, bir başka deyişle, çalışanların “nasıl” davrandıklarını ölçümlemek için kullanılacak yetkinlik modeli belirlenmiştir. Yetkinliklerin ölçülmesiyle, bireysel gelişim ile performans sonuçlarının bağlantısı kurulmaktadır. Bu bağlantı için etkili ve verimli geribildirim yapılması önemsenmekte, performans yönetim sisteminin, ücret ve yan haklar ve ödül sistemiyle, kariyer planlama ve yetenek yönetimi sistemine entegrasyonu sağlanmaktadır.

### **3.6. İşletme İçi Duyuru**

XYZ şirketi performans yönetim sistemi, sistemin kuruluş aşamasında sadece beyaz yakalı çalışanları kapsayacağı için, üst yönetim öncülüğünde, İnsan Kaynakları departmanı, tüm beyaz yakalı çalışanların katıldığı bir duyuru toplantısı düzenleyerek, performans yönetim sisteminin kurulma amacını, çalışanlara katkılarını, sistemin hedef ve yetkinlik gibi temel unsurlarını, değerlendirme sistemini ve süreç akışını özetleyen bir sunum yapmıştır.

### **3.7. Performans Yönetim Sistemi Altyapısının Oluşturulması**

Performans yönetim sisteminin kuruluş aşamasında öncelikli ihtiyaç, sistemin altyapısını oluşturmak amacıyla, iş analizi sürecini gerçekleştirerek, iş tanımı ve iş gereklerini içeren İş profillerinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu bölümde iş analiz ve iş profillemeye süreci ayrıntılı olarak aktarılmıştır.

#### **3.7.1. İş Analizleri ve İş Profillemeye**

İş analizi sonucu oluşturulan iş profili tüm insan kaynakları süreçlerinin temelidir. İş profili işletme içinde var olan görev pozisyonlarının her biri için, iş tanımı ve iş gereklerinin belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesidir. İş tanımı işin içerdiği sorumlulukları kapsarken, iş gerekleri pozisyon sahibinde bulunması gereken bilgi, beceri, eğitim ve yetkinlikleri kapsar. İş profili, işe alım, organizasyonel yedekleme ve

kariyer planlama, iş değerieme, ücret ve yan haklar modeli, performans yönetim sistemi ve yetenek yönetimi sistemlerinin tümünde kullanılacak temel bir araçtır.

XYZ şirketinde performans yönetim sistemi kurulmadan önce, iş analizi ve iş profili oluşturma çalışması yapılmıştır. Bu çalışma insan kaynakları departmanı çalışanları tarafından gerçekleştirilmiştir. İş analiz çalışmasında literatürde gözlem, anket, birebir veya grup görüşmeleri ile bu yöntemlerin bir kısmını içeren karma yöntemler arasından, birebir ve grup mülakatı yöntemi tercih edilmiştir.

İş analiz görüşmesi, pozisyonun sahibi çalışanın performans ve kişisel niteliklerinden bağımsız olarak, sadece görev pozisyonunun taşıdığı sorumluluk ve gerektirdiği nitelikler dikkate alınarak yapılmıştır. İş analiz görüşmelerinde, ilgili pozisyonun sahibi çalışanlardan, işin özelliklerine ilişkin bilgi toplamak amacıyla sorulan sorulardan bazı örnekler aşağıda belirtilmiştir:

- Sorumluluk alanlarınızı anlatır mısınız?
- Sizin pozisyonunuzdaki herkes aynı işleri mi yapıyor? Sorumluluk alanlarında ve iş yapış biçimlerinde farklılıklar var mıdır?
- Günlük iş sıralamasında öncelikler değişiyor mu? eğer değişiyorsa, bu karar kim tarafından veriliyor?
- Takım içinde nasıl bir ekip çalışması var? Hangi konularda birlikte çalışıyorsunuz?
- Karar mekanizmasında nasıl bir katkınız var?
- Başarı kriterleri/performans değerlendirme nasıl yapılıyor?
- İşinizi yaparken hangi adımlarda kimlerin onayını alıyorsunuz?
- Bu işte başarılı olmak için sahip olunması gereken en önemli özellikler nedir?
- İşinizde ne tür riskler alıyorsunuz?
- Hangi konularda inisiyatif kullanırsınız?

Yukarıdaki görüşme soruları örneklerinden anlaşıldığı gibi, iş analiz çalışmasında temel olarak XYZ şirketinde bulunan her bir işin aşağıdaki boyutları ortaya çıkarılmıştır:

- Görev Adı: Pozisyonun Şirket içindeki unvanı belirtilmiştir Örneğin; *Satış Müdürü*
- Görevin bağlı olduğu ilk kademe: Bu kısımda pozisyonun şirket organizasyon şemasında bulunduğu yer belirtilmiştir. Örneğin, *Satış Müdürü pozisyonu Genel Müdür'e bağlıdır.*
- İşin amacı: Pozisyonun organizasyon içinde var olma nedeni işin amacı olarak tanımlanmıştır. Örneğin, Satış Müdürü pozisyonu için işin amacı; *"Satış stratejilerini belirlemek ve satış hedefleri çerçevesinde satış operasyonunun gerçekleştirilmesi"* şeklinde tanımlanmıştır.
- Sorumluluklar: Pozisyonun temel sorumlulukları bu kısımda özetlenmiştir. Sorumluluklar ana başlıklarla işin temel fonksiyonları gözetilerek özetlenmiştir. Örneğin, Satış Müdürü pozisyonu için sorumluluklardan bazıları şu şekilde belirtilmiştir: *"Satış faaliyetleri kapsamında, Şirket üst yönetimi tarafından belirlenen satış hedeflerine (karlılık, müşteri memnuniyeti vb.) ulaşmak amacıyla, güncel piyasa verileri, rakiplerin faaliyetleri, müşteri beklentileri konusunda araştırma yaparak, elde edilen verileri analiz ederek Satış Stratejilerini oluşturmak. Strateji doğrultusunda satış fiyatlarını belirleyerek üst yönetim onayına sunmak ve satış aksiyon planını (kampanyalar, promosyonlar ..vb) hazırlamak. Aksiyon planının uygulanması için ekibini yönetmek ve denetlemek"*.
- Yetki ve Özerklik Alanı: Bu kısımda pozisyonun gerektirdiği yetkinin sınırları ve karar alma ve inisiyatif kullanma seviyesi hakkında bilgi yer almaktadır. Örneğin, *Satış Müdürü; satış operasyonu ile ilgili stratejik konularda üst yönetim onayı ile, operasyonel süreçlerde ise bağımsız karar veren bir pozisyondur.*
- Beceri ve yetkinlikler: Bu kısımda işin yerine getirilmesi için gereken teknik bilgi ve beceriler ile pozisyon sahibinde bulunması gereken yetkinlikler hakkında bilgi yer almaktadır. Örneğin *Satış Müdürü; otomobil teknik bilgisi, satış süreçleri ve güncel piyasa bilgisi, pazarlama bilgisi,* gibi teknik bilgi ve becerilere sahip olması gereken bir pozisyon olarak tanımlanmıştır. Pozisyon sahibinde bulunması gereken yetkinlikler ise, şirketin yetkinlik modelinde yer alan yetkinlikler, pozisyon sahibi tarafından seçilerek tanımlanmıştır. Örneğin,

Satış Müdürü pozisyonunun; *Müşteri odaklılık, hedef odaklılık, ekip liderliği, ilişki yönetimi* gibi yetkinlikler gerektirdiği ifade edilmiştir.

- Eğitim Seviyesi: Bu kısımda pozisyon sahibinin bulunması gereken eğitim seviyesi ve alanı belirtilmiştir. Örneğin, *Satış Müdürü pozisyonu için eğitim seviyesi, Üniversite mezunu, tercihen işletme bölümü mezunu* olarak ifade edilmiştir. Ayrıca işin yapılması için gereken iş tecrübesi seviyesi, işin gerektirdiği yabancı dil seviyesi ve diğer eğitim alanları da bu bölümde yer almaktadır.
- Ekip ve Bütçe Açısından İşin Boyutu: Bu kısımda pozisyon sahibini ekip yönetip yönetmediği, yönetiyorsa ekibinin büyüklüğü belirlenmiştir. Pozisyon sahibinin faaliyetler için kullanımına tahsis edilmiş departman bütçesinin boyutu da ifade edilmiştir. Örneğin *Satış Müdürü, 50 kişilik bir ekibi yönetmektedir.*
- İşin Yapıldığı Çevre Koşulları: Bu kısımda pozisyon sahibinin şirket içi ve dışında ilişkide bulunduğu birimler, işin hangi ortamda, sahada ya da ofis içinde, yapılması gerektiği, seyahat gerektirip gerektirmediği belirtilmiştir.
- Performans Kriterleri: Bu kısımda pozisyon sahibinden, ilgili işte başarıya ilişkin kriterlerin hangileri olduğuna dair bilgi alınmıştır. Bu kriterler işin niteliğine göre kantitatif ya da kalitatif olabilmektedir. Örneğin, *Satış Müdürü pozisyonu için, başarı göstergeleri, Satış hedeflerini gerçekleştirmek, yeni satış mecraları oluşturmak, gibi kriterlerle ifade edilmiştir.*

Tüm bu bilgiler görüşme esnasında pozisyon sahibinden edinilmiş ve görüşme sonrası insan kaynakları departmanı çalışanları tarafından iş profili yazılmıştır.

İş profilleri yazıldıktan sonra, iş analizi görüşmesinin yapıldığı pozisyon sahibinin onayına sunulmuş, pozisyon sahibi tarafından belirtildiği takdirde gereken düzeltmeler yapılmış, pozisyon sahibi tarafından onaylandıktan sonra, pozisyon sahibinin bağlı olduğu ilk yöneticisinin onayına sunulmuştur. Yönetici kendisine bağlı pozisyonun profilini inceleyerek, gerektiğinde düzeltme talep edebilmektedir. Yöneticinin son onayından sonra, ilgili iş profili insan kaynakları tarafından

pozisyonun iş profili olarak tanımlanmış ve insan kaynakları uygulamalarında kullanılmak üzere kayıtlara alınmıştır.

### 3.8.Hedeflerin Oluşturulması Süreci

XYZ Şirketi, balanced scorecard (kurumsal karne) yöntemiyle hedef belirleme sürecini yönetmektedir. Balanced scorecard ile hedef belirleme süreci aşağıdaki aşamaları takip ederek gerçekleşmektedir:

Rakip, Çevre ve Kaynak ve SWOT Analizi Yapılması; Şirket Üst yönetiminin liderliğinde bölüm yöneticilerinin katılımıyla atölye çalışmaları yapılarak, Şirket'in rakiplerinin, bulunduğu pazar koşullarının ve çevrenin, Şirket'in maddi ve maddi olmayan kaynaklarının durum analizi ve bu analize dayanarak Şirket'in güçlü ve zayıf yönlerinin ve Şirket için fırsat ve tehditlerin değerlendirildiği SWOT analizi yapılmıştır. SWOT Analizi işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin ve işletmenin içinde bulunduğu çevrede var olan fırsat ve tehditlerin analiz edilmesidir (Tablo 11).

**Tablo 11. SWOT Analizi**

| <b>GÜÇLÜ YÖNLER</b>                             | <b>GELİŞİM ALANLARI</b>                   |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Marka bilinirliği ve güvenilirliği              | Şirket hedeflerindeki belirsizlikler      |
| Müşteri memnuniyetinin yüksek olması            | Lokasyon (lojistik maliyeti)              |
| Ürün çeşitliliği                                | Kurumsallığa geçiş sorunları              |
| Üretim sistemlerinin gelişkinliği               | Departmanlar arası koordinasyon eksikliği |
| Tecrübeli personel altyapısı                    |                                           |
| Tesislerin modernliği                           |                                           |
| <b>FIRSATLAR</b>                                | <b>TEHDİTLER</b>                          |
| İç pazarın büyümesi                             | Piyasadaki rakiplerin artması             |
| İhracat pazarlarının büyümesi                   | Ekonomik riskler                          |
| Çalışan memnuniyetinin yeterli düzeyde olmaması |                                           |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Misyon, Vizyon, Değerler ve Kısa-Orta Vadeli Stratejik Planın Oluşturulması; Üst yönetim liderliğinde bölüm yöneticilerinin katılımıyla yapılan atölye çalışmalarında, Bir önceki aşamada yapılan rakip, çevre ve kaynak analizlerinin biçimlendirdiği SWOT analizini değerlendirerek, Şirket'in vizyon, misyon ve değerleri belirlenmiş ve kısa- orta vadeli stratejik plan oluşturulmuştur.

Yıllık Stratejik Planın Oluşturulması; Şirket'in vizyonuna ulaşmak için oluşturulan yol haritasından (stratejik plan) yola çıkarak kurumsal karnenin, finansal, müşteri, operasyon ve organizasyon boyutları olmak üzere dört boyutta stratejik amaçları ve hedefler oluşturulmuştur.

Organizasyonun Amaç ve Hedeflerinin Belirlenmesi; Şirket'in bir sonraki yıl için vizyonu ve kısa- orta vadeli stratejik planından hareketle, önemli stratejik amaçlar belirlenmiştir. Bu amaçlar dört boyutta (Finansal, Müşteri, Operasyon, Organizasyon) ele alınarak, amaçlara uygun stratejik hedefler belirlenip Üst Yönetim tarafından onaylandıktan sonra uygulamaya konmuştur.

Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi; Şirket hedeflerinden yola çıkarak, bölüm yöneticileri sorumlu oldukları bölümler için bölüm hedeflerini oluşturmuş ve üst yönetimin bölüm hedeflerini onaylamasıyla hedefler kesinleştirilmiştir. Sistemin başarısı, hedeflerin iyi belirlenmesine bağlı olduğu için, tüm bu çalışmalar sırasında belirlenen Şirket hedefleri, aşağıda belirtilen S.M.A.R.T. hedef kriterlerine uygunluğu gözetilmiştir. S.M.A.R.T Hedef kısaltması iyi bir hedefin ölçütlerini belirtmek için hedefin aşağıdaki kriterlere uygunluğu değerlendirildikten sonra hedefler onaylanmıştır.

- Belirli mi?

Tüm bireylerin hedefler doğrultusunda kendilerinden beklenenler hakkında bilgi sahibi olması.

- Ölçülebilir mi?

Hedeflerin nicel olması; sayısal veriler ile ölçülememesi durumunda rakamsal olmayan ancak ölçülebilir kriterler belirlenmesi.

- Ulaşılabilir mi?

Bireylere konulan hedeflerin rasyonel bakış açısıyla ulaşılabilir olması.

- Gerçekçi mi?

Hedeflerin şirket ve içinde faaliyet gösterdiği ortam koşullarında gerçekçi olması

- Zamanlı mı?

Bireylere konulan hedefler için uygun hedefe ulaşma süreleri belirlenmesi

Öncelikle Şirket stratejisinin oluşturulması ve Şirket'in hedeflerini belirleyerek; bu hedefler üzerinden bireylerin performansının değerlendirileceği bir sistem kurulmuştur.

Bölüm Hedeflerinin Tartışılması; Bölüm yöneticileri, düzenlenen toplantılarda, sorumlu oldukları bölümler için belirlemiş oldukları bölüm hedefleri ile diğer bölümler için belirlenmiş olan hedefleri karşılaştırmış ve hedefleri uygulamak için yapılması gereken aksiyonları belirlemiştir.

Kurumsal Karnede Boyut, Amaç, Hedef ve Bölüm Ağırlık Oranlarının Hesaplanması; Stratejik amaçlara ulaşmak için, kurumsal karnenin finansal, müşteri, operasyon ve organizasyon boyutlarının her biri için belirlenen stratejik amaçların, hedeflerin ve bölüm hedeflerinin ağırlık oranları hesaplanıp yüzdesel olarak belirtilmiştir. Bu şekilde her bölümün kendi hedeflerinin kurumsal karnede belirtilen şirket amaçlarına ulaşmak için katkı oranı saptanmış ve bu oranlarda bölüm yöneticileri ile mutabakat sağlanmıştır.

Bölüm Hedeflerine İş Tanımları ve Diğer Çalışmalardan Kaynaklanan Hedeflerin Eklenmesi: Kurumsal karnedeki stratejik hedeflerden oluşturulan bölüm hedeflerine, kurumsal karneden bağımsız olarak çalışanların görev tanımlarından ve diğer çalışmalardan kaynaklanan işler/hedefler ya da projeler eklenmiştir. Bazı görevlerde, görev tanımları gereği, şirket stratejik hedeflerinden bağımsız olarak gerçekleştirilmesi gereken hedefler olabileceği için, bu görevlere özel olmak üzere iş hedefleri eklenebilme seçeneği göz önünde tutulmuştur.

Ölçüm Kriterlerinin (Performans Kriterleri) Belirlenmesi; Performans göstergeleri, şirketin kurumsal karnesinde belirlenen hedeflere ulaşma oranlarının rakamsal olarak ifade edilmesinin yanı sıra, kurumsal karne hedefleri dışında görev tanımlarının gerektirdiği performans kriterleri de eklenerek oluşturulmuştur. Göstergelerin belirlenebilmesi amacıyla üst yönetim, insan kaynakları departmanı ve bölüm yöneticilerinin katılımıyla, her bir iş profilinin gerektirdiği performans göstergeleri ile kurumsal karne hedeflerinin gerektirdiği performans göstergeleri belirlenmiştir.

Ölçüm Periyotları ve Formüllerin Oluşturulması ile Mevcut Verilerin Gözden Geçirilmesi; Belirlenen hedeflere ulaşma oranlarının ölçümü için, kurumsal karnede uygulanacak hesaplama formülleri ve sonuçların ölçüm zamanları belirlenmiştir. Bu ölçümlerin şirket amaçları için her ay sonunda yapılması kararı verilmiştir. Bu amaçla, sonuçların ölçümü için gereken bilgi, belge sistemi, teknolojik altyapı gibi mevcut verilerin kapsamı ve güvenilirliği gözden geçirilmiş, eksik sistemlerin tamamlanması için bilgi işlem bölümü ve dış tedarikçilerle sisteme yönelik planlama yapılmış, ihtiyaçlar belirlenmiş ve sistemin doğru işlemlerini sağlamak için bir performans ölçüm sistemi bilişim altyapısı kurulmuştur.

Faaliyet Planlaması; Bölüm Yöneticilerinin performans hedefleri ve faaliyet planları belirlenmiştir. Hedeflerde yöneticilerle mutabık kalındıktan sonra, bölüm yöneticilerinin sorumlu oldukları bölümlerde çalışanlar için bireysel hedefleri oluşturmaya ve çalışan bireylerin kendi hedeflerini belirleyip yöneticileri ile mutabık kaldıktan sonra, yöneticileri tarafından çalışanların hedeflerinin onaylanması üzerinde uzlaşmıştır.

Değerlendirme Zamanı ve Yöntemi; Hedeflerin belirlenmesi çalışmasının tamamlanmasından itibaren, bilgi işlem bölümü tarafından performans değerlendirme sistemi verilerinin girişinin yapılacağı ve performans sonuçlarının izleneceği yazılım tamamlanmış, bu yazılım üzerinden Şirket'in ve departmanların performans notları otomatik olarak hesaplanıp, bireysel performans yönetimi için gereken girdiler elde edilmiştir. Her yılın başında Bölüm yöneticileri bir araya gelerek Yöneticileri toplanıp Şirket'in yeni yıl hedeflerini oluşturmakta, Kurumsal Karneyi güncellemekte ve Genel

Müdür'ün onayını takiben performans yönetim sistemi yazılımı yeni girdilerle Bilgi İşlem Departmanı tarafından güncellenmektedir (Kagaari, vd.,2010).

| <b>KURUMSAL HEDEFLERİN VE DEPARTMAN HEDEFLERİNİN<br/>BELİRLENMESİ</b>   |
|-------------------------------------------------------------------------|
| GÖREV TANIMLARI ÇERÇEVESİNDE TEMEL SORUMLULUK ALANLARININ<br>SAPTANMASI |
| MEVCUT DURUMUN BELİRLENMESİ                                             |
| BİREYSEL HEDEFLERİN OLUŞTURULMASI                                       |
| HEDEFLERİ GERÇEKLEŞTİREBİLMEK İÇİN PLANLAMA                             |
| BİREYSEL VE KURUMSAL HEDEFLERİN UYUMLU BİÇİMDE BELİRLENMESİ             |
| KAYNAK İHTİYACININ BELİRLENMESİ                                         |
| BİREYSEL VE KURUMSAL HEDEFLERİN UYUMUNUN KONTROLÜ                       |

**Şekil 3. XYZ’de Hedef Belirleme Süreci**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Aşağıdaki Tabloda XYZ’de görev yapan şirket için belirlenen hedef örneği yer almaktadır.

**Tablo 12.Hedef Belirleme Örneği**

|   | Temel Sorumluluk                                       | Hedefler                                                                                                                                        |                        | Gerçekleşen Hedefler |                  |                     |                                                                      |
|---|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------|------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------|
|   |                                                        | Hedeflenen Eylemin Tanımı<br>(Her bir hedef ölçülebilir, spesifik, zorlayıcı olmalı ve zamana dayalı sayısal sonuçlar ile gösterilebilmelidir.) | Hedefin Sayısal Değeri | Gerçekleşen<br><br>B | Ağırlık<br><br>C | Puan<br><br>(B/A)XC | Açıklama                                                             |
| 1 | Şirket hizmetlerinin tanıtım ve pazarlamasını sağlamak | 2025 yılı sonunda toplam araç satış sayısını 600’e ulaştırmak                                                                                   | %100                   | %113<br>(798)        | %30              | 33                  | Hedeflenen sayı %13 Oranında aşılarak üstün bir başarı sağlanmıştır. |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.9.Yetkinliklerin Oluşturulması

XYZ Şirketinin Performans Yönetim Sisteminde, çalışanlar tarafından işin “nasıl” yapıldığının değerlendirilmesinde yetkinlikler kullanılmaktadır. Hangi yetkinliklerin performans açısından kritik olduğu belirlenmiş ve performansın değerlendirilmesi açısından şirket içinde ortak bir dil oluşturulmuştur.

Temel yetkinlikler kurumsal kültür ve değerler ışığında belirlenirken, pozisyona bağlı yetkinliklerin belirlenmesinde vizyon ve stratejik amaçlar önemli rol almıştır.

#### 3.9.1. XYZ Şirketi Yetkinlikleri

XYZ şirketinde performans değerlendirmede kullanılacak yetkinlikler üç gruba ayrılmıştır.

### **3.9.1.1.Temel Yetkinlikler**

Temel yetkinlikler XYZ Şirketinin vizyon, misyon ve hedefleri doğrultusunda, tüm şirket çalışanlarının sahip olması beklenen yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler pozisyon ayırt etmeksizin, tüm çalışanların performans değerlendirmesi yapılırken dikkate alınmaktadır ve performans değerlendirme sistemine dahil edilmiştir.

**a) Teknik Bilgi ve Beceri:**

Çalışanın görevini yerine getirmek için kullandığı teknik/mesleki bilgi ve beceri seviyesi

**b) Takım çalışması:**

Belirlenen ortak hedefler ve değerler doğrultusunda diğer ekip üyeleri ile uyumlu bir şekilde çalışarak ekibin motivasyonuna ve performansına katkı sağlama ve iş birliği yapma seviyesi.

**c) Sonuç Üretme:**

İşte yaşanan güçlüklerle rağmen hedeflere ulaşmak için takipçi ve iş bitirici çalışabilme ve gerektiğinde inisiyatif kullanabilme seviyesi

**d) Müşteri Odaklılık:**

Şirket içinde ya da dışında hizmet ve/veya çıktı ürettiği tüm kişi ve grupların ihtiyaç ve beklentilerini düşünerek hareket etme, hizmet/çıktı ürettiği kişilerle etkili ilişkiler kurma ve müşteri memnuniyetini gözetme becerisi

**e) İletişim Becerileri:**

Hizmet/çıktı ürettiği kişilerle etkili ilişkiler kurma ve müşteri memnuniyetini gözetme becerisi

**f) Liderlik:**

Şirket içinde ya da dışında hizmet ve/veya çıktı ürettiği tüm kişi ve grupların ihtiyaç ve beklentilerini düşünerek hareket etmek

### **3.9.1.2.Pozisyona Bağlı Yetkinlikler**

Pozisyona bağlı yetkinlikler, çalışılan görev bazında farklılaşan davranışlardır. Her görevin kendine özgü beklenen davranışları vardır ve pozisyona bağlı yetkinlikler, bu farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktadır. Şirket stratejileri doğrultusunda, şirket genelindeki tüm pozisyonları kapsamamakla beraber, pozisyona bağlı yetkinlikler bazı

pozisyonlar için “temel” nitelikteki yetkinliklerdir. Pozisyona bağı yetkinlikler, sekiz adet yetkinliği içeren bir set olarak belirlenmiştir. Belirlenen yetkinlikler içinden, pozisyonun iş profili doğrultusunda belirlenmiş yetkinlikler pozisyona tanımlanmıştır. Her pozisyon için dört adet pozisyona bağı yetkinlik seçilebilmektedir.

Örneğin; Satış Temsilcisi pozisyonu için pozisyona bağı yetkinlikler, ilişki yönetimi, hedef odaklılık, stres yönetimi ve problem çözme olarak tanımlanırken, muhasebe elemanı için pozisyona bağı yetkinlikler, analiz ve muhakeme, sistemli çalışma, iletişim ve problem çözme olarak belirlenmiştir.

Performans değerlendirme yapılırken ilgili pozisyonlarda çalışan kişilerin performans değerlendirmesinde göz önünde tutulan bu yetkinlikler aşağıda belirtilmiştir:

a) İletişim:

Kendisine iletilen mesajları karşısındakinin söylemek istediği gibi doğru anladığından emin olma, düşüncelerini açık, düzgün ve etkili şekilde ifade etme; uygun vücut dili ve ses tonu kullanma becerisi

b) Analiz ve Muhakeme

Verileri, problemleri, insan davranışlarını ve karşılaştığı sorunları doğru değerlendirme; özünü ve altında yatan yapıyı çabuk kavrama ve mantığını sorgulama; durumlar arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları görerek yeni bir durum hakkında düşünce geliştirme becerisi

c) Sistemli Çalışma

İş ve projelerin sürelerini, önceliklerini ve zorluk derecelerini doğru olarak tespit edip planlayarak verimli ve etkin çalışabilme becerisi

d) Stres Yönetimi

Baskının yarattığı olumsuzlukları analiz etme ve uygun stres yönetimi tekniği ile giderme becerisi

e) Problem Çözme:

Görevini yerine getirirken karşısına çıkan problemleri kapsamlı şekilde irdeleyebilme, muhakeme edebilme ve çözüm önerileri geliştirebilme becerisi

f) Hedef odaklılık

Hedeflere ulaşmak için zorlayıcı durumlar karşısında motivasyon ve enerjisi yüksek bir biçimde kararlılığını koruma ve başarmak için farklı yaklaşımları deneme becerisi

g) İlişki Yönetimi

Faaliyetlerini ilişki içerisinde bulunduğu kişi ve/veya grupların beklenti, istek ve ihtiyaçlarına göre yönlendirme, olumlu ilişkiler kurma ve geliştirme becerisi

h) Yaratıcılık:

İşini daha ileri götürebilmek için yaratıcı ve yenilikçi fikirler üretme ve bunları hayata geçirebilme derecesi

XYZ Şirketi'nde, yönetici olmayan bireyler toplam sekiz adet yetkinlik ile değerlendirilmektedir.

### **3.9.1.3.Yönetmel Yetkinlikler**

Yönetmel yetkinlikler, XYZ şirketi içinde yönetim pozisyonlarında bulunan kişilerin sahip olması beklenen bilgi, beceri ve davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bölüm yöneticileri dışında, kendisine bağlı en az bir ast çalışanı olan tüm pozisyonlar yönetmel pozisyon olarak tanımlanmıştır ve performans değerlendirme sisteminde yönetmel yetkinlikler açısından da değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Yönetmel sorumluluğu olan çalışanların, temel ve pozisyona bağlı yetkinliklere ek olarak, yönetmel yetkinliklerin davranışsal göstergelerini sergilemeleri beklenmektedir. Yöneticiler, toplamda 11 yetkinlik ile değerlendirilmektedir.

XYZ Şirketinde Yönetmel Yetkinlikler aşağıdaki biçimde tanımlanmıştır:

a) İnisiatif Kullanma:

Herhangi bir yönlendirmeye tabi olmadan, kurallarını ve yöntemlerini kendi belirleyerek fırsatlara, çözüme ya da bilinmeyen çok olan bir duruma yönelik sorumluluk üstlenme ve karar verebilme becerisi

b) Liderlik:

Bireyleri etkin bir takım haline getirmek için çalışma, görevlerin yapılmasında ve amaçların başarılmasında yön ve değerleri ortaya koyarak diğerlerini heveslendirme ve harekete geçirme becerisi

c) Ekip Yönetimi:

“Ekip Yönetimi” yetkinliği, doğru işe doğru çalışanı seçmek, çalışanlarına açık ve net hedefler koymak, görevleri adil dağıtmak, çalışanları motive etmek, performanslarını gözlemlemek, geribildirimde bulunmak ve çalışanların gelişimini destekleyici koçluk yapma becerilerini içermektedir.

XYZ Şirketi Yetkinlik modeli aşağıdaki Tabloda gösterilmiştir (Tablo 12).

**Tablo 123. XYZ Şirketi Yetkinlikleri**

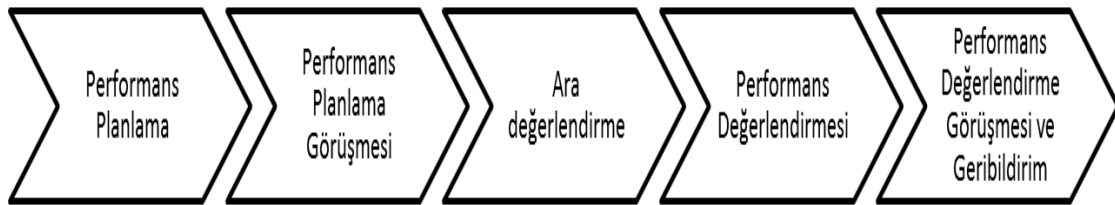
| <b>YETKİNLİKLER</b>                  | <b>Çalışanlar</b> | <b>Yöneticiler</b> |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------|
| <i>TEMEL YETKİNLİKLER</i>            |                   |                    |
| Teknik Bilgi ve Beceri               | X                 | X                  |
| Takım çalışması                      | X                 | X                  |
| Sonuç Üretme                         | X                 | X                  |
| Müşteri Odaklılık                    | X                 | X                  |
| <i>POZİSYONA BAĞLI YETKİNLİKLER*</i> |                   |                    |
| İletişim                             | X                 | X                  |
| Analiz ve Muhakeme                   | X                 | X                  |
| Sistemli Çalışma                     | X                 | X                  |
| Stres Yönetimi                       | X                 | X                  |
| Problem Çözme:                       | X                 | X                  |
| Hedef odaklılık                      | X                 | X                  |
| İlişki Yönetimi                      | X                 | X                  |
| Yaratıcılık                          | X                 | X                  |
| <i>YÖNETSEL YETKİNLİKLER</i>         |                   |                    |
| İnisiyatif Kullanma                  |                   | X                  |
| Liderlik                             |                   | X                  |
| Ekip Yönetimi                        |                   | X                  |

\* Pozisyona bağlı olarak en fazla dört yetkinlik seçilir.

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.10. Performans Yönetim Sistemi Uygulanması

Performans Yönetim Sistemi belli bir akışa göre tasarlanmıştır. Performans Yönetimi Akış Şeması aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Şekil 3):



**Şekil 4. Performans Yönetim Sistemi Akışı**

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### **3.10.1. Performans Yönetim Sistemi Planlaması**

Amaçlara ulaşmak için izlenecek yolun net olarak tanımlanması ve çalışanların belirlenen bu yolu takip ettiklerinde elde edecekleri sonucu bilmesinde, planlama önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, XYZ şirketinde performansın planlanması aşaması, performans yönetim sisteminin en önemli aşaması olarak görülmektedir. Gerçekçi, ölçülebilir ve ulaşılabilir hedeflerin oluşturulması, performans planlama görüşmesiyle çalışanlar ve yöneticilerin hedefler üzerinde uzlaşması, yetkinliklerin planlanması, gelişim alanlarının planlanması, sorumluluk oranlarının belirlenmesi ve planların oluşturulması kısımlarında ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

#### **3.10.1.1.Hedeflerin Planlanması**

Performans planlamasının yapılabilmesi için öncelikle balanced scorecard yöntemiyle şirket hedefleri belirlenmiştir. Şirket hedefleri, üst yönetim ile bölüm yöneticileri iş birliğiyle yıl başında planlanan ve üst yönetim onayıyla geçerlilik kazanan, yıl içerisinde gerçekleşmesi beklenen iş sonuçlarıdır. Şirket hedeflerinin gerçekleşmesi için bölümlerin katkıları planlanmış ve şirket hedeflerinden yola çıkarak bölüm hedefleri oluşturulmuştur. Performans yönetim sistemi içinde, bölüm hedeflerinin belirlenmesini takiben, her bir bölümde çalışanlar için görev tanımlarıyla uyumlu biçimde, bölüm hedeflerinden yola çıkarak bireysel hedefler oluşturulmuştur. Bu şekilde, bireylerden beklenen iş sonuçlarının, bir başka deyişle bireysel hedeflerin şirket hedefleriyle uyumlandırılması amaçlanmıştır.

#### **3.10.1.2.Yetkinliklerin Planlanması**

Şirket vizyon ve değerleri doğrultusunda oluşturulan yetkinlikler, performans yönetim sistemi altyapısı kurulması aşamasında, iş analizleriyle yapılan iş profili oluşturma çalışmasında, her bir iş profilinde yer almıştır. Performans planlama sürecinde iş profillerindeki yetkinlikler referans alınmaktadır ve çalışanların iş profillerinde yer alan yetkinliklerin davranışlarını hangi seviyede gösterdiği bir kriter olarak ele alınmaktadır.

Temel yetkinlikler tüm çalışanlar için değerlendirme kriteridir ve bu dört yetkinliğin tümü kriter olarak seçilmiştir. Pozisyona bağlı yetkinlikler ise

değerlendirilecek çalışanın iş profilinden dört adet olarak seçilmektedir. Yönetsel pozisyonlarda çalışanlar için üç adet yönetsel yetkinliğin tümü seçilmektedir. Her çalışan için seçilen yetkinlikler performans değerlendirme sistemine tanımlanmaktadır.

#### **3.10.1.3.Hedeflerin Oranlarının Belirlenmesi**

XYZ Şirketi bölüm yöneticileri, üst yönetim liderliğinde her yıl Kasım ayında kurumsal karne oluşturma hazırlıklarına başlamaktadır. Yıl sonunda, oluşturulan kurumsal karne için üst yönetim onayı alınmakta ve onayı takiben Balanced Scorecard ( Kurumsal Karne) bölüm hedefleri oluşturulmaktadır.

Kurumsal karnenin şirket stratejik amaçlarının, şirket hedeflerine dönüştürülme aşamasındaki oranlanmasına bir örnek aşağıdaki balanced scorecard Tablosunda da gösterilmiştir (Tablo 13). Balanced scorecard'ın 4 boyutuna göre stratejik amaçlar belirlenmiş ve bu amaçların boyutlara göre ağırlık oranlaması yapılmıştır. Daha sonra bu amaçları gerçekleştirmek için şirket hedefleri ve bu hedeflerin ağırlık oranları belirlenmiştir. Tabloda gösterilmeyen bir sonraki aşama, her bir bölümün hedeflerin gerçekleşmesi için katkılarını ve bu katkının oranını belirlemektir. Şirket hedefleri ve departman hedeflerinin gerçekleşme oranları da çalışanların performans puanlarına belirlenen ağırlık oranlarında katkı sağlamaktadır.

**Tablo 13. XYZ Şirketi Balanced Scorecard Kesiti**

| Kurumsal Karne |              | Oran | Stratejik Amaç                                | Oran (%) | Şirket Hedefi                                           | Oran (%) | Bölüm Hedefi |
|----------------|--------------|------|-----------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------|----------|--------------|
| KURUMSAL KARNE | FİNANSAL     | 40   | Hedeflenen Ciro'ya Ulaşmak                    | 40       | A. Ürünün satış rakamlarının hedeflenen ciroya ulaşması | 70%      |              |
|                |              |      |                                               |          | B. Ürünün satış rakamlarının Y'TL ye çıkarılması        | 30%      |              |
|                |              |      | Hedeflenen Karlılık Oranına Ulaşmak           | 40       | Kârlılığın artırılması                                  | 100 %    |              |
|                |              |      | Hedeflenen Maliyet Bütçesine Uyum             | 20       | Bütçe dengesini sağlamak                                | 100 %    |              |
|                | MÜŞTERİ      | 30   | Hedeflenen müşteri sayısına ulaşmak           | 50       | Zincir mağaza müşteri sayısını X'e çıkarmak             | 60%      |              |
|                |              |      |                                               |          | Geleneksel kanal müşteri erişimini Y'e çıkarmak         | 40%      |              |
|                |              |      | Müşteri memnuniyetini arttırmak               | 50       | Anket memnuniyet oranını %X'e çıkarmak                  | 100 %    |              |
|                | OPERASYON    | 20   | Üretimde kapasite kullanılmasının artırılması | 70       | Yıllık üretimin X sayıda yapılması                      | 100 %    |              |
|                |              |      | Lojistik zincirinin iyileştirilmesi           | 30       | Üretim-raf süresini X'e indirmek                        | 100 %    |              |
|                | ORGANİZASYON | 10   | Yetenekleri elde tutma                        | 25       | Çalışan devir hızı                                      | 100 %    |              |
|                |              |      |                                               | 25       | Çalışan memnuniyet anketi                               | 50%      |              |
|                |              |      | İşletme içi iletişimi arttırmak               | 50       | Düzenli takım toplantıları                              | 100 %    |              |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

#### **3.10.1.4.Performans Planlama Görüşmesi**

Bölüm hedefleri belirlendikten sonra, iş tanımları ve diğer çalışmalardan kaynaklanan görevler, bölüm yöneticileri tarafından eklenerek, performans yılı içinde ilgili bölüm tarafından tamamlanması gereken bireysel hedefler oluşturulmaktadır. Bu hedef havuzu, bölüm yöneticileri tarafından sorumlu oldukları bölüm çalışanları ile paylaşılmaktadır.

Bölüm Yöneticileri liderliğinde bireyler, ilk yöneticileri ile birlikte hedef havuzundan kendi sorumlu oldukları alanlara ilişkin hedefleri seçerek yıllık bireysel hedeflerini oluşturmaktadırlar. Her bireye en az 3 en fazla 10 bireysel hedef tanımlanması önerilmektedir. Bu hedeflere çalışanların kendi görev tanımlarından gelen hedefler eklenmektedir. Bireysel hedeflerin, bağlı oldukları bölümü toplam hedefleri ile uyumu, çalışanların bağlı olduğu ilk yöneticileri tarafından kontrol edilmekte ve uygunluğu onaylanmaktadır.

Bireysel hedeflerin kalitatif ve kantitatif ölçüm standartları belirtilmektedir. Hedeflerin, mümkün olduğunca kantitatif tanımlanması, özellikle sene sonunda performans değerlendirme dönemlerinde daha sağlıklı değerlendirme yapılabilmesi için oldukça önemli olarak görülmektedir. Uygun olmayan bireysel hedefler yeniden düzenlenerek stratejik organizasyonel amaçlar ve mutabık kalınan hedefler ile uyumlu hale getirilmektedir.

Çalışan ve bağlı olduğu ilk yöneticinin üzerinde uzlaşma sağladığı bireysel hedefler, performans değerlendirme dönemi başında, yöneticisinin onayı ile çalışan tarafından performans yönetim sistemi programına aktarılmaktadır (Tablo 14).



**Tablo 15. Şirket Stratejik Hedefleri Gereği Belirlenen Bireysel Hedefler**

| STRATEJİK AMAÇ                  | STRATEJİK HEDEF                  | BÖLÜM HEDEFİ                          | BİREYSEL HEDEF                              | SÜRE        | PERFORMANS GÖSTERGESİ                                   |
|---------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------|
| Müşteri memnuniyetini arttırmak | Müşteri memnuniyetinin %x olması | Müşteri Şikayetlerinin %y azaltılması | Müşteri sevkiyatlarının zamanında yapılması | 2025 Aralık | Müşteri sevkiyatlarının %x oranında zamanında yapılması |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Tabloya benzer şekilde, görev tanımlarından eklenen bireysel hedefler için verilen örnek ise, şirket stratejik hedefleri arasında olmayan ancak gerçekleştirilmek istenen hedeflerden biri olan, maliyet bütçesi kontrolüdür. Lojistik bölümünün bu hedefin gerçekleşmesindeki katkısı maliyetlerin azaltılması, sevkiyat sorumlusu pozisyonunda görevli çalışanın hedefi ise, sevkiyatların optimize edilmesi, bu hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğini gösteren performans göstergesi ise, sevkiyatların %x kısmının belirli bir y miktar sayısının altında olmamasıdır (Tablo 16).

**Tablo 16. Görev Tanımları Gereği Belirlenen Bireysel Hedefler**

| DİĞER HEDEFLER (İŞ TANIMLARINDAN) | BÖLÜM HEDEFİ                        | BİREYSEL HEDEF              | SÜRE        | PERFORMANS GÖSTERGESİ | SONUÇ |
|-----------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------|-----------------------|-------|
| Maliyet Bütçesi Kontrolü          | Lojistik maliyetlerinin azaltılması | Sevkiyatların optimizasyonu | 2025 Aralık | 2025 Aralık           |       |
|                                   |                                     |                             |             |                       |       |
|                                   |                                     |                             |             |                       |       |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.10.2. İnsan Kaynakları Departmanı Rolü

Üst yönetim, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere performans sisteminin tüm paydaşlarının performans yönetim sistemi hakkında bilgilendirilmesi, sistemin duyurusunun yapılmasından başlayarak gerekli eğitimlerin verilmesi, atölye çalışmalarının organize edilmesi, değerlendirme döneminin aşamalarına göre paydaşların bilgilendirilmesi ve hedef belirleme, ara değerlendirme, yıl sonu

değerlendirmesi toplantılarının organize edilmesi, bu kapsamda dış tedarikçilerden alınacak hizmetlerin belirlenmesi ve temin edilmesi, performans yönetim sisteminin yazılımının dış tedarikçiler ve bilgi işlem departmanı tarafından oluşturulması sürecinin yönetilmesi, insan kaynakları departmanı sorumluluğundadır.

Performans değerlendirme kısmında ise, insan kaynakları departmanı, görüşme bitiminden sonra çalışan ve yöneticinin üzerinde uzlaştığı hedefler ve değerlendirme formlarının performans yönetim sistemine yönetici ve çalışanlar tarafından girişlerinin yapılması sürecini denetlemekte, doğru uygulamanın yapılması için gereken uyarıları yapmakta, değerlendirme sistemine ilişkin bir danışma birimi görevini yürütmektedir.

Değerlendirme dönemi sonunda ise performans değerlendirme sonuçlarının zorunlu dağılım yöntemiyle kontrol edilmesi, gerektiğinde değerlendirmeyi yapan yöneticilere düzeltmeler için sonuçların iade edilmesi ve değerlendirme sistemi kriterlerine göre gözden geçirme ve tekrar değerlendirme yapılmasını sağlamak, zorunlu dağılım yöntemine uygun sonuçları üst yönetim onayına sunmak ve tüm sonuçları kontrol etmek, insan kaynakları departmanının görevidir.

### **3.10.3. Ara Dönem Gözden Geçirme**

XYZ şirketinin performans değerlendirme süreci ilgili yılın ocak ayında başlamakta ve aynı yılın aralık ayında sona ermektedir. Çalışanın performansı ise aralık ayında değerlendirilmektedir. Değerleme döneminin başlangıcı ile dönemin sona ermesi arasındaki uzun süre nedeniyle, unutma ve gözden kaçan durumların ortaya çıkmasını engellemenin yanı sıra, hedeflerin gerçekleştirilmesindeki beklenmedik gelişmelerin değerlendirilmesi gibi gerekçelerle, yöneticinin değerlendirme hatalarına düşmesi olasılığını azaltmak için değerlendirme dönemi içinde ara değerlendirme ve gözden geçirmeler gerçekleştirilmektedir.

Ara değerlendirmeler yılda bir kez haziran ayında yapılmaktadır. Ara değerlendirme dönemi yaklaşırken, insan kaynakları departmanı, yöneticiler ve çalışanların bir araya gelerek, değerlendirme toplantılarını yapabilmeleri için gereken organizasyonu sağlamaktadır. Ara değerlendirme görüşmeleri sırasında çalışan ve yönetici tarafından dönem başı hedefleri ve pozisyon için tanımlanmış yetkinlikler

gözden geçirilmekte, çeşitli nedenlerle çalışanın hedeflerinde revizyona ihtiyaç varsa, çalışan ve yönetici bu revizyonda uzlaştıkları takdirde, performans sistemi yazılımı revizyon için aktif hale getirilmekte ve departman yöneticisi değişiklik bildirimini yapmaktadır. Revizyon yapılması halinde her yeni durum aşağıdaki şekilde farklı renkle sisteme yansıtacaktır (Tablo 17).

**Tablo 17. Ara Değerlendirme-Hedefler**

| STRATEJİK AMAÇ | STRATEJİK HEDEF | BÖLÜM HEDEFİ | BİREYSEL HEDEF | SÜRE | PERFORMANS GÖSTERGESİ | SONUÇ        |
|----------------|-----------------|--------------|----------------|------|-----------------------|--------------|
|                |                 |              |                |      |                       | İPTAL        |
|                |                 |              |                |      |                       | DEĞİŞİKLİK   |
|                |                 |              |                |      |                       | YENİ EKLENEN |
|                |                 |              |                |      |                       |              |
|                |                 |              |                |      |                       |              |
|                |                 |              |                |      |                       |              |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

- Ara değerlendirme sonucunda dönem başında tanımlanmış olan hedefin silinmesi durumunda, kırmızı renkle performans yönetim sistemine yansır ve değerlendirme skalası alanı sistemde otomatik olarak kapanır. Bu durumda, hedefin durumu “Hedef iptal edildi.” olarak belirtilmektedir.
- Ara değerlendirme sonucunda hedefin revize edilmesi durumunda, değişiklik yapılan alanlar (hedefin kendisinde, başarı göstergelerinde ya da hedef ağırlığında değişiklik olabilir) performans yönetim sistemine yeşil renkle yansıtılmaktadır.
- Yeni hedef eklenmesi durumunda, eklenen hedef, başarı göstergesi ve hedef ağırlığı mavi renkle performans yönetim sistemine ekrana yansıtılmaktadır.

Ara değerlendirme sonucunda hedeflerde revizyona gerek yoksa, çalışan, hedeflerinin gerçekleşen sonuçlarını ve yorumlarını ilgili ekran aracılığıyla sisteme girmektedir. Bu bilgiler, sistemde yönetici görüşüne sunulmakta, bu esnada yönetici iptal ve değiştirmeye yetkili olmaktadır. Çalışan, tüm hedefleri ile ilgili olarak genel bir yorumunu hem ara değerlendirmede hem de sene sonu değerlendirmesinde performans yönetim sisteminde tanımlanan özet alanına kendi ifadesiyle belirtmektedir (Tablo 18).

**Tablo 18. Çalışanın Bireysel Hedeflerini Değerlendirme Özeti**

| ÇALIŞANIN HEDEFLERİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME ÖZETİ (ARA DEĞERLENDİRME VE DÖNEM SONU) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanın hedefleri ile ilgili değerlendirmesi bittikten sonra, sonuçlar performans yönetim sisteminde çalışanın performans değerlendirmesini yapan ilk yöneticisi tarafından sistemde görülmektedir. İlk yönetici, çalışandan gelen verileri kontrol ederek, gerçekleşen sonuçlarla ilgili kendi değerlendirmesini yapmaktadır.

Ara Değerlendirme döneminde verilen performans puanının yıl sonu performans puanına bir etkisi yoktur. Ara değerlendirmede verilen puan, yönetici ve birey arasında değerlendirmeye yönelik bilgi akışının gerçekleşmesine katkı sağlamak içindir.

#### **3.10.4. Performans Değerlendirme**

Performans Yönetim Sisteminin en önemli aşaması performansın değerlendirilmesidir. XYZ şirketinde performans değerlendirilmesi aralık ayında gerçekleştirilmektedir. Performans değerlendirme döneminde insan kaynakları departmanı tarafından tüm yöneticilere duyuru yapılmaktadır. Çalışan ile yöneticisinin dönem başında uzlaşmaya vardığı, ara değerlendirme / gözden geçirme döneminde revizyon ve iptal ve yeni hedef tanımlamaların yapıldığı formlar performans yönetim sisteminde işleme açılmaktadır.

Performansın değerlendirilme süreci aşağıdaki alt başlıklarda ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.

##### **3.10.4.1.Hedeflerin Değerlendirilmesi**

Bu süreçte performans çalışan ve yönetici arasında performans değerlendirmesi görüşmesi yapılmadan önce, çalışan bireysel hedeflerinin sonuçlarını performans yönetim sistemi yazılımında belirlenmiş alanlara girişini yapmaktadır. Çalışan, tüm hedefleri ile ilgili olarak genel bir yorumunu hem ara değerlendirmede

hem de sene sonu değerlendirmesinde sistemde tanımlanan özet alanında da belirtmektedir (Tablo 19).

**Tablo 20. Bireysel Hedef Değerlendirme Formu**

| BİREYSEL HEDEF              | SÜRE  | PERFORMANS GÖSTERGESİ | HEDEFİN AĞIRLIĞI | HEDEFİN DURUMU     | DEĞERLENDİRME SKALASI |   |   |   |
|-----------------------------|-------|-----------------------|------------------|--------------------|-----------------------|---|---|---|
| X Tutarında Satış Yapılması | 12 Ay | X Tutarında Satış     | 0,5              | HEDEF TAMAMLANDI   | 1                     | 2 | 3 | 4 |
|                             |       |                       |                  | HEDEF İPTAL EDİLDİ |                       |   |   |   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 19’da gösterilen Bireysel Hedef Değerlendirme Formu aşığıdaki şekilde açıklanmaktadır:

- Bireysel Hedef:

Bireylerin, ilk yöneticileri ile birlikte oluşturdukları bireysel hedefleri girdikleri alandır.

- Performans Göstergesi

Bireyin, hedeflerinin başarılı sayılabilmesi için gerçekleştirmesi beklenen başarı kriterleridir. Hedeflerin gerçekleşen sonuçları bu “performans göstergelerine” göre değerlendirilir.

- Hedefler için Gerçekleşen Sonuçlar

Bireyin, bireysel hedeflerinin, bir başka deyişle “NE” başardığının sonuçlarının girildiğı alandır. Sistem otomasyonun sağlandığı durumda bu sonuçlar otomatik olarak hesaplanarak sistemden gelmektedir.

- Hedefin Ağırlığı

Her bir hedefin ağırlığı sene başında ilk yönetici tarafından belirlenmektedir ve birey tarafından hedeflerle birlikte sisteme girilmektedir. Değerlendirme sonucu, hedeflerin ağırlıkları ölçüsünde hesaplanmaktadır. Tüm hedeflerin toplam ağırlığı %100 olmalıdır.

- Hedefin Durumu:

Dönem başında belirlenen hedeflerle ilgili olarak, değerlendirme dönemine gelindiğinde hedefin son durumunun belirtildiği alandır.

- Hedef Tamamlandı: Hedef, değerlendirme dönemi içinde tamamlandıysa işaretlenmektedir.
- Hedef İptal Edildi: Değerlendirme dönemleri sonunda hedefin iptalini gerektiren bir durum söz konusu ise “hedef iptal edildi” işaretlenmektedir. Sene sonu değerlendirmesinde, “hedefin iptali” seçeneği ile hedefi iptal etmek ancak olağan üstü durumlarda, İnsan kaynakları denetimi ve Üst Yönetim’in onayıyla mümkündür.

- Değerlendirme Skalası:

Çalışan hem ara değerlendirme ve hem dönem sonu hedeflerinin genel bir özetini performans yönetim sistemine girdikten sonra, bu özet sistemde ilk yönetici görüşüne sunulmakta, ilk yönetici bu özeti değerlendirmekte ve daha sonra hedeflerin gerçekleşen sonuçları ilk yönetici tarafından 5’lik skalada değerlendirilmektedir. 5’lik skalada en düşük puan 1, en yüksek puan 5 olup, performans seviyelerine göre çalışanlar 1 ile 5 arasındaki puanlarda yer almaktadır. Skalanın her bir basamağı hedeflerin gerçekleşme performansını tanımlamaktadır (Tablo 20).

**Tablo 19. Bireysel Hedeflerin Değerlendirme Skalası**

|   |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | <b>ÜSTÜN PERFORMANS (5)</b>                  | <p>Bu kişi, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumlulukları <b>beklentilerin çok üzerinde</b>, yüksek performansla yerine getirmiştir.</p> <p>Yıllık hedeflerinde tanımlanan standartların <b>çok üzerinde</b> iş sonuçları üretmiştir.</p> <p>Karşılaşılabilecek muhtemel sorunları <b>önceden görebilmiş</b> ve çözüm yolları aramıştır.</p> <p>İşe ilişkin hedefleri yerine getirme konusunda çalışma arkadaşlarına rehberlik edecek ve <b>başarının sürekliliğini sağlayacak</b> bir yöntem ya da sistem ortaya koymuştur.</p> |
| 4 | <b>BEKLENENİN ÜZERİNDE PERFORMANS (4)</b>    | <p>Bu kişi, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, <b>beklentilerin üzerinde</b> performans göstermiştir.</p> <p>Yıllık hedeflerini aşmış ya da görevlerini yerine getirirken tanımlanan standartların <b>üzerinde</b> iş sonuçları üretmiştir.</p> <p>Verilen sorumluluklar dışında <b>ek sorumluluklar</b> olarak performansı ile diğerlerinin önüne geçmiştir.</p> <p><b>Nadiren yönlendirme/takibe</b> gerek duymuştur.</p>                                                                                                                                                  |
| 3 | <b>BEKLENEN PERFORMANS (3)</b>               | <p>Bu kişi, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, <b>beklenen kalitede</b> performans göstermiştir.</p> <p>Hatta bazı konularda üzerine çıkmıştır.</p> <p>Yıllık hedeflerini yerine getirirken tanımlanan standartlara uygun şekilde iş sonuçları üretmiştir.</p> <p><b>Çok az hata</b> yapmış ve hatalarını nadiren tekrarlamıştır.</p> <p><b>Normal düzeyde yönlendirme/takip</b> gerekmiştir.</p>                                                                                                                                                                            |
| 2 | <b>GELİŞTİRİLMESİ GEREKEN PERFORMANS (2)</b> | <p>Bu kişi, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, <b>zaman zaman beklenen performansın gerisinde</b> kalmıştır.</p> <p>Yıllık hedeflerini yerine getirirken tanımlanan standartları karşılama konusunda <b>istikrarsız bir performans</b> göstermiştir.</p> <p>Bazı görev ve sorumluluklarında hatalar, <b>kabul edilebilir seviyenin üzerindedir</b>.</p> <p>Genel olarak <b>yönlendirme/takip</b> gerekmiştir.</p> <p>Görev fonksiyonları dahilindeki çoğu önemli alanda <b>teknik olarak yeterlidir</b>, ancak gelişmeye ihtiyaç duyar.</p>                                  |
| 1 | <b>YETERSİZ PERFORMANS (1)</b>               | <p>Bu kişi, değerlendirme dönemi içinde bireysel hedeflerine ulaşmada <b>beklentilerin altında</b> kalmıştır.</p> <p>Hedeflerine ulaşma, sorumluluklarını yerine getirme ve beklenen standartları karşılama konularında <b>yetersiz performans</b> sergilemiştir.</p> <p>İşlerini yaparken <b>yoğun yönlendirme ve takip</b> gerekmiştir.</p> <p>Görev sorumlulukları içinde hatalar, <b>kabul edilebilir seviyenin üzerindedir</b>.</p> <p>Görev fonksiyonları dahilindeki bazı önemli alanlarda <b>teknik olarak yeterli olamamıştır</b>.</p>                                            |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bireysel Hedef Değerlendirme skalasındaki puanlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

- **Üstün Performans (5):**

Bu kişi, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını beklentilerin çok üzerinde yüksek performansla yerine getirmiştir. Yıllık hedeflerinde tanımlanan standartların çok üzerinde iş sonuçları üretmiştir. İşe ilişkin hedefleri yerine getirme konusunda çalışma arkadaşlarına rehberlik edecek ve başarının sürekliliğini sağlayacak bir yöntem ya da sistem ortaya koymuştur.

- **Beklenenin Üzerinde Performans (4):**

Bu kişi yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, beklentilerin üzerinde yerine getirmiştir. Yıllık hedeflerini aşmış ya da görevlerini yerine getirirken tanımlanan standartların üzerinde iş sonuçları üretmiş, verilen sorumluluklar dışında ek sorumluluklar alarak performansı ile diğerlerinin önüne geçmiştir. Nadiren yönlendirme veya takibe gerek duymuştur.

- **Beklenen Performans (3):**

Bu kişi yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, beklenen kalitede yerine getirmiş, hatta bir kısmında da üzerine çıkmıştır. Yıllık hedeflerini yerine getirirken tanımlanan standartlara uygun şekilde iş sonuçları üretmiştir. Çok az hata yapmış ve hatalarını nadiren tekrarlamıştır. Normal düzeyde yönlendirme/ takibe gerek duymuştur.

- **Geliştirilmesi Gereken Performans (2):**

Bu kişi yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını yerine getirmekte, yıl içinde nasıl davrandığından bağımsız olarak, zaman zaman beklenen performansın gerisinde kalmıştır. Yıllık hedeflerini yerine getirirken tanımlanan standartları karşılama konusunda istikrarsız bir performans göstermiştir.

### **Yetersiz Performans (1):**

Bu kişi değerlendirme dönemi içinde bireysel hedeflerine ulaşmada beklentilerin altında performans göstermiştir. Hedeflerine ulaşma, sorumluluklarını yerine getirme ve beklenen standartları karşılama konusunda beklentilerin altında kalmıştır. İşlerini yaparken yoğun yönlendirme ve takip gerekmiştir. Çoğu görev sorumlulukları içinde hataları kabul edilebilir seviyenin üzerinde olmuştur.

Çalışanın bağlı olduğu ilk yöneticinin, çalışanın bireysel hedefler performansını değerlendirmesi, hedeflerin ağırlığı ölçüsünde sistemde otomatik olarak hesaplanmakta ve bireyin yıllık olarak hedeflerinden aldığı performans puanı ortaya çıkmaktadır.

#### **3.10.4.2. Yetkinliklerin Değerlendirilmesi**

XYZ şirketi için belirlenmiş yetkinlikler, bireysel hedefler ile birlikte ara değerlendirme döneminde ve sene sonunda olmak üzere yılda iki kez değerlendirilmektedir.

Ara değerlendirme döneminde çalışan ve bağlı olduğu ilk yöneticisi yetkinlik değerlendirmesinde bulunmaktadır. Yılsonu değerlendirmesinde çalışanın iş arkadaşları ve bir üst yönetici de değerlendirmeye katılmaktadır. Yetkinlik değerlendirmeleri 5'lik skalada yapılmaktadır. 5'lik skalada en düşük puan 1, en yüksek puan 5 olup, performans seviyelerine göre çalışanlar 1 ile 5 arasındaki puanlarda yer almaktadır.

Performans değerleme döneminde, çalışanın yöneticisinin, çalışanın şirket içi müşterileri, takım arkadaşları ve astları arasından seeeği minimum üç iş arkadaşı, çalışanın davranışlarını değerlendirmektedir. Bu sonuçlar doğrudan puan olarak dikkate alınmamaktadır, ancak daha sonra çalışanın ilk yöneticisi çalışanın iş arkadaşlarının değerlendirmesini sistemde görmekte ve bu yorumları da dikkate alarak, çalışanın hedefe ulaşırken sergilediği davranışlara ilişkin kendi değerlendirmesini yaparak, sonuçları sisteme aktarmaktadır. Bu esnada çalışan da öz değerlendirme sonuçlarını sisteme girmektedir. Sistem nihai olarak, yöneticinin yaptığı davranış değerlendirme puanlarını geçerli kabul etmektedir (Tablo 21).

**Tablo 20. Yetkinliklerin Değerlendirme Formu**

| Pozisyonda<br>n Beklenen     | Yet<br>ersi<br>z               | Geli<br>ştiril<br>mesi<br>Ger<br>eken | Bekle<br>nen | Beklen<br>enin<br>Üzerin<br>de | Müke<br>mmel | Yete<br>rsiz                       | Geliştiril<br>mesi<br>Gereke<br>n | Bekle<br>nen | Beklen<br>enin<br>Üzerin<br>de | Mükemmel |
|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--------------|--------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------------------------------|----------|
|                              | <i>BİREYİN DEĞERLENDİRMESİ</i> |                                       |              |                                |              | <i>YÖNETİCİNİN DEĞERLENDİRMESİ</i> |                                   |              |                                |          |
|                              | 1                              | 2                                     | 3            | 4                              | 5            | 1                                  | 2                                 | 3            | 4                              | 5        |
| Teknik<br>Bilgi Ve<br>Beceri |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Takım<br>Çalışması           |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Sonuç<br>Üretme              |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Müşteri<br>Odaklılık         |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| İletişim                     |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Analiz Ve<br>Muhakeme        |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Sistemli<br>Çalışma          |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Stres<br>Yönetimi            |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Problem<br>Çözme             |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Hedef<br>Odaklılık           |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| İlişki<br>Yönetimi           |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| Yaratıcılık                  |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| İnisiyatif<br>Kullanma       |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| LİDERLİK                     |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |
| EKİP<br>YÖNETİMİ             |                                |                                       |              |                                |              |                                    |                                   |              |                                |          |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanın yöneticisi, kendi yaptığı değerlendirme sonuçlarını sisteme girdikten sonra, çalışanın öz değerlendirme sonuçlarını görmektedir ve bu değerlendirmeler performans görüşmesi sırasında tartışma ve kıyaslama için zemin oluşturmaktadır.

Objektif yaklaşımı korumak amacıyla, bağlı olunan ilk yöneticinin bir üst yöneticisi de bu değerlendirmeyi gözden geçirmektedir. Bir üst yönetici, değerlendirmesini yapmadan önce çalışanın öz değerlendirmesinin ve ilk yöneticisinin değerlendirmelerini görebilmektedir. Bir üst yönetici, ilk yöneticinin değerlendirmesini onaylamakta ya da farklı değerlendirdiği alanları kendi değerlendirmesinde verdiği not ile belirtmektedir. Yöneticilerin değerlendirmesi sonucunda, sistemde hesaplanan not bireyin sene sonu “Yetkinlik” puanını yansıtmaktadır.

Aşağıdaki Tabloda, Yetkinliklerin 5’lik skaladaki tanımlamaları yer almaktadır. Yetkinlik performansı değerlendirilirken 5’lik skaladaki bu tanımlamalar dikkate alınmaktadır (Tablo 22)

**Tablo 21. Yetkinliklerin Değerlendirme Skalası**

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MÜKEMMEL<br/>(5)</b>           | Belirlenen alanlarda sürekli olarak ve ileri seviyede katkı sağlamaktadır. Yetkinliklerini etkileşim içerisinde ve en etkin şekilde kullanmaktadır. Çevresindekilerin yol göstericisi durumundadır. Deneyimi doğrultusunda, yetkinliklerini beklenen düzeyin çok üzerinde sergiler.                                                                                  |
| <b>BEKLENENİN<br/>ÜSTÜNDE (4)</b> | Belirlenen alanlarda beklenenin üzerinde katkı gözlenmektedir. Birçok olumlu gösterge, herhangi belirgin bir eksiklik olmaksızın tam olarak izlenmektedir. Deneyimi doğrultusunda yetkinliklerini beklenen düzeyin üzerinde sergiler ve bu yönüyle etrafındakilerden ayrılmaya başlar. Alışılmamış ve karmaşık durumlarda zaman zaman yönlendirilmeye ihtiyaç duyar. |
| <b>BEKLENEN<br/>(3)</b>           | İşin beklenen düzeyde tamamlanması için yeterli yetkinlik seviyesi gözlenmektedir. Birçok olumlu gösterge tam olarak izlenmektedir. İşe beklenen düzeyde katkı sağlamaktadır. Genel olarak yetkinliklerinin beklenen düzeyde olabilmesi için yönlendirilmeye ve yol gösterilmeye ihtiyaç olabilir.                                                                   |
|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GELİŞTİRİLİ<br/>GEREKEN<br/>(2)</b> | Belirlenen alanlarda ve bazı durumlarda, beklenen yetkinlikleri göstermemektedir.<br>Ancak katkısı düşüktür.<br>Düzenli olarak yönlendirildiğinde istenilen yetkinlikleri gösterebilmektedir ve gelişme potansiyeli izlenmektedir.<br>Becerilerini geliştirmek konusunda çaba göstermektedir ve işi beklenen düzeyde gerçekleştirebilmek için yetkinliklerini geliştirmesi gereklidir. |
| <b>YETERSİZ<br/>(1)</b>                | Belirlenen alanlarda ve bazı durumlarda, sınırlı yetkinlik göstermektedir.<br>İşi tamamlamaya yönelik az sayıda olumlu bulgu ve kısmi olarak başarılı göstergeler gözlenmektedir ya da hiç gözlenmemektedir.<br>Yetkinlik seviyesi bu pozisyon için beklenen düzeyin altındadır.<br>Her zaman yönlendirilerek çalışmaya ihtiyaç duyar.                                                 |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yetkinlik Değerlendirme skalasındaki puanların açıklaması aşağıdaki şekildedir.

- **Mükemmel Seviye (5):**

Çalışan belirlenen alanlarda sürekli olarak ve ileri seviyede katkı sağlamaktadır. Yetkinliklerini etkileşim içerisinde ve en etkin şekilde kullanmaktadır. Çevresindekilerin yol göstericisi durumundadır. Deneyimi doğrultusunda, yetkinliklerini beklenen düzeyin çok üzerinde sergilemektedir.

- **Beklenenin Üstünde Seviye (4):**

Çalışanda belirlenen alanlarda beklenenin üzerinde katkı gözlenmektedir. Birçok olumlu gösterge, belirgin bir eksiklik olmaksızın tam olarak izlenmektedir. Deneyimi doğrultusunda, yetkinliklerini beklenen düzeyin üzerinde sergilemekte ve bu özelliği ile etrafındakilerden farklılaşmaya başlamaktadır. Alışılmamış ve karmaşık durumlarda zaman zaman yönlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.

- **Beklenen Seviye (3):**

Çalışanda işin beklenen düzeyde tamamlanması için yeterli yetkinlik seviyesi gözlenmektedir. Birçok olumlu gösterge tam olarak izlenmektedir. İşe beklenen

düzeyde katkı sağlamaktadır. Genel olarak yetkinliklerinin beklenen düzeyde olabilmesi için yönlendirilmeye ve yol gösterilmeye ihtiyacı olabilir.

- **Geliştirilmesi Gereken Seviye (2):**

Çalışan belirlenen alanlarda ve bazı durumlarda beklenen yetkinlikleri göstermektedir, ancak katkısı düşüktür. Düzenli olarak yönlendirildiğinde istenilen yetkinliklerin gösterebilmektedir ve yetkinliklerinde gelişme potansiyeli izlenmektedir. Becerilerini geliştirmek konusunda çaba göstermektedir ve işi beklenen düzeyde gerçekleştirebilmek için yetkinliklerini geliştirmesi gereklidir.

- **Yetersiz Seviye (1):**

Çalışan belirlenen alanlarda ve bazı durumlarda, sınırlı yetkinlik göstermektedir. İş tamamlamaya yönelik az sayıda olumlu bulgu ve kısmi olarak başarılı göstergeler gözlenmektedir ve veya hiç gözlenmemektedir. Yetkinlik seviyesi bu pozisyon için beklenen düzeyin altındadır. Her zaman yönlendirilerek çalışmaya ihtiyaç duyar.

#### **3.10.4.3. Değerleme Sonuçlarının Hesaplanması**

Bireysel hedefler ve yetkinliklerin değerlendirilmesinin ardından sonuçlar performans yönetim sistemi yazılımına aktararak, yazılım tarafından yılsonu toplam performans puanı olarak hesaplanmakta ve 5'lik skalada toplam performans puanına karşılık gelen değer belirlenmektedir.

XYZ Şirketinde toplam performans puanı hesaplanırken, şirket amaçları, departman amaçları, bireysel hedeflerden kazanılan puanlar ve yetkinliklerin değerlendirme puanı dikkate alınmaktadır.

XYZ Şirketinde, şirket hedeflerinin çalışanın performans puanına etkisine %10, departman hedeflerinin etkisine %20, bireysel hedeflerin yılsonu performans puanına etkisi %40, yetkinliklerin etkisine ise %30 oranında olarak karar verilmiştir ve toplam performans puanı yazılım tarafından otomatik olarak hesaplanmaktadır. Şirket hedeflerinin çalışanın performans puanına katkısı, departman hedeflerinin çalışanın performans puanına katkısı, çalışanın bireysel hedefleri gerçekleştirmesinin

ve yetkinliklerinin değerlendirme puanlarının toplamı, çalışanın toplam performans puanını oluşturmaktadır. (Tablo 23).

**Tablo 22. Çalışanın Toplam Performans Puanının Hesaplanması**

| <b>TOPLAM PERFORMANS PUANI</b> |             |                     |                    |
|--------------------------------|-------------|---------------------|--------------------|
| <b>Performans Kriteri</b>      | <b>PUAN</b> | <b>ÇALIŞAN PAYI</b> | <b>TOPLAM PUAN</b> |
| Şirket Performans Puanı (BSC)  |             |                     |                    |
| DEPARTMAN PERF. PUANI          |             |                     |                    |
| BİREYSEL PERF. PUANI           |             |                     |                    |
| YETKİNLİK PUANI                |             |                     |                    |
| <b>Toplam Performans Puanı</b> |             |                     |                    |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışanın toplam performans puanı aşağıda açıklanan 5'lik skalada değerlendirilmektedir.

- **Üstün Performans (5):**

Çalışan, yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını beklentilerin çok üzerinde yüksek performansla yerine getirmiştir. Yıllık hedeflerinde tanımlanan standartların çok üzerinde iş sonuçları üretmiş; işe önemli katkılarda bulunmuştur. İş sonuçlarına ulaşırken pozisyonundan beklenen yetkinlikleri sergilemiş, özerklik içinde çalışmış, pozisyonun gereklerine kıyasla üstün bir uzmanlık ve çoğu performans boyutunda güçlü davranışsal boyutlar sergilerken aynı zamanda sürekli öğrenerek kendini geliştirmiştir.

- **Beklenenin Üstünde Performans (4):**

Çalışan, yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını beklentilerin üzerinde yerine getirmiştir. Yıllık hedeflerini aşmış ya da görevlerini yerine getirirken tanımlanan standartların üzerinde iş sonuçları üretmiş, verilen sorumluluklar dışında ek sorumluluklar alarak performansı ile diğerlerinin önüne geçmiştir. İş sonuçlarına

ulaşırken takım içinde pozisyonundan beklenen yetkinlikleri göstermiş ve çok az yönlendirmeye ihtiyaç duymuştur. Pozisyonunun gerektirdiği uzmanlık ve yetkinlikleri sergilemektedir.

- **Başarılı Performans (3):**

alışan, yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını beklenen kalitede yerine getirmiş, belirli alanlarda ise beklenen seviyenin üzerine çıkmıştır. Yıllık hedeflerini yerine getirirken tanımlanan standartlara uygun şekilde iş sonuçları üretmiştir. İş sonuçlarına ulaşırken takım içinde beklenen pozisyonundan beklenen yetkinlikleri çoğu zaman göstermiştir. Yönlendirmeye ihtiyaç zaman zaman olmakla birlikte, beklenen iş sonuçlarını üretme konusunda güvenilen bir çalışandır. Pozisyonunun gerektirdiği bilgi ve becerileri sergilemekte ve gerektiğinde işin ihtiyaç olan yeni bilgi ve beceriyi edinebilmektedir.

- **Beklentinin Altında Performans (2):**

alışan, yıllık hedefleri ve iş tanımından gelen sorumluluklarını yerine getirmede zaman zaman beklenen performansın gerisinde kalmıştır. Yıllık hedeflerini yerine getirirken tanımlanan standartları karşılama konusunda istikrarsız bir performans göstermiştir. İş sonuçlarına ulaşırken takım içinde pozisyonundan beklenen yetkinliklerin bir kısmını sergilemiş, ancak bazılarında belirgin gelişim ihtiyaç içinde olduğunu göstermiştir. İş sonuçları ya da yetkinlikleri açısından yakın yönlendirme ve takip gerektirmiştir.

- **Yetersiz Performans (1):**

alışan, değerlendirme dönemi içinde beklentilerin altında performans göstermiştir. Hedeflerine ulaşma, sorumluluklarını yerine getirme ve beklenen standartları karşılama konusunda beklentilerin altında kalmıştır. İşlerini yaparken yoğun yönlendirme ve takip gerekmiştir. Yalnızca iş sonuçları üretmede değil, aynı zamanda istenen yetkinlikleri yerine getirme konusunda yapılan uyarılara rağmen yetersiz kalmıştır. İş için gereken motivasyon ve enerjiyi göstermemiştir. Performansını istenen seviyeye çıkarabilmek için önemli gelişim alanları mevcuttur.

### 3.10.5. Sonuçların Kontrolü ve Onaylanması:

XYZ Şirketinde, şirket amaçları, departman hedefleri, bireysel hedefler ve yetkinliklerin değeriendirilmesi ve performans yönetim sistemi yazılımı tarafından toplam performans puanlarının hesaplanmasını takiben, İnsan Kaynakları Departmanı performans sonuçlarını zorunlu dağılım yöntemine göre kontrol etmektedir. Kontrol sonucunda performans puanlarında Şirket ortalamasına göre sapma gösteren departmanların yöneticilerine, performans sonuçlarını değışiklik talebi ile geri göndermektedir.

İnsan Kaynakları yöneticisinin değışiklik talebi için öncelikli olarak başvuracağı departman, Kurumsal Karne sonuçlarının da analiz edilmesiyle belirlenir. Bu analizde, çalışanlara ilişkin olarak iş hedefleri alanında “NE” başardığının sonuçları kontrol edilirken, bireysel hedeflerden başlayarak şirket hedefine giden ve sonrasında şirket amaçlarının bireysel hedeflere kadar analiz edildiğı bir yöntem kullanılmaktadır.

Yetkinlikler kontrol edilirken ise, puanlar bir önceki dönemde aynı yetkinliğe verilen puanla karşılaştırılır. Sene sonunda yetkinliklere verilen puanlar, bir önceki yılın yetkinlik değeriendirme puanı ile karşılaştırılmaktadır.

Kontroller ve yapılan değışiklikler sonucunda elde edilen performans sonuçları, XYZ Şirketi üst yönetimini temsilen Genel Müdürün onayına sunulmaktadır. Genel Müdür, tüm departmanları ve tüm çalışanların sonuçlarını kontrol etmekte ve gerekli gördüğünde departman yöneticilerine revizyon talebiyle göndermektedir. Son revizyonların ardından Genel Müdür onayından sonra İnsan Kaynakları Yöneticisi, bölüm yöneticilerine performans değeriendirme geribildirim görüşmeleri için duyuruda bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Yöneticisi tarafından yapılan duyuruyu takiben Yönetici ve Çalışan arasında iş hedefleri ve yetkinliklere ilişkin performans puanlarının çalışanla paylaşılacağı performans görüşmesi yapılmaktadır.

### 3.10.6. XYZ Şirketinde Performans Görüşmesi ve Geribildirim

Performans Yönetim Sistemi sürecinin en önemli aşamalarından biri olan performans görüşmesi, mevcut durumu daha iyiye götürecek aksiyonların planlanması için bir fırsattır. Geçmiş performansı ve gelecekteki potansiyeli hakkında çalışanı bilgilendiren ve gelişimini planlamakta yardımcı olan, çalışanın kendisini değerlendirmesine de olanak veren bu görüşme, ancak değerlendirme görüşmesinde yer alacak her iki tarafın da diyaloga katılması ile verimli sonuçlar sağlayabilir.

XYZ Şirketinde performans görüşmesinde aşağıdaki hususlara önem verilmektedir:

- Çalışan ve yönetici olarak, her iki tarafın da rahat hissedeceği bir görüşme ortamı hazırlanması.
- Karşılıklı verimli olunabilecek bir zaman planlaması yapılması.
- Dışsal faktörler tarafından ve günlük işler tarafından kesintiye uğramayacak, izole edilmiş bir ortam sağlanması.
- Performans sonuçlarının yazılı bir kopyası ile yapılan değerlendirmenin çalışan ile paylaşılması.
- Görüşmenin nesnel ve açık ifadelerle yapılması.

Performans görüşmesi esnasında çalışana değerlendirme dönemine ilişkin performansı hakkında geribildirim vermek, performans görüşmesinin bir parçasıdır ve yöneticinin önemli bir sorumluluğudur.

Geribildirim, yalnızca performans değerlendirmesi sonucunda yapılan bir görüşme olmaktan çok, yıl içerisinde belirli aralıklar ve düzenli veriler ile yapılmasıyla çalışanların yüksek performans göstermesi açısından avantaj yaratan bir yöntemdir. Performansa dair oluşan sorunların giderilmesi için zamanında verilen geribildirim performansa önemli katkı sağlar.

Performans değerlendirmeleri sonucunda yapılan geribildirim ise tüm hedeflerin ne ölçüde ve nasıl başarıldığının toplam sonucuna yapılan geliştirmeye yönelik değerlendirmedir. Aynı zamanda değerlendirmenin yazılı olarak kayıt altına alınmasıdır.

XYZ Şirketinde Geribildirim Görüşmelerinde aşağıdaki hususlara önem verilmektedir:

- Önemli bir toplantı olan geribildirim için hem çalışanın hem yöneticinin iyi hazırlanması gereklidir.
- Geribildirim üzerinde uzlaşmış olan hedef ve standartlar hakkında olmalıdır. Mümkün olduğunca somut örnekler, ölçümler, rakamsal veriler içermelidir.
- Geribildirim esnasında hem çalışanın rahatlıkla anlayabileceği hem de yöneticinin anlatabileceği kadar açık ve ayrıştırılabilir örnekler üzerinde konuşulmalıdır.
- Geribildirim genel değil, belirgin ve gözlemlenebilir davranışlar/ olaylar hakkında olmalıdır.
- Yönetici tarafından pozitif geribildirim ile negatif geribildirim arasındaki denge iyi kurulmalıdır.
- Geribildirim, yargılayıcı değil tanımlayıcı olmalıdır. Geribildirimde amaç, yüzleşmek değil uzlaşmak olmalıdır.
- Geribildirim hem yöneticinin hem de çalışanın yararına sonuçlar sağlamalıdır.
- Geribildirim sırasında her iki tarafın da vermek istediği mesaj ve aldıkları mesajın doğru şekilde anlaşıldığı teyit edilmelidir.

Geribildirim görüşmelerinden sonra, yönetici, çalışanın performansına ilişkin genel görüşlerini, sistemdeki tanımlı alanda belirtmektedir. Çalışan da, kendisine ilişkin yapılan değerlendirme ile ilgili görüşlerini paylaşmaktadır (Tablo 24 ).

**Tablo 23. Yönetici ve Çalışanın Değerlendirme Hakkındaki Görüşleri**

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| YÖNETİCİNİN DEĞERLENDİRME HAKKINDAKİ GENEL GÖRÜŞLERİ |
|                                                      |
| ÇALIŞANIN DEĞERLENDİRME HAKKINDAKİ GENEL GÖRÜŞLERİ   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

### 3.10.7. Gelişim Alanı Belirleme

XYZ Şirketinde Gelişim Planlama süreci, yılda bir kez, yılsonu performans değerlendirme sürecini takiben, çalışanların belirli alanlara yönelik yeterliliklerin geliştirilmesi amacıyla gerçekleştirilecek çalışmaların tartışıldığı ve yazılı olarak gelişim planlarının hazırlandığı bir süreçtir.

Performans sonuçları değerlendirilirken, çalışanın yetkinliklerinin değerlendirilmesinde elde ettiği sonuçlar, aynı zamanda çalışanın geliştirilmesi gereken yönlerine ilişkin veriler de sağlamaktadır

Çalışanın kariyer beklentileri tartışılmakta ve öncelikler doğrultusunda, çalışan için ortalama iki yetkinlik “gelişim önceliği” olarak tarif edilmektedir. Yöneticisi ile mutabık kaldığı bireysel gelişim planını sisteme aktarmak çalışanın sorumluluğudur. Bu aşamada sistemde belirtilen gelişim alanları içinden seçim yapılmaktadır (Tablo 25).

**Tablo 24. Gelişim Alanları Belirleme Formu**

| ÇALIŞAN İLE MUTABAKAT SAĞLANAN GELİŞİM ÖNCELİĞİNİ BELİRTİNİZ |                          | AÇIKLAMASI: |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|
| TEKNİK BİLGİ VE BECERİ                                       | <input type="checkbox"/> |             |
| TAKIM ÇALIŞMASI                                              | <input type="checkbox"/> |             |
| SONUÇ ÜRETME                                                 | <input type="checkbox"/> |             |
| MÜŞTERİ ODAKLILIK                                            | <input type="checkbox"/> |             |
| İLETİŞİM                                                     | <input type="checkbox"/> |             |
| ANALİZ VE MUHAKEME                                           | <input type="checkbox"/> |             |
| SİSTEMLİ ÇALIŞMA                                             | <input type="checkbox"/> |             |
| STRES YÖNETİMİ                                               | <input type="checkbox"/> |             |
| PROBLEM ÇÖZME                                                | <input type="checkbox"/> |             |
| HEDEF ODAKLILIK                                              | <input type="checkbox"/> |             |
| İLİŞKİ YÖNETİMİ                                              | <input type="checkbox"/> |             |
| YARATICILIK                                                  | <input type="checkbox"/> |             |
| İNİSİYATİF KULLANMA                                          | <input type="checkbox"/> |             |
| LİDERLİK                                                     | <input type="checkbox"/> |             |
| EKİP YÖNETİMİ                                                | <input type="checkbox"/> |             |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belirlenen iki gelişim önceliği, İnsan Kaynakları bölümü tarafından çalışanların Yıllık Eğitim ve Gelişim Planlarının hazırlanmasında başlangıç noktası olarak kullanılmaktadır. Gelişim alanlarının belirlenmesi, çalışanlara belirlenen

gelişim alanları dahilinde sınıf eğitimleri ya da iş başı eğitimler sağlanması, ilgili yetkinlikleri geliştirmeye yönelik projelerde rol verilmesi gibi kariyer geliştirme ve bireysel gelişim planlarına esas teşkil etmektedir.

### 3.11. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme uygulaması yapılan bir işletmede, Çalışan Memnuniyetini ölçmek ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ile ilişkisini ortaya koyabilmektir.

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

CMD= Çalışan memnuniyet düzeyini ifade etmektedir.

YBPD=Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirmenin kısaltma yerine kullanılmıştır.

$H_{ana}$ = YBPD ile Çalışan Memnuniyeti arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü bir ilişki vardır.

$H_1$ : Çalışan memnuniyeti düzeyi, cinsiyete göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

$H_2$ : Çalışan memnuniyet düzeyi, yaşa göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

$H_3$ : Çalışan memnuniyeti düzeyi eğitim düzeyine göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

$H_4$ : Çalışan memnuniyeti düzeyi, işletmede çalışma süresine göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

$H_5$ : Çalışan memnuniyeti düzeyi, departmanlara göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

$H_6$ : YBPD 'nin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, cinsiyete göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

$H_7$ : YBPD 'nin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, yaş gruplarına göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>8</sub>: YBPD 'nin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, eğitim düzeyine göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>9</sub>: YBPD 'nin çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, işletmede, çalışma süresine göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>10</sub>: YBPD 'nin çalışanlar tarafından değerlendirme düzeyi, departmanlara göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>11</sub>: “YBPD çalışan memnuniyetini artırır” ifadesinin değerlendirme düzeyi, cinsiyete göre istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>12</sub>: YBPD çalışan memnuniyetini artırır ifadesinin değerlendirme düzeyi, yaş gruplarına göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>13</sub>: YBPD çalışan memnuniyetini artırır ifadesinin değerlendirme düzeyi, katılımcının eğitim durumuna göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>14</sub>: YBPD çalışan memnuniyetini artırır ifadesinin değerlendirme düzeyi, işletmede çalışma süresine göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>15</sub>: YBPD çalışan memnuniyetini artırır ifadesinin değerlendirme düzeyi, departmana göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

H<sub>16</sub>: YBPD çalışan memnuniyetini artırır ifadesinin değerlendirme düzeyi, gelire göre, istatistiksel olarak farklılık gösterir.

### **3.12. Örneklem**

Tez, İstanbul'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, “Genel Yetkinlik Modeli” çerçevesinde performans değerlendirme uygulaması yapan bir işletmede 130 kişiye anket dağıtılmış 103 anket düzgün cevaplanmış ve bu tezde 103 veri ile çalışma yapılmıştır.

### **3.13. Veri Toplama Araçları**

Anket hazırlanırken; Minesotta İş Doyum Ölçeği ve bazı işletmelere ait performans değerlendirme anket veya formları ve çalışan memnuniyeti anketleri incelenerek uygulamada kullanılan anket oluşturulmuştur (Reşitoğlu, 2010).

### **3.14. Demografik Bölüm**

Anketi yanıtlayan çalışanların; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki toplam çalışma süresi ve çalıştığı departmanı belirlemeye yöneliktir.

#### **3.14.1. Çalışan Memnuniyeti Boyutu**

Minesotta İş Doyum Ölçeği ve diğer işletmelere ait performans değerlendirme formları ve çalışan memnuniyeti anketleri incelenerek oluşturulmuştur. Bu boyut, dört alt faktörden ve toplam 22 sorudan oluşmaktadır. 5’li Likert tarzı ölçeklendirilmiştir.

#### **3.14.2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu**

Bu boyut 3 alt faktörden ve toplam 13 sorudan oluşmaktadır. Çalışan memnuniyeti boyutu gibi 5’li Likert tarzı ölçeklendirilmiştir

#### **3.14.3. Geçerlilik-Güvenilirlik Analizi**

Anketten elde edilen veriler ile anketin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 27. Çalışan Memnuniyeti Boyutu Sonuçları**  
**Güvenilirlik Analizi**

| C r o n b a c h ' s   A l p h a : ,902                                                                               |                                            |                                          | Sayı:22                                   |                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------|
| İstatistikler                                                                                                        |                                            |                                          |                                           |                                                |           |
|                                                                                                                      | Öğe<br>silindiğinde<br>Ölçek<br>Ortalaması | Öğe<br>silindiğinde<br>Ölçek<br>Varyansı | Düzeltilmiş Öğe-<br>Toplam<br>Korelasyonu | Öğe Silindiğinde<br>Cronbach'ın Alfa<br>Değeri |           |
| ÇMB1=Kendimi işletmenin<br>bir parçası olarak görmekten                                                              | 76,88                                      | 236,326                                  | ,625                                      | ,896                                           |           |
| ÇMB2=İşletmenin<br>Misyonunu, Vizyonunu ve<br>hedeflerinin çalışanlara açık<br>ve Net bir şekilde<br>anlatılmasından | 76,88                                      | 236,366                                  | ,631                                      | ,896                                           |           |
| ÇMB3=Yönetimin<br>çalışanlarla açık ilişkiler<br>kurmasından                                                         | 76,93                                      | 242,765                                  | ,422                                      | ,900                                           |           |
| ÇMB4=Yönetimin etkin ve<br>hızlı karar vermesinden                                                                   | 76,83                                      | 237,041                                  | ,514                                      | ,898                                           |           |
| ÇMB5=İş arkadaşlarımla<br>uyum içinde çalışmaktan                                                                    | 76,79                                      | 233,726                                  | ,684                                      | ,895                                           |           |
| ÇMB6=Takım çalışmasına<br>önem verilmesinden                                                                         | 76,74                                      | 232,673                                  | ,715                                      | ,894                                           |           |
| ÇMB7=Yaptığım işin beni<br>tatmin etmesinden                                                                         | 76,82                                      | 232,928                                  | ,782                                      | ,893                                           |           |
| ÇMB8=Performansımın<br>değerlendirilmesinden                                                                         | 76,89                                      | 232,458                                  | ,807                                      | ,893                                           |           |
| ÇMB9=Performansımla<br>ilgili geri bildirim<br>yapılmasından                                                         | 76,89                                      | 234,978                                  | ,732                                      | ,894                                           |           |
| ÇMB10=İş Tanımımın var<br>olması nedeniyle, benden ne<br>beklendiğini biliyor<br>olmaktan                            | 76,90                                      | 231,310                                  | ,799                                      | ,893                                           |           |
| ÇMB11=İşimi etkileyecek kararlar<br>da fikrime önem verilmesinden                                                    |                                            |                                          | 76,97                                     | 231,989                                        | ,815 ,893 |

|                                                                                     |       |         |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|------|------|
| ÇMB12=Birimler arası Yatay Ve Dikey bilgi Alışverişinin etkin biçimde yapılmasından | 77,03 | 234,949 | ,773 | ,894 |
| ÇMB13=Kişisel Gelişim ve eğitime yönelik sağlanan imkanlardan                       | 77,17 | 235,921 | ,658 | ,895 |
| ÇMB14=Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden                  | 76,99 | 237,470 | ,665 | ,896 |
| ÇMB15=Yükselme olanağının bulunmasından                                             | 77,04 | 234,038 | ,695 | ,895 |
| ÇMB16=Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan                              | 76,82 | 232,228 | ,771 | ,893 |
| ÇMB17=Sağlanan sağlık hizmetlerinden                                                | 77,03 | 233,909 | ,771 | ,894 |
| ÇMB18=İşçi Sağlığı ve iş Güvenliği konularına önem verilmesinden                    | 76,96 | 232,778 | ,818 | ,893 |
| ÇMB19=Yemek ve taşıma hizmetlerinden                                                | 77,16 | 236,195 | ,648 | ,896 |
| ÇMB20=Fiziki çalışma koşullarından                                                  | 76,64 | 240,072 | ,495 | ,898 |
| ÇMB21=Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından                    | 76,47 | 226,531 | ,220 | ,928 |
| ÇMB22=İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden                            | 76,59 | 228,384 | ,224 | ,924 |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan güvenilirlik analiz sonucunda **Çalışan Memnuniyeti Boyutu** ilgili her bir sorunun Cronbach'ın Alfa Değeri 0,890'dan yüksek çıkmıştır. Ölçeğin güvenilirliği yüksek olduğu kabul edilir.

**Tablo 28. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| Cronbach's Alpha: ,976                                                        |                                        |                                      | Sayı:13                                  |                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| İstatistikler                                                                 |                                        |                                      |                                          |                                               |
|                                                                               | Öğesilindiğinde<br>Ölçek<br>Ortalaması | Öğesilindiğinde<br>Ölçek<br>Varyansı | Düzeltilmiş<br>Öğe-Toplam<br>Korelasyonu | Öğesilindiğinde<br>Cronbach'ın<br>Alfa Değeri |
| YBPD1=Eğitim<br>ihtiyacının doğru<br>tespitini sağlar.                        | 44,44                                  | 111,052                              | 0,84                                     | 0,975                                         |
| YBPD2=Kişisel<br>gelişimin<br>kullanılabilir bilgilere<br>dönüşmesini sağlar. | 44,4                                   | 111,693                              | 0,792                                    | 0,976                                         |
| YBPD3=Çalışan ile<br>İşletmenin amaç<br>birliğini sağlar.                     | 44,32                                  | 110,004                              | 0,892                                    | 0,974                                         |
| YBPD4=İş<br>arkadaşları ile uyumu<br>arttırır.                                | 44,32                                  | 110,2                                | 0,871                                    | 0,974                                         |

|                                                                         |       |         |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------|-------|
| YBPD5=İş tatmini sağlar                                                 | 44,31 | 109,981 | 0,897 | 0,974 |
| YBPD6=Çalışan memnuniyetini artırır.                                    | 44,23 | 109,298 | 0,929 | 0,973 |
| YBPD7=Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.                          | 44,3  | 109,448 | 0,907 | 0,973 |
| YBPD8=İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır.                    | 44,37 | 109,196 | 0,881 | 0,974 |
| YBPD9=Dış müşteri memnuniyetini artırır.                                | 44,26 | 108,666 | 0,92  | 0,973 |
| YBPD10=İletişim becerisini artırır.                                     | 44,26 | 108,627 | 0,922 | 0,973 |
| YBPD11=Adil bir Ücret Politikası uygulanmasını sağlar.                  | 45,1  | 107,54  | 0,687 | 0,98  |
| YBPD12=İşin beklenti ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar. | 44,39 | 109,201 | 0,897 | 0,974 |
| YBPD13=Hedef odaklı çalışmayı sağlar.                                   | 44,35 | 109,034 | 0,885 | 0,974 |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan güvenirlik analiz sonucunda **Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu ile ilgili** her bir sorunun Cronbach'ın Alfa Değeri 0,970'ten yüksek çıkmıştır. Ölçeğin güvenirliği çok yüksek olduğu kabul edilir.

**Tablo 29. ÇMB Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris**

| Döndürülmüş Bileşenler Matris <sup>a</sup> | Bileşenler   |              |       |
|--------------------------------------------|--------------|--------------|-------|
|                                            | 1            | 2            | 3     |
| ÇMB1                                       | 0,235        | <b>0,809</b> | 0,143 |
| ÇMB2                                       | 0,243        | <b>0,878</b> | 0,026 |
| ÇMB3                                       | 0,179        | <b>0,705</b> | 0,179 |
| ÇMB4                                       | 0,245        | <b>0,743</b> | 0,128 |
| ÇMB5                                       | 0,471        | <b>0,675</b> | 0,019 |
| ÇMB6                                       | 0,614        | <b>0,602</b> | 0,114 |
| ÇMB7                                       | 0,584        | <b>0,608</b> | 0,134 |
| ÇMB8                                       | <b>0,706</b> | 0,545        | 0,027 |
| ÇMB9                                       | <b>0,639</b> | 0,526        | 0,016 |

|                                                                    |              |       |              |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|-------|--------------|
| ÇMB10                                                              | <b>0,678</b> | 0,508 | 0,141        |
| ÇMB11                                                              | <b>0,754</b> | 0,418 | 0,151        |
| ÇMB12                                                              | <b>0,73</b>  | 0,367 | 0,168        |
| ÇMB13                                                              | <b>0,804</b> | 0,218 | 0,078        |
| ÇMB14                                                              | <b>0,799</b> | 0,131 | 0,066        |
| ÇMB15                                                              | <b>0,82</b>  | 0,274 | 0,093        |
| ÇMB16                                                              | <b>0,759</b> | 0,466 | 0,057        |
| ÇMB17                                                              | <b>0,858</b> | 0,207 | 0,105        |
| ÇMB18                                                              | <b>0,839</b> | 0,3   | 0,122        |
| ÇMB19                                                              | <b>0,811</b> | 0,143 | 0,015        |
| ÇMB20                                                              | <b>0,549</b> | 0,25  | 0,082        |
| ÇMB21                                                              | 0,041        | 0,032 | <b>0,987</b> |
| ÇMB22                                                              | 0,05         | 0,055 | <b>0,986</b> |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü (KMO)= ,897</b> |              |       |              |
| <b>Toplam Varyans: %73,199</b>                                     |              |       |              |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ek.6 da ki veya yukardaki Tablo.29 de görüldüğü üzere ÇMB'nun 3 alt faktöre ayrıldığı ve Ek 3 teki veya aşağıdaki Tablo 30. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme boyutu faktör analizi sonucunda, elde edilen döndürülmüş matris sonuçlarına göre; Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme boyutunun tek alt faktöre ayrıldığı görülmektedir.

**Tablo 30. YBPD Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş  
Matris**

|                                                                    | Satır<br>Bileşenleri | Yeniden<br>ölçeklendirilen<br>Bileşenler |       | Satır<br>Bileşenleri | Yeniden<br>ölçeklendirilen<br>Bileşenler |
|--------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|-------|----------------------|------------------------------------------|
| YBP1                                                               | ,795                 | ,859                                     | YBP7  | ,871                 | ,921                                     |
| YBP2                                                               | ,768                 | ,817                                     | YBP8  | ,885                 | ,899                                     |
| YBP3                                                               | ,843                 | ,906                                     | YBP9  | ,909                 | ,933                                     |
| YBP4                                                               | ,836                 | ,888                                     | YBP10 | ,911                 | ,934                                     |
| YBP5                                                               | ,846                 | ,911                                     | YBP11 | 1,006                | ,755                                     |
| YBP6                                                               | ,876                 | ,939                                     | YBP12 | ,885                 | ,913                                     |
|                                                                    |                      |                                          | YBP13 | ,894                 | ,903                                     |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü (KMO)= ,921</b> |                      |                                          |       |                      |                                          |
| <b>Toplam Varyans: %79,782</b>                                     |                      |                                          |       |                      |                                          |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Ek 4'teki veya aşağıda ki Tablo 31. Güvenilirlik Analizi Sonuçları sonuçlarına göre; Cronbach'ın alfası, bir ölçek veya test öğeleri kümesinin güvenilirliğini veya iç tutarlılığını değerlendirmek için kullanılan bir ölçüdür. Başka bir deyişle, belirli bir ölçümün güvenilirliği, bir kavramın tutarlı bir ölçüsü olma derecesini ifade eder ve Cronbach'ın alfası, bu tutarlılığın gücünü ölçmenin bir yoludur. Tabloda görüldüğü gibi güvenilirlik analiz oranını belirten Cronbach 's Alpha değerleri 0,950'den yukarı çıkmıştır.

**Tablo 31. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| <b>Çalışan Memnuniyeti</b> | <b>C r o n b a c h 's A l p h a</b> | <b>0,902</b> |       |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------|-------|
| ÇMB1                       | 0,953                               | ÇMB12        | 0,952 |
| ÇMB2                       | 0,952                               | ÇMB13        | 0,953 |
| ÇMB3                       | 0,953                               | ÇMB14        | 0,953 |
| ÇMB4                       | 0,953                               | ÇMB15        | 0,952 |
| ÇMB5                       | 0,952                               | ÇMB16        | 0,952 |
| ÇMB6                       | 0,952                               | ÇMB17        | 0,952 |
| ÇMB7                       | 0,952                               | ÇMB18        | 0,952 |
| ÇMB8                       | 0,952                               | ÇMB19        | 0,953 |
| ÇMB9                       | 0,952                               | ÇMB20        | 0,953 |
| ÇMB10                      | 0,952                               | ÇMB21        | 0,966 |
| ÇMB11                      | 0,952                               | ÇMB22        | 0,965 |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Ek 5'teki veya aşağıdaki Tablo 32. Yetkinliğe dayalı performans değerlendirme güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; güvenilirlik analizi sonuçlarında, Cronbach's Alpha sayısı 0,70 üzerindedir. Tablo 31 ve Tablo 32'de görüldüğü gibi, tüm faktörlere ve ölçek geneline ilişkin güvenilirlik katsayılarının tamamı 0,95'in üzerindedir. Bu da anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 32. Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

| <b>Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme</b> | <b>C r o n b a c h 's A l p h a =0,976</b> |
|---------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| YBP1                                              | 0,952                                      |
| YBP2                                              | 0,952                                      |
| YBP3                                              | 0,952                                      |
| YBP4                                              | 0,952                                      |
| YBP5                                              | 0,951                                      |
| YBP6                                              | 0,951                                      |
| YBP7                                              | 0,951                                      |
| YBP8                                              | 0,952                                      |
| YBP9                                              | 0,951                                      |
| YBP10                                             | 0,951                                      |
| YBP11                                             | 0,953                                      |
| YBP12                                             | 0,951                                      |
| YBP13                                             | 0,951                                      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

### 3.15. Araştırma

Yapılan inceleme ve araştırmalar sonucu, demografik bölüm, çalışan memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme boyutları birleştirilerek anket oluşturulmuş, işletmeden gerekli izinler alınarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulama toplamda 5 iş günü sürmüştür.

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek için Anket veri setine Shapiro-Wilk-W testi uygulanmıştır. Shapiro-Wilk-W testi normallik varsayımını sınavan en güçlü testtir. Anlamlılık düzeyi  $p < .05$  düzeyinde ise dağılımın normal olmadığı kararı verilir. Normal dağılım için Korelasyon testi, normal olmayan veriler için Spearman sıralı korelasyon testi tercih edilmiştir.

### 3.16. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Departmanlarda çalışanların bazı katılımcılar, demografik özelliklerini belirttiklerinden, kimlikleri açığa çıkacağından, anketi cevaplama konusunda istekli olmaması nedeniyle anket verilerini boş olarak vermişlerdir. Bu sayı 37 kişidir.

### 3.17. Demografik Bilgilere İlişkin Tanımsal İstatistik Bulguları

Araştırmaya katılan 103 toplam çalışanın, çalıştıkları departmana yönelik bilgiler aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 33. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları**

|          |         | Frekans | Yüzde |
|----------|---------|---------|-------|
| Cinsiyet | Kadın   | 41      | 39,8  |
|          | Erkek   | 62      | 60,2  |
|          | Toplam  | 103     | 100,0 |
| Yaş      | 20-25   | 16      | 15,5  |
|          | 25-35   | 29      | 28,2  |
|          | 35-45   | 28      | 27,2  |
|          | 45-55   | 22      | 21,4  |
|          | 55 üstü | 8       | 7,8   |
|          | Toplam  | 103     | 100,0 |

|                            |                  |     |       |
|----------------------------|------------------|-----|-------|
| Eğitim Durumu              | Lise             | 27  | 26,2  |
|                            | Ön lisans        | 33  | 32,0  |
|                            | Yüksek Lisans    | 27  | 26,2  |
|                            | Doktora          | 7   | 6,8   |
|                            | Lisans           | 9   | 8,7   |
|                            | Toplam           | 103 | 100,0 |
| İşletmedeki Çalışma Süresi | 6 aydan az       | 13  | 12,6  |
|                            | 6ay-1yıl         | 17  | 16,5  |
|                            | 1yıl-3yıl        | 25  | 24,3  |
|                            | 3yıl-5yıl        | 29  | 28,2  |
|                            | 5 yıldan fazla   | 19  | 18,4  |
|                            | Toplam           | 103 | 100,0 |
| Çalıştığı Departman        | Muhasebe-Finans  | 15  | 14,6  |
|                            | İnsan Kaynakları | 6   | 5,8   |
|                            | Satın Alma       | 12  | 11,7  |
|                            | Satış            | 33  | 32,0  |
|                            | Üretim           | 10  | 9,7   |
|                            | Diğer            | 27  | 26,2  |
|                            | Toplam           | 103 | 100,0 |
| Gelir Durumu               | 50.000 den az    | 19  | 18,4  |
|                            | 50.000-75.000    | 31  | 30,1  |
|                            | 75.000-100.000   | 34  | 33,0  |
|                            | 100.000 üzeri    | 19  | 18,4  |
|                            | Toplam           | 103 | 100,0 |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Demografik Değişkenler sonucunda 25-45 yaş aralığında erkeklerin çoğunlukta olduğu, Ön lisans eğitilmlilerin çoğunlukta ve doktoralı elemanlarında olduğu görülmektedir. Gelir durumları ortalama olarak 80 bin TL civarındadır.

### 3.17.1. Anketin Boyutlarına ilişkin İstatistik Bulguları

Anketi cevaplayanların “çalışan memnuniyeti boyutu” ifadelerine verdiği cevapların istatistik sonuçları aşağıdaki gösterilmiştir.

**Tablo 34. Çalışan Memnuniyet Boyutu İstatistik Analizi**

| Çalışan Memnuniyeti Boyutu                                                                       | Sayı | Ortalama | Standart Sapma |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|----------------|
| Kendimi İşletmenin bir parçası olarak görmekten                                                  | 103  | 3,65     | ,977           |
| İşletmenin Misyonun Vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara Açık ve Net bir şekilde anlatılmasından | 103  | 3,65     | ,967           |
| Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından                                                | 103  | 3,60     | ,943           |
| Yönetimin etkin, Hızlı karar vermesinden                                                         | 103  | 3,72     | 1,106          |
| İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan                                                        | 103  | 3,76     | 1,005          |
| Takım çalışmasına önem verilmesinden                                                             | 103  | 3,81     | 1,010          |
| Yaptığım işin beni tatmin etmesinden                                                             | 103  | 3,73     | ,920           |
| Performansımın değerlendirilmesinden                                                             | 103  | 3,65     | ,915           |
| Performansım ile ilgili geri bildirim yapılmasından                                              | 103  | 3,65     | ,893           |
| İş tanımının var olması nedeniyle kendimden ne beklediğini biliyor olmaktan                      | 103  | 3,65     | ,967           |
| İşimi Etkileyecek kararlarda fikrime önem Verilmesinden                                          | 102  | 3,58     | ,927           |
| Birimler arası yatay, dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından                      | 103  | 3,53     | ,861           |
| Kişisel, Gelişim ve eğitime yönelik sağlanan imkanlardan                                         | 103  | 3,39     | ,952           |
| Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden                                     | 103  | 3,56     | ,871           |
| Yükselme olanağının bulunmasından                                                                | 103  | 3,51     | ,989           |
| Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan                                                 | 103  | 3,73     | ,962           |
| Sağlanan sağlık hizmetlerinden                                                                   | 103  | 3,51     | ,895           |
| İşçi Sağlığı ve iş Güvenliği konularına önem verilmesinden                                       | 103  | 3,58     | ,891           |
| Yemek ve taşıma hizmetlerinden                                                                   | 102  | 3,38     | ,944           |
| Fiziki çalışma koşullarından                                                                     | 103  | 3,90     | ,965           |
| Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından                                       | 103  | 4,08     | 3,015          |
| İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden                                               | 103  | 3,95     | 2,833          |
| Ortalama                                                                                         |      | 3,662273 |                |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 34 incelendiğinde çalışanların memnuniyet düzeyinin genel itibariyle yüksek olduğu (3,662273) görülmektedir. Bireysel sorulara bakıldığında çalışanların işletmede, fiziki çalışma koşullarında, başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasında, iletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden çok memnun oldukları anlaşılmaktadır.



**Tablo 35. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutuna İlişkin Tanımsal İstatistik Analizi**

| <b>Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu</b>            | <b>Sayı</b> | <b>Ortalama 3,70</b> | <b>Standart Sapma</b> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------|-----------------------|
| Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.                        | 103         | 3,65                 | ,926                  |
| Kişisel gelişimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.    | 103         | 3,69                 | ,940                  |
| Çalışan Ve İşletmenin amaç birliğini sağlar.                      | 103         | 3,77                 | ,931                  |
| İş arkadaşları ile uyumu artırır.                                 | 103         | 3,77                 | ,941                  |
| İş tatmini sağlar.                                                | 103         | 3,78                 | ,928                  |
| Çalışan memnuniyetini artırır.                                    | 103         | 3,85                 | ,933                  |
| Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.                          | 103         | 3,79                 | ,946                  |
| İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır.                    | 103         | 3,72                 | ,984                  |
| Dış müşteri memnuniyetini artırır.                                | 103         | 3,83                 | ,974                  |
| İletişim becerisini artırır.                                      | 103         | 3,83                 | ,974                  |
| Adil ücret politikası uygulanmasını sağlar.                       | 103         | 2,99                 | 1,332                 |
| İşin Beklentileri, çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar | 103         | 3,70                 | ,968                  |
| Hedef odaklı çalışmayı sağlar.                                    | 103         | 3,74                 | ,990                  |

Yukardaki tablo incelendiğinde, çalışanların, Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirmede ortalama değer olan 3,70 civarı puan almışlardır. Yalnızca “Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar” 2,99 puan gibi ortalamadan düşük değer verilmişlerdir.

Bu kısımda; çalışan memnuniyeti ve Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme boyutlarının alt faktörleri demografik özelliklere göre istatistiksel olarak farklılık gösterip göstermedikleri araştırılacaktır.

**Tablo 36. Cinsiyete Göre Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin T Testi Sonuçları**

|                                         | F     | p    | t     | sd     | p.(2-kuyruklu) |
|-----------------------------------------|-------|------|-------|--------|----------------|
| <b>Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler</b> | 0,103 | ,750 | 1,674 | 100    | ,097           |
|                                         |       |      | 1,640 | 79,825 | <b>,105</b>    |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 36 incelendiğinde “Yönetim ve işletme içi ilişkiler” faktörü değerlendirme düzeyinin cinsiyete göre farklılık göstermediği ( $p=0,105>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 37. Yaşa Göre Yönetim Ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu için Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

| <b>Varyans Analizi</b>                  |     |          |       |      |
|-----------------------------------------|-----|----------|-------|------|
|                                         | sd  | Ortalama | F     | p    |
| <b>Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler</b> | 4   | 1,184    | 2,036 | ,095 |
|                                         | 97  | ,581     |       |      |
|                                         | 101 |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 37 incelendiğinde “Yönetim ve işletme içi ilişkiler” den memnuniyet düzeyinin çalışanların yaş gruplarına göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p=0,095>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 38. Eğitim Durumuna Göre Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu için Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Analizi                  |     |          |       |             |
|----------------------------------|-----|----------|-------|-------------|
|                                  | sd  | Ortalama | F     | p           |
| Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler | 4   | 1,285    | 2,226 | <b>,072</b> |
|                                  | 97  | ,577     |       |             |
|                                  | 101 |          |       |             |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 38 incelendiğinde: uygulamanın yapıldığı işletmede, çalışanların yönetim ve işletme içi ilişkilerden memnuniyet düzeyi, eğitim durumuna göre, istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p=0,072>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 39. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre, Yönetim ve İşletme İçi İlişkiler Boyutu İçin Oluşan Tanımsal İstatistik Bulguları**

|                                  |           | N   | Ortalama | Standart Sapma |
|----------------------------------|-----------|-----|----------|----------------|
| Yönetim ve işletme içi ilişkiler | Lise      | 27  | 3,3939   | ,83167         |
|                                  | Ön Lisans | 32  | 3,8636   | ,79923         |
|                                  | Y Lisans  | 27  | 3,8620   | ,51634         |
|                                  | Doktora   | 7   | 3,3377   | ,92369         |
|                                  | Lisans    | 9   | 3,5556   | ,87722         |
|                                  | Toplam    | 102 | 3,6756   | ,77799         |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Yukardaki tabloda görüldüğü üzere eğitim düzeyi ile yönetim ve işletme içi ilişkiler ortalaması birbirine çok yakındır. Memnuniyet düzeylerinde fazla bir fark yoktur. Literatürdeki genel kanı, yüksek düzeyde eğitim görmenin daha iyi iş olanaklarına ve ücrete sahip olma olasılığını artırması nedeniyle Çalışan Memnuniyetinin de arttıracak yönündedir. Fakat bu araştırmada bu sonuç gözlenmemiştir.

**Tablo 40. İşletmede Çalışma Süresine Göre Yönetim ve İşletme İlişkileri Boyutu İçin Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Analizi                  |     |          |       |             |
|----------------------------------|-----|----------|-------|-------------|
|                                  | sd  | Ortalama | F     | p           |
| Yönetim ve işletme içi ilişkiler | 4   | 1,683    | 3,000 | <b>,022</b> |
|                                  | 97  | ,561     |       |             |
|                                  | 101 |          |       |             |

Yönetim ve İşletme içi ilişkiler

| Çalışma süresi | Ortalama      | N   | Std. Sapma |
|----------------|---------------|-----|------------|
| 6 aydan az     | 3,5664        | 13  | ,93239     |
| 6 ay-1 yıl     | <b>3,8182</b> | 17  | ,80289     |
| 1-3 yıl        | 3,7782        | 25  | ,55922     |
| 3-5 yıl        | <b>3,8864</b> | 28  | ,70532     |
| 5 yıl üstü     | 3,1770        | 19  | ,84059     |
| Toplam         | 3,6756        | 102 | ,77799     |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Yukardaki tablo incelendiğinde; “yönetim ve işletme içi ilişkilerden” memnuniyet düzeyinin, işletmede çalışma sürelerine göre, istatistiksel olarak farklılık gösterdiği ( $p=0,022<0,05$ ) görülmektedir. 3-5 yıl ve 6 ay-1 yıl çalışanların ortalamaları, genel ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 41. Katılımcıların Çalıştıkları Departmana Göre Yönetim Ve İşletme İlişkileri İçin Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Analizi                  |     |          |       |             |
|----------------------------------|-----|----------|-------|-------------|
|                                  | sd  | Ortalama | F     | p           |
| Yönetim ve işletme içi ilişkiler | 4   | 1,094    | 1,886 | <b>,104</b> |
|                                  | 97  | ,580     |       |             |
|                                  | 101 |          |       |             |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yönetim ve işletme içi ilişkilerden memnuniyet düzeyinin, departmana göre istatistiksel olarak, farklılık göstermediği ( $p=0,104>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 42. Katılımcıların Çalıştıkları Cinsiyete Göre Kariyer ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Tanımsal İstatistik Bulguları ve T Testi Sonuçları**

| Cinsiyet                      | N        | Ort.          | Std. Sapma | Std. Hata |
|-------------------------------|----------|---------------|------------|-----------|
| Kariyer ve Gelişim Olanakları | Kadın 41 | 3,6159        | ,89634     | ,13999    |
|                               | Erkek 62 | 3,4234        | ,78352     | ,09951    |
| Ücret Dışı Olanaklar          | Kadın 41 | <b>3,8293</b> | ,84683     | ,13225    |
|                               | Erkek 61 | 3,4787        | ,75036     | ,09607    |
| İletişim                      | Kadın 41 | 3,9878        | ,91848     | ,14344    |
|                               | Erkek 62 | 4,0323        | 3,69966    | ,46986    |

|                               | F    | p    | t     | sd     | P (2-kuyruklu) |
|-------------------------------|------|------|-------|--------|----------------|
| Kariyer ve Gelişim Olanakları | ,698 | ,406 | 1,152 | 101    | ,252           |
|                               |      |      | 1,121 | 77,638 | ,266           |
| Ücret Dışı Olanaklar          | ,411 | ,523 | 2,196 | 100    | 0,030          |
|                               |      |      | 2,145 | 78,738 | <b>0,035</b>   |
| İletişim                      | ,502 | ,408 | -,075 | 101    | 0,94           |
|                               |      |      | -,090 | 71,947 | 0,928          |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

“Ücret dışı olanaklar” seçeneğindeki memnuniyet düzeyinin, çalışanların cinsiyet gruplarına göre, istatistiksel olarak farklılık gösterdiği ( $p=0,035<0,05$ ) görülmektedir. Kadınların oranı (3,8293) dır ve erkeklerden daha yüksektir.

**Tablo 43. Katılımcıların Çalıştıkları Yaşa Göre Kariyer ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları**

|                               |                  | Toplam  | sd | Ortalama | F     | p    |
|-------------------------------|------------------|---------|----|----------|-------|------|
| Kariyer ve Gelişim Olanakları | Gruplar Arasında | 2,338   | 4  | ,585     | ,840  | ,503 |
|                               | Grup İçinde      | 68,162  | 98 | ,696     |       |      |
| Ücret Dışı Olanaklar          | Gruplar Arasında | 4,074   | 4  | 1,018    | 1,609 | ,178 |
|                               | Grup İçinde      | 61,407  | 97 | ,633     |       |      |
| İletişim                      | Gruplar Arasında | 60,318  | 4  | 15,079   | 1,828 | ,130 |
|                               | Grup İçinde      | 808,410 | 98 | 8,249    |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 43 incelendiğinde alt faktörlerde memnuniyet düzeyinin, çalışanların yaş gruplarına göre, istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p=0,503,0,178,0,130>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 44. Katılımcıların Çalıştıkları Çalışma Sürelerine Göre Kariyer ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları**

|                                                            | Toplam  | sd | Ortalama | F     | p    |
|------------------------------------------------------------|---------|----|----------|-------|------|
| Kariyer Gruplar ve Arasında Gelişim Olanakları Grup İçinde | 6,158   | 4  | 1,539    | 2,345 | ,060 |
| Ücret Dışı Olanaklar Grup İçinde                           | 64,342  | 98 | ,657     |       |      |
| İletişim Gruplar Arasında                                  | 12,112  | 4  | 3,028    | ,346  | ,846 |
| Grup İçinde                                                | 856,616 | 98 | 8,741    |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 44 incelendiğinde; alt faktörlerin tamamında, memnuniyet düzeylerinin çalışanların çalışma sürelerine göre, istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p=0,06,0,051,0,846>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 45. Katılımcıların Çalıştıkları Eğitime Göre Kariyer ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları**

|                               |                  | Toplam | sd | Ortalama | F    | p    |
|-------------------------------|------------------|--------|----|----------|------|------|
| Kariyer ve Gelişim Olanakları | Gruplar Arasında | 5,031  | 4  | 1,258    | ,883 | ,119 |
|                               | Grup İçinde      | 65,469 | 8  | ,668     |      |      |
| Ücret Dışı Olanaklar          | Gruplar Arasında | 4,859  | 4  | 1,215    | ,944 | ,109 |
|                               | Grup İçinde      | 60,622 | 97 | ,625     |      |      |
| İletişim                      | Gruplar Arasında | 4,205  | 4  | 1,051    | ,388 | ,244 |
|                               | Grup İçinde      | 74,203 | 98 | ,757     |      |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 45 incelendiğinde “Kariyer ve Gelişim Olanakları Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim” den memnuniyet düzeyinin çalışanların Eğitime göre istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p=0,119,0,109,0,244>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 46. Katılımcıların Çalıştıkları Gelir Gruplarına Göre, Kariyer Ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları**

|                                                | Toplam | sd | Ortalama | F     | p.   |
|------------------------------------------------|--------|----|----------|-------|------|
| Kariyer ve Gruplar Gelişim Arasında Olanakları | 2,025  | 3  | ,675     | ,976  | ,407 |
| Grup İçinde                                    | 68,475 | 99 | ,692     |       |      |
| Ücret Dışı Gruplar Olanaklar Arasında          | ,556   | 3  | ,185     | ,280  | ,840 |
| Grup İçinde                                    | 64,925 | 98 | ,662     |       |      |
| İletişim Gruplar Arasında                      | 3,018  | 3  | 1,006    | 1,321 | ,272 |
| Grup İçinde                                    | 75,390 | 99 | ,762     |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 46 incelendiğinde “Kariyer ve Gelişim Olanakları Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim” den memnuniyet düzeyinin, çalışanların Gelir Gruplarına göre, istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p=0,407,0,840,0,272>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 47. Katılımcıların Çalıştıkları Departmanlara Göre Kariyer Ve Gelişim Olanakları, Ücret Dışı Olanaklar ve İletişim İçin Oluşan Varyans Analizi Sonuçları**

| Varyans Analizi               |                  |        |    |          |       |      |
|-------------------------------|------------------|--------|----|----------|-------|------|
|                               |                  | Toplam | sd | Ortalama | F     | p    |
| Kariyer ve Gelişim Olanakları | Gruplar Arasında | 6,724  | 5  | ,345     | 2,045 | ,079 |
|                               | Grup İçinde      | 63,776 | 7  | ,657     |       |      |
| Ücret Dışı Olanaklar          | Gruplar Arasında | 5,035  | 5  | 1,007    | 1,599 | ,168 |
|                               | Grup İçinde      | 60,446 | 6  | ,630     |       |      |
| İletişim                      | Gruplar Arasında | 6,716  | 5  | 1,343    | 1,817 | ,117 |
|                               | Grup İçinde      | 71,692 | 7  | ,739     |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 47 incelendiğinde; Memnuniyet düzeyinin, çalışanların gelir gruplarına göre, istatistiksel olarak farklılık göstermediği (p değerleri>0,05) görülmektedir.

**3.17.3 Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutunun Alt Faktörlerinden Alınan Puanlara İlişkin Bulgular**

**Tablo 48. Cinsiyet Göre “Eğitim ve Tatmin”, “Zaman Yönetimi ve İletişim”, “Ücret ve Beklentiler” Faktörü Alt Boyutunun İçin T Testi ve Varyans Analiz Sonuçları**

|                            |          |      |       |          |            |   |
|----------------------------|----------|------|-------|----------|------------|---|
|                            | F        | p    | t     | sd       | p.2(Kyrk)  |   |
| Eğitim ve Tatmin           | ,167     | ,683 | 2,061 | 101      | ,042       |   |
|                            |          |      | 2,011 | 84,555   | ,048       |   |
| Zaman Yönetimi ve iletişim | ,000     | ,992 | 1,304 | 101      | ,195       |   |
|                            |          |      | 1,298 | 84,539   | ,198       |   |
| Ücret ve Beklentiler       | ,000     | ,999 | 1,743 | 101      | ,084       |   |
|                            |          |      | 1,725 | 82,719   | ,088       |   |
|                            | Toplam   |      | sd    | Ortalama | F          | p |
| Eğitim ve tatmin           | 2,962    | 1    | 2,962 | 4,249    | ,042       |   |
|                            | 70,420   | 101  | ,697  |          |            |   |
| Zaman yönetimi ve iletişim | 1,414    | 1    | 1,414 | 1,699    | ,195       |   |
|                            | 84,055   | 101  | ,832  |          |            |   |
| Ücret ve beklentiler       | 2,924    | 1    | 2,924 | 3,038    | ,084       |   |
|                            | 97,210   | 101  | ,962  |          |            |   |
| Eğitim ve Tatmin           |          |      |       |          |            |   |
| Cinsiyet                   | Ortalama |      | N     |          | Std. Sapma |   |
| Kadın                      | 3,9593   |      | 41    |          | ,89426     |   |
| Erkek                      | 3,6129   |      | 62    |          | ,79375     |   |
| Toplam                     | 3,7508   |      | 103   |          | ,84819     |   |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 48 incelendiğinde; Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme ile ilgili eğitim ve tatmin faktörü 'nün değerlendirme düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ( $p=0,042<0,05$ ) görülmektedir. Zaman yönetimi ve iletişim, ücret beklentiler faktörlerinin değerlendirme düzeyinin cinsiyete göre, istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 49. Yaş'a Göre "Eğitim ve Tatmin", "Zaman Yönetimi ve İletişim", "Ücret ve Beklentiler" Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları**

|                                              | Toplam | sd | Ortalama | F     | p    |
|----------------------------------------------|--------|----|----------|-------|------|
| Eğitim ve Tatmin Grupları Arasında           | 3,919  | 4  | ,980     | 1,382 | ,246 |
| Grup İçinde                                  | 69,463 | 98 | ,709     |       |      |
| Zaman Yönetimi ve İletişim Grupları Arasında | 3,185  | 4  | ,796     | ,948  | ,440 |
| Grup İçinde                                  | 82,285 | 98 | ,840     |       |      |
| Ücret ve Beklentiler Grupları Arasında       | 6,503  | 4  | 1,626    | 1,702 | ,156 |
| Grup İçinde                                  | 93,631 | 98 | ,955     |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 49 incelendiğinde yaş gruplarına göre tüm alt faktörlerinin değerlendirme düzeylerinin, istatistiksel olarak farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) görülmektedir.

**Tablo 50. Eğitim Durumuna Göre “Eğitim ve Tatmin”, “Zaman Yönetimi ve İletişim”, “Ücret ve Beklentiler “ Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları**

|                                                | Toplam | sd | Ortalama | F     | p    |
|------------------------------------------------|--------|----|----------|-------|------|
| Eğitim ve Gruplar<br>Tatmin Arasında           | 2,434  | 4  | ,608     | ,840  | ,503 |
| Grup<br>İçinde                                 | 70,948 | 98 | ,724     |       |      |
| Zaman Yönetimi ve Gruplar<br>İletişim Arasında | 3,653  | 4  | ,913     | 1,094 | ,364 |
| Grup<br>İçinde                                 | 81,817 | 98 | ,835     |       |      |
| Ücret ve Gruplar<br>Beklentiler Arasında       | 5,043  | 4  | 1,261    | 1,299 | ,276 |
| Grup<br>İçinde                                 | 95,091 | 98 | ,970     |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 50’ye göre; tüm alt faktörlerinin değerlendirme düzeyi çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 51. İşletmedeki Çalışma Süresi Göre, “Eğitim ve Tatmin”,  
Zaman Yönetimi ve iletişim”, “Ücret ve Beklentiler“ Faktörünün Varyans  
Analizi Sonuçları**

| <b>Varyans Analizi</b>     |                  |        |    |          |       |      |
|----------------------------|------------------|--------|----|----------|-------|------|
|                            |                  | Toplam | sd | Ortalama | F     | p    |
| Eğitim ve Tatmin           | Gruplar Arasında | 10,503 | 4  | 2,626    | 4,092 | ,004 |
|                            | Grup İçinde      | 62,879 | 98 | ,642     |       |      |
| Zaman Yönetimi ve iletişim | Gruplar Arasında | 10,692 | 4  | 2,673    | 3,503 | ,010 |
|                            | Grup İçinde      | 74,777 | 98 | ,763     |       |      |
| Ücret ve Beklentiler       | Gruplar Arasında | 9,852  | 4  | 2,463    | 2,674 | ,03  |
|                            | Grup İçinde      | 90,282 | 98 | ,921     |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 51 incelendiğinde; Çalışanların işletmede, çalışma sürelerine göre “tüm alt faktörleri değerlendirme düzeylerinin, istatistiksel olarak farklılık gösterdiği görülmektedir ( $p=0,04-0,010-0,036<0,05$ ).

**Tablo 52. İşletmedeki Çalışma Süresine Göre “Eğitim ve Tatmin”, “Zaman Yönetimi ve İletişim”, “Ücret ve Beklentiler” Faktörü İçin Tanımsal İstatistik Bulguları**

| Çalışma süresi                               | Eğitim ve Tatmin              | Zaman Yönetimi ve İletişim    | Ücret ve Beklentiler          | Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu |
|----------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------|
| 6 aydan Ortalama<br>az<br>N<br>Std.<br>Sapma | 3,7692<br>13<br>,99195        | 3,8077<br>13<br>1,01629       | 3,3846<br>13<br>1,00780       | 3,6538<br>13<br>,97034                          |
| 6 ay-1 yıl Ortalama<br>N<br>Std.<br>Sapma    | <b>3,9216</b><br>17<br>,78642 | <b>3,9265</b><br>17<br>,73827 | 3,7451<br>17<br>,72197        | 3,8644<br>17<br>,71672                          |
| 1-3 yıl Ortalama<br>N<br>Std.<br>Sapma       | 3,8467<br>25<br>,75908        | 3,8400<br>25<br>,82563        | 3,3467<br>25<br>,94025        | 3,6778<br>25<br>,81460                          |
| 3-5 yıl Ortalama<br>N<br>Std.<br>Sapma       | <b>3,9885</b><br>29<br>,67396 | <b>4,0776</b><br>29<br>,75918 | <b>3,8046</b><br>29<br>,89317 | <b>3,9569</b><br>29<br>,73116                   |
| 5 yıl Ortalama<br>üstü<br>N<br>Std.<br>Sapma | 3,0965<br>19<br>,90150        | 3,1447<br>19<br>1,08435       | 2,9649<br>19<br>1,20644       | 3,0687<br>19<br>1,03961                         |
| Toplam Ortalama<br>N<br>Std.<br>Sapma        | 3,7508<br>103<br>,84819       | 3,7888<br>103<br>,91539       | 3,4757<br>103<br>,99081       | 3,6718<br>103<br>,88434                         |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 52 incelendiğinde, Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme ile ilgili olan her faktör değerlendirmelerinde, 3-5 yıl çalışma düzeylerindeki ortalama, genel olarak tüm çalışanlardaki ortalamanın üzerindedir.

**Tablo 53. Gelir düzeyine Göre “Eğitim ve Tatmin”, “Zaman Yönetimi ve İletişim”, “Ücret ve Beklentiler” Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları**

|                                             | Toplam  | sd  | Ortalama | F     | p    |
|---------------------------------------------|---------|-----|----------|-------|------|
| Eğitim ve Gruplar Tatmin Arasında           | 2,497   | 3   | ,832     | 1,162 | ,328 |
| Grup İçinde                                 | 70,885  | 99  | ,716     |       |      |
| Toplam                                      | 73,382  | 102 |          |       |      |
| Zaman Yönetimi ve İletişim Gruplar Arasında | 2,375   | 3   | ,792     | ,943  | ,423 |
| Grup İçinde                                 | 83,094  | 99  | ,839     |       |      |
| Toplam                                      | 85,470  | 102 |          |       |      |
| Ücret ve Gruplar Beklentiler Arasında       | 2,044   | 3   | ,681     | ,688  | ,562 |
| Grup İçinde                                 | 98,089  | 99  | ,991     |       |      |
| Toplam                                      | 100,134 | 102 |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 53’e göre tüm faktörlerin değerlendirme düzeyi çalışanların gelir düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 54. Departman düzeyine Göre “Eğitim ve Tatmin”, “Zaman Yönetimi ve İletişim”, “Ücret ve Beklentiler” Faktörü İçin Varyans Analizi Sonuçları**

|                                                   | Toplam  | sd  | Ortalama | F     | p    |
|---------------------------------------------------|---------|-----|----------|-------|------|
| Eğitim ve Gruplar<br>Tatmin Arasında              | 4,191   | 5   | ,838     | 1,175 | ,327 |
| Grup<br>İçinde                                    | 69,191  | 97  | ,713     |       |      |
| Toplam                                            | 73,382  | 102 |          |       |      |
| Zaman Gruplar<br>Yönetimi Arasında<br>ve iletişim | 5,587   | 5   | 1,117    | 1,357 | ,247 |
| Grup<br>İçinde                                    | 79,883  | 97  | ,824     |       |      |
| Toplam                                            | 85,470  | 102 |          |       |      |
| Ücret ve Gruplar<br>Beklentiler Arasında          | 10,674  | 5   | 2,135    | 2,315 | ,049 |
| Grup<br>İçinde                                    | 89,460  | 97  | ,922     |       |      |
| Toplam                                            | 100,134 | 102 |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Tablo 54’ye göre “Eğitim ve Tatmin”, “Zaman yönetimi ve iletişim” Faktörlerinin değerlendirme düzeyi çalışanların departman düzeylerine göre farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ). Fakat “Ücret ve beklentiler” faktörünün değerlendirme düzeyi çalışanların departman düzeylerine göre farklılık göstermektedir ( $p<0,05$ ).

**Tablo 55. İşletmedeki DepartmanaGöre “Eğitim veTatmin”,” ZamanYönetimi ve iletişim”, “Ücret veBeklentiler“ Faktörü İçin İstatistik Bulguları**

| Departmanı       |            | Ücret<br>Beklentiler<br>ve | Adil bir ücret<br>politikası | İşin beklentileri<br>ve çalışmam<br>niteliği | Hedef odaklı<br>çalışmayı |
|------------------|------------|----------------------------|------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
| Finans/Muhasebe  | Ortalama   | 3,6444                     | 3,53                         | 3,67                                         | 3,73                      |
|                  | N          | 15                         | 15                           | 15                                           | 15                        |
|                  | Std.Sapma  | ,99576                     | 1,356                        | ,976                                         | ,961                      |
| İnsan Kaynakları | Ortalama   | 3,1111                     | 3,17                         | 3,00                                         | 3,17                      |
|                  | N          | 6                          | 6                            | 6                                            | 6                         |
|                  | Std.Sapma  | ,95839                     | 1,169                        | ,894                                         | ,983                      |
| Satın Alma       | Ortalama   | 3,4167                     | 2,75                         | 3,75                                         | 3,75                      |
|                  | N          | 12                         | 12                           | 12                                           | 12                        |
|                  | Std.Sapma  | 1,18172                    | 1,215                        | 1,215                                        | 1,215                     |
| Satış            | Ortalama   | <b>3,6970</b>              | <b>3,27</b>                  | <b>3,88</b>                                  | <b>3,94</b>               |
|                  | N          | 33                         | 33                           | 33                                           | 33                        |
|                  | Std.Sapma  | ,96955                     | 1,306                        | ,893                                         | ,933                      |
| Üretim           | Ortalama   | 2,6000                     | 1,40                         | 3,20                                         | 3,20                      |
|                  | N          | 10                         | 10                           | 10                                           | 10                        |
|                  | Std.Sapma  | ,62460                     | ,699                         | ,919                                         | ,919                      |
| Diğer            | Ortalama   | 3,5432                     | 3,00                         | 3,81                                         | 3,81                      |
|                  | N          | 27                         | 27                           | 27                                           | 27                        |
|                  | Std.Sapma  | ,92055                     | 1,240                        | ,921                                         | ,962                      |
| Toplam           | Ortalama   | 3,4757                     | 2,99                         | 3,70                                         | 3,74                      |
|                  | N          | 103                        | 103                          | 103                                          | 103                       |
|                  | Std. Sapma | ,99081                     | 1,332                        | ,968                                         | ,990                      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Bu Tabloda **Satış departmanının** ortalaması diğer departmanlardan ayrılmaktadır.

#### 3.14.4. Hipotez Testleri

Aşağıdaki kısımlarda; Hipotez testlerinin analizleri yapılmıştır.

##### 3.14.4.1. Ana Hipotez

**Tablo 56. H21= Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ile Çalışan Memnuniyeti Arasında istatistiksel olarak Pozitif Yönlü Bir İlişki Vardır**

|                        |                  | Çalışan<br>Memnuniyeti | Yetkinlik Bazlı Performans<br>Değerlendirme |
|------------------------|------------------|------------------------|---------------------------------------------|
| Çalışan<br>Memnuniyeti | Kişi Korelasyonu | 1                      | ,822**                                      |
|                        | p.(2-kuyruklu)   |                        | ,000                                        |
|                        | N                | 101                    | 101                                         |
| YBPD                   | Kişi Korelasyonu | ,822**                 | 1                                           |
|                        | p.(2-kuyruklu)   | ,000                   |                                             |
|                        | N                | 101                    | 103                                         |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Yapılan korelasyon analizi sonucunda; YBPD ile Çalışan Memnuniyeti arasında, istatistik olarak pozitif yönlü, yüksek düzeyde, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki, olduğu görülmüştür. H<sub>21</sub> hipotezi kabul edilir.

**Tablo 57. H1: Çalışan Memnuniyeti Düzeyi, Cinsiyete Göre , İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| Çalışan Memnuniyeti | Levene' nin Varyansların Eşitliği Testi |      | Ortalama Eşitlik için t-testi |        |                |               |
|---------------------|-----------------------------------------|------|-------------------------------|--------|----------------|---------------|
|                     | F                                       | p    | t                             | df     | p (2-kuyruklu) | Ortalama Fark |
|                     | 0,20                                    | ,888 | 2,143                         | 99     | ,035           | ,31542        |
|                     |                                         |      | 2,098                         | 79,613 | <b>,039</b>    | ,31542        |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

T testi sonuçlarına çalışan memnuniyeti düzeyinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği ( $p=0,039<0,05$ ) görülmektedir.  $H_1$  kabul edilir.

**Tablo 58. H2: Çalışan Memnuniyet Düzeyi Yaşa Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir**

| Çalışan Memnuniyeti | Varyans Analizi |          |       |             |
|---------------------|-----------------|----------|-------|-------------|
|                     | sd              | Ortalama | F     | p           |
|                     | 1               | 2,423    | 4,591 | <b>,035</b> |
|                     | 99              | ,528     |       |             |
|                     | 100             |          |       |             |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Varyans analizi sonucu, çalışan memnuniyeti düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği ( $p=0,035<0,05$ ) ortaya çıkmıştır.  $H_2$  kabul edilir.

**Tablo 59. H3: Çalışanmemnuniyeti Düzeyi Eğitim Düzeyine Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir.(Analiz Sonuçları)**

| Çalışan Memnuniyeti | Varyans Analizi |          |       |      |
|---------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                     | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                     | 4               | 1,116    | 2,133 | ,083 |
|                     | 96              | ,523     |       |      |
|                     | 100             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Varyans Analizi sonucuna göre;  $p=0,083>0,05$  olduğu için  $H_3$  reddedilir. Çalışan Memnuniyeti düzeyi, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 60. H4: ÇalışanMemnuniyeti Düzeyi İşletmede, Çalışma Süresine Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| Çalışan Memnuniyeti | Varyans Analizi |          |       |      |
|---------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                     | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                     | 4               | 1,659    | 3,315 | ,014 |
|                     | 96              | ,500     |       |      |
|                     | 100             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Varyans Analizi sonucuna göre;  $p=0,014<0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Çalışanların memnuniyet düzeyi, toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 61. H5: Çalışanmemnuniyeti Düzeyi Departmanlara Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| Çalışan Memnuniyeti | Varyans Analizi |          |       |      |
|---------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                     | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                     | 4               | 1,062    | 2,044 | ,079 |
|                     | 96              | ,520     |       |      |
|                     | 100             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Varyans Analizi sonucuna göre;  $p=0,079>0,05$  olduğu için  $H_5$  hipotezi reddedilir. Çalışanların memnuniyet düzeyi, departmanlara göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 62. H6: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin, Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi, Cinsiyete Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz sonuçları)**

| Yetkinlik<br>Bazlı<br>Performans<br>Değerlendirme | Levene'nin<br>Varyans Eşitliği<br>Testi |      | t-test Eşitlik Ortalaması |        |                    |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------|------|---------------------------|--------|--------------------|
|                                                   | F                                       | p    | t                         | sd     | p (2-<br>Kuyruklu) |
|                                                   | ,134                                    | ,715 | 1,759                     | 101    | ,082               |
|                                                   |                                         |      | 1,735                     | 81,606 | ,087               |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

T testi sonucun da  $p=0,087>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. YBPD, çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 63. H7: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi Yaş Gruplarına Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| Yetkinlik<br>Bazlı<br>Performans<br>Değerlendirme | Varyans Analizi |          |       |      |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                                                   | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                                                   | 4               | 1,066    | 1,383 | ,245 |
|                                                   | 98              | ,770     |       |      |
|                                                   | 102             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Varyans analizi sonucuna göre;  $p=0,245>0,05$  olduğu için,  $H_7$  hipotezi reddedilir. YBPD çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 64. H8: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi Eğitim Düzeyine Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| Yetkinlik<br>Bazlı<br>Performans<br>Değerlendirme | Varyans Analizi |          |       |      |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                                                   | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                                                   | 4               | ,892     | 1,147 | ,339 |
|                                                   | 98              | ,778     |       |      |
|                                                   | 102             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Yapılan analiz sonucu;  $p=0,339>0,05$  olduğu için  $H_8$  hipotezi reddedilir. YBPD, çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 65. H9: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirilme Düzeyi İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| Yetkinlik<br>Bazlı<br>Performans<br>Değerlendirme | Varyans Analizi |          |       |      |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                                                   | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                                                   | 4               | 2,476    | 3,473 | ,011 |
|                                                   | 98              | ,713     |       |      |
|                                                   | 102             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonucunda;  $p=0,011<0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. YBPD, çalışanlar tarafından değerlendirilme düzeyi, işletmedeki toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 66. H10: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirmenin Çalışanlar Tarafından Değerlendirme Düzeyi Departmanlara Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları )**

| Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme | Varyans Analizi |          |       |      |
|------------------------------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                                          | df              | Ortalama | F     | p    |
|                                          | 5               | 1,208    | 1,590 | ,170 |
|                                          | 97              | ,760     |       |      |
|                                          | 102             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonuçlarına göre;  $p=0,170>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirmeyi değerlendirme düzeyi, departmanlara göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 67. H11: “Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır” İfadesini Değerlendirme Düzeyi Cinsiyete Göre Farklılık Göstermektedir**

| 35-Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır | Levene’nin Varyans Eşitliği Testi |      | t-test Eşitlik Ortalaması |        |                |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------|---------------------------|--------|----------------|
|                                                                            | F                                 | p    | t                         | sd     | p (2-Kuyruklu) |
|                                                                            | ,118                              | ,731 | 1,292                     | 101    | ,199           |
|                                                                            |                                   |      | 1,259                     | 78,122 | ,212           |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonucuna göre;  $p=0,199>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır ifadesinin değerlendirme düzeyi, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 68. H12: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi Yaş Gruplarına Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| 35-YetkinlikBazlıPerformans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır | Varyans Analizi |          |       |             |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-------|-------------|
|                                                                          | sd              | Ortalama | F     | p           |
|                                                                          | 1               | 1,445    | 1,670 | <b>,199</b> |
|                                                                          | 101             | ,865     |       |             |
|                                                                          | 102             |          |       |             |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonucuna göre,  $p=0,199>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır ifadesinin değerlendirme düzeyi, yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

**Tablo 69. H13: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi Katılımcının Eğitim Durumuna Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

| 35-Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır | Varyans Analizi |          |       |      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                                                                            | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                                                                            | 4               | ,940     | 1,083 | ,369 |
|                                                                            | 98              | ,868     |       |      |
|                                                                            | 102             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

Analiz sonucuna göre;  $p=0,369>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. “Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır ifadesini değerlendirme düzeyi”, katılımcının eğitim durumuna göre, farklılık göstermemektedir.

**Tablo 70. H14: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi, İşletmede Toplam Çalışma Süresine Göre, İstatistiksel Olarak İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

|                                                                            |     |                        |       |      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------|-------|------|
| 35-Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır |     | <b>Varyans Analizi</b> |       |      |
|                                                                            | sd  | Ortalama               | F     | p    |
|                                                                            | 4   | 2,762                  | 3,480 | ,011 |
|                                                                            | 98  | ,794                   |       |      |
|                                                                            | 102 |                        |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

$p=0,011<0,05$  olduğu için hipotez kabul edilir. Analiz sonucuna göre, işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 71. H15: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Çalışan Memnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi Departmana Göre İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir (Analiz Sonuçları)**

|                                                                            |     |                        |      |      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|------------------------|------|------|
| 35-Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır |     | <b>Varyans Analizi</b> |      |      |
|                                                                            | sd  | Ortalama               | F    | p    |
|                                                                            | 5   | ,746                   | ,851 | ,517 |
|                                                                            | 97  | ,877                   |      |      |
|                                                                            | 102 |                        |      |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

$p=0,517>0,05$  olduğu için hipotez reddedilir. Analiz değerlendirme sonucunda departmana göre, farklılık göstermemektedir.

**Tablo 72. H16: Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme, Çalışanmemnuniyetini Arttırır İfadesini Değerlendirme Düzeyi, Gelire Göre, İstatistiksel Olarak Farklılık Gösterir.(Analiz Sonuçları)**

| 35-Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini arttırır | Varyans Analizi |          |       |      |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-------|------|
|                                                                            | sd              | Ortalama | F     | p    |
|                                                                            | 5               | 1,405    | 1,644 | ,184 |
|                                                                            | 99              | ,855     |       |      |
|                                                                            | 102             |          |       |      |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur

$p=0,184>0,05$  olduğu için analiz reddedilir. “YBPD, Çalışan Memnuniyetini arttırır” ifadesinin değerlendirme sonucunda, gelire göre farklılık göstermektedir.

## SONUÇ

Günümüzün küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisinde hızlı değişen çevre koşullarında bilginin artan önemi, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı koruyabilmeleri için insan kaynaklarının bilgi, deneyim ve yetkinliklerine artan biçimde önem vermelerine neden olmaktadır. Rekabet avantajını koruyabilmek, ürün ve hizmetlerde fark yaratma ihtiyacını yaratmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanabilmesi için, insan kaynaklarının verimli yönetimi de stratejik insan kaynakları yaklaşımının benimsenmesinin yaygınlaşmasıyla birlikte, başlıca amaçlardan biri haline gelmiştir. İşletmeler insan kaynaklarının performansını yönetmenin örgütsel amaçlarla bireysel amaçların uyumlanmasıyla mümkün olacağı yaklaşımına daha fazla önem vermeye başlamıştır.

Çalışanların motivasyonunun ve iş tatmininin sağlanması, verimli sonuçların ödüllendirilmesi, kişisel eğitim ve kariyer gelişim hedeflerine ulaşmalarının desteklenmesiyle, işletme hedeflerinin gerçekleşmesi arasındaki güçlü pozitif ilişki, işletmelerin balanced scorecard gibi, kurumsal performans tüm boyutlarıyla arttırmayı hedefleyen ve kurumsal hedefleri bireysel hedeflere dönüştürmeyi amaçlayan bütünsel performans yönetimi yaklaşımını benimsemesine yol açmıştır.

Bu çalışmada balanced scorecard yöntemiyle kurumsal performansını yükseltmeyi amaçlayan XYZ işletmesinin, kurumsal amaçlarını çalışanların bireysel hedeflere dönüştürdüğü ve işletmenin şirket yetkinlik modeline uygun biçimde, çalışanların bireysel hedeflerine ulaşırken gösterdikleri yetkinlikleri de dikkate alarak, çalışanların performansını değerlendirdiği bir performans yönetim sistemi incelenmiştir. İşletmenin kısa-orta vadeli vizyon ve stratejik yol haritasına göre belirlenen stratejik şirket amaçları, her bölümün katkısının farklı oranlarda olduğu bölüm hedeflerine, bir sonraki aşamada ise her bölümde çalışan bireylerin bireysel iş hedeflerine dönüştürülmüştür.

Dikkate alınması gereken bir nokta, bu yöntemde başarılı sonuç elde etmek için temel kriter hedeflerin S.M.A.R.T (belirli, ölçülebilir, uzlaşmış, gerçekçi, zaman sınırlı) hedef kurallarına uygun olarak, doğru belirlenmesidir. İkinci bir önemli nokta, hedeflerin çalışanlar ve yönetim tarafından üzerinde uzlaşmış ve çalışanlar tarafından benimsenmiş olmasıdır. Bir diğer dikkat edilmesi gereken husus ise, hedeflerin sonuç

ölçüm periyotlarının düzenli takip edilmesi ve performans değerlendirme dönemi içinde, dönem sonu beklenmeden, ölçüm sonuçlarındaki olumsuz göstergelerin nedenlerinin araştırılarak önlem alınması, gerektiğinde hedeflerde değişiklik yapılmasıdır.

İş hedeflerine ulaşmanın sürdürülebilir performans yönetimi için tek başına yeterli olmadığı, bu süreçte çalışanların nasıl davrandığının da organizasyonun bütünsel performans sonuçlarında etkili olduğu düşünüldüğünde, işletmenin yetkinlikleri de performans değerlendirme sistemine dahil etmesi söz konusu olmuştur. İşletmenin yetkinlik modeli işletmenin vizyon, misyon, değerleri ve stratejisinden yola çıkarak, işletmeye özel olarak tasarlanmıştır. Standart yetkinlikler her işletmenin kendi yapısı ve iş yapış şekillerini karşılayamayacağı için, işletme kurumsal yapısı, iş modeli ve gelecek tasarımıyla edindiği verilerle yetkinlikleri belirlemiştir. Bu yetkinliklerin iş hedeflerine ulaşırken sergilenmesinin işletmenin kurumsal başarısını ve sürdürülebilir insan kaynağı verimliliği için esas teşkil ettiği düşünüldükçe, yetkinliklerin çalışanın performans değerlendirme puanındaki ağırlığı %30 gibi oldukça yüksek bir oranda tutulmuştur.

Performans değerlendirmede yetkinlik bazlı yaklaşımı sisteme dahil ederken, göz önünde bulundurulması gereken önemli nokta, yetkinliklerin iş sonuçlarının bireysel hedefleri gibi kantitatif değil, kalitatif ve kavramsal olması ve ölçümünün davranışsal göstergelerle ve yoruma açık yapılmasıdır. Bir başka deyişle, yetkinlikler değerlendirilirken değerlendiricilerin subjektif yorumlamasını önleyebilmek için, hem yetkinliklerin davranışsal göstergeleri çok açık ve anlaşılır ifadelerle tanımlanmalı, hem de değerlendiricilere yetkinlikleri değerlemek için verilen eğitimin yeterli olduğundan emin olunmalıdır. Özellikle değerlendirmede aktif rol alan yönetici bireyler, kavramsal olarak yetkinlikleri içselleştirmiş ve davranışsal göstergeleri doğru yetkinlikle eşleştirme konusunda yeterince eğitim almalı ve değerlendirme sonuçlarının kontrolü aşamasında özellikle yetkinlik değerlendirmeleri İnsan kaynakları departmanı tarafından dikkatle kontrol edilmelidir (Keklik, 2018, s. 65).

İkinci önemli nokta, yetkinliklerin statik bir yapıda olmayıp, değişen çevresel koşullarla ve işletmenin değişen vizyon ve stratejisiyle değişebilir dinamik bir yapıda olmaları gerekliliğidir. İşletmenin sürekli değişen çevresel koşullarda, organizasyon yapısını değişen koşullara uyarlaması sürdürülebilirliğin başlıca gereği olduğundan,

özellikle pozisyona bağlı yetkinlikler olmak üzere, tüm yetkinliklerin de işletmenin önceliklerinin ve stratejisinin değişimine uygun olarak revize edilmesi ihmal edilmemelidir. Aksi takdirde, gerçekçi olmayan ve yetersiz kriterlerle performans değerlendirme yapılması ve gerçekçi olmayan değerlendirme sonuçları elde edilmesi söz konusu olabilir ve bunun sonucunda performans yönetim sistemi etkinlikten uzak, bürokratik bir sürece dönüşebilir.

Bu çalışmada incelenen işletmede, performans yönetim sisteminin amaçlar ve yetkinlik bazlı olarak tasarlanması, yapılan çalışan memnuniyet anketinde çalışanlar tarafından olumlu karşılanmıştır. Performans yönetim sistemi özellikle kuruluş aşamasında işletme içinde endişe yaratma potansiyeli olan bir sistemdir. Sistemin duyurusu ve tanıtımına yönelik çalışanlar iletişim iyi planlanmadığı takdirde, çalışanlar performansın doğru değerlendirileceğinden şüphe duyabilir, maddi kayıplarla karşılaşabilecekleri, işlerini kaybedebilecekleri gibi endişeler taşıyabilirler ve bu durum işletme içinde verimliliği düşürebilecek olumsuzluklara neden olabilir. XYZ Şirketinde Üst yönetim liderliğinde İnsan Kaynakları bölümünün, performans yönetim sistemine ilişkin doğru iletişim stratejileri izlemesi ve her kademedeki çalışanın sistemin kuruluşunda katkı sağlamaya teşvik edilmesi (yetkinlik modelinin belirlenmesinde çalışanlarının görüşünün alınması, bireysel hedefler üzerinde uzlaşılması gibi), sisteme olan inancı ve güveni arttırmış, çalışanlar sistemin kuruluşunu desteklemiştir. Başarılı bir performans yönetim sisteminin en belirgin özelliği işletmede her seviyede çalışanlar tarafından benimsenmesidir.

Daha önce tanımlanmış bir performans yönetim sistemi bulunmayan işletmede, çalışanlar performanslarının daha doğru değerlendirileceği, kariyer ve gelişim olanaklarının ve ödüllendirme sistemlerinin geçerlilik kazanacağı beklentisiyle sistemi olumlu karşılamışlardır. Bu olumlu yaklaşımda İnsan kaynakları bölümünün iletişim stratejisi etkili olmakla birlikte, en önemli rol üst yönetimdedir. Zira, tüm insan kaynakları uygulamaları gibi, performans yönetim sistemi uygulamasının da, çalışanlar tarafından benimsenmesi ve tüm işletmenin sisteme inancının sağlanması, üst yönetimin gösterdiği inanç ve liderliğinin sağladığı motivasyonla mümkün olmaktadır. Performans yönetim sistemi öncelikle üst yönetim ve üst yönetimle uyumlu olarak bölüm yöneticileri tarafından desteklendiğinde, sistem çalışanlara doğru aktarılabilmekte ve çalışanlar performans yönetim sisteminin

etkinliğine duydukları inanç ve başarılı sonuçlarının ödüllendirileceği beklentisiyle, hedeflerine yönelik olarak motive edilebilmektedir.

Tez çalışmasının ana hipotezi olan “Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme ile Çalışan Memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” uygulanan korelasyon analizi sonucu Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme ile Çalışan Memnuniyeti arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Literatürlerde var olan çalışmalarda da benzer yönde pozitif yönde etkileyeceğine dair destek görüşler mevcuttur.

Verilerin değerlendirilmesinde; Çalışan Memnuniyetinin cinsiyete, yaş 'a, çalışma süresine göre farklılık göstereceği, eğitim düzeyine ve departmana göre farklılık göstermeyeceği,

YBPD çalışanlar tarafından değerlendirme düzeylerinin cinsiyete, yaş 'a, eğitim düzeyine, işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstereceği, fakat departmana göre farklılık göstermeyeceği sonucu bulunmuştur.

“Yetkinlik Bazlı Performans değerlendirme Çalışan Memnuniyetini artırır” ifadesinin değerlendirme düzeyi öncekiler gibi cinsiyete, Yaş'a, eğitime ve işletmede toplam çalışma süresine göre farklılık göstereceği, departmana göre farklılık göstermeyeceği sonucu bulunmuştur.

Yapılan çalışma ışığında, işletme içi iletişimin de çalışanın verimini arttırdığını, performansını, motivasyonunu ve memnuniyetini etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Çalışanın bilgi, beceri ve tutumlarının davranışlarına yansımaları olarak tanımlanan ve işletmeler için başarının kilit noktası olarak görülen yetkinlikler, işletmelerdeki insan kaynaklarının tüm süreçlerine dahil edilmelidir. Tüm süreçlere dahil edilmesiyle doğru işe doğru elemanın seçilmesi sağlanacaktır. Doğru pozisyonda çalışan bireylerin motivasyonu, performansı ve memnuniyet düzeyi yüksek olacaktır.

Yapılan bu çalışmanın uygulaması sonucunda” YBPD Çalışan Memnuniyetini arttıracak” fikrine katılım düzeyi, genel ortalamada 4 düzeyine yakındır. YBPD, Çalışan Memnuniyetini arttıracak kanıtına varılmıştır.

Tez konusuyla ilgili yapılmış çalışmalara bakılırsa;

Bu çalışmada ulaşılan bulgular, genel anlamda literatürle örtüşmekle birlikte bazı noktalarda farklılaşmalar da göstermektedir. Araştırma kapsamında, yetkinlik bazlı performans yönetim sisteminin çalışan memnuniyetini artırdığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu durum, performans sisteminin adil, şeffaf ve çalışan odaklı olmasının motivasyon üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Reşitoğlu (2010), performans değerlendirme süreçlerinin iş doyumu üzerindeki olumlu etkisini vurgularken, bu çalışmada da benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Ancak, bazı çalışanların sistemin objektifliğine yönelik şüpheleri olduğu ve yöneticilerin sübjektif değerlendirme yapabildiği yönünde geri bildirimler alındığı görülmüştür. Bu durum, literatürde sıkça vurgulanan “değerlendirici yanlılığı” sorunu ile örtüşmektedir.

Yılmaz (2018), yetkinlik temelli sistemlerin çalışanlar tarafından daha çok benimsendiğini belirtirken, bu çalışmada bazı katılımcıların sistemin karmaşık yapısından dolayı sürece yabancılaştığı gözlemlenmiştir. Bu da uygulamadaki iletişim ve eğitim eksikliğinin sistemin başarısını etkileyebileceğini ortaya koymaktadır.

Benzer şekilde, Demirtaş (2015) performans sistemlerinin sürdürülebilir başarısı için geri bildirim mekanizmalarının önemine dikkat çekmiştir. Bu çalışmada ise geri bildirim görüşmelerinin genellikle yüzeysel kaldığı ve gelişim planlarının sistematik biçimde izlenmediği tespit edilmiştir.

Dolayısıyla, literatürle genel uyum sağlansa da uygulama sürecinde yönetsel beceriler, iç iletişim ve organizasyonel bağlılık gibi değişkenlerin performans sisteminin etkinliğini doğrudan etkilediği anlaşılmaktadır. Bu durum, gelecekteki araştırmalar için uygulama boyutunun daha derinlemesine incelenmesini gerektirmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abdollahi, B., Jalali, R. (2014). Human resources performance management using Balanced scorecard technique in successful organizations. *Journal of Social Issues and Humanities*, 8(2), 8-14.
- Alıtgan, F. (2016), *Performans, 360 derece performans değerlendirme sistemi, Çalışanların davranışsal sonuçları üzerine etkileri*, [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Anık, M. A. (2018). *Çalışanların performans yönetimi sistemine yönelik algılarının iş tatmini ile ilişkisi ve bir araştırma*. [Yüksek lisans tezi], İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Armstrong, M. (1994). *Performance management*. Londra: Kogan Page Limited.
- Aslantaş, T. (2020), *Performans yönetimi ve değerlendirmesi*, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work*. New York: MacMillan Publishing.
- Biçer, G., Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve yetkinliklerin işletmeler açısından önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2).
- Bingöl, D. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Boyatsız, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Bulut, Z. A. (2004, Temmuz). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*(79).
- Camgöz, S., Alpten, İ. (2006). 360 Derece performans değerlendirme ve geribildirim: Bir üniversite mediko-sosyal merkezi birim amirlerinin yönetsel yetkinliklerinin değerlendirilmesi üzerine pilot uygulama örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(12), 191-200.

- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cao, H. (2015). Designing a performance management system for a Vietnamese printing company. Haage Helia University of Applied Science.
- Cherrington, D. (1995). *The managemen of human resource*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Civelli, F. F. (1997). New competencies, new organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training*, 29(7), 227.
- Çiftçi, L. P. (2010). *Hedef ve yetkinlik bazlı performans yönetimi sistemi*. [Yüksek Lisans], **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- Cooper ,K. Carlton (2000). *Effective competency modeling and reporting*, Newyork: Amacom, 2000, s. 5
- DeCenzo, David A., Stephen P. Robbins (1999). *Human resource management*, Newyork: John Wiley and Sons,1999,s. 337
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde personel seçimi ve başarı değerlendirme teknikleri. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları* (248).
- French, W. L. (1994). *Human resource management*. Boston: Houghton Mifflon Company.
- Gathogo, T. Kiiru, D. (2021). High performance work practices and employee performance within firms in the aviation industry in kenya: a case of Kenya Airways. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, Volume 3(1), 104-120.
- Greengard, S. (1999). Competency management delivers spectacular corporate gains. *Workforce*, 3(128).
- Güçlü, Y. T. (2018), *İnsan kaynakları yönetimin bir parçası olarak performans Değerlendirme sisteminin personel verimliliği üzerindeki etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi] T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Gürcüoğlu, S., Öztaş, N. (2018). Türk kamu yönetiminde performans yönetimi: Milli Eğitim Bakanlığı örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 537- 594.
- Helvacı, A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 158.
- Kagaari, J., Munene, J.C., Ntayi, J. M. (2010). Performance management practices, Employee attitudes and managed performance. *International Journal of Educational Management*, 24(6) 507–530.
- Kaplan, R., Norton, D. (1999). *Balanced scorecard şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kaynak, T., Ataay, İ., Adal, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları.
- Keklik, A. (2018), Performans değerlemede klasik ve modern yaklaşımlara kavramsal bir bakış, *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt:2, Sayı:2,2018* 65
- Losey, Michael R. (1999). Masterings competencies of HI management , *Human Resource Management, Summer 1999, Vol: 38, No. 2, s.99*
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*. 32(2), 100795.
- Önce, M. (2007). *Çokuluslu işletmelerde performans yönetim sistemi ile kariyer planlaması ilişkisi: Bir uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi],Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Özdemir, E. (2002). Hedeflere göre performans değerlendirme yöntemi. *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(2), 1.
- Reşitoğlu,S. (2010) *Yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve çalışan memnuniyeti - bir uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.

- Schneider, B., Schmitt, N. (1986). *Staffing organizations*. Glenview: Scott Foreman and Co.
- Şeneldir, O. (2008). *Performans yönetim sisteminin kurulmasında karşılaşılan sorunlara yönelik sanayi işletmelerinde nitel bir araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi], Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. İstanbul Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirmesi. *C.Ü. İktisadi ve idari Bilimler Dergisi*, 10(1).
- Üzüm, B. ve Uçkun, S. (2018), Performans değerlendirme yöntemleri üzerine nitel bir araştırma: Kocaeli ili örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10/2 ,254-275.
- Yege, P. (2007). *Hedef ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme ve sistemi ve bir örnek olay çalışması*. [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yılmaz, V., Turan, A. (2019). Kamuda performans yönetiminin önemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 313-342.
- Zairi, M. (1994). *Measuring performance for business result*. Londra: Chapman Hall.

## EKLER

### Ek.1 Anket Formu

#### YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,

*Bu anket, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim*

*Dalında **Prof. Dr. Volkan ÖNGEL** danışmanlığında yürütülen yüksek lisans tezi çalışmasının bir parçası olup çalışmadan elde edilecek veriler **bilimsel amaçlı** kullanılacaktır. **Bu araştırma ile ve çalışanların performansını değerlendirmek ve geliştirmek amacıyla çalışan memnuniyeti, yetkinlik bazlı performans değerlendirme boyutu tespit edilmeye çalışılacaktır.***

*Atakan ÇALIŞKAN*

## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ BOYUTU

Lütfen çalıştığınız bu işletme ile ilgili aşağıdaki cümlelere **ne derecede katıldığınızı** ilgili kutulara işaretleyiniz.

### YÖNETİM VE İŞLETME İÇİ İLİŞKİLER

|                                                                                                     | Hiç Memnun<br>Değilim | Memnun<br>Değilim | Kısmen<br>Memnunum | Memnunum | Çok Memnunum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|----------|--------------|
| 1.Kendimi işletmenin bir parçası olarak görmekten                                                   | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 2.İşletmenin misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 3.Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından                                                 | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 4.Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden                                                        | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 9. İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan                                                        | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 10.Takım çalışmasına önem verilmesinden                                                             | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 11. Yaptığım işin beni tatmin etmesinden                                                            | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 12.Performansımın değerlendirilmesinden                                                             | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 13.Performansım ile ilgili geri bildirim yapılmasından                                              | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 14.İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklediğini biliyor olmaktan                         | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |
| 15.İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden                                          | 1[ ]                  | 2[ ]              | 3[ ]               | 4[ ]     | 5[ ]         |

### KARİYER VE GELİŞİM OLANAKLARI

|                                                                                 |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 6.Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 16.Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan                 | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 17.Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden                 | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 18.Yükselme olanağımın bulunmasından                                            | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |

### ÜCRET DIŞI OLANAKLAR

|                                                               |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 8.Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan            | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 19.Sağlanan sağlık hizmetlerinden                             | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 20.İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 21.Yemek ve taşıma hizmetlerinden                             | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 22.Fiziki çalışma koşullarından                               | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |

### İLETİŞİM

|                                                               |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 5. Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 7.İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden          | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |

**YETKİNLİK BAZLI PERFORMANS  
DEĞERLENDİRME BOYUTU**

Buna göre aşağıdaki sorulara **ne derece katıldığınızı** ilgili kutulara işaretleyiniz.

**FAKTÖR 1: EĞİTİM VE TATMİN**

|                                                                     |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 30.Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.                       | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 31.Kişisel gelişimimin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar. | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 32.Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.                     | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 33.İş arkadaşları ile uyumu artırır.                                | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 34.İş tatmini sağlar.                                               | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 35.Çalışan memnuniyetini artırır.                                   | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |

**FAKTÖR 2: ZAMAN YÖNETİMİ VE İLETİŞİM**

|                                                   |      |      |      |      |      |
|---------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 26.Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.       | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 27.İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır. | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 28.Dış müşteri memnuniyetini artırır.             | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 29.İletişim becerisini artırır.                   | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |

**FAKTÖR 3: ÜCRET VE BEKLENTİLER**

|                                                                         |      |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| 23.Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.                      | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 24.İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar. | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |
| 25.Hedef odaklı çalışmayı sağlar.                                       | 1[ ] | 2[ ] | 3[ ] | 4[ ] | 5[ ] |

**Cinsiyetiniz: Kadın ( ) Erkek ( )**

**Yaşınız: 20-25( ) 25-35( ) 35-45( ) 45-55 ( ) 55 + ( )**

**İşletmedeki Toplam Çalışma Süreniz: 6 Aydan Az ( ) 6 Ay-1 Yıl ( )  
1-3 Yıl ( ) 3-5 Yıl ( ) 5 Yıl Üstü ( )**

**Eğitim Durumunuz: Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( )  
Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )**

**Aylık Geliriniz (TL): 50.000'den az ( ) 50.000-75.000 ( ) 75.000-  
100.000 ( ) 100.000 üzeri ( )**

**Çalıştığınız Departman: Finans/ Muhasebe ( ) İnsan Kaynakları( )  
Satın Alma ( ) Satış( ) Üretim( ) Diğer( )**

## **Ek 2. Tezde Kullanılan Ölçekler ve Kaynakları**

Bu tez çalışmasında kullanılan ölçme araçları, literatürden ve mevcut kurumsal uygulamalardan yararlanılarak geliştirilmiş ve aşağıda özetlenmiştir:

### **1. Minnesota İş Doyum Ölçeği:**

Tez kapsamında kullanılan anket formunun hazırlanmasında, literatürde yaygın şekilde kullanılan ve güvenilirliği test edilmiş olan Minnesota İş Doyum Ölçeği temel alınmıştır. Bu ölçek, çalışanların iş doyumunu ölçmek amacıyla geliştirilmiş olup, çalışmada iş doyum boyutlarının değerlendirilmesinde referans olarak kullanılmıştır. Ayrıca Reşitoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmalardan da yararlanılmıştır.

### **2. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Formu (YBPD):**

İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemi kapsamında, çalışanların performansı yetkinlik temelli kriterlere göre değerlendirilmiştir. Bu amaçla, insan kaynakları departmanı tarafından geliştirilen ve yöneticiler tarafından doldurulan performans formları kullanılmıştır. Ölçek, işletmenin kendi yetkinlik modeline dayalı olarak yapılandırılmıştır.

### **3. Anket Yapısı:**

Çalışmada kullanılan anket üç temel bölümden oluşmaktadır:

- a. Demografik Bilgiler
- b. Çalışan Memnuniyeti Boyutu
- c. Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Boyutu

Anket formu, ilgili alan yazın ve örnek anket formları incelenerek geliştirilmiş; İstanbul'da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede uygulanmıştır. Uygulama süreci toplam beş iş günü sürmüş, 130 çalışana ulaşılarak 103 geçerli anket elde edilmiştir.

Kullanılan tüm ölçme araçlarının güvenilirliği, Cronbach's Alpha katsayıları ile test edilmiş ve elde edilen sonuçlar ölçeklerin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir.

### Ek 3. Etik Kurul Onayı



## İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜK

**14.04.2025**

İstanbul Beykent Üniversitesi 2320033019 numaralı İşletme Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Atakan ÇALIŞKAN'ın Prof. Dr. Volkan ÖNGEL danışmanlığında hazırladığı “**Amaçlar ve Yetkinlik Bazlı Performans Yönetim Sistemi ve Bir Örnek Olay İncelemesi**” başlıklı tez çalışmasının uygunluğu, İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından değerlendirilmiş ve onaylanmıştır.

**Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurul Üyeleri**

BAŞKAN  
Prof. Dr. Cevat GERNİ

**Ek 4. YBPD Boyutu Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris**

| <b>Bileşenler Matrixi<sup>a</sup></b>                                                            | <b>Satır<br/>Bileşenleri</b> | <b>Yeniden ölçeklendirilen<br/>Bileşenler</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------|
| Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.                                                       | ,795                         | ,859                                          |
| Kişisel gelişiminin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.                                 | ,768                         | ,817                                          |
| Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.                                                     | ,843                         | ,906                                          |
| İş arkadaşları ile uyumu artırır.                                                                | ,836                         | ,888                                          |
| İş tatmini sağlar.                                                                               | ,846                         | ,911                                          |
| Çalışan memnuniyetini artırır.                                                                   | ,876                         | ,939                                          |
| Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.                                                         | ,871                         | ,921                                          |
| İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır.                                                   | ,885                         | ,899                                          |
| Dış müşteri memnuniyetini artırır.                                                               | ,909                         | ,933                                          |
| İletişim becerisini artırır.                                                                     | ,911                         | ,934                                          |
| Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.                                                  | 1,006                        | ,755                                          |
| İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar.                             | ,885                         | ,913                                          |
| Hedef odaklı çalışmayı sağlar                                                                    | ,894                         | ,903                                          |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü (KMO)= ,921<br>Açıklanan Toplam Varyans: %79,782 |                              |                                               |

**Ek 5. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                                                                                                   | <b>C r o n b a c h 's<br/>A l p h a</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Çalışan Memnuniyeti</b>                                                                        | <b>,902</b>                             |
| Kendimi işletmenin bir parçası olarak görmekten                                                   | ,953                                    |
| İşletmenin misyonun, vizyonun ve hedeflerinin çalışanlara açık ve net bir şekilde anlatılmasından | ,952                                    |
| Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından                                                 | ,953                                    |
| Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden                                                        | ,953                                    |
| İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan                                                         | ,952                                    |
| Takım çalışmasına önem verilmesinden                                                              | ,952                                    |
| Yaptığım işin beni tatmin etmesinden                                                              | ,952                                    |
| Performansımın değerlendirilmesinden                                                              | ,952                                    |
| Performansıyla ilgili geri bildirim yapılmasından                                                 | ,952                                    |
| İş tanımımın var olması nedeniyle benden ne beklediğini biliyor olmaktan                          | ,952                                    |
| İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden                                           | ,952                                    |
| Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından                     | ,952                                    |
| Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan                                      | ,953                                    |
| Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden                                      | ,953                                    |
| Yükselme olanağımın bulunmasından                                                                 | ,952                                    |
| Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan                                                  | ,952                                    |
| Sağlanan sağlık hizmetlerinden                                                                    | ,952                                    |
| İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden                                        | ,952                                    |
| Yemek ve taşıma hizmetlerinden                                                                    | ,953                                    |
| Fiziki çalışma koşullarından                                                                      | ,953                                    |
| Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından                                        | ,966                                    |
| İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden                                                | ,965                                    |

**Ek 6. Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

|                                                                      | <b>C r o n b a c h 's A l p h a</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Yetkinliğe Dayalı Performans Değerlendirme</b>                    | <b>0,976</b>                        |
| Eğitim ihtiyacının doğru tespitini sağlar.                           | ,952                                |
| Kişisel gelişiminin kullanılabilir bilgilere dönüşmesini sağlar.     | ,952                                |
| Çalışan ve işletmenin amaç birliğini sağlar.                         | ,952                                |
| İş arkadaşları ile uyumu artırır.                                    | ,952                                |
| İş tatmini sağlar.                                                   | ,951                                |
| Çalışan memnuniyetini artırır.                                       | ,951                                |
| Zamanı doğru ve etkin kullanmayı sağlar.                             | ,951                                |
| İnisiyatif kullanabilme yeterliliğini artırır.                       | ,952                                |
| Dış müşteri memnuniyetini artırır.                                   | ,951                                |
| İletişim becerisini artırır.                                         | ,951                                |
| Adil bir ücret politikası uygulanmasını sağlar.                      | ,953                                |
| İşin beklentileri ve çalışanın niteliği arasındaki uygunluğu sağlar. | ,951                                |
| Hedef odaklı çalışmayı sağlar                                        | ,951                                |

**Ek 7. ÇMB Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Döndürülmüş Matris**

| Döndürülmüş Bileşenler Matrixi <sup>a</sup>                                                              | Bileşenler   |              |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
|                                                                                                          | 1            | 2            | 3            |
| ÇMB1=Kendimi işletmenin bir parçası olarak görmekten                                                     | 0,235        | <b>0,809</b> | 0,143        |
| ÇMB2=İşletmenin Misyonunu, Vizyonunu ve hedeflerinin çalışanlara açık ve Net bir şekilde anlatılmasından | 0,243        | <b>0,878</b> | 0,026        |
| ÇMB3=Yönetimin çalışanlarla açık ilişkiler kurmasından                                                   | 0,179        | <b>0,705</b> | 0,179        |
| ÇMB4=Yönetimin etkin ve hızlı karar vermesinden                                                          | 0,245        | <b>0,743</b> | 0,128        |
| ÇMB5=İş arkadaşlarımla uyum içinde çalışmaktan                                                           | 0,471        | <b>0,675</b> | 0,019        |
| ÇMB6=Takım çalışmasına önem verilmesinden                                                                | 0,614        | <b>0,602</b> | 0,114        |
| ÇMB7=Yaptığım işin beni tatmin etmesinden                                                                | 0,584        | <b>0,608</b> | 0,134        |
| ÇMB8=Performansımın değerlendirilmesinden                                                                | <b>0,706</b> | 0,545        | 0,027        |
| ÇMB9=Performansım ile ilgili geri bildirim yapılmasından                                                 | <b>0,639</b> | 0,526        | 0,016        |
| ÇMB10=İş Tanımımın var olması nedeniyle, benden ne beklediğini biliyor olmaktan                          | <b>0,678</b> | 0,508        | 0,141        |
| ÇMB11=İşimi etkileyecek kararlarda fikrime önem verilmesinden                                            | <b>0,754</b> | 0,418        | 0,151        |
| ÇMB12=Birimler arası yatay ve dikey bilgi alışverişinin etkin biçimde yapılmasından                      | <b>0,73</b>  | 0,367        | 0,168        |
| ÇMB13=Kişisel gelişimime ve eğitimime yönelik sağlanan imkanlardan                                       | <b>0,804</b> | 0,218        | 0,078        |
| ÇMB14=Eğitim taleplerimin işletme tarafından değerlendirilmesinden                                       | <b>0,799</b> | 0,131        | 0,066        |
| ÇMB15=Yükselme olanağımın bulunmasından                                                                  | <b>0,82</b>  | 0,274        | 0,093        |
| ÇMB16=Gelişmeleri kolaylıkla takip edebiliyor olmamdan                                                   | <b>0,759</b> | 0,466        | 0,057        |
| ÇMB17=Sağlanan sağlık hizmetlerinden                                                                     | <b>0,858</b> | 0,207        | 0,105        |
| ÇMB18=İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularına önem verilmesinden                                         | <b>0,839</b> | 0,3          | 0,122        |
| ÇMB19=Yemek ve taşıma hizmetlerinden                                                                     | <b>0,811</b> | 0,143        | 0,015        |
| ÇMB20=Fiziki çalışma koşullarından                                                                       | <b>0,549</b> | 0,25         | 0,082        |
| ÇMB21=Başarıların işletmenin diğer çalışanlarına duyurulmasından                                         | 0,041        | 0,032        | <b>0,987</b> |
| ÇMB22=İletişimi arttırmaya yönelik sosyal faaliyetlerden                                                 | 0,05         | 0,055        | <b>0,986</b> |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü</b>                                                   |              |              |              |
| <b>(KMO)= ,897</b>                                                                                       |              |              |              |
| <b>Açıklanan Toplam Varyans: %73,199</b>                                                                 |              |              |              |

## TOPLUMSAL KATKI

Bu tez çalışması, özel sektörün en büyük istihdam alanlarından biri olan otomotiv sektöründe uygulanan performans yönetim sistemlerinin adaletsizlik, motivasyon düşüklüğü ve çalışan memnuniyetsizliği gibi yaygın ve yapısal bir toplumsal problemi ele almaktadır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin, çalışanlar arasında güvensizlik yaratması, emeğin hakkıyla ölçülmemesi ve liyakatin göz ardı edilmesi, sadece kurum içi huzuru değil, toplumda genel olarak adalet algısını da zedelemektedir.

Bu bağlamda araştırma, **yetkinlik bazlı ve amaçlara dayalı performans yönetim sistemlerinin** hem kurum içi verimliliği artırmada hem de adil ve şeffaf bir çalışma ortamı oluşturmada önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada yer alan bulgular, çalışanların sadece iş çıktılarıyla değil, davranışsal ve yönetsel yetkinlikleriyle de değerlendirilmesinin; iş tatminini, çalışan bağlılığını ve kurumsal güveni artırdığını göstermiştir.

**Bu tezin toplumsal katkıları şu başlıklarda özetlenebilir:**

**Adil Değerlendirme Kültürünün Yaygınlaştırılması:** Yetkinlik bazlı sistemlerin benimsenmesiyle çalışanlar, performanslarının nesnel ve ölçülebilir kriterlerle değerlendirildiğini hissetmekte; bu durum örgütsel adaleti ve bireysel motivasyonu artırarak toplumsal düzeyde “emeğe saygı” kültürünü pekiştirmektedir.

**İşyeri Mutluluğunun Artırılması:** İş yerinde memnuniyet ve huzur ortamının sağlanması, bireylerin özel hayatına, ruh sağlığına ve sosyal ilişkilerine de olumlu yansımakta; dolayısıyla çalışma hayatındaki iyileştirmeler dolaylı yoldan toplumsal refaha katkı sunmaktadır.

**Nitelikli İstihdamın Güçlendirilmesi:** Performansın yalnızca sonuçlarla değil, süreçte gösterilen yetkinliklerle de ölçülmesi; bireylerin gelişim alanlarını tanımasına, eğitim planlarının kişiye özel belirlenmesine olanak tanımakta ve böylece nitelikli iş gücünün gelişmesine katkı sağlamaktadır.

**İnsan Kaynakları Uygulamalarına Rehberlik:** Bu tez, yalnızca akademik literatüre değil, aynı zamanda insan kaynakları profesyonellerine, işletmelere ve politika yapıcılara uygulanabilir modeller sunarak; iş gücü politikalarının daha etik, daha insani ve daha verimli hale gelmesine yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, performans yönetiminde “insan” faktörünü merkeze alarak; daha adil, motive edici ve gelişime açık iş ortamlarının yaygınlaşmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu katkılar, bireyden topluma uzanan zincirde iş gücü kalitesini ve toplumsal dengeyi olumlu yönde etkileme potansiyeli taşımaktadır.

