

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINA İŞGÖRENLERİN TUTUMU

Derya AĞKUŞ

**Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı İçin
Öngördüğü**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Olarak hazırlanmıştır.**

**Tez danışmanı
Yrd.Doç.Dr.Recep MAKAS**

**Sivas
Temmuz 2007**

PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÇALIŞMALARINA İŞGÖRENLERİN TUTUMU

Derya AĞKUŞ

**Cumhuriyet Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Çalışma Ekonomisi ve
Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak hazırlanmıştır.

Tez danışmanı

Yrd.Doç.Dr.Recep MAKAS

Sivas

Temmuz 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼ ne

Derya AĞKUŞ tarafından yapılan bu çalışma j¼rimiz tarafından alışma Ekonomisi
ve End¼stri İlişkileri Anabilim Dalı/alışma Psikolojisi Bilim Dalında Y¼KSEK
LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Recep MAKAS

¼ye: Yrd. Doç. Dr. Mehmet ASLAN

¼ye: Yrd. Doç. Dr. şenel BİNGÖL

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım

/ /2007

Enstit¼ M¼d¼r¼

GİRİŞ

Kitle iletişim araçlarının, dünyanın bir yanı ile diğer yanını anlık hale getirdiği günümüzde, bireyler ve toplumlar, örgütlerden daha hızlı üretim, daha uygun maliyet, daha nitelikli hizmet ve daha fazla kalite beklemektedir. Bu beklentiler de örgütleri sürekli olarak gelişmeye ve yenilenmeye zorlamaktadır. Bu nedenle her gün yüzlerce örgüt kurulmakta, yüzlercesi ortadan kalkmaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ve ayakta kalabilmesi, “öğrenen örgüt”, “sıfır hata yönetimi” ve “performans yönetimi” gibi çağımızın modern yönetim anlayışlarına ve uygulamalarına ne derece önem verdiklerine bağlı olmaktadır (Çalık 2003;3)

Günümüzde gözlenen ve anlaşılan bir gerçek, bir örgütün gelişmesinin ve yeniliklere uyum sağlamasının maddi kaynaklardan çok insan kaynağı ile ilgili olduğudur (Çalık 2003;3). İnsanın yönetimi ise zordur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması ve yönetilmesi en zor kaynaktır. Ancak bu zor kaynağın etkin yönetilmesi durumunda da, bir örgütün ulaşabileceği kapasite ya da başarı düzeyi beklentilerin çok üstüne çıkmaktadır. İnsanın bağlılığını, odaklanmasını ve adanmasını sağlayan örgüt, onun yaratıcı, üretken, sorun çözücü yeteneklerinden daha fazla yararlanacak ve çok önemli bir rekabet üstünlüğü elde edecektir (Barutçugil 2004;11)

İnsan kaynaklarının örgüt için en temel ve vazgeçilmez özelliği, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Yani amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği performanstır. Performans ve performans yönetimi ilkelerini dikkate almayan bir örgütün, insan kaynağından gereken verimi alması da düşünülemez (Çalık 2003;3)

Gelecekte, başarılı olacak örgütler, insan kaynaklarının performansını iyileştirme yoluyla verimliliği artırabilen örgütler olacaktır. Bu nedenle, insan kaynağının performansını sürekli olarak değerlendirmek ve performansı iyileştirmek örgütler için

kaçınılmaz bir olgudur. Dolayısıyla performans değerlendirmesi, örgütler için yaşamsal bir önem taşımaktadır (Bingöl 2003;272)

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, performans yönetiminin teorik çerçevesi oluşturularak, performans yönetiminin tanımı, içeriği, unsurları, amaçları, yararları, varsayımları ve süreci hakkında bilgi verilmektedir. İkinci bölümde, performans değerlendirmesi süreci ele alınmakta ve bu süreç içerisinde yer alan unsurlar açıklanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü bölümde ise, seçilen örneklem üzerinde gerçekleştirilen anket yöntemi ile çalışanların performans değerlendirmesi çalışmalarına yönelik tutumlarına ilişkin veriler yer almaktadır.

I.Araştırmanın Amacı

Performans değerlendirme çalışmaları ile elde edilen veriler, insan kaynakları departmanının işlevlerinin etkin şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Özellikle eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve kariyer amaçlarının gerçekleştirilmesinde, performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. Bu çalışma ile araştırma örneklemini oluşturan kuruluştaki, performans değerlendirme sisteminin nasıl uygulandığı, uygulamada ne gibi eksiklikler olduğu ve çalışanların performans değerlendirme çalışmalarına yönelik tutumlarının ne olduğu gibi konuların incelenmesi amaç edinilmiştir.

II.Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

A. Araştırmanın Kapsamı

Bu çalışma, Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi Genel Müdürlüğü Bünyesinde hizmet veren Konya TEDAŞ Müessese Müdürlüğü çalışanlarını kapsamaktadır.

B. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada ilk olarak performans yönetimi ve performans değerlendirmesi konularına yönelik literatür taraması yapılmış, daha sonra çalışmanın örneklemini oluşturan kuruluştaki anket uygulaması yapılmıştır. Anket formlarıyla elde edilen veriler, genel olarak basit aritmetik ortalamalar ve yüzde dağılımlar hesaplanarak değerlendirilmiştir.

C. Araştırmanın Örneklemi

Bu çalışmanın örneklemini Konya TEDAŞ Müessese Müdürlüğü oluşturmaktadır. Kurumda 9 memur, 51 sözleşmeli ve 84 işçi olmak üzere toplam 144 işgören çalışmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

I.İŞLETMELERDE PERFORMANS ANLAYIŞI VE GELİŞİMİ

Yönetimlerin performans anlayışları günümüze gelene dek sürekli gelişen ve değişen bir süreç göstermektedir. Bu süreç içinde önemini yitiren, yeni yaratılan, daha fazla önem kazanan performans anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişim kısaca, en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı amaçlayan geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabetçi koşullarının gereği olarak müşteri doyumunu, kaliteyi, yeniliği vb. çok farklı ölçütlere ağırlık vererek geleceğin örgütünü amaçlayan yönetim anlayışına geçiş olarak açıklanabilmektedir. Bu gelişim, elbette işletmelerde performans ölçümü ve denetimi açısından büyük önem taşımaktadır (Dinçer 2005;3).

Performans anlayışının, değişim süreci içinde değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve tek boyutu, ekonomik performans anlayışdır. Çünkü işletme ekonomik bir organdır ve sosyal amaçlı kuruluşlar dışında en belirgin amacı kârını en üst düzeye çıkarmaktır. Ancak, kâr işletmede bir amaç olarak değil, işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmelidir. Performans anlayışının gelişim sürecinde ikinci sırada yer alan boyutu verimliliktir. II.Dünya Savaşı'ndan sonra mal ve hizmetlere olan büyük talep, kıt üretim kaynaklarının yarattığı ortam, verimlilik kavramını bir ilaç gibi toplumun yararına sunmuştur. Verimlilik, yönetim çabalarını maliyet ve girdilerden yararlanma düzeyi (verim) üzerinde yoğunlaştırmıştır. İlk dönemlerde özellikle işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında yoğunlaşan verimlilik artışları giderek sermaye ve enerji kaynaklarına kaymıştır. Bu olgu, işçilik ve malzemenin üretimde giderek sabit bir gider oluşturmaya başlamasının ve teknolojik yatırıma verilen ağırlığın sonucudur. Özellikle endüstrileşmiş toplumlarda üretimde işçiliğin payı giderek azalmaya

başlamıştır. Sermaye araçlarına yapılan büyük yatırımlar ve teknolojik değişimin hızlılığı nedeniyle çok kısa sürede demode olma durumunda kalan makineler, emek gücünden daha çok makinelerden maksimum düzeyde yararlanma sorununu gündeme getirmiştir. Bu süreç içinde yönetimi en fazla ve doğrudan etkileyen değişim “pazarlama devrimi-müşteriye yönelmedir”. Bu gelişim özetle “ne üretirse onu satar” anlayışındaki satış yaklaşımının yerine “bizim işimiz pazarın istediklerini üretmektir” anlayışının egemen olmasıdır. Bu anlayışla işletmede pazarlama işlevi satış işlevi biçiminden çıkarılıp, ideal olarak ürün ya da hizmeti almaya hazır müşterileri sağlamaya yönelik bir işlev biçimine dönüşmüştür. İşletmeler, ne satmak istiyoruz sorusu yerine, müşteri ne satın almak istiyor, müşteri kimdir, onun için değerli olan nedir, müşteri nasıl satın alır, ne istiyor sorularına yanıt aramak durumuna gelmişlerdir (Dinçer 2005;4).

Bu “satıştan pazarlamaya geçiş” anlayışında müşteri, işletmenin işini belirleyen kişidir. İşletmenin üretim kaynaklarını gelire, malzemelerini ürüne çevirme gücü, müşterinin o işletmenin ürün ya da hizmetlerini satın alma isteğine bağlanmıştır. Müşterinin ürün ya da hizmetlerle ilgili düşünceleri ve değerleri yönetimin kararlarını önemli düzeyde etkilemeye başlamıştır. Yöneticiler, iş nedir, ne, nasıl yapılmalıdır, iş gelişecek midir? sorularının yanıtlarını müşteride aramaya başlamışlardır. Bu gelişim işletmelerde “pazarlama” ve “verimlilik” kavramlarını olanca ağırlığıyla gündeme getirmiştir (Dinçer 2005;4).

İşletmelerde performans anlayışının gelişim sürecinde geline en son nokta “yeni rekabet” ve “geleceğin örgütü” olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışıdır. Bu anlayışta egemen olan görüş, işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla, uygun ürün ve teknolojiyi seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yetiştirmektir. Bu anlayış işletmeleri yeni gereksinimlerle karşı karşıya getirmektedir. Gelişen ekonomi ve endüstri dünyası artık gerçekten bir yarışa girmiştir. Yöneticiler yeni rakipleri kimdir, daha başkaları çıkabilir mi, rakiplerin performans düzeyleri nedir, gelecekte nasıl bir

performans gösterecek, bunlar karşısında performansımız ne olmalıdır? gibi sorularla karşı karşıya kalmışlardır. Sorun artık salt işletmelerin kendi yaptıkları ve yapacakları ile ilgili olmayıp, başkalarının davranışlarını da içermektedir. Ayrıca rakipler dışında çevresel etmenler olarak ekonomik koşullar, teknoloji değişimi, müşteriler ve kamuoyu da önemli bir başka grubu oluşturmaktadır (Dinçer 2005;5).

Günümüzün “yüksek performanslı örgütlerinin” ortak özellikleri; verimlilik, liderlik, sürekli öğrenme, sürekli gelişim, müşteri odaklılık, performans amaçları, karşılıklı etkileşim, işin niteliğinin açık ve net olması, bireysel yeteneklerin değerlendirilmesi, yaratıcılığın takdiri, işgörenleri geliştirme, çok kaynaktan geri bildirim, değişim ve esneklik(talebe göre ve hızlı üretim-esnek teknolojileri-pazara hızlı uyum), takım çalışması(işin tanımları ve iş kuralları ortadan kalkmakta, işler kendi kendini yöneten iş grupları tarafından yürütülmektedir), çevreye saygı ve sosyal sorumluluktur (Akal 2005;13).

Büyük değişim projelerini (küçülme, yeniden yapılanma gibi) uygulama çabasına giren pek çok işletme, uzun dönemde hayal kırıklığına uğramaktadır. Bunun nedeni, yukarıdaki kriterlere yeterince ve bütünleştirerek odaklanmamaları ve bu kriterleri işletmenin bütün taraflarına benimseterek, onlarla uyum içinde yönlendirememeleridir. Bu kriterler esas alındığında, işletmelerin stratejilerinde ve politikalarında önemli değişiklik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yaşayabilirliği ve büyümesi sadece verimlilik, maliyet, kâr gibi sonuçlar değil, etkenlik, kalite, yenilik, yaratıcılık, risk alma, müşteri doyumu, esneklik, katılımcılık, sosyal sorumluluk vb. konularda sağlanan ilerlemeler de dikkate alınarak belirlenmektedir. İşletme performansı bu anlayış içerisinde değerlendirildiğinde, yönetimin planlama, ölçüm ve denetim anlayışlarının da değiştiği ve yeni bir yönetim anlayışı olan, performans yönetimi anlayışının gündeme geldiği söylenebilmektedir (Akal 2005;14).

II.PERFORMANS YÖNETİMİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Günümüz örgütleri, hızlı bir değişim ve dönüşüm içindedir. Bu değişim ve dönüşüm sürecinde örgütlerin başarılı olabilmeleri, insan kaynaklarının kalitesine bağlı görünmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaç duyduğu insan kaynağının sağlanması, bu kaynaktan en etkili, en verimli ve en akılcı biçimde yararlanılması, bu kaynağın yönlendirilmesi, motive edilmesi, örgüt kültürünün bir öznesi haline getirilmesi için, üst düzey yöneticilerine görev ve sorumluluk yükleyen bir özellik taşımaktadır (Aykaç 1999;24).

İnsan kaynaklarını etkili şekilde yöneten ve kullanan örgütlerin, bunu başaramayan örgütlere nazaran daha başarılı olacakları kuşkusuzdur. Örgütlerde insan kaynaklarının etkili kullanımı ise, güçlü bir insan kaynakları yönetimi politikası ve etkili bir performans yönetimi anlayışını gerektirmektedir. İyi yapılandırılmış, etkili bir performans yönetimi, örgütlerde insan kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasını sağlayabilmektedir (Çalık 2003;8).

Bu bağlamda performans yönetimi, İnsan kaynakları yönetiminin birtakım temel amaçlarını gerçekleştirebilmektedir. Bu amaçlar şunlardır:

- Örgütteki insan kaynaklarının sürekli yüksek performans düzeylerinde çalışmasını sağlamak,
- İnsanların tam kapasite ve potansiyele ulaşmalarını sağlamak,
- İşgörenin gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkarılabileceği ortamı oluşturmak,
- Örgütün kültürünü güçlendirmek veya onu değiştirmek,

Performans yönetimi, iş yönetim, gelişme ve ödülün birbiriyle bağlantılı süreçleriyle de ilgilidir. Bu süreçler, örgütteki her yönetici tarafından uygulanması gereken insan kaynakları yönetimi yaklaşımının temel bir bölümü olarak birbirleriyle eksiksiz bağlantı kurularak güçlü bir bütünleştirici kuvvet haline gelebilmektedir

(Canman 2000;137).

Ayrıca performans yönetiminin ana bileşenleri ile insan kaynakları yönetiminin konuları arasında sıkı bir ilişki vardır. Performans yönetiminin ana bileşenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Altıntaş 2005;2):

- Stratejik yön belirleme-planlama (Stratejik planlama buna bağlı yıllık iş planları)
- Kritik başarı alanı ve yıllık hedeflerin indirgenmesi ve süreç amaçlarıyla ilişkilendirme
- Yetkinlik amaçlarının belirlenmesi
- Performans değerlendirme (Amaç gerçekleştirmelerinin değerlendirilmesi ve geri bildirim verilmesi)
- Rehberlik-İzleme
- Yönetim ve profesyonel gelişim programları (Yetkinlikleri geliştirerek performansı yükseltecek program ve gelişme planlarının oluşturulması)
- Ücret yönetimi (Ödüllendirme sistemleriyle ilişkilendirme)
- Kariyer yönetimi (Kariyer haritalarının ve yedekleme planlarının oluşturulması için alt yapı oluşturma)

III.PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans yönetimi konusunda farklı ama birbirini tamamlayan çok sayıda görüş vardır. Nitekim, performans yönetimi ile bazen bir süreç ifade edilmekte, bazen bir sistem olarak ele alınmakta, bazen de performans yönetiminin ne olmadığı anlatılarak kavram açıklanmaya çalışılmaktadır.

Performans yönetimi, öncelikle bir süreçtir ve bu sürecin başarısı güçlü bir yönetim anlayışına bağlıdır. Performans yönetimi, bir işgören ile onun en yakın denetçisi

arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel, sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç, işgörenden yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına, işgörenin yaptığı işin örgütün amaçlarına nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, işgören performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçisinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içermektedir (Çalık 2003;12).

Bir sistem kendini oluşturan çeşitli alt sistemlerden oluşmaktadır. Her alt sistemin performansı işletmenin toplam performansını etkilemektedir. Aralarında mutlak bir bağlantı olmalıdır ve vardır. Örgüt alt sistemler olmadan(bireyler), alt sistemlerde, ana sistem olmadan bir sonuç elde edilemez. Her alt sistem ayrı bir görev yüklenerek, işletmenin ortak amacı için bütünleşerek sistemi yürütmektedir. Bu sistemin performansını, alt sistemlerin ve çevrenin etkileşimi içinde neler yaptığını, nasıl yaptığını, neden bu düzeyde başarabildiğini, her alt sistemin hakkını vererek belirlemek gerekir ki bu da çok zordur. Alt sistemlerinin performansı, işletmenin toplam performansını oluşturmaktadır. Çünkü bütün parçaların toplamına eşittir. Ama işletmede her zaman $2+2=4$ şeklinde sonuçlanmamaktadır. Sonuç bazen 4'ten küçük bazen de 4'ten büyük olmaktadır. Herhangi bir alt sistemin görevini yerine getirmemesi halinde bütün sistem bundan zarar görmekte ve sonuç 4'ten küçük olmaktadır. Sonuç 4'ten büyük olursa işletme başarılı olmaktadır. Ancak, alt sistemlerin ayrı ayrı yüksek performans sağlamaları, ana sistemin de yüksek performans göstermesini garantilememektedir. Burada toplam performansın geliştirilmesinde örgütsel performansın geliştirilmesi mi yoksa bireysel performansların geliştirilmesinin mi daha etkili olduğu tartışması ortaya çıkmaktadır. Alt sistemlerin performanslarının maksimizasyonu, işletme performansını maksimize eder görüşünün kesin olarak yanıtlanamaması, her alt sistemin kendi görevlerini başarıyla yerine getirmesini ama bunun bütün sistemler arasında dengeli ve uyumlu bir biçimde gerçekleştirilmesi

gerektiği görüşünü desteklemektedir. Unutulmamalıdır ki, bir zincir ancak en zayıf halkası kadar kuvvetlidir. Performans yönetimi bu kabul üzerine kurulmaktadır (Akal 2005;12).

Performans yönetimi, uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak performansın incelenmesinin, geri bildirim ve amaç belirlemenin önemini ortaya koyan, yönetim biliminin belli bir alanıdır. İşgörenlerin çalışma davranışlarını ve ürünlerini tanımlama, değerlendirme güçlendirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir. İyi geliştirilmiş performans yönetimi süreci, örgütleri bu öğeler olmaksızın örgüt tasarımını yapmamaya yönlendirmektedir. Performans yönetimi; örgüt, takımlar ve bireylerin daha verimli hale gelmesini amaçlamaktadır. Bilgi, beceri ve gerekli yeterlikler, çalışma ve geliştirme planlarıyla ilgilenmektedir. Performans yönetimi, amaçlara, koşullara, planlara, anlaşmaya ve geliştirme planlarına bağlı kalarak, performansı sürekli izlemeyi konu almakta ve öğrenme ile geliştirme üzerine odaklanmaktadır. Performans yönetimi süreci içerisinde, örgütün tüm üyeleri bir hiyerarşi içinde değil, takım arkadaşları olarak görülmekte, sorumluluklar üzerinde anlaşmalara, beklentilere ve geliştirme planlarına dayandırılmakta ve yöneticilerle takım üyeleri arasında var olan normal etkileşimin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Performans yönetimi; birey performansı ile olduğu kadar takım performansı ile de ilgilidir ve devamlı bir süreçtir. Yılda bir kez yapılan resmi bir incelemeye dayandırılmamakta ve performansın iyileştirilmesi üzerine odaklanmaktadır ki, yeterliğin geliştirilmesini ve potansiyeli ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Performans yönetimi; "kendini yönetme" üzerine yoğunlaşmaktadır (Helvacı 2005;3).

Performans yönetimi, işgörenle yöneticisi arasında iki yönlü ve sürekli iletişime dayanan, karşılıklı beklentileri belirleme ve görüş birliğine varma amacı taşıyan bir ortaklıktır.

* Yöneticinin işgörene uyguladığı bir şey değildir,

* İnsanları daha fazla ve daha hızlı çalışmaya zorlamak için gözdağı vermek değildir,

* Yılda bir kez form doldurmak değildir,

* Yalnızca düşük performans görüldüğü zaman uygulanmaz(Dedehayır 2007;2).

Performans yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesiyle gerçekleştirilmiştir. Bu sistem, işgörenlerin potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır (Işığışık 2005;10).

A.Performans Yönetiminin Tanımı

Performans yönetimi, üzerinde anlaşmaya varılmış gayeler, amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek, örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracıdır. Bu bakımdan performans yönetimi, insanları kendi potansiyellerini idrak etmeleri yönünde motive etmenin bir aracı olarak performansı, amaç ölçümünü, geri bildirim ve tanınmayı kullanarak insanların yönetimine sistematik bir yaklaşımdan oluşmaktadır. Yöneticiler ve işgörenleri birlikte çalıştırarak örgütsel başarıyı önemli ölçüde etkileyen bir işletme sürecidir. Performans yönetimi, hem bireysel başarıyı hem de takım başarısını destekleyen değişim için bir anahtar olarak hizmette bulunmaktadır. Diğer yönetim alanlarında olduğu gibi performans yönetimi de planlamayı gerektirmekte ve gerekli becerileri ve yetenekleri geliştirmek için de eğitimi ve liderliği kullanmaktadır. Nihayet, Performans yönetimi, belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirdiği süreç içerisinde bireysel ve takım performans değerlemesi için temel oluşturacak yöntemleri ve kriterleri ortaya koymaktadır (Bingöl 2003;375).

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu

bağlamda işgörenin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve işgörenin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yöneltilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman 2000;135).

Performans yönetimi, dar anlamda işgörenlerin değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonu olarak görülebilmektedir. Ancak, gerçekte, performans yönetimi, "amaçlarla yönetim" anlayışı ile özdeşdir. İşgörenlerin işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve adanmanın sağlanması için amaçların belirlenmesi ve bunlara ne oranda ulaşıldığının ölçülmesidir (Barutçugil 2004;335).

Performans yönetimi, işletme amaçları ile bireysel amaçları birleştirerek ve bireylerin yarattıkları değeri bu ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirerek bireysel ve kurumsal performansın yönetilmesidir (Altıntaş 2005;2).

Performans yönetiminde; amaçlara ve sonuçlara odaklanma, müşteriye odaklanma, katılımcılık (katılımla performans amaçlarını belirleme), sürekli değişim için esneklik, işgörenlere yönelme, işgörenleri gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma, sürekli öğrenmeye odaklanma, sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma temel hareket noktalarıdır (Akal 2005;14).

Belki de performans yönetimini tanımlamak ve ne olduğunu bilmekten daha önemlisi şu soruyu yanıtlamaktır: Performans yönetimine yönelik ilgideki artışı ne yönlendiriyor? Temel sebep üst düzey yöneticilerden duyulan büyük hayal kırıklığıdır. CEO'lar, genel müdürler ve ekipleri, iyi bir stratejiyi formüle etmekte genellikle çok iyidirler; onların asıl sorunu bu stratejiyi başarılı bir şekilde yürütmek ve yaşama geçirmektir. Chicago orijinli bir insan kaynakları firması olan Challenger, Gray & Christmas, Inc.'ın yaptığı anketler, üst düzey yöneticiler arasında işe girip çıkma

oranının bir önceki on yılla karşılaştırıldığında düzenli olarak arttığını göstermiştir. Değişen şartlara göre düzenli olarak yeniden yönlendirme yapılmasının zorunlu olduğu, kompleks ve çok sayıda üst düzey yöneticinin bulunduğu organizasyonlarda, yöneticilerin işlerinin bu kadar çok değiştirilmesinin temel nedeni stratejilerini yaşama geçirememeleridir. Bu başarısızlığın nedenlerinden birisi, organizasyonlarının stratejisinin ne olduğu konusunda bir fikri olmayan müdürler ve yönetim ekipleridir. Pek çok işgören, sorulduğunda, organizasyonlarının stratejisini net bir şekilde ifade edememektedir. Bunun etkisi muazzamdır: Eğer müdürler ve ekipleri, organizasyonlarının stratejilerini anlamazlarsa, üst düzey yöneticiler, işgörenlerinin her hafta ya da ay stratejiye ne katkı yaptıklarını nasıl anlamalarını beklerler. İşgörenler, bir stratejiyi ancak onu net bir şekilde anladıklarında ve yaşama geçirilmesinde katkısının ne olduğunu öğrendiklerinde etkili bir şekilde uygulayabilir. Performans yönetimi, iş gücü ile stratejiyi – ve tabii ki çok daha fazlasını – eşgüdümlü hale getirerek bu problemi çözümlenmektedir (Acar 2005;2).

B. Performans Yönetiminin Unsurları

Performans yönetimi, işletme amaçları ile işgörenin amaçları arasında entegrasyon sağlayarak, amaçlanan yöne gidilip gidilmediğini gösteren bir değerlendirme sistemidir. İşletmeler için büyük öneme sahip olan performans yönetimi, birtakım unsurlar içermektedir. Aşağıdaki şekilde bu unsurların şematik özeti verilmektedir.

I	II	III	IV
PERFORMANS POTANSİYELİNİ TANIMLAMAK	AMAÇLAR BELİRLEMEK AMAÇLARA ADANMAK	PLAN AMAÇLARINI ELDE ETMEK VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRMEK	PERFORMANSI ÖDÜLLENDİRMEK
-Kesin tanımlanmış çerçeve -Sistemik ve Doğru toplanmış destekleyici veriler -Dikkatli test -Sürekli uyarılma	-Üst ve alt Kademelerin Benimsenmesi -Performans Değerlendirme Ve fırsat Belirleme -Kararlara yönelik planlama Süreci -Kesin adanma	-Karar destek Araçları -En iyi uygulamalar -İş arkadaşı baskısı Ve yetkilendirme -Odaklanmış izleme Ve geribildirim -Hızlı kendini düzeltme	-Uygun ölçüler -Uygulamada disiplin -Ödül ve takdir Sistemi ile sıkı ilişkilendirme -Kendi kendini geliştirme

Şekil:1-Performans Yönetiminin Unsurları

Kaynak:BARUTÇUGİL, İsmet, “Performans Yönetim”, 2002, s.134

1. Performans Potansiyelini Tanımlamak

* Kesin Tanımlanmış Çerçeve: Pazarın yapısal ve yönetsel olarak kontrol edilebilir tüm faktörlerin organizasyonun iş performansını nasıl etkilediğini tanımlayan hipotezlerin bütünlük dizisidir.

* Sistemik Ve Doğru Toplanmış Destekleyici Veriler: Çerçeve içindeki hipotezleri test etmede kullanılabilecek tüm anlamlı bilgileri kapsamaktadır.

* Dikkatli Test: İstatistiksel analiz, iç ve dış benchmarking, modelleme ve simülasyon teknikleri ile çerçevedeki her unsurun doğrulanması ve özlü bilgilere dönüştürülmesi ve böylelikle, operasyonel kriterlerin finansal sonuçlarla ilişkisinin gösterilmesidir.

* Sürekli Uyarılma: İş koşulları değiştikçe ve daha iyi test etme mekanizmaları ve veriler elde edildikçe performans potansiyeli çerçevesini buna göre uyarlamaktır (Barutçugil 2002;134).

2. Amaçlar Belirlemek-Amaçlara Adanmak

* Üst Ve Alt Kademelerin Belirlenmesi: Çerçeve ve modeller tüm işgörenler tarafından benimsenmeli, gerek kıdemli tepe yöneticiler gerek ilk basamak yöneticiler kendi performans beklentilerini aynı anlayış temeline dayandırmalıdır.

* Teknik Modeller: Kolay anlaşılabilir özlü performans değerlendirme, fırsat belirleme araçlarına dönüştürülmelidir.

* Kararlara Yönelik Planlama Süreci: Performans modeli, planlama eyleminin en kritik iş kararları üzerinde odaklanması için kullanılmaktadır. Kararlar, performans amaçlarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu da daha sonra arzulanan sonuçlara ulaşmak için tasarlanan eylem planları ile bütünleştirilmektedir.

*Kesin Adanma: Yöneticilerin planlanan sonuçlara ulaşmak için kendilerini tam olarak adanmalarıdır. Ancak, bunun gerçekleşebilmesi için, yöneticilerin kendilerinden ne istendiğini doğru anlamaları ve kabullenmeleri gerekmektedir (Barutçugil 2002;135).

3. Plan Amaçlarını Elde Etmek ve Sürekli İyileştirmek

* **Karar Destek Araçları:** İhtiyaçların önceliklerini belirlemek, potansiyel eylem yollarını karşılaştırmak ve işle ilgili kararların finansal performans üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yöneticilere yardımcı olması beklenen formlar, tablolar, raporlar ve benzerleridir.

* **En İyi Uygulamaların Belirlenmesi:** Organizasyon bünyesindeki potansiyel değerlerin tahmin edilmesi ve paylaşılmasıdır.

* **İş Arkadaşlarının Baskısı Ve Yetkilendirilmesi:** İşgörenlerin gelişme fırsatları için sürekli olarak kendilerini ve yakın iş arkadaşlarını sınamaları ile sağlanmaktadır.

* **Odaklanmış İzleme Ve Geribildirim:** Karar alma etkinliğini değerlendirmek ve değişen koşullara ya da varsayımlara uyum sağlamayı hızlandırmak

için gereklidir. Performans yönetiminin önemli bir üstünlüğü, yöneticilerin dikkatlerini temel performans geliştiriciler üzerinde yoğunlaştırabilmelerini ve işlerini sürekli bilgi akışı ile yönetebilmelerini sağlamasıdır.

* **Hızlı Kendini Düzeltme:** Planlanan performanstan sapma olduğunda ya da işler planlandığı gibi yolunda gitmediğinde bir dizi tepki kendini göstermektedir. Bunlar, duruma dikkati çeken ikaz işaretlerinden başlayarak ilgili yöneticiler için önerilen kendine yardım programlarına kadar uzanan bir kendi kendini düzeltme sürecini başlatmaktadır (Barutçugil 2002;136).

4. Performansı Ödüllendirmek

* **Uygun Ölçüler:** Yöneticilerin gerçekten kontrol edilebilecekleri durumlar ve dış faktörler göz önünde bulundurularak düzeltilmiş ölçülerle yöneticilerin tutarlı bir şekilde değerlendirilmesidir. Günümüzde yaygın olarak kullanılan, müşteri memnuniyeti, pazar imajı, takım liderliği ve kâr katkısını içeren geniş kapsamlı bir formül yerine daha bireysel ve uygun ölçülerin kullanılmasıdır.

* **Uygulamada Disiplin:** Önlemlerin tutarlı ve adil bir şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır. Ayrıcalıklara yalnızca gerçekten olağan dışı durumlar ortaya çıktığında ya da stratejik gereklilik söz konusu olduğunda izin verilmektedir.

* **Ödül Ve Takdir Sistemlerine Sıkı Bağlantı:** Gerçek yüksek performansı anlamlı bir şekilde takdir etmek için gerekmektedir. Ödülün mutlaka parasal olması gerekmemektedir. Kurum kültürünün sınırları içinde en yüksek performansı uyarabilerek ödüllerin neler olabileceğini belirlemek gerekmektedir.

* **Kendi Kendini Geliştirme:** Gerçek ve açık performans geribildirimlerine dayalı olarak kişisel gelişme fırsatları yaratılmalıdır. Performans yönetimi, organizasyon için kritik önemi olan alanlarda performanstaki güçlü ve zayıf yönleri tanımlamaktadır. Böylelikle, yöneticilere nasıl daha başarılı olabilecekleri konusunda yol göstermektedir (Barutçugil 2002;137).

C.Performans Yönetiminin İçeriği

Performans yönetiminin içeriğini; örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturma, mevcut durumu inceleyerek geleceğe yönelik stratejiler belirleme ve planlama, performans gelişimleri ile ilgili girişimleri tasarımı, geliştirme ve uygulama, amaçlanan yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sistemini tasarlama, geliştirme ve uygulama, performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemleri kurma ve bütün bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısını yeniden düzenleme konuları oluşturmaktadır (Kenger 2005;15).

Performans yönetimi, bir işgören ile onun en yakın denetçisi arasında gerçekleşen, ortaklığa dayalı, etkileşimsel, sürekli bir iletişim sürecidir. Bu süreç, işgörenden yapması beklenen temel iş fonksiyonlarına, işgörenin yaptığı işin örgütün amaçlarına nasıl katkıda bulunacağına, bir işi iyi yapmanın somut terimlerle neyi ifade ettiğine, işgörenin performansını oluşturmak, güçlendirmek ve geliştirmek amacıyla işgörenin ve denetçinin ortaklaşa nasıl çalışacaklarına, iş performansının nasıl ölçüleceğine, performans engellerinin tanımlanmasına ve bu engellerin iyileştirilmesine ilişkin açık beklentilerin ve karşılıklı anlayışın oluşmasını içermektedir (Çalık 2003;11-12).

D. Performans Yönetiminin Amaçları

Performans Yönetiminin, organizasyonların daha etkin çalışmasını sağlayan bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar; yönetsel amaçlar, gelişmeye yönelik amaçlar ve araştırmaya yönelik amaçlar olmak üzere üç ana grupta toplanabilmektedir (Barutçugil 2004;336).

Yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma gibi yönetsel kararların oluşturulmasında ortaya çıkmaktadır. Geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlamasında, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanmasında, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesinde, güçlü ve güçsüz yönlerle ilgili geribildirimde

bulunulmasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya yönelik amaçlar ise, iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesinde, gelecekteki amaçların saptanmasında, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasında ve işgörenlerin performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde gündeme gelmektedir (Barutçugil 2004;336).

Performans yönetiminin amaçları; organizasyonel amaçların açık tanımlanmış bireysel amaçlara dönüştürülmesi, amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi, belirlenen kriterlere göre işgörenlerin zamanında ve adaletle değerlendirilmesi, işgörenlerden beklenen performans sonuçlarıyla gerçekleşen başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi, yönetici ile işgören arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamının yaratılması, performansın geliştirilmesi için yönetici ve işgören ortak çaba harcaması, işgörenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, organizasyonun ve işgörenin güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanması, geribildirimle işgörenlerin desteklenmesi ve motivasyonlarının artırılması ve eğitim-geliştirme ve kariyer planlama için yönetime gerekli bilginin sağlanması şeklinde daha ayrıntılı sıralanabilmektedir (Barutçugil 2004;337).

Kısacası, sistemin temel amacı, bireysel performansın standartlar ve kriterler aracılığıyla belirlenmesi, ölçülmesi ve tarafların bilgilendirilmesi yoluyla bireysel performansın ve organizasyonel etkinliğin birlikte geliştirilmesidir.

E. Performans Yönetiminin Yararları

Etkin bir performans yönetimi; yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirmektedir. Yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırmaktadır. İşgörenlerin amaçları ile organizasyonel amaçlar arasında bağlantılar kurmaktadır. Böylece işgören için katkı duygusu yaratmaktadır. Amaçları ve performans standartlarını belirleme sırasında çalışanların katkıda bulunmalarına izin vererek onları motive etmekte, ortak sahiplenme duygusunu geliştirmektedir. Yönetimin

sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirmektedir. Standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri desteklemektedir. Geribildirim, işgörelere yönetimin subjektif kriterlerine göre değil, daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem yaratmaktadır. Yönetimin ücretlerle ve yükseltmelerle ilgili kararlarını alırken, kullanacağı objektif kriterleri sağlamaktadır. Her işgören için performans kayıtlarının merkezci bir şekilde ve genellikle insan kaynakları departmanında tutulmasını sağlamaktadır.

Performans yönetiminin, gerçekten bir bütün olarak anlaşıldığı ve uygulandığı organizasyonlarda işgörelere açısından önem taşıyan bazı özgün yararlarından da söz edilebilmektedir. Böyle bir organizasyonda işgörelere; kendi performanslarını yönetme sorumluluğunu almaktadırlar. Performans planlarını tasarlamakta ve yönetmektedirler. Plan doğrultusundaki ilerlemelerini izlemektedirler. Planlanan ve gerçekleşen performanslarını karşılaştırmakta ve gözden geçirmektedirler. Sürekli iyileştirmenin işlerinin önemli bir parçası olduğunu bilmektedirler. Bireysel performansları ile organizasyon amaçlarını ilişkilendirmektedirler. Sonuçların ve yetkinliklerin birlikte önemli olduğunu bilmektedirler. Ne yapılacağına odaklandıkları kadar nasıl yapacaklarına ilişkin beceri geliştirmektedirler ve performans değerlendirme görüşmelerini yöneticileriyle birlikte yönlendirmektedirler.

Performans yönetiminin işgörelere, yöneticiler ve organizasyon için yararlarını Işığışok (2005;19) ise şöyle sıralamaktadır:

“Performans yönetimi ile, işgörelere amaçlarının ve önceliklerinin neler olduğunu ve kendilerinden neler beklendiğinin bilmekte ve kendi performans planının oluşumuna katılarak kendi kariyer planı üzerinde de söz sahibi olabilmektedir. Yöneticisiyle sürekli bir geribildirim içinde gelişimini öğrenmekte ve gelişmeye açık olduğu noktalarda yöneticisiyle eğitim planlarını tartışabilmektedir. İşgörelere yaptıkları

işin kendilerine, bölümlerine (takımlarına) ve firmaya katkısı noktasında rolünün ve alacağı ödülün ne olduğunu bilmekte, iş doyumuna ulaşmakta ve objektif kriterlere göre bu değerlendirmeyi kendisi yapabilmektedir.

Yöneticiler açısından performans yönetimi, astları ile karşılıklı güven ve saygıya dayalı yakın iş ilişkileri kurabilme ve onlardan ne beklediğini açık olarak ifade edebilme olanağına sahip olmaktadır. Astlarının yeteneklerini en iyi şekilde kullanması yönünde yol gösterici olmakta, eğitim ihtiyaçlarını planlamakta, performans sonuçlarına dayanarak geribildirim vermekte ve kişisel gelişimlerine katkı sağlamaktadır.

Organizasyonlar açısından performans yönetimi, şirket vizyon ve stratejilerine göre belirlenen organizasyon amaçlarının, bölümlere ve bireylere ulaştırılması ve entegrasyonunu, bölüm (takım) amaçları ile bireysel amaçların katkılarının ayırt edilmelerini ve eğitim, gelişim planlaması, işgücü planlaması, kariyer planlaması, ücret yönetimi, terfi veya işten ayırma vb. insan kaynakları sistemlerine gerekli girdileri sağlama noktasında önemli yararları vardır.

Performansın ölçülmesi pek çok açıdan önemli bir konudur. Çalışma hayatındaki değişiklikler, artan rekabet, özel gelişme teşebbüsler, ulusal ve uluslar arası kalite ödülleri, değişen organizasyonel roller, değişen dış talepler ve bilgi teknolojisinin gücü gibi nedenler performansın ölçülmesini hem zorunlu kılmakta, hem de kolaylaştırmaktadır. Performansın ölçülmesi planlama ve kontrol çevriminin ayrılmaz bir parçasıdır ve organizasyonun kurulduğu andan itibaren kaynakların yönetiminde göz önüne alınmalıdır (Şimşek, Nursoy 2002;12).

F.Performans Yönetimi Felsefesi

Örgüt stratejisinin bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesi yoluyla başarıya ulaşmasını destekleyen bir yönetim sürecine olan gereksinme, örgüt içinde, örgütün işgörenlere karşı sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan bir yöntemin geliştirilmesine ve sürdürülmesine olan ihtiyaç, işgörenlere, kendi performansları hakkında söz söyleme imkanı verilmesinin gerekliliği, performansı yönetme işlevinin yürütülmesinde yöneticiler ile işgören arasında görüş birliği sağlanmasının önemi. Başka bir deyişle, emir-komuta zinciriyle değil, uzlaşma yoluyla yönetme, amaçların, ölçme, değerlendirme ve geliştirme faaliyetlerine dayanak oluşturmaları amacıyla kullanılması, performansı yönetme eyleminde, ölçme, geribildirim, pozitif güçlendirme ve “olasılık yönetimi”nin önemi, performansın ölçülmesinde ve gözden geçirilmesinde (girdi→işlem→çıktı→sonuç) sıralamasının önemi, performansın ölçülüp değerlendirilmesi ve işgörenin buna göre ücretlendirilmesi ve ödüllendirilmesi için haktanır (adil) ve eşitlikçi bir sisteme sahip olmanın gerekliliği, performans yönetiminin, sadece abartılmış bir performans değerlendirme ve motivasyon tekniği olmadığının, yönetimin temel bir sürecini oluşturduğunun kabul edilmesi gereği gibi kurallar performans yönetimi felsefesinin dayanağını oluşturmaktadır (Canman 2000;138).

G. Bir Süreç Olarak Performans Yönetimi

Performans yönetimini bir süreç olarak oluşturmada atılacak adımlar vardır. İlk adım, böyle bir sürece olan gerekliliğe açıklık getirmektir. Bu sürecin sağlayacağı yararlar belirlenmelidir. İkinci adım, süreci amaçlara uygun olarak tasarlamaktır. Sürecin farklı işlevleri ve işleri yansıtmak üzere örgüt içinde farklılaşması ihtimali vardır. Kimi işler, sonuçlarıyla daha kolay ölçülebilmektedir. Kimileri ise getirileriyle, gösterilen davranışlarla ya da yeteneklerle ölçülmektedir. Üçüncü adım, süreçteki tüm yönetici ve işgörenlere kapsamlı bir eğitim sağlamaktır. Dördüncü adım ise, sürecin etkisini devamlı olarak kontrol etmektir. Amaçlara ulaşıyor mu? Tüm işlere ve

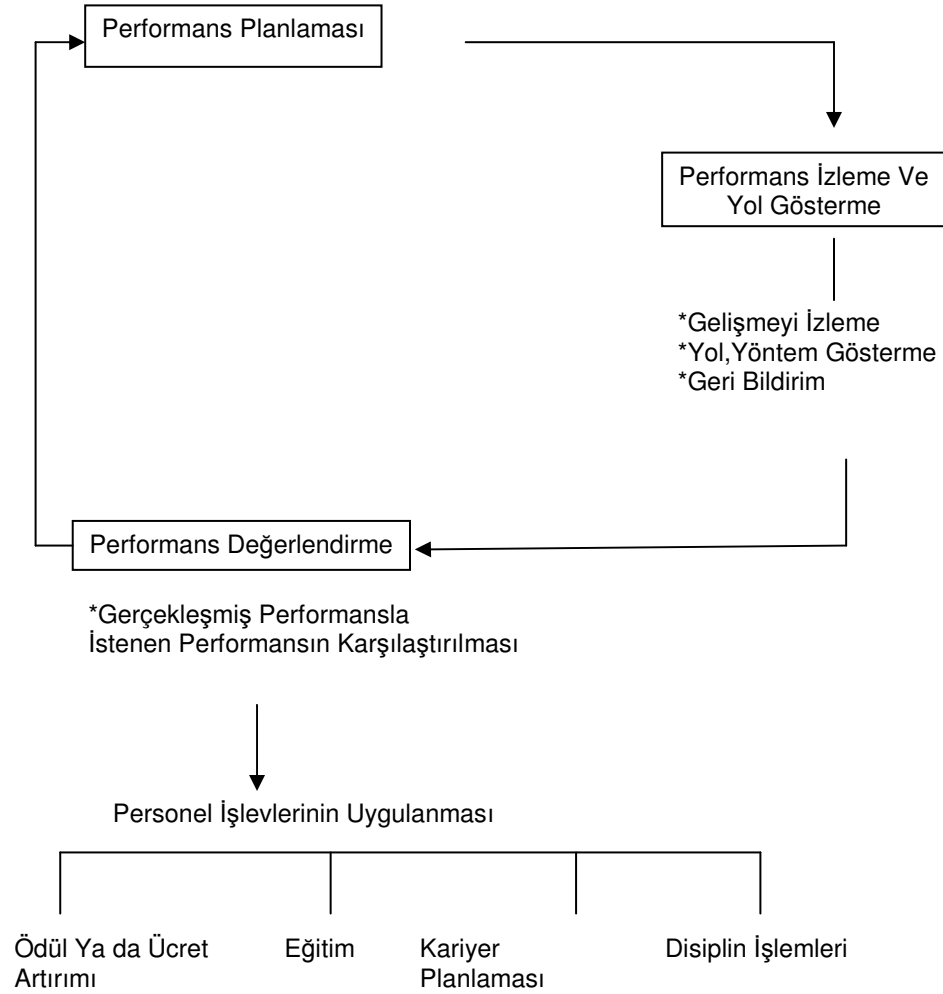
durumlara uygun mu? Değişiklik yapmaya ihtiyaç var mı? (Çalık 2003 ;24).

Bu dört adımın atılması, bir örgütte bir performans yönetimi sürecine işlerlik kazandırmada başarı şansını artırmaktadır. Ayrıca bir performans yönetimi süreci, etkisiz bir işleyiş gösteriyorsa ne yapılabilir? İlk yapılacak şey, artı değerın bulunmadığı yeri belirlemektir. Bu şu anlama gelmektedir: Değerlendirici ve değerlendirilen kişiler üzerinde, kritik performans konularını ortaya koymak için, sürecin denetlenmesi gereklidir. Bu takdirde, iyileştirme için bir strateji tasarlamaya gereksinme vardır. Kimi kuruluşlar, "küçük kazanımlar" aramaya karar verebilmektedirler. Yani her seferinde bir tek konu üzerine eğilmektedirler. Bunun için başarıya yönelik belirledikleri amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir yargıya varmaya çalışmaktadırlar. Küçük kazanımlar yaklaşımı, göreceli olarak aşırı derecede ihtiyatlıdır ve kuruluşun her yerinde performansta bir değişimi belirleme evresi sözkonusu olduğundan, belki de uzun bir zaman almaktadır. Ne var ki, sağlam bir felsefeye dayanmaktadır. Küçük kazanımlar gerçekten elde edilebilir ve uzun solukta büyük kazanımlara götürmektedir. Fakat kimi kuruluşlar, var olan süreci tümüyle tekrar düşünme yoluna gitmekte ve etkililikleri daha çabuk artırma olanağı aramaktadırlar (Canman 2000;149).

1.Performans Yönetimi Süreci

Performans yönetimi süreci, performansın planlanması, performansa ilişkin sürekli izleme ve yol gösterme işlevleri, yıl sonunda işgörenle yönetici arasında bir mülakatla gerçekleştirilen, bireylerin ve örgütün en son performans durumunu ortaya koymak ve performansı iyileştirmek amacıyla yapılan bir değerlendirme (gözden geçirme) işlevi aşamalarından oluşan bir bütünlük göstermektedir (Canman 2000;136).

Bu süreç şekilde gösterildiği gibi işlemektedir:



Şekil:2- Performans Yönetimi Süreci-Bütünleşmiş Bir Çevrim Modeli

Kaynak: CANMAN, Doğan.”İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2000

a) Performans Planlaması

Bir organizasyonun varlık sebebini oluşturan amaçlarına ulaşabilmesi için her şeyden önce gerçekçi bir planlama çalışmasına ihtiyacı vardır. Çünkü organizasyonun yapısını güçlendirmeyi ve performansını artırmayı amaçlamış bir planlama faaliyeti;

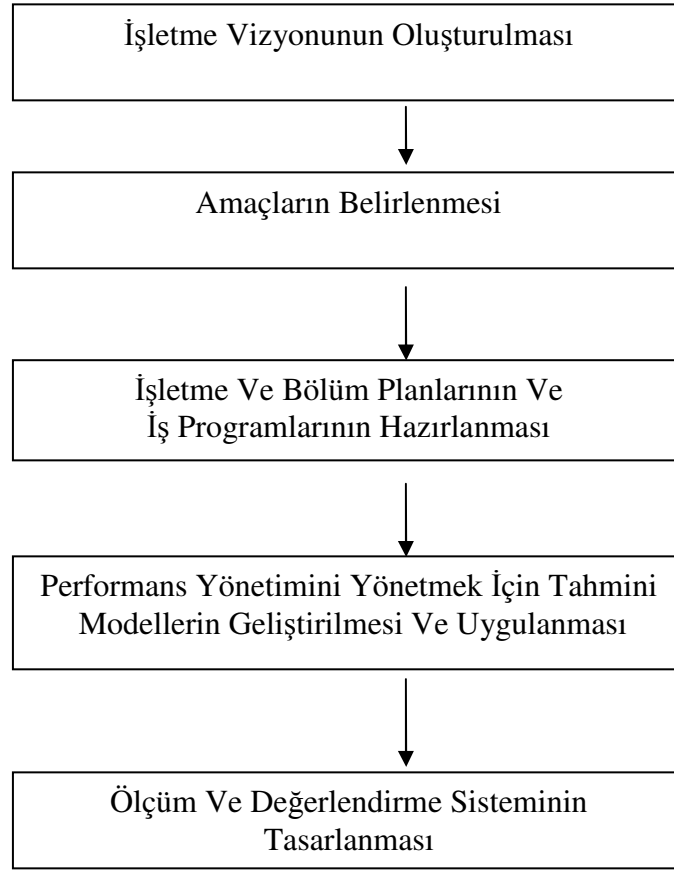
- * Neyin, ne zaman, nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirtme,
- * İş çevresindeki değişimin sürekli olması nedeniyle süreklilik gösterme,

* Geleceği, fırsat ve tehditleri tahmin etme, gerekli önlemleri alma,

* Organizasyonun her basamağındaki işgörenlere yol gösterme gibi yönetimin önemli bir işlevi olmasını sağlayan özelliklere sahiptir. Kuşkusuz bir işletmenin amaçları olduğu kadar kişilerin de amaçları vardır. Çalışma hayatı, bir bakıma kişisel amaçları gerçekleştirme alanıdır. Yönetimde başarılı olabilmek için işletmedeki işgörenin amaçları ile örgütün amaçlarının mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılması, uyumlaştırılması önemli bir noktadır. İşletmede normal olarak her konuda ittifak aranmayabilir. Ancak amaçların mümkün olduğu kadar birbirine yakın olması, etkinlik ve verimlilik için vazgeçilmez değer taşımaktadır. Bu sebeple planlama işlevinin yönetimin en önde gelen uğraş alanı olduğunu söylenebilmektedir (Akyüz 2001;103-104).

Performans yönetiminin ilk aşaması olan planlama, örgütün tüm düzeylerinde ulaşılmak istenen noktaların ve amaçların açık olarak belirlenmesi, bunun örgüte benimsetilmesi ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak gerekli stratejileri, yol ve yöntemleri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir. Yapılacak işlerin tanımlanması, işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde eğitimi, özendirilmesi, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışının sağlanması ve yönetim tekniklerinin uygulanması gibi kararlar bu aşamada alınmaktadır.

Performans planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır:



Şekil:3-Performans Planlama Süreci

Kaynak: AKAL, Zuhul. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, 2005, s.20

aa) İşletme Vizyonunun Oluşturulması

Bir örgüt için nereye gittiğini bilmek ve bunu tüm örgüte bildirmek önemlidir. Vizyonların açıklanması, misyon cümlesinin belirlenmesi, stratejik ve ortak amaçların tanımlanması bu nedenle gereklidir.

Misyon, kısaca, işletmenin hangi işi neden yaptığını açıklamaktadır. Misyon sözcüğünün temel bileşenleri işletmenin amacı, temel kuralları, kurumsal kimliği, örgüt politikaları ve değerleri şeklinde sıralanabilmektedir. Bu bileşenlerin her biri diğerlerini pekiştirmekte ve işletme stratejisi ile faaliyetlerin yapılış yöntemi arasında bir uyum

sağlamaktadır. Buna karşılık vizyon, belirlenmiş bir zaman diliminde işletmenin nerede olmak istediğini göstermektedir. Misyon gibi işletme değerlerini ve kültürünü yansıtan kuralları içermeyen vizyon, en basit şekliyle, tüm işgörenlerin paylaştığı örgütün geleceğine ait basit bir resimdir ve işgörenlerin ortak bir amaca odaklanarak daha verimli olmalarını sağlamaktadır. Doğru bir vizyon, işgörenleri faaliyete geçirmekte ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlamaktadır. Bunu, işgörenleri güdüleyerek ve işletme misyonuna uygun bir faaliyet sürecine istekle katılmalarını sağlayarak yapmaktadır (Akyüz 2001;135).

bb) Amaçların Belirlenmesi

Bu aşamada iki temel amaç tipi vardır. Bunlar iş ve gelişme amaçlarıdır. İş veya operasyonel amaçlar takım, bölüm veya organizasyonel amaçları başarmak için yapılan katkıyı veya başarı sonuçlarını göstermektedir. Örgüt düzeyinde bu amaçlar organizasyonun misyonu, öz değerleri ve stratejik planları ile ilişkilidir. Departman veya fonksiyonel düzeyde ise örgüt amaçları ile ilişkili olup bir fonksiyon veya departman tarafından başarılabacak olan amaçları ve belirli bir misyonu ayrıntılarıyla açıklamaktadır. Takım düzeyinde ise, amaçlar yine, bölüm ve örgüt amaçlarını başarmak için takımdan beklenen katkı ve takım amaçları ile spesifik olarak ilişkili olacaktır. Bireysel düzeyde ise amaçlar, işle ilgilidir ve bireyin işine katkıda bulunan önemli görevleri, temel aktivite alanlarını veya esas sorumluluklarını yansıtmaktadır. İdeal olanı, performans yönetiminin sadece bu düzeylerin her birine yönelik amaçları tanımlamak değil, bunun yanında organizasyonel etkinlik ve başarı hedefine ulaşacak bütün katkıları ve organizasyon aracılığıyla yaratılan performans gereksinimlerinin paylaşılan vizyonuna bunları birleştirmektir (Özdemir 2005;1).

Amaçların belirlenmesi aşamasında, ilk olarak örgüt sistemi tanımlanırken, daha sonra amaçların kısa ve uzun dönemli plan ve programları tasarlanmaktadır. Bu süreçte hem amaçlar geliştirilmekte, hem de planlama varsayımları oluşturulmaktadır.

- **Örgüt sisteminin tanımlanması:** Mevcut örgüt performansını ve yönetim süreçlerini değerlendirmek amacıyla veri ve bilgi toplamak gerekmektedir. “Anlaşılmayan tanımlanamaz, tanımlanamayan ölçülemez, ölçülemeyen yönetilemez” den hareketle örgütün tanımlanması şarttır. İşletmeler gelişebilmek için önce ne, nerede, nasıl yapıyor ve neden orada olduklarını bilmek zorundadırlar. Bu bilgilerle performans planlamasının temel verileri sağlanacaktır. Bu tanımlama için, girdi/çıktı analizi, müşteriler ve Pazar, satıcılar, ürünler, hizmetler, çıktılar, dönüştürme süreci, girdiler(malzeme, işgücü, enerji, sermaye), iç stratejik analiz, örgüt yapısı, işgören, varlıklar, teknoloji, kuvvetli ve zayıf yönler, mevcut performans düzeyi ve performans gelişimine engeller, dış stratejik analiz, tehdit ve olanaklar, bağlı olunan üst kuruluşların amaçları vb. analizler yapılmaktadır (Akal 2005;19).

- **Amaçların kısa ve uzun dönemli plan ve programların tasarlanması:** Yönetimin belirgin amaçlarının olması, bunlara ulaşmak için gereken stratejilerin, taktiklerin bu aşamada belirlenmesi ve planlanması gerekmektedir. Bu planlar, daha sonra etkinlik programlarına dökülerek uygulamaya geçilmektedir. Bu aşamada performansın geliştirilmesi için mevcut ve gelecekte gerekli girişimleri tasarlanmakta, geliştirilmekte ve uygulamaya geçirilmektedir. Yine bu aşamada kaynakların, kısıtların, opsiyonların, sürelerin vb. sınırlarının tanımlanması yapılmaktadır (Akal 2005;19).

- **Amaçların geliştirilmesi:** Planlamalara bağlı kalarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklara ilişkin nicel amaçların mümkün olduğunca nicel olarak belirlenmesi gerekmektedir. Genel amaçlar bir zincirin halkalarını oluşturacak şekilde iç süreç yapısı içinde ara ve alt alanlara ait amaçlara ayrılmakta ve bireysel amaçlar olarak belirgin ve açık bir şekilde ulaşılmak istenen sonuçlar halinde ifade edilmektedir (Akal 2005;20).

Örgütte işgörenlerin kapasiteleri, güdülleri, beklentileri, umutları,

memnuniyetleri ve şikayetleri amaçların neler olacağını belirleyen unsurlardır. Ayrıca kişinin örgüt içerisindeki konumu, görevi, iş anlayışı, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, işteki başarı derecesi ve ast-üst ilişkileri kişisel amaçların oluşumunda etkili olan diğer unsurlar olarak sayılabilmektedir. Örgütteki işgören sayısı, cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine göre dağılımı, örgütte ihtiyaçtan fazla veya az işgören bulunması, örgütün işgörenine sağladığı avantajlar ile benzer örgütlerin kendi işgörenlerine sağladığı avantajlar karşılaştırıldığında, sonucun olumlu veya olumsuz olması, örgütün benimsediği yönetim anlayışı, örgütün faaliyet alanı ve geleceği ile ilgili beklentiler gibi unsurlar da işgörenin amaçlarının neler olabileceği noktasında etkili olabilen unsurlardır (Akyüz 2001;136).

- Planlama varsayımlarının oluşturulması: Varsayımlar, işletmenin önemi nedir, öncelikli olarak ne üretmelidir, bunlar ne zaman yapılmalıdır, işletme bu planlara mevcut haliyle ayak uydurabilecek midir gibi sorulara yanıtlar aranarak belirlenmelidir. Stratejiler en kuvvetli ve öncelikli alanlara yöneltilmelidir. Her bir bireysel amaca ve tüm işletmenin etkenliğini maksimize etmek görüşüne dayanılarak, bu amaçlara ulaşmak için genel ve bireysel düzeylerde operasyonel stratejilerin listesi yapılmakta ve uygun olanlar belirlenmektedir (Akal 2005;20).

cc) İşletme ve Bölüm Planlarının ve İş Programlarının Hazırlanması

Amaçların gerçekleşmesi için gerekli taktik planlar ve işlemlere ilişkin ayrıntılı etkinlik planları gelişmeye odaklı olarak hazırlanmakta, sorumluları ve süreleri, kaynakları belirlenmektedir. İşletme planları kısa ve orta dönemli olup, stratejik amaçlarla, yapılacak etkinliklerin arasındaki neden-sonuç ilişkisini ortaya koyan planlardır. Planlar hazırlandıktan sonra işletme bu planları uygulamaya koymaktadır (Akal 2005;20).

dd) Performans Yönetimini Yönetmek İçin Tahmini Modellerin Geliştirilmesi Ve Uygulanması

Performans yönetimini yönetmek için tahmini modellerin geliştirilmesi ve uygulanması aşamasında; süreçlere yönelik sorunları belirlemek ve çözmek, örgütün ve çalışanların performanslarını değerlendirmek, performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemlerini kurmak ve bu sistemlerin her birinin işletmenin verimliliğine etkisi belirlenerek uygulamaya konulmaktadır (Akal 2005;21).

ee) Ölçüm ve Değerlendirme Sisteminin Tasarlanması

Performans planlama sürecinin sonunda, yönetici ve işgören, planın yapıldığı dönem için işgörenin temel sorumlulukları nelerdir, işgörenin başarılı olup olmadığı nasıl bilinecek, işgören, sorumluluklarını ne zaman yerine getirecek, işin gereklerine ilişkin işgörenin sahip olduğu yetkileri nelerdir, işgören, görevli olduğu birime ya da örgüte nasıl katkıda bulunacak, yönetici işgörene hangi hangi konularda nasıl yardımcı olacak, karşılaşılan sorunlar nasıl çözümlenecek, sorumluluklarını yerine getirmesi için işgörenin yeni beceriler kazanması gerekiyor mu, problemin önlenmesi için yıl boyunca, yönetici ve işgören nasıl bir iletişim içinde olacak? sorularına aynı biçimde ve ortak cevap verebilmelidir (Çalık 2003;41).

2.Performansa İlişkin Sürekli İzleme Ve Yol Gösterme

Performans yönetiminin ikinci aşaması olan “performans izleme süreci”nde, dönem başında belirlenen amaçların ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenmektedir. İzleme döneminin (yılın) ortası, amaçlara ulaşımın olabilirliği konusunda ön bilgi vermekte ve performans izleme görüşmeleri yapılmaktadır. Sapmalar olması durumunda, müdahaleler yapılarak amaçların gerçekleşmesi yönünde çaba harcanmaktadır (Işığışok 2005;3).

3.Performans Değerlendirme

Performans yönetiminin üçüncü aşaması, “performans değerlendirme süreci” olup, dönem veya yıl sonu performans değerlendirmesi olarak da adlandırılmaktadır. Bu aşama, dönem başında belirlenen amaçların ne kadarının gerçekleştiğinin masaya yatırıldığı aşamadır. Öncelikle gerçekleşen değerler sisteme girilmekte ve beklenen değerlere göre “ağırlıklı performans puanları” hesaplanmaktadır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilmektedir (Işığışık 2005;3).

4.Personel İşlevlerinin Uygulanması

Performans yönetiminin son aşamasında, performans değerlendirme görüşmelerinden elde edilen veriler kullanılarak, insan kaynakları yönetiminin ücret, terfi, eğitim, geliştirme gibi alt sistemlerine uygulanmaktadır.

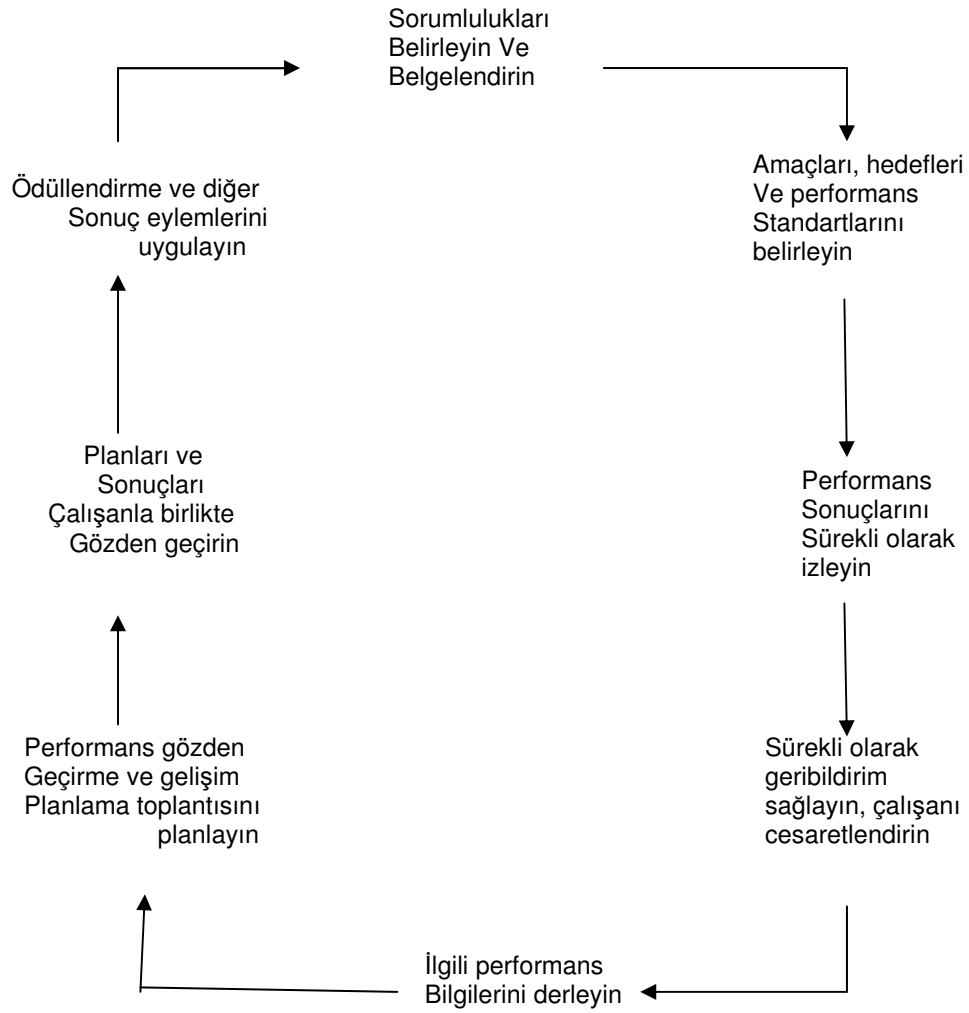
Öğretide, performans yönetimi sürecine ilişkin farklı açıklamalar vardır. Bu nedenle, performans yönetimi sürecinin farklı açıklamalarına yer vermekte fayda olacaktır.

Performans yönetimini bir bütün olarak anlamak için sistemin birbirini izleyen aşamalarını bir döngü şeklinde ele almak gerekmektedir. Böyle bir döngü, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi için yerine getirilmesi gereken bireysel sorumlulukların belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile başlayacaktır. Daha sonra, yönetici ve işgörenin bireysel amaçları, gerekirse pazarlık ederek, belirleyecekleri ve performans standartlarını görüşecekleri bir toplantı yapılacaktır. Bu toplantı ile yönetici ile işgören arasında etkili iletişim kurulmuş, işgörenin motivasyonu ve amaçlara odaklanması sağlanmış ve kendisine performansının nasıl değerlendirileceği açıklanmış olacaktır. Bundan sonra yapılacaklar, yöneticinin işgörenin performans sonuçlarını sürekli olarak izlemesi ve kendisine geribildirim sağlamasıdır. Burada amaç, olumlu ya da olumsuz

gelişmeleri yakından gözlemlmek, performansını destekleme, gerekirse düzeltici geribildirimlerde bulunmak ve işgöreni cesaretlendirmektir (Barutçugil 2004;339).

Yönetici performans dönemi boyunca gerek gözlemleri ile gerekse diğr yöntem ve kaynaklarla elde ettiğı bilgi ve belgeleri derleyerek bir "performans gözden geçirme gelişim planlama toplantısı" için hazırlık yapacaktır. Performans yönetimi döngüsünün kritik bir noktası, yönetici ile işgörenin performans planlarını ve sonuçlarını birlikte gözden geçirmek üzere yapacakları dönemsel görüşmedir. Bu görüşmenin başarısı, tüm sürecin amacına ulaşmasında en önemli rolü oynayacaktır. Performans yönetimi döngüsünü tamamlayan aşama, değerlendirme sonuçlarına göre işgörenle ilgili kararların verilmesi ve bu kararların eyleme dönüştürülmesidir. Somut sonuçları olmayan bir performans yönetimi, boşa harcanan zaman, para ve emekten başka bir şey değildir (Barutçugil 2004;340).

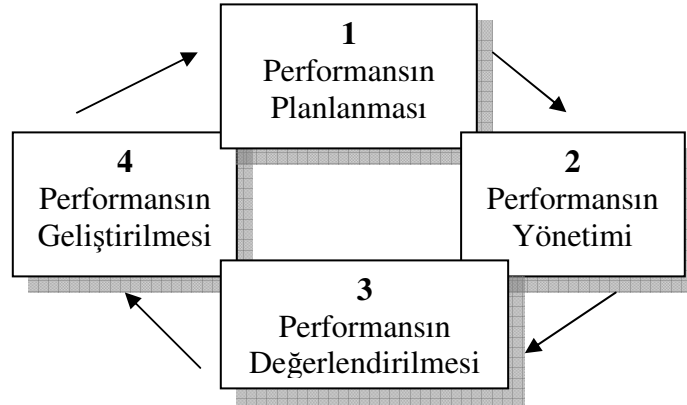
Bu süreç aşağıdaki şekilde şematik olarak özetlenmektedir.



Şekil:4-Performans Yönetimi Döngüsü

Kaynak-BARUTÇUGİL,İsmet, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” 2004, s.339

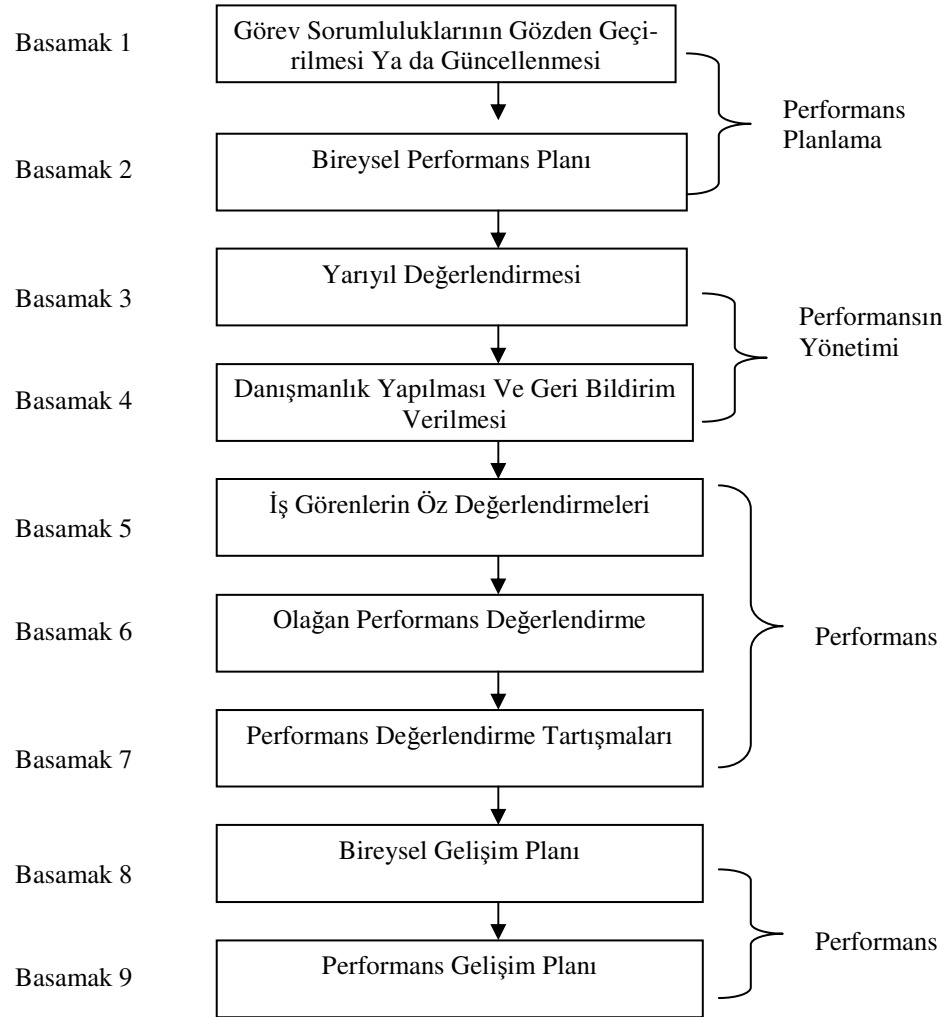
Performans yönetimi süreci, Çalık (2003;24)’ a göre, performansın planlanması, performansın yönetilmesi, performansın değerlendirilmesi ve performansın geliştirilmesi aşamalarında oluşan bir bütünlük göstermektedir.



Şekil:5-Performans Yönetimi Süreci

Kaynak-ÇALIK,Temel, “Performans Yönetimi”, 2003, s.24

Bu dört aşama, kendi içinde de bir takım basamaklardan oluşmaktadır. Performans planlama aşamasında, görev sorumlulukları gözden geçirilerek, bireysel plan hazırlanmaktadır. Performans yönetimi aşamasında, yarıyıl değerlendirilmesi yapılarak, işgörenlere geribildirimde bulunmaktadır. Performansın değerlendirilmesi aşamasında, işgörenler öz değerlendirme yapmakta ve performanslar değerlendirilerek tartışmaları yapılmaktadır. Performansın geliştirilmesi aşamasında ise, bireysel ve performans gelişim planları hazırlanmaktadır.



Şekil:6-Performans Yönetimi Süreci-Basamakları

Kaynak-ÇALIK,Temel, “Performans Yönetimi”, 2003, s.25

Basamak 1: Örgütte çalışan işgörenlerin, sorumluluklarını ve yönetimin kendilerinden beklentilerini anlayabilmeleri için yönetimin, her bir işin içeriğini işgörelere anlatması performans yönetiminin ilk basamağını oluşturmaktadır. İşgörelerin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, sadece işin gerektirdiği uygun yeteneklere ve başarı için yüksek performansla sahip olmak yeterli değildir. Bu iki ön koşulun yanında işgören, kendisine verilen görevin içeriğini de çok iyi anlamalıdır. Bu üç ön koşulun performans ile ilişkisi şöyle açıklanabilir:

Performans=Yetenek*Motivasyon*Rolün Açıklığı (Çalık 2003;26).

Basamak 2: Uygun bireysel standartların ve amaçların belirlenmesi, işgörenlerin etkili bir performans sergilemeleri açısından son derece önemlidir. Araştırmalar, çok yüksek ya da çok düşük seviyeli amaçların işgören motivasyonunu ve örgüte adanmışlık seviyelerini olumsuz etkilediklerini göstermiştir. Belirli fakat ulaşması zor amaçlar, anlaşılmayan, soyut amaçlara nazaran daha yüksek performansla sonuçlanmaktadır (Çalık 2003;28).

Bireysel performans planıyla, performans beklentilerinin tanımlanması örgütsel amaçların başarılmasında ve örgütün misyonunun daha iyi anlaşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Belirlenen tüm amaçların, işgörenlerin anlayacağı şekilde belirgin olması, ölçülebilir olması, ulaşılabilir olması, gerçekçi olması, yerine getirilmesi gereken zamanın belli olması özelliklerinin bulunmasına dikkat edilmelidir (Çalık 2003;29).

Basamak 3: Yarıyıl değerlendirmesi, performans yönetimi sürecinde üçüncü basamağı oluşturmaktadır. Yarıyıl değerlendirmesi, bireysel performans planında belirlenen amaçlar hakkında işgörelere geribildirim sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bu basamağın amacı, işgörenlerin başarılarını takdir ederek motivasyonlarını sürdürmektir (Çalık 2003;30).

Basamak 4: İşgörenlerin performansları, yapıcı geribildirimler aracılığıyla artmaktadır. İş doyumunu ile ilgili yapılmış olan bir araştırma, bir çok işgörenin formal bir temelde yapılan değerlendirmeye tabi tutulmak istemediklerini, sık sık verilen informal geribildirimler istediklerini göstermiştir (Çalık 2003;31).

Bu basamak, işgörenlerin, hangi beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını anlamaları için onlara yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin başarıya ulaşmasını sağlayan

desteği, kaynağı ve ip uğlarını vermek yöneticinin görevidir.

Araştırmalar, performansları hakkında geribildirim alan işğörenlerin, almayanlara oranla amaçlarına daha bağlı olduklarını göstermiştir. Amaçlara bağlılıkta bu kadar etkili olan geribildirimün bazı özellikleri vardır. Geribildirimler, belirli amaçlarla ilgili olduklarında en iyi sonucu vermektedir. Geribildirimler, belirli zaman aralıkları ile verildiklerinde en iyi sonucu vermektedir. İşğörenler, gelişime ihtiyaç duydukları alanlar konusunda zamanında bilgilendirilirse, problemi daha erken çözümleme şansına sahip olmaktadır. Geribildirimler, performansı en üst seviyeye çıkarmaya yardımcı olan uygun bir tavırla verildiklerinde en iyi sonuç elde edilebilir. İnsanlar olumlu bir şekilde sunulan bilgilere en iyi karşılığı verirler (Çalık 2003;31).

Basamak 5: Özdeğerlendirme, işğörenlerin kendi pozisyonları ile ilgili olarak performanslarını dürüst bir şekilde değerlendirmelerine izin verdiği için performans yönetim süreci içinde önemli bir yere sahiptir. Bu basamakta, işğörenler kendi performansları ile ilgili görüşlerini açıklama fırsatı bulmaktadırlar (Çalık 2003;33).

Basamak 6: Performans değerlendirme temelde bir geribildirim sürecidir. Performans değerlendirme süreci üç temel psikolojik prensibe dayanmaktadır. Bu prensipler, işğörelere a) performansları hakkında yeterli geribildirim verme b) açık ve ulaşılabilir amaçlar sunma c) amaçların belirlenme sürecine katılma imkanı verme olarak sıralanabilmektedir (Çalık 2003;34).

Basamak 7: Performans değerlendirme toplantılarında, yöneticiler işğörenlerle yetenekleri ve gelişim alanları hakkında tartışmaktadırlar. Performans değerlendirme toplantısını yöneten yöneticilerin dikkat etmesi gereken önemli noktalar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur (Çalık 2003;37):

* İşğörene geçen yılki performansı hakkında düşüncelerini sorun.

- * İşgörenin performans değerlendirme sonuçlarını özetleyin.
- * İşgörenden performansı ve gerekirse gelişim için gerekli olan etkinlikler hakkındaki fikirlerini alın.
- * Bireysel gelişim planı için gelişimsel ihtiyaçları ve yetenekleri tanımlayın.
- * İşgörenle birlikte bir eylem planı hazırlayın.

Basamak 8: Williams, bireysel gelişim planı basamağının aşağıdaki prensiplerin yerine getirilmesine bağlamaktadır (Çalık 2003;38):

- * Başarıya ulaşmak için, başarının anlamının hem işgören hem de yöneticiler açısından tanımlanması,
- * Çalışanların, beklentilerini karşılamak için bu beklentilerin neler olduğunun anlaşılması,
- * Mesleki açıdan gelişmek için yapıcı geribildirimlere göre hareket edilmesi,
- * Potansiyeli en üst seviyeye çıkarmak için çalışanların deneyim ve bilgilerinden yararlanılması gerekmektedir.

Basamak 9: Performans yönetimi sürecinin önemli basamaklarından biri olan performans gelişim planında, işgörenlerin işle ilgili becerilerinin, bilgilerinin ve deneyimlerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Performans gelişim planı, işgörenlerin eksik yönlerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Performans gelişim süreci, işgörenle yöneticinin ortak sonucu ortaya çıkmaktadır. Gerekli eylem basamaklarını uygulamak işgörenin sorumluluğundadır. Uygulamaya konulan eylem planının gözlenmesi ise yöneticinin sorumluluğundadır (Çalık 2003;38).

H. Performans Yönetimine Eleştirel Bir Yaklaşım

1. Performans Yönetiminin Varsayımları

Performans yönetimi, etkili organizasyonların ne yaptığı ve organizasyonların

etkili çalışması için ne yapılması gerektiği ile ilgili olarak bir dizi varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımların incelenmesi, yaşanan bazı tipik sorunların kaynağını ortaya koymaktadır. Performans yönetiminin organizasyonlar ve performans hakkındaki başlıca varsayımları ana başlıklarıyla şunlardır (Barutçugil 2002;162):

Varsayım1.Organizasyonun performansı işgörenlerin performanslarının toplamıdır.

Performans yönetimi, bir organizasyonun başarısının tüm bireysel girdilerin toplanmasının bir sonucu olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bu nedenle her işgörenin elde ettiği sonuçların iyi yönetilmesinin genel başarıyı sağlayacağı kabul edilmektedir. İlk bakışta doğru görülmekle birlikte, gerçekçi bir yaklaşım, organizasyonun başarısının yalnızca sonuçların alt alta toplanması ile değil insanların birbirleriyle etkileşimlerinin sonucu olarak ortaya çıktığını gösterecektir. Bütün yalnızca parçaların toplamından ibaret değildir. İyi yönetilen bir iş ortamında işgörenler, başarılı organizasyonu yaratmak için etkileşim içine girmektedirler. Organizasyonun başarısı, sonuçların toplanmasına değil sentezine dayanmaktadır (Barutçugil 2002;162).

Varsayım 2. Sonuçlara odaklanıldığında sorun kalmayacaktır.

Performans yönetimi, eğer sonuçlara odaklanırsanız çok daha başarılı olacağınızı varsaymaktadır. Süreç, amaçların belirlenmesi, amaçların elde edilmesi ve arzu edilen sonuca ulaşılması olarak ortaya konulduğunda bu varsayım doğru görünmektedir. Sorun; yalnızca sonuçlara odaklanıldığında bu sonuçların elde edilmesi için gerekli olan organizasyonel konuların ve sistem unsurlarının göz ardı edilmesidir. Bu varsayım eğer sonuçlar hakkında açık ve net iseniz, etkili sistemlerin adeta sihirli bir şekilde kendiliğinden bu sonuçları gerçeğe dönüştüreceği ve yönetimin etkili olacağı düşüncesine götürmektedir. Ancak, bunun doğru olmadığı açıktır. Sonuçlar önemli olmakla birlikte bu sonuçların elde edilmesi için gerekli sürecin incelenmesi belki daha

da önemli olabilir. Toplam kalite projeleri bunu ortaya çıkarmıştır. Yalnızca sonuçlara ve kotalara odaklanan bazı şirketler kaliteli üretim ve hizmet için gerekli koşulları sağlamaya daha az çaba harcadıkları için pazarda kaybolmuşlardır (Barutçugil 2002;163).

Varsayım 3. İnsanları amaç belirlemeye katmak motivasyonu sağlar.

İşgörenlerin kendi hedeflerini belirlemeye katılması motivasyon için yeterli olmamaktadır. Çünkü onlar hala kendi kişisel amaçlarının belirleyicisi olan genel organizasyonel amaçların belirlenmesinin dışındadırlar. Üst yönetim, bir organizasyon için genel amaçları belirledikten sonra, bu amaçlara ulaşmak için kişisel olarak yapacaklarının bir kısmının kontrolünü çalışanların kendilerine bırakmaları çok fazla motivasyon sağlamayacaktır. Eğer, genel amaçlar işgören için bir anlam ifade etmiyorsa, yönetim onlara yalnızca bir anlamsız amaç ile bir başka anlamsız amaç arasında seçme şansını tanımış olmaktadır. İşgörenler, üst yönetimin kararlarını anlamsız görüyorlarsa, görevlerle ilgili ne kadar seçme hakkı tanınırsa tanınsın, bu bir işgöreni kontrolün kendisinde olduğuna ya da önemli bir işe katkıda bulunduğuna inandıramayacaktır (Barutçugil 2002;163).

Varsayım 4. Sonuçlar tarafsız ve anlamlı bir şekilde ölçülebilir.

İş standardını ne kadar kesin ve titiz belirlerseniz ve ne kadar objektif olmasını isterseniz, o kadar anlamsız görünecektir veya görevin özünden o kadar uzaklaşılacaktır. Bir başka ifadeyle, işi doğru yapmaya çaba gösterirken doğru işi yapmaktan uzaklaşılacaktır. Bunun tipik örnekleri özellikle satışta görülmektedir. İşin standartları çoğaldıkça asıl amaç olan müşteri memnuniyeti azalmaktadır. Bir standart sayısallaştırıldığı ve ölçülebilir yapıldığı ölçüde gerçek performansla olan ilgisi daha da azalmaktadır. En iyi yazılmış standartlar bile bir objektiflik görünümüne sahip olmakla beraber sonuçta subjektif yargılamalar gerektirmektedir. Bu, performans gözden

geçirmede ve disipline yönelik eylemlerde sorun yaratan bir durumdur. Çoğu kez standartların “ihlal edilmesi” başlangıçta görüldüğünden çok daha subjektif bir yargı gerektiren bir durum yaratmaktadır (Barutçugil 2002;163).

Varsayım 5. Coaching ve değerlendirme birlikte varolabilir ve başarıyla yürütülebilir.

Önemli bir diğer varsayım, bir yöneticinin bir taraftan işgörenle ilgili yükseltme gibi kararları etkileyecek şekilde performans değerlemesi yaparken, diğer taraftan ona performansını iyileştirmesi için rehberlik etmesidir. Bir yöneticinin bu iki fonksiyonu aynı zamanda birlikte gerçekleştirmesi olanaksız olmasa bile çok zordur. Bunun olması, yönetici ile işgören arasında yüksek düzeyde bir güvenin oluşmasına bağlıdır. Ancak bu güveni yaratmak da zordur, belirli bir zaman ve çaba harcamayı gerektirir. Konunun uzmanları, bir işgörenin kendi kendini değerlendirmesini önermekte ve bazı performans yönetimi programları da bunu gerçekten öngörmektedir. Hatta bazı kaynaklar, bir işgörenin kendisini değerlendirirken yöneticinin olabileceğinden daha katı olacağını düşünmektedir. Dürüst olmak gerekirse, işgörenlerin bir yöneticiyle performans iyileştirme amacıyla çalışırken hatalarını ve yetersizliklerini açıkça ortaya koyacağına inanabilir miyiz? Bu olabilir ancak buna her zaman güvenemezsiniz. Çoğu insanın başkalarıyla kıyaslama yaptığında kendisini daha olumlu görme eğilimi vardır (Barutçugil 2002;165).

2.Performans Yönetiminde Yapılan Hatalar

Performans yönetiminde, gerek yöneticilerin, gerek işgörenlerin, gerekse insan kaynakları departmanının düştüğü birtakım hatalar söz konusudur.

a) Yöneticiler Tarafından Yapılan Hatalar

- **“Bu bize uymaz”:** Nesnel ölçütlerden çok ilişkisel boyutun önde olduğu, uyumsuzluklar karşısında yüzleşmekten kaçınılan, kıdemin ağırlık taşıdığı kurumlarda bu yaklaşıma sık rastlanmaktadır.
- **Performans yönetimi sürecinde, performans değerlendirmeye gereğinden çok odaklanmak:** Performans değerlendirme, kesintiye uğramadan ve etkin iletişimle gelişen bir sürecin son durağıdır. Yılda bir kez performansa not vermekten çok, performansı geliştirmeye zaman ayrılmalıdır.
- **İşgörenleri birbiriyle kıyaslamak:** İşgörenlerin performanslarını karşılaştırmak, rekabet ve sürtüşme yaratmakta, çalışma isteğini kırmakta, ekip çalışmasını engellemektedir.
- **Değerlendirmeyi kusur bulmakla karıştırmak:** Performans, suçluyu bulmak için değil, performansı geliştirmek için değerlendirilmektedir. Performans değerlendirmenin amacı, yönetici ile işgörenin bir araya gelip en iyi çözümü bulmak amacıyla birlikte çalışmalarını sağlamaktır.
- **Değerlendirme formunun nesnelliğine fazla bel bağlamak:** Formlar, performans değerlendirmeyi kolay ve pratik hale getirmek için kullanılmaktadır. Ancak tek başına nesnel değerlendirmenin güvencesi değildir. Yönetici, değerlendirmelerinde formlarla sınırlı kalmamalıdır.
- **Performans değerlendirme ücretlendirmeye bağlı değilse, değerlendirmeden vazgeçmek:** Birçok yönetici, performans değerlendirmesini işgöreni geliştirmek için değil, ücret artışı ve terfilere dayanak olarak kullanma eğilimindedir. Aksi halde performansı değerlendirmekten vazgeçmektedir.
- **Önemsiz ayrıntılara odaklanmak:** En önemsiz özellikler, en kolay ölçülebilenlerdir. Müşteri hizmeti deyince, çalışanı “üç çalışta telefona cevap vermek” üzerinden değerlendiren yönetici, müşteri hizmetindeki gerçek kaliteyi gözden kaçırmaktadır.

- **Tüm çalışanların ve tüm işlerin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak:** Her işgören farklıdır; bazıları geribildirim, bazıları ise iletişime ihtiyaç duymaktadırlar. Her iş de farklıdır. İnşaat mühendisiyle, resepsiyon görevlisi aynı kefeye konulamaz. Yönetici, işgörenlerin ve işin özelliklerine dikkat etmelidir (Salt 2005;2).

b) İşgörenler Tarafından Yapılan Hatalar

- **“Bu bize uymaz”:** İşgörenler özellikle olumsuz geribildirimleri, kişiliklerine tehdit olarak algılamaktadırlar. Yüzleşmek, çoğu kez iyi ilişkileri bozucu etki yapmaktadır. Oysa işe odaklı geribildirim performansı geliştirmektedir.

- **Formlarda takılıp kalmak:** Performans değerlendirmenin amacı, işgörenlerin ve yöneticilerin sürekli gelişmesini sağlamak, iş başarısını engelleyen zorlukları ortadan kaldırmaktır. Formlar ise, sadece gelişmeyi takip etmek için tutulan kayıtlardır.

- **Önceden hazırlık yapmamak:** Performans değerlendirmesine hazırlanmak, işgörenin kendi performansını, objektif bir şekilde gözden geçirmesi demektir. İş tanımını ve sorumluluklarını, kendisinden beklenenleri gözden geçirerek, güçlükleri ve engelleri belirlemesi, performans değerlendirmesinin amacına ulaşmasını sağlamaktadır.

- **Savunmacı yaklaşım:** İşgörenin savunmacı tavır takınması, performans değerlendirmesi için gereken diyalogu engellemektedir. İşgören, tabii ki görüşlerini dile getirmelidir, ancak bunu savunmacı ve duygusal bir tarzda değil, sakin ve olgulara dayalı bir biçimde yapmalıdır.

- **Yıl boyu iletişim kurmamak:** İşgörenlerin yalnız yıl sonunda değil, yıl boyu çalışmalarının nasıl değerlendirildiğini bilmeye ihtiyaçları ve hakları vardır. İşgörenin yöneticisinden performansıyla ilgili görüşlerini talep etmesi yararınadır. Yönetici ile işgören arasında sürekli iletişim sağlanması her

ikisinin de ortak sorumluluğudur.

- **Tek taraflılığa izin vermek:** Performans değerlendirmesi, eğer her iki taraf da sürece aktif olarak katılırsa ve kendi konumlarını ve fikirlerini açıkça ifade edebilirlerse, iyi sonuç vermektedir. İşgören için değerlendirme görüşmesi, performansını geliştirmek için yapmayı düşündüğü değişiklikleri dile getirmenin tam zamanıdır.

- **Değerlendirmeyi zam almaya bağlamak:** Ücret artışlarını, performans değerlendirme sonuçlarına bağlayan kurumlarda, yöneticilerle çalışanlar karşı karşıya gelmektedir. İşgörenler, “kazanç” boyutuna odaklanmakta, eksiklerini ve hatalarını gizlemeye çalışmaktadırlar. Oysa amaç, performansı geliştirmek olmalıdır (Salt 2005;2).

c) İnsan Kaynakları Departmanı Tarafından Yapılan Hatalar

- **Kırtasiyeciliği ve formları öne çıkarmak:** Kayıtların düzenli tutulması tabi ki önemlidir, ancak formlar öne çıkarıldığı zaman performans değerlendirme amacından sapmaktadır. Elde sadece doldurulmuş, dosyalanmış, sonra da unutulmuş formlar kalmaktadır.

- **Ağ üzerinden performans değerlendirmeyle yetinmek:** Performans değerlendirme, insanlar arası bir iletişim sürecidir ve bu sürecin sağlıklı sürmesine özen gösterilmelidir. Kolaylıkla sağlanan yazılımlar, sadece süreci destekleyen araçlardandır.

- **Yöneticileri eksik ya da yanlış eğitmek:** İnsan kaynakları uzmanları, formları ve yöntemleri tasarlamakta, yönerge oluşturmakta, formları bastırmakta ve yöneticilere dağıtmaktadırlar. Sonra da yöneticilerin, performans değerlendirmenin form doldurmaktan fazla bir şey olduğunu anlamasını beklemektedirler. Bu durumun yaşanmaması için, yöneticilere ayrıntılı bir eğitim verilmelidir.

- **İşgörenlerin eğitimini ihmal etmek:** İşgörenlerin sürece etkin

katılımını sağlamak için onlara da eğitim verilmesi gerekmektedir. Ancak, genellikle işgörenlere kısa bir oryantasyon verilmektedir. Çünkü insan kaynakları uzmanlarına göre, performans değerlendirme, işgörenlere yapılan bir şeydir. Sonuç olarak yöneticiler de olayı böyle görmeye başlamaktadır.

- **Formların peşine düşüp yöneticileri zorlamak:** Yöneticiler, performans değerlendirmenin amacını, anlamadıkları ya da zaman kaybı olarak gördükleri için, formları doldurmayı da savsaklamaktadır. Bu nedenle, yöneticilere, performans yönetiminin yaralarını anlatarak, onları süreçten sorumlu tutmak daha doğru olacaktır.

- **Yöneticileri performans değerlendirmeden sorumlu tutmamak:** Yöneticiler, performans değerlendirme sürecinin etkinliğinden sorumludurlar ve bu da onlar için bir performans belirtisidir. Performans değerlendirmede, her yönetici için performans kriterleri olmadıkça, sistemin sağlıklı yürümesi mümkün değildir (Salt 2005;3).

3.Geleneksel Performans Yönetiminin Yanlış Mesajları

Performans yönetiminin, işgörenleri yetkilendirdiği, kendini kontrole ve değerlendirmeye izin verdiği, katılıma ve işin içine girmeye olanak sağladığı ve işin anlamlılığını artırdığı kabul edilmektedir. Oysa, performans yönetiminin açık ya da kapalı biçimde verdiği bazı mesajlar, bu sonuçların gerçekleşmemesi bir tarafa yöneticinin saygınlığının azalmasıyla ve yöneticinin liderlik etme yeteneğinin yıkılmasıyla sonuçlanan durumlar yaratmaktadır (Barutçugil 2002;167):

- **Mesaj 1: “Kendi işinizden sorumlusunuz.”**→Bireyci bir toplumda yaşadığımız ve giderek daha bireyci olduğumuzdan, her insanın kendi işinden sorumlu olması ve hesap vermesi fikrine heyecanla sarılmamız şaşırtıcı değildir. Performans yönetimi, bu kişisel sorumluluğu geliştirmek için tasarlanmıştır. Fakat bu aynı zamanda, sizin başkalarının işinden sorumlu

olmadığınızı da ifade etmektedir. Buradan, organizasyon için önemli olan, fakat başkaları tarafından yerine getirilen işlerden sorumlu olmadığınız anlamı çıkarılabilmektedir. Bireysel sorumluluğa odaklanan performans yönetimi, işgörenin organizasyona karşı sorumluluğunu ve “kendi işi” olmayan görevlerdeki sorumluluğunu ortadan kaldırmaktadır. Performans yönetimi, bireylere başkalarının işini yapmayın dememektedir. Ancak, yapmaları için de cesaretlendirmemektedir. Çünkü o görev başkasına aittir (Barutçugil 2002;167).

- **Mesaj 2: “Kaynaklar için rekabet edin”**→ Performans yönetiminde, işgörenler kendi amaçlarının ve standartlarının elde edilmesine göre değerlendirilmektedirler. İşgörenlerin kazancı işlerin yapılması ile elde edilmekte ve bazen bu, başka insanların amaçlarının elde edilmesini engelleme pahasına kaynaklar için rekabet ederek gerçekleştirilmektedir. Bazı işgörenler kendi işlerini yapmak ve amaçlarına ulaşmak için malzeme, kitap ve dosyalara el koymakta ve bazen bunları aylarca saklayarak, bunu yaptıklarını da kimseye söylememektedirler. Bunu yapanlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmeyi güvence altına alırken, diğerleri bu bencillikten ve dar görüşlülükten zarar görmektedirler. Bu durum, düşünüldüğünden daha sık olmakta ve bu organizasyonel sonuçlardan daha çok bireysel sonuçların ağırlıklı olarak vurgulanmasından kaynaklanmaktadır. Performans yönetimi, üstü kapalı olarak bu mesajı göndermektedir. Aslında kimsenin böyle bir niyeti yoktur (Barutçugil 2002;168).

- **Mesaj 3: “Takım olarak çalış, fakat sonuçta sen asılacaksın”**→Modern yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleşmesi açısından takımların önemli olduğunu bilmektedirler. Çünkü, birçok görev, bir kişinin baş edemeyeceği kadar kapsamlı ve karmaşıktır. Bu nedenle, yöneticiler takım çalışmasını cesaretlendirmektedirler. Buna karşın, performans yönetimine içtenlikle inanıyor ve uyguluyor olsa dahi, bir

yönetici, bir proje için sonuçta bir kişiyi sorumlu olarak belirlemek isteyecektir: “En azından işler kötü gittiğinde suçlayacak birisinin olması için”.

Bu durum bazı mesajlar vermektedir. Takım liderine takımın güç ve becerilerle donatılması gerektiğini, fakat takım başarısız olursa, yine de asılanın kendisi olacağını söylemektedir. İkinci bir mesaj, takım sonuçlarından tek başlarına sorumlu olmayan takım üyelerine gitmektedir. Bir takım üyesi, eğer övgü ve suçlamanın yalnızca liderine gideceğini bilirse, bu durumda kendini takıma adamamaktadır. Ortak amaçları daha az benimsemektedir (Barutçugil 2002;169).

Mesaj 4: “İnanmasanız bile öyleymiş gibi yapın.”→Çağdaş insan kaynakları yönetimi, işgörenleri kendi amaçlarını ve standartlarını ilgilendiren konularda karar alma sürecine katılmaya cesaretlendirmektedir. Birçok yönetici, bu girdiyi kullanmak için özel bir çaba göstermektedir. Onlar, işgörenlerini fikirlerinin önemli olduğu ve kendi işlerini kontrol etmeleri gerektiği konusunda ikna etmektedirler. İşgörenlerinin karar alma sürecine katılmalarını desteklemekte, onları cesaretlendirmekte, tüm iyi kibar davranışlarını göstermektedirler. Bu güzel bir şeydir, fakat inandırıcı değildir. İşgörenler bilirler ki, fikirler çatıştığı anda yöneticinin görüşü kazanacaktır (Barutçugil 2002;170).

- **Mesaj 5: “Gerçekten güçlüymüş ve kontrolü elde tutuyormuş gibi yapın. Katkılarınız eşit ağırlık taşıyormuş gibi davranın.”**→Yönetim, performans yönetiminin katılımcı bir süreç olduğunu söyleyerek, onu benimsetmek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, er veya geç işgörenler onun görüldüğü kadar katılımcı olmadığını anlayacaklardır. Bu durum, birçok organizasyonda performans yönetiminin işgörenler tarafından hoş olmayan olumsuz bir şekilde görülmesine neden olur. Ne

kadar süslenirse süslensin, performans yönetimi organizasyondaki güç dengesizliği gerçeğini değiştirmez.

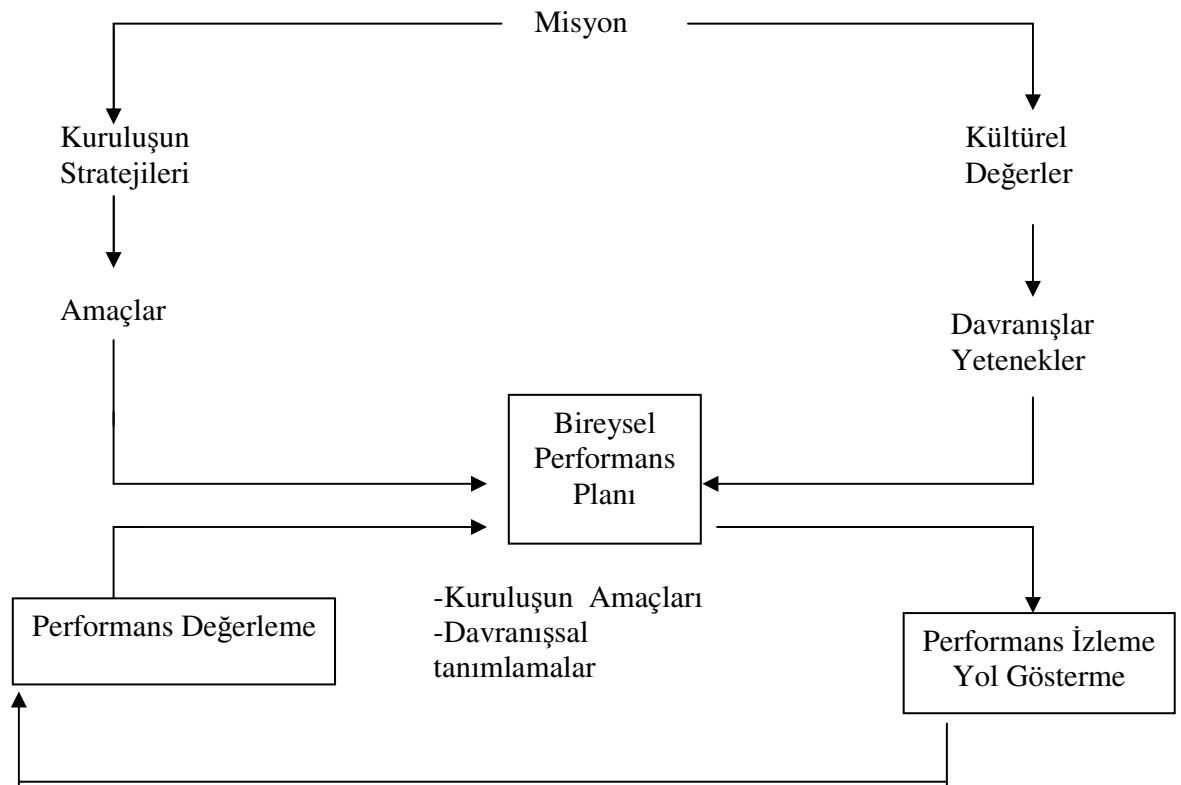
Sonuç olarak, geleneksel performans yönetiminin araçlarına ve uygulanabilirliğine ilişkin ayrıntılara girmeksizin de bazı ciddi sorunlar bulunduğu açıklıkla görülmektedir. Örneğin, standartlar ne kadar ölçülebilir yapılırsa o kadar önemsiz işlerde zaman kaybedilmektedir. Standartlar daha öznel kılındığında da onları disipline yönelik eylem amaçlı olarak kullanmak zorlaşmaktadır. Bireysel sorumluluk daha fazla vurgulandıkça ortak sorumluluk o ölçüde azalmaktadır. Eğer bir kişi bir hedefi sahiplenirse tanım gereği başka kimse sahiplenmez.(Barutçugil 2002;170).

I.Performans Yönetiminde Gelişmeler

Kuruluşlar giderek performans yönetimi süreçlerini, iletişimi sağlamak ve genel stratejiyi ve kültürü güçlendirmek için, örneğin kalitede iyileştirmeler ya da iş sahiplerine verilen hizmet üzerinde odaklaşarak apaçık daha çok kullanmaktadırlar. Performans yönetiminde başat eğilim, bu sistemlerin uygulanmasının güç ve amacını karşılamakta nadiren başarılı olduğuna ilişkin yaygın biçimde paylaşılan bir görüşe karşın, ücretlerin performansa göre ödenmesi olmuştur. Son zamanlarda, “performans için ödeme” sistemlerine karşı bir akım belirmiştir. Bu akım, performans için ödeme sistemlerinin etkinliği ve geleceğin hızla değişen ekip çalışması yönelimli iş çevresine uygulanabilirliği üzerindeki kuşkular sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu akımın savunduğu karma model süreci, işgörenin yetenekleri(kişisel özellikleri ve nitelikleri) üzerinde odaklaşmaktadır. Bu yetenekler, işgörenin iş başında etkili ya da standardın üstündeki performansının belirleyicileridir. Geleceğe yönelmiş kuruluşlar, “performans için ödeme”yi , “yetenekler için ödeme” ile dengelemeye çalışmaktadır (Canman 2000;150).

1.Toplam Performans Yönetimi

Kuruluşlar, performans yönetimi üzerinde deneyim kazandıkça, performans yönetimi, hem kuruluşun performansını iyileştirmek için örgütsel amaçları, hem de işgörenin performansının iyileştirmek için bireysel amaçları kapsamına almaktadır. Bu ikisinin istihdam ilişkileri çerçevesinde bir araya getirilmesi toplam performans yönetiminin özünü oluşturmaktadır. Bu, her şeyi kapsayan bir süreçtir. Bu süreç, stratejinin uygulanmasında ve kültür değişikliklerinde bir motor rolünü oynamaktadır. Bireysel düzeyde karma model planı olarak nitelendirilmektedir. Bu plan, performansın “ne” olduğu ile “nasıl” olduğunu birlikte ele almaktadır. Örneğin, kuruluşun amaçları, iş amaçları, davranışlara ilişkin amaçlar ve geliştirmeye ilişkin amaçlar vb (Canman 2000;152).



Şekil 7:Toplam Performans Yönetimi

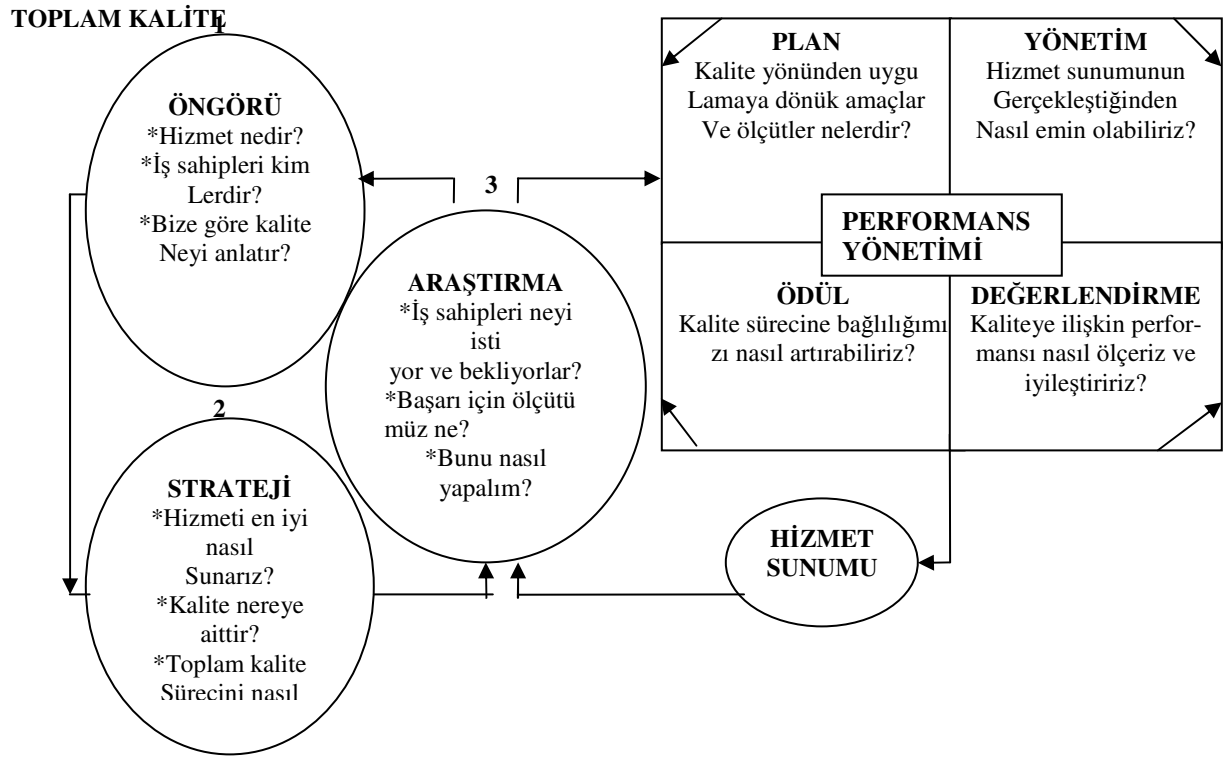
Kaynak-CANMAN,Doğan, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2000, s.153

Birçok işletme kalite yoluna gitmektedir. Kalite girişimi ile performans yönetimi süreci arasında bağlantı kurma, kalite girişimlerinin başarılı olması olasılığını artırma açısından değer taşımaktadır. Planlama, yol gösterme, değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme aşamalarından oluşan performans yönetimi sürecinin, kaliteye ilişkin amaçların açıklığa kavuşturulmasını, üzerinde odaklaşılmasını, uygulanmasını, desteklenmesini, geribildirim alınmasını ve başarılı olursa tanınmasını sağlaması gerekmektedir. Birkaç yıl öncesine gelinceye kadar kalite, parça parça katma değer olarak anlaşıldı. Günümüzde kalite girişiminin bütüncül bir yaklaşımı, tüm örgütle bütünleşmeyi ve belli başlı bir kültürel değişimi gerekli kıldığı geniş kabul görmektedir. Bunlar, bir müşteri hizmetleri merceğinin odaklaştığı, toplam performans sürecinin öğeleridir (Canman 2000;156).

2.Toplam Kalite ve Performans Yönetimi İlişkisi

Toplam kalite yönetimi, her kuruluşta her düzeyde performans iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işgörene kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir. Toplam kalite yönetimi, tüm ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla gerçekleştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında, mal ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim anlayışıdır (Karyağdı 2007;3).

Toplam kalite yönetiminin performans değerlendirme çalışmaları içindeki yeri aşağıdaki şekilde özetlenmektedir.



Şekil 8:Toplam Kalite ve Performans Yönetimi Bağlantısı

Kaynak-CANMAN,Doğan, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 2000, s.161

Bugün pek çok işletmede başarı ile uygulanan Toplam kalite yönetimi için, envanter ve performans değerlendirmesi çok önemlidir. Eğer bir performans değerlendirmesi yapılmıyorsa, o işletmede toplam kalite yönetiminin ne kadar başarılı olduğu tespit edilemez.

Toplam kalite yönetiminde performans değerlendirmenin yerini, Ertuğrul, Karakaşoğlu (2005;2) şöyle açıklamaktadır: “Performans yönetiminin 1980’lerden sonra toplam kalite yönetimi ile ön plana çıkmasıyla, performans değerlendirme farklı bir

boyut kazanmıştır. Günümüzde toplam kalite yönetimi, daha önce sadece yılda bir defa olarak gerçekleştirilen ve işletmelerin verimliliklerinin artışında işgörenlere düşen görevi yerine getirip getirmediikleri konuları üzerine odaklanan performans değerlemesinin bir parçası haline gelmiştir”.

Toplam kalite yönetimi, işgörenlerin iş yerlerinde en iyi performansı göstermek istedikleri, yöneticinin de sistemi sürekli iyileştirme yoluyla onlara destek vermeye gönüllü olduğu bir yapılanma modeline dayalı olarak gelişmiştir. Toplam kalite yönetimi, insan performansını esas almaktadır. Toplam kalite yönetiminde en önemli unsur, her kademedeki işgörenin sürekli eğitilmesi ve gerek iş ile ilgili, gerekse aldığı eğitimler ile ilgili değerlendirilmesidir. Performans değerlendirmenin toplam kalite yönetimi çerçevesinde değişik boyutlarla ele alınması yararlı olacaktır. Değişik boyutlarla ifade edilmek istenen; takım çalışması, esneklik, yenilikler ve istatistiksel kontrol tekniklerinin uygulanması gibi konulardır (Ertuğrul, Karakaşoğlu 2005;3).

Geleneksel yaklaşımları incelediğimizde, performans değerlendirmenin birey üzerine odaklandığını, bireyin performansını etkileyen unsurları incelediğini, bunun yanında toplam kalitenin önemli bir unsuru olan ekip ya da grup performansı ile ilgilenmediğini görmekteyiz. Günümüzde toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyen organizasyonlar incelendiğinde ise, bireysel performansın yanında toplam kaliteyi oluşturan önemli unsurlardan biri olan ekiplerin performanslarının da detaylı olarak incelendiği ve değerlendirildiği görülmektedir (Ertuğrul, Karakaşoğlu 2005;3).

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları, direkt olarak işgörenin üretimde gösterdiği performansı, diğer bir deyişle kantiteyi dikkate alırken, günümüzde kantite yerine kalite değeri hale gelmiştir. Örneğin geleneksel yaklaşımda performans değerlendirme, üretim miktarı ve kişinin mesai saatlerine bağlılığı gibi faktörlere odaklanırken, bu kavramlar artık yerini kalite standartlarına uygun üretim miktarına ve esnek çalışma saatlerine bırakmıştır. Geleneksel yönetim döneminde insan

söyleneni yapan bir araç olarak görülürken, günümüz yönetim anlayışında bu anlayış değişmiş, insan firmanın aktiflerinde yer alan önemli bir varlık haline dönüşmüştür. Yaratıcılık gücü, bir yıl içinde yapılan ve kabul edilen öneri sayısı, inisiyatif kullanma oranı, çözüm getirilen problem sayısı ve kararlara katılma oranı gibi kişinin sosyal ve zihinsel kapasitesini gösteren kriterler, performans değerlendirmenin önemli bir bölümünü oluşturmuştur (Ertuğrul, Karakaşoğlu 2005;3).

Diğer yandan, geleneksel performans ölçme sistemlerindeki esas eksiklik, finansal verilerin müşteri ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili olmaması ve müşterinin gerçek ihtiyaçlarının karşılanması konusunda işletmeye herhangi bir veri sağlamamasıdır (Şimşek,Nursoy 2002;45).

Geleneksel performans ölçme sistemleri ile toplam kalite yönetimi ile performans ölçme sistemleri arasındaki farklar şematik olarak şöyle özetlenebilir:

Geleneksel Performans Ölçme Sistemleri	Toplam Kalite Yönetimi ile Performans Ölçme Sistemleri
Finansal verilere dayalı(geçmişe odaklı)	Finansal verilere dayalı(geçmişe odaklı)
Sınırlı esneklik: Bir sistem hem iç hem dış ihtiyaçlara hizmet eder.	Karşılıklı iletişim ve esneklik üst düzeyde
Çalışma stratejisine bağlı değil	Çalışma stratejisine bağlı
İşletme sahibine odaklı	Müşteri memnuniyetine odaklı
Hedef maliyetleri düşürmek	Hedef performans geliştirmek
Düşey, yukarıdan aşağıya rapor etme	Yatay, yetkilendirici rapor etme
Maliyet, ürün ve kalite gizlilik içerisinde gözlenir	Kalite, dağıtım, süre ve maliyet anında değerlendirilir
Bireysel ceza ve ödül odaklı, bireysel öğrenme	Grup ödülleri ve örgütsel öğrenme

Tablo 1:Geleneksel ve Toplam Kalite Yönetimi Performans Ölçme Sistemlerinin Karşılaştırılması

Kaynak:ŞİMŞEK,Muhittin. NURSOY,Mustafa, “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme”, 2002, s.52

Görüldüğü üzere değişen organizasyon yapıları ve dinamikleri içinde geleneksel değerlendirme faktörlerinin büyük bir kısmı gelişim ve değişim göstermiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ

I.PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Başarılı organizasyonların ortak özellikleri, insan kaynağına bakışlarındaki farklılıkla ilişkilidir. Bu tür organizasyonların, öncelikle üzerinde durdukları şey, teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil, insan nitelikleri ve insanların bir arada nasıl çalışacaklarıdır. İnsan kaynaklarının verimliliği, ancak çalışanların iş ile ilgili performanslarını izleyerek ölçülmektedir. Bu ölçümü yapabilmenin en sağlıklı yollarından biri, işletmede sistemli ve düzenli bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasıdır (Özdemir 2005;1).

Performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun işgörenlerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. İşgörenlerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Performans değerlendirme, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde, işgörenin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın

tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece işgören, kendi çalışmalarının sonuçlarının bir anlamda çıktılarını görmekte ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirmektedir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olmaktadır. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılmaktadır. İşgörenin işletme içindeki başarısını bireysel özellik ve yetenekleri ile işini başarıma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirlemektedir. Yönetici oluşturduğu ortam içerisinde emrindeki işgücünün gerçekleştirdiği sonuçları bilmek ve kontrol altında tutmak arzusunda olduğuna göre, gelişen zaman içerisinde, bireysel veya grup olarak işgörenlerin etkinliklerini bilmek isteyecektir. İşte bu istek, performans değerlendirme arzusu; yapılan çalışma da performans değerlendirmedir (Ertuğrul,Karakaşoğlu 2005;8).

Performans yönetimi içerisinde performans değerlendirme sürecinin önemli bir yeri bulunmaktadır. Bununla birlikte bunlar arasında bazı önemli farklılıklar vardır. Performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki farklılıklar şunlardır:

PERFORMANS DEĞERLENDİRME	PERFORMANS YÖNETİMİ
1.Performans hedefine ihtiyaç duymaz. Subjektif kriterlerden oluşur.	1.Anlaşmaya varılmış performans hedefleri bulunmaktadır.
2.İhtiyaç duyulan eğitimlerin tartışması yapılmaz.	2.Planlama toplantısında ihtiyaç duyulan desteğin ve eğitim ihtiyaçlarının tartışması yapılır.
3.Yılda iki görüşme ile sınırlıdır.	3.Gerektiğinde geribildirim ve yönlendirme
4.Ani ve anlık iletişim	4.Sürekli iletişim
5.Değerlendirmeler bazen gizli yapılır.	5.Açık ve şeffaf bir sistem
6.Değerlendirmenin nasıl kullanılacağı nın bilinmemesi	6.Değerlendirmelerin nerede ve nasıl kullanılacağını net bir şekilde bilinmesi
7.Değerlendirme ile ilgili yorum yapılamaz.	7.Çalışan kendi performansı ile ilgili değerlendirmeye yorum getirebilir.
8.Çalışana odaklanır.	8.Performansa odaklanır.
9.İnsan kaynakları sistemi olarak görülür.	9.Yönetim sistemi olarak görülür.
10.Kontrol etme dengeleme noktaları yoktur.	10.İç ve dış uyum için sürekli kontrol edilir.Yanlış tespit edildiğinde doğrulama yapılır.

Tablo 2:Performans Değerlendirme Ve Performans Yönetimi Arasındaki Farklar

Kaynak:SALT,Ahmet, “Performans yönetimi ve ücretlendirme sistemleri”, 2005 s.15

A.Performans Değerlendirmenin Gelişimi

Performans değerlendirme, 1800’lü yılların sonuna doğru bireylerin fiziksel ve zihinsel özelliklerinin, kişiliklerinin, davranışlarının ve yeteneklerinin ölçülmesini kapsamaktaydı. Yüzyıl sonra benzer faktörlerin çoğunun ölçülmesiyle performans değerlendirme kriterleri değişikliğe uğradı. 1950’lerin sonuna doğru performans ve meslek amaçları arasında bir ilişki kurulmuş olup, 1960’larda davranışa bağlı kriter ölçekleri daha başarılı oldu ve 1970’li yıllardan günümüze kadar, uzmanlarca, üstlerin

kontrolündeki değerlendirmeler için çok yönlü kriterlerden oluşan değerlendirme yöntemleri oluşturuldu (Örücü,Köseoğlu 2003;19).

İşgören performans değerlendirmesi ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlardan etkilenmiştir. Bütün bu alanlardaki gelişmeler, yönetim tarihinin farklı zamanlarında, farklı yazarlar ve teorisyenler tarafından performans değerlendirme sistemine adapte edilmiştir. Performans değerlendirme konusundaki araştırmalar, endüstriyel ve askeri alandaki olay ve gelişmelerle paraleldir (Örücü,Köseoğlu 2003;19).

Öğretide, performans değerlendirme konusunda gerçekleştirilmiş pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. R.Arwey ve K.Murphy performans değerlendirme çalışmalarının, içinde bulunulan sistemle etkileşimlerinin göz önüne alınarak yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. B.Gill etik kurallara dikkat çekmiş, dürüstlük ve açıklığın etkili bir performans değerlendirme sistemindeki öneminin vurgulamıştır. W.Borman işgören seçimi konusunun son yıllarda odaklandığı kavramları tartışarak çalışanın işteki performansının ve örgütle uyum düzeyinin önceden tahmini konusunu araştırmıştır. T.LeBlang performans değerlendirme sisteminin getireceği katkılar üzerinde durmuştur (Örücü,Köseoğlu 2003;20).

Türkiye'deki uygulamalar ise, ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir.

B. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans değerlendirme kavramı ile ilgili olarak öğretide farklı tanımlamalara yer verilmektedir.

Performans genel olarak, işgörenin işini yaparken ortaya koyduğu verimlilik ve etkililik olarak tanımlanabilir. Performans düzeyi üretilen ürün ya da hizmetin kalitesini doğrudan etkilenmektedir. Bireyin ortaya koyduğu performans düzeyini ise, sahip olduğu özellikler ve bilgi-becerisi belirlemektedir. Ayrıca performans bireyin yüksek başarı güdüsüne sahip olması ile de yakından ilişkilidir (İzgören 2001;99).

Performans değerlendirme sürecinde, işgörenlerin tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyleri üzerinde durulmaktadır. Geleneksel yaklaşımda, performansın temel ölçütü kurumun kârlılığıdır. Dolayısıyla geleneksel bakış açısına göre performans değerlendirme sistemi, sadece ceza ve ödül vermek için kullanılmaktadır. Ancak 1950'lerden sonra bu bakış açısı değişmiştir. Modern yaklaşımda ise, ürün ya da hizmeti alan müşterinin memnuniyeti, kurumun sektördeki yeri, konumu ve pazar payı, işgörenlerin iş doyumları, işgörenin kendisini geliştirme düzeyi üzerinde durulmaktadır. Modern yaklaşım ışığında performans değerlendirmesini özetleyecek olursak; en az üç aydır çalışan işgörenin, iş tanımlarında belirtilen yetki ve sorumluluklarını ne derece yerine getirdiklerinin ve/veya bunlar doğrultusundaki eksikliklerinin belirli kriterler üzerinden dönemsel olarak değerlendirilmesine yönelik faaliyetlerin tamamıdır denilebilir (İzgören 2001;100).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasında olan ve diğer insan kaynakları işlevlerinin etkin bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rolü olan performans değerlendirmesi, kişinin herhangi bir noktadaki etkinliğini ve performans düzeyini ölçmeye yönelik çalışmaları içermektedir. Performans değerlendirmesi, kişinin yeteneklerini, gizli gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırmak suretiyle yapılan sistematik bir ölçmedir. Performans değerlendirmesi, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gizli güçlerinin (gelişme potansiyellerinin) ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Bingöl 2003;274).

Performans değerlendirme, Sabuncuoğlu (1994;164)'na göre; “Birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanmaktadır. Daha kısa bir deyişle, işgörenin işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirilmesidir. Bir yandan işgören ve yeteneklerini tanımak, öte yandan işgörenin kendisini tanımaya yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

Değişik biçimde kullanılmakla birlikte işgören değerlendirmesi genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır. Ancak kabul etmek gerekir ki, insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlendirmesini yapmak son derece güç bir iştir ve daha öteye bir sanattır. Kaldı ki, alt basamakta daha çok verilen emirleri yerine getirmekle sorumlu kişileri ve yeteneklerini değerlendirmek bir ölçüde kolay olsa bile sınırları her zaman kesinlikle çizilemeyen yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi yetenekleri değerlendirmek gerçekten kolay bir iş değildir. Bununla birlikte güç fakat olanaksız olmayan bu değerlendirme çalışmalarını, hemen her işletme en alt basamakta yer alan işgöreninden en üst basamakta bulunan yöneticilere kadar yapmak zorundadır (Sabuncuoğlu 1994;165).

Performans değerlendirme, bir yöneticinin önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenin işteki performansını değerlendirmesidir. Bu değerlendirme sonucunda yöneticiler gelecekle ilgili preleksiyonlarını daha başarılı biçimde yapabilmektedirler (Çalık 2003;47).

Performans değerlendirme, işgörenlerin kurumdaki görevi ne olursa olsun

alışmalarını, verimliliklerini ve etkililiklerini, eksikliklerini, davranışsal ve teknik yeterliliklerini ve yetersizliklerini özetle bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirilmesidir. Ayrıca diğeri bir tanıma göre, belirli bir rol ve görev tanımı çerçevesinde işğörenin bu rol ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır. Bu çaba karşılıklı olarak gösterilmesi gereken ve işğörenin kendi iş çıktılarının etkinliğini bilmesi açısından da son derece önemlidir (Ersen 2002;137).

İşğörenin bakış açısından performans değerlendirme şu noktalara değinmelidir ya da yanıt vermelidir: (İzğören 2001;105)

- Ne yapmamı istediğini söyle
- Şimdi ne kadar iyi yaptığını söyle
- Performansımı geliştirmem için bana yardım et
- İyi yaptığım işler için beni ödüllendir

C. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans yönetiminin ana unsuru, İşğörenlerin performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sistemidir. Performans değerlendirmesinin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze çarptığı görülmektedir (Bayar 2005;6):

- Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, işğörenlerin performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koymaktadır. İşğörenlerin performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, işğörenlerin iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğeri kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır.

- Her işgören, kendinden ne beklendiğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirmesi; şirketin, işgörenin başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini göstermektedir. İşgörenin iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılamaktadır.

Öğretide, performans değerlendirmesinin amaçları hakkında farklı sınıflandırılmaların olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirmesinin amaçları ölçmeye ilişkin amaçlar, gelişmeye ilişkin amaçlar, kurumsal amaçlar ve bireysel amaçlar olarak sınıflandırılabilir.

1.Ölçmeye İlişkin Amaçlar

Geleceğe yönelik gelişme potansiyeli hakkında bilgi edinmeyi ve yargıya varmayı sağlamaktadır. Bir üst göreve terfi edecek işgörenleri ve yer değiştirme kararlarını ve eğitim gereksinimlerini belirlemektedir. İşgörenlerin uyarılmasını sağlamaktadır. Ücretlerin belirlenmesine ödüllendirmeye esas teşkil etmektedir. “İşe göre adam” ilkesine uygun olarak işgörenin seçilmesi ve değerlendirilmesine esas oluşturulabilmektedir (Yücel 2005;5).

2.Gelişmeye İlişkin Amaçlar

Değerlendirmelerin sonucu itibarıyla, işgörenin etkinliğini ve verimini artırmak için gelişmeye yönelik amaçlardan söz edilebilmektedir. Bu amaçlar; işgörene motivasyon sağlamaktadır. İşgörenin çalışma hevesini artırabilmektedir. Geribesleme ile işgörenin gelişmesini sağlamaktadır. Örgütü geliştirerek örgütsel etkinliği artırma yönünde rol oynamaktadır. Yönetici ve yönetilenler arasında dengeli bir iletişim

sağlamaktadır (Yücel 2005;5).

3.Kurumsal Amaçlar

Genel olarak performans değerlendirmesi, kurumsal vizyon ve misyonun işgörenlerce kadar benimsendiğinin görülmesinde önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun yanı sıra yönetimin işgöreni hakkında alacağı birtakım terfi, tayin, atama gibi kariyer gelişimi ve planlamasındaki kararlarda da çok büyük etkisi vardır. Ücret artışı da kurumsal amaçlar arasında yer alır. Ayrıca insan kaynakları planlamasında ve yıllık eğitim planlarının hazırlanmasında performans değerlendirmesinin etkileri göz ardı edilmemelidir (Yalçın 2005;5).

4.Bireysel Amaçlar

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen bilgiler işletmede görevli tüm yönetici ve işgörenler arasında etkili bir şekilde paylaşıldığında yani geribildirim mekanizması iyi şekilde işletildiğinde astların gelişimine katkıda bulunmakta ve böylece sürekli gelişimde bir üst basamağa geçilmektedir (Yalçın 2005;5).

D. Performans Değerlendirmesinin Avantajları

1.Yöneticiye Sağladığı Avantajlar

Performans değerlendirme sisteminin bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi, iletişimin ve dolayısıyla ilişkilerin iyileştirilmesi, işgörenin zayıf veya güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan ve muhtemel olabilecek sorunların ortaya konması, işgörenin eğitim ihtiyaçlarının, gelişme gereksinimlerinin ve gizli gücün belirlenmesi gibi doğrudan yararları yanında, dolaylı yararları da vardır.Bu yararlar; hizmet birimlerine örgüt amaçlarını anlatmaya imkan vermesi, yetki devrini artıran

alanların bulunmasını ve öğrenilmesini sağlaması, değerlendirme sonucu, düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olması, iş doyumunu artırmaya ilişkin daha geçerli bilgi kaynağı oluşturması, işgörenin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi sağlaması ve yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazandırması şeklinde sıralanabilmektedir (Örücü,Köseoğlu 2003;27).

2.İşgörene Sağladığı Avantajlar

Performans değerlendirmesinin işgörene sağladığı avantajlar; kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma, çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi, işten elde edilen doyumun artmasıyla kendine güven duygusunun gelişmesi ve kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı, örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı, sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi, gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesidir (Örücü,Köseoğlu 2003;27).

3.Örgüte Sağladığı Avantajlar

Performans değerlendirmesinin örgüte sağladığı avantajlar; bireylerin ve birimlerin performanslarının iyileştirilmesi, kârlılığın ve verimin artırılması, hizmetin kalitesinin artırılması, personel devrine ilişkin bilgilerin daha geçerli hale getirilmesi, örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi, eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması, eğitim bütçesinin daha kolay yapılması, bireylerin ve birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı olarak değerlendirilmesi, kısa vadeli gereksinmelere uyarlanma yeteneği, ücret skalalarını planlamakta ve gerçeğe uyumlu kılmakta daha yetenekli hale gelmesidir (Örücü,Köseoğlu 2003;28).

4.Nihai Avantajlar

Performans değerlendirmesinin nihai amaçları şu şekilde özetlenmektedir

(Örücü,Köseoğlu 2003;29):

Örgüt İçin İyileştirilmiş	Yönetici İçin İyileştirilmiş	İşgören İçin Geliştirilmiş
*Verim düzeyi	*İlişkiler	*İlişkiler
*Kârlılık düzeyi	*İletişim	*İletişim
*Eğitim ihtiyaçları	*Karar verme	*Kendine güven
*İnsan gücü planlaması	*Sorunların çözümü	*İş doyumu
*Hizmet niteliği	*Bireysel performans	*Engellerin kaldırılması
*Ücret yönetimi	*Birim performansı	*Rolünü algılama
*Örgütsel performans	*Yönetici performans	*İşgören performansı

E. Performans Değerlendirmesinin Dezavantajları

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

- Aynı zamanda değerlendirmeyi etkileyen taraflı veya ırkçı davranışlar da olabilmektedir.

- Değerlendirme programlarının uygulanması hem vakit almakta, hem de çok pahalıya mal olmaktadır. Ayrıca çok meşgul olan yöneticilerin bu işleme yeterince ilgi göstermeye ikna edilmesi de zor olabilir.

- Eğer ücrete dayalı performans değerlendirme sistemi uygulanıyorsa, ücretin adil bir şekilde performansa dayandırılması da zor olabilir (Örücü,Köseoğlu 2003;29).

F. Performans Değerlendirmesinin İşlevleri

Performans değerlendirmesinin işlevleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Bingöl 2003;278-279):

- İş Uyumunu İyileştirmek: İşgörenlere ve yeteneklerine göre görevler verilerek iş ile işgören uyumunun sağlanması gerekmektedir. İşte bu noktada çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, işgörenlerin işlerini ne kadar iyi yaptıklarını ve işe uyum gösterip göstermediklerini belirleme işlevinde bulunmaktadır.

- Örgütsel Değerler ve Amaçların İletişimi: Bir işgören, örgütün arzularını karşılamayı isteyebilmekte, fakat kendisine yol gösterilmediği takdirde bunu yapamamaktadır. Performans değerlendirme, neyin değerli olduğunu ve neyin doğal olduğunu bireylere göstermenin çok güçlü bir aracıdır. Aynı zamanda, performans değerlendirme, örgütsel kültürün ve davranış normlarının güçlü araçları olabilmektedir. Kuşkusuz işgören, örgüte katıldığında örgüt için nelerin değerli olduğu, örgütsel kültür ve bu bağlamda davranış normlarının neler olduğu konusunda bilgilendirilmektedir. Ancak bilgilendirilmiş olması yeterli değildir, iş yaşamı boyunca bu değerlere ne kadar uyum gösterdiğinin, kendisinden beklenen rol davranışını gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi

gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucunda bireyin uyum göstermediği anlaşılırsa, o zaman onun davranışlarının iyileştirilmesi yönünde gerekli önlemler alınmakta ve bu çerçevede iyi olmayan yönleri ve uygun olmayan davranışları konusunda işgören uyarılmaktadır. Yani, performans değerlendirme, bu açıdan yönetim ile işgören arasında iletişim sağlamaktadır.

- “Kendini İyileştirme” İçin Bilgilendirme: Performans değerlendirme, işgörene performansının iyileştirmeye ihtiyaç duyup duyulmadığını göstermek için çok sık olarak kullanılmaktadır.

- Eğitim ve Kariyer Geliştirme: Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bireylerin halihazırdaki bilgi, beceri ve yetenek düzeylerini ortaya koymaktadır. Ancak bu veriler, onların kariyer geliştirme yolundaki çabaların yeterlilik düzeyini yansıtmaktadır. Dolayısıyla hem bireylerin, hem de örgütün eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, performans değerlendirme, yol gösterici olmaktadır. Kısaca, performans değerlendirme, bireylerin eğitim ihtiyaçları ile güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli bir işleve sahiptir.

- Performansa Dayalı Ödüllendirme: Performansa dayalı ödüllendirmeyi (ücret,terfi v.s.) esas alan herhangi bir örgüt, kimin, ne kadar başarılı olduğunu ölçmek durumundadır. Bunun sonucunda firmalar, - performansa dayalı ücret sistemi uyguluyorsa- işgörenlere ödenecek ücretleri ve ücret artışlarını belirlemede, kâra katılım ve prim uygulamalarında ve terfi gerçekleştirmede nesnel ölçütlere sahip olmaktadır.

- Diğer İnsan Kaynakları Uygulamalarının Geçerliliği: Performans değerlendirme sonucu elde edilen verilerin analizi, örgütlerin çeşitli insan kaynakları uygulamalarının istenilen sonucu verip vermediğini

değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, söz konusu veriler ,örgütün kullandığı seçim yöntemlerinin veya seçim stratejilerinin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Personel seçimi süreci içerisinde kullanılan teknikler sayesinde hangi adayların yüksek performansa sahip oldukları veya işte başarılı olacakları tahmin edilmektedir. Başarılı olacağı tahmin edilen adaylar işe kabul edilmektedir.

- Örgütte Kalması ve Çıkarılması Gerekenler Hakkında Karar Verme: Örgütler, önceden belirlenmiş dönemlerde veya ihtiyaç duyulduğunda performans değerlendirmesi yapabilmektedirler. Bunun nedenlerinden birisi, örgütte kimlerin çalışmaya devam edeceklerine, kimlerin işten çıkarılmasına karar vermek olabilmektedir. Özellikle üstün performansa sahip olanların istihdamlarını sürdürmelerine, gücü azalanların veya performans düzeyi düşenlerin işten çıkarılmasına performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler doğrultusunda karar verilecektir.

- Yasal Savunmada Kanıt Olma: İşe alma, terfi ve özellikle işten çıkarma kararlarına ilişkin olarak yapılan itirazlarda ve hatta davalarda, örgütün kendini savunması için performans değerlendirme sonuçları kanıt olarak kullanılabilir.

Palmer ve Winters'a göre performans değerlendirmenin iki genel işlevi bulunmaktadır. Bu işlevlerden ilki, performansı hakkında bilgi edinmektir ki bu, bilgi yönetsel kararların alınmasında gerekli olmaktadır. Ücret artışları, ikramiyeler, eğitim, disiplin, terfi ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirme sürecinden elde edilen bilgilere dayanmaktadır. Bir örgütün yönetim kadrosunun, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar vermesi, oldukça sakıncalı bir durum yaratmaktadır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer

politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmektedir. Performans değerlendirmenin diğer genel işlevi, çalışanların iş tanımında ve iş analizinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim sağlamaktır. Bu geribildirim çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiğı ve mesleki eğitimle desteklendiğı zaman çok yararlı olmaktadır. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüveni artırıcı geribildirim almaktan hoşlanmakta ve geribildirim aynı zamanda işgörenlerin ne yönde ilerlediğini görmek için önemli katkılar sağlamaktadır. Geribildirim, işgörenler için önemli bir motivasyon aracı olarak da önemli bir işleve sahiptir. Bu genel işlevlerin dışında, performans değerlendirme etkinliği, kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında (değerlendiren ile değerlendirilen) etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Helvacı 2005;8).

G. Performans Değerlendirmesinde Ön Çalışmalar

Performans değerlendirmesinde güdülen amaçlar ya da sağlanan yararlar belirlendikten sonra, değerlendirme öncesi yapılacak ön çalışmaların bir plan doğrultusunda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme aralıklarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceğı hangi değerlendirme yönteminin seçileceğı gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi gerekmektedir (Örücü,Köseoğlu 2003;30).

1. İş Analizi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, görev ve iş tanımlarının da yapılmış olması zorunludur. İşgörenlerin, iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda

işgörenler için performans standartları veya amaçları olarak değerlendirilmektedir. Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konulmuş olmaktadır. Performans standartları/hedefleri/kriterleri nicel veya nitel karakterde olabilmektedir (Işığışık 2005;14). Çünkü iş analizi ile benzer işleri yapan her işgörenin ne yapması gerektiğini biçimsel olarak belirleyen kesin standartlar ortaya konulmaktadır. İşin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları bilinmedikçe işgörenin yetenek ve başarısı saptanamamaktadır (Barutçugil2002;183).

2. Amaçların Belirlenmesi

Amaç belirleme etkinlikleri en azından üç yolla performansı etkilemektedir. İlk olarak, insanların düşünce ve eylemi üzerinde etki yapmaktadır. Bu etkinlikler gerçekleştirilirken amaçlar yönündeki davranışlar üzerine odaklanılmaktadır. İkinci olarak, davranış amaçlara yönlendirilmekte ve insanlar motive edilerek üzerinde anlaşılan zor amaçlara ulaştırılma çabası ortaya çıkarılmaktadır. Son olarak amaç belirleme etkiliği, amaçlar zor fakat başarılabılır olduğu zaman işgörenleri fazla çaba harcamaya yönlendirmektedir (Helvacı 2005;13).

Performans standartları/amaçlar/kriterler nicel veya nitel karakterde olabilmektedir. Performans standartları SMART kelimesindeki harflerle başlayan özelliklere sahip olmalıdır. Buna göre:

S- Specific: Amaçlar yapılan iş ile ilgili olmalı, önceden uzlaşılmalı, **“belirli(somut)”** olmalı ve çalışanlar kendilerinden ne beklendiğini bilmelidir.

M- Measurable: Standartlar/amaçlar objektif ve **“ölçülebilir”** olmalıdır. Amacın başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Standartlar nicel ise, ölçüm daha kolaydır ancak nitel olduğunda biraz daha dikkat etmek gereklidir.

A- Achievable: Standartlar zorlayıcı olmakla birlikte **“ulaşılabilir”** olmalıdır. Amaçlar çalışanın asla başaramayacağı zorlukta olmamalı ve çok kolay başarılabilecek düzeyde de olmamalıdır.

R- Reasonable: Amaçlar “gerçekleşebilir” (**uygun,makul**) olmalıdır.

T- Time-Bound: Amaçların gerçekleştirilmesi “**zamanla sınırlı**” (altı aylık veya yıllık) olmalıdır (Işığışok 2005;15).

3. Standartları Tanımlama

Amaçları tanımladıktan sonraki aşama, herhangi bir alan için performans standartlarını tanımlamaktır. Performans standartları, bir işin ne kadar iyi yerine getirilmesi gerektiğini tanımlayan yazılı ifadelerdir. Performans standartları, mümkün olduğu ölçüde işi görevi ya da fonksiyonu yerine getiren işgörenlerle birlikte işbirliği içinde yerine getirilmekte ve yeni işgörelere işe başladıkları ilk ay içinde açıklanmaktadır. İş tanımı, yerine getirilmesi gereken görevleri ve temel fonksiyonları tanımlarken performans standartları, her bir fonksiyonun ya da görevin, beklentileri karşılaması veya aşması için ne düzeyde yerine getirilmesi gerektiğini tanımlanmaktadır (Barutçugil 2002;142).

Performans standartları genel olarak çıktı konularında tanımlanmaktadır. Standartların hizmet düzeyi veya cevaplama hızı gibi konularda sayısal hale getirilmesi tercih edilmektedir. Performans standartları olarak aşağıdaki örnekler verilebilmektedir (Özdemir 2005, s.15):

- Muhasebe döneminin sonunda 3 çalışma günü içinde yöneticilere yönetim hesaplarını hazırlama ve dağıtma,
- 24 saat içinde tüketici şikayetlerinin %90'ı ile ilgilenme, aynı gün onaylanmış olmasını sağlama ve 5 gün içinde şikayetleri cevaplama
- Müşteri şikayetlerinde 1/1000 işlemi aşmadan müşteri memnuniyet düzeyini sürdürme,

Yukarıdaki her bir örnekte görülen performans standartları gerektiğinde

değiştirilebilmektedir. Ancak amaçların motivleri (hizmet düzeyi, müşteri tatmini, teslim zamanı vs.) işin özelliğine göre değişmemektedir. Performans standartlarının her zaman yukarıdaki gibi nicel olması olasılığı da olmamaktadır. Gerekli olan son sonuçlar niteliksel koşullarda tanımlanmak zorunda olabilmektedir. Bununla beraber, bütün yöneticiler personelinde elde ettikleri ve umdukları performans standartları konusunda değerlendirmelerde bulunmaktadır. Dolayısıyla bir çok yönetici işgörenlerin işlerini iyi yapıp yapmadıkları konusunda bir fikre sahiptir. Sorun bunun çoğu zaman subjektif olmasıdır (Özdemir 2005;15).

Performans değerlendirme modellerinin genellikle kullandığı beşli değerlendirme (1'den 5'e) derecelendirmesi, bireysel çalışanın iş tanımına ve performans standardına göre performans düzeyinin ne olduğunu ölçmekte ve tanımlamaktadır (Barutçugil 2002;142):

- **5: Mükemmel:** Beklentileri fazlasıyla aşan ve tutarlı bir biçimde başarılı olan
- **4: Beklentileri Aşıyor:** Performans sürekli olarak beklentilerin üstünde
- **3:Yeterli Performans:** Performans tutarlı bir biçimde beklentileri karşılıyor ve zaman zaman aşıyor
- **2: İyileştirme Gerekli:** Performans tutarlı olarak beklentileri karşılamıyor
- **1: Yetersiz:** Performans sürekli olarak beklentilerin gerisinde kalıyor. Açıkların performans değerlendirme sırasında ele alınması gerekiyor.

Standartları saptama konusunda, Weiss (1997;27-28) şuna dikkat çekmektedir:

“Yönetim konusundaki pek çok araştırma işgörenlerin genellikle şöyle yakındığını göstermiştir: “Yönetici benden aslında yapabileceğim şeyleri beklemiyor.” Aynı araştırmalardan çıkan bir başka sonuç, işgörenlerin kendileri için genellikle yöneticinin saptadığından daha yüksek standartlar saptadığıdır.

İnsanlar kendi verdikleri kararlara genellikle başkalarının verdiği kararlardan çok daha büyük bağlılık gösterirler. Emektar elemanlar ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını bildiklerinden ve çoğu zaman yaptıkları işten gurur duyduklarından, kendileri için standart saptama işini onlara bırakmak özellikle motive edicidir.

İnsanlardan yapabileceklerinin en iyisini elde etmenin en etkili yolu, gitgide daha yüksek standartları tutturmaya çalışmalarını, yani başkalarıyla değil kendi kendileriyle yarışmalarını sağlamaktır. İstedığınız sonuçları almak için, esnek, nesnel ve gerçekçi kişisel performans standartları, bunlara uygun kişisel davranış özellikleri ve standartlara ulaşıldığı takdirde elde edilecek ödülleri saptayın. Esneklik ve gerçekçilik, “ya hep ya hiç” tutumunun aksine, performansın kesintisiz bir dizi içinde değerlendirilmesini gerektirir”.

4. Kriterlerin Belirlenmesi

Değerlendirmede dikkat edilmesi gereken bazı kriterler vardır. Değerlendirmeye temel alınacak kriterler, işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçiler, ofis görevlileri ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.

- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10’u geçmemelidir.

a) Değerlendirmeye Alınacak Kriterler

aa) Kişisel Özellikler: Kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceği varsayımıyla kişiliğin

değerlendirilmesine önem verilebilmektedir. Bu bağlamda mesleğin ve yapılan işin niteliğine göre, kişinin karakterinin önemli olduğu veya kişisel başarı ile birlikte ele alındığı durumlarda bireyler tutum, yargı ve sağduyu, dış görünüş, inisiyatif, arkadaşlarına karşı tavrı, işbirliği isteği, güvenilirliği, ağırbaşlılığı v.s. gibi kişilik özelliklerine göre değerlendirilirler (Bingöl 2003;285).

Kişisel nitelikler, ancak görev nitelikleri gerektiriyorsa ve performans üzerinde etkide bulunma potansiyeli varsa dikkate alınmalıdır. Çünkü çoğu kişisel özellikler, kişinin karakterine bağlı olduğu için değişmez ve bunları her performans değerlendirme döneminde tekrar değerlendirmenin anlamı yoktur. Kişisel nitelikler performans değerlendirme süreci yerine, personel seçim sürecinde ve kariyer yönetiminde dikkate alınmalıdır (Özden 2005, s.9).

bb) Davranışlar: İşler birbirinden farklıdır. Bazılarında kolaylıkla iş standartları belirlenmekte ve iş çıktıları yine kolaylıkla ölçülebilmektedir. Bazıları, özellikle yönetsel ve diğer zihinsel çaba gerektiren işleri, çıktılar itibariyle değerlendirmek zordur. Bu nedenle bu tür işlerde kişinin görevle ilişkili davranışı değerlendirmeye alınmaktadır. Öte yandan işgörenler ahlak, dürüstlük, müşteri tatmini, liderlik ,takım çalışması, işbirliği, yenilik, düşünme kabiliyeti ile örgütün değerlerine uyum gösterip göstermedikleri açısından da değerlendirilirler (Bingöl 2003;286).

cc)Görev çıktıları: Sonuçlara araçlardan daha fazla önem verilirse, görev çıktıları değerlendirilebilecek daha uygun kriter durumuna gelecektir. Çoğu durumlarda görevin ifa edilmesi sonucunda elde edilen çıktılar, değerlendirmede esas alınmaktadır. Örneğin üretim işlerinde bir bireyin birim zamanda ürettiği çıktı miktarı esas alınmaktadır. Ayrıca alt kademelerde bulunanlar için çıktılar, müşterinin beklentilerine cevap verme, çıktının zamanında teslimi olabilmektedir. Üst kademe yöneticiler için kâr durumu, finans durumu, pazar payı gibi ölçütler değerlemeye alınacak ölçütler olabilmektedir (Bingöl 2003;287).

dd)İyileşme ve gelişme potansiyeli: İşgörenlerin başarı durumları sadece geriye doğru değerlendirilmemektedir. Aynı zamanda onların gelecekte başarı gösterip göstermeyecekleri kestirilmeye ve gizli ölçülmeye çalışılmaktadır. Kişinin yeteneğinin geliştirilebileceği, yükselme potansiyeli, hangi göreve muktedir olduğu, öğrenme ve yeni durumlara uyma, özel yetenek ve nitelikler, olağanüstü durumlarda ani ve isabetli karar verme, ek kabiliyeti, yönetici olabilme yeteneği, yaratıcılık yeteneği, iş kontrol yeteneği, temsil yeteneği ve planlama ve örgütleme yeteneği gibi değişkenler açısından da değerlendirmeye alınmaktadır (Bingöl 2003;287).

Her alt kriter ile ilgili ayrı seviye tanımları yapılmakla birlikte, genel olarak şöyle bir tanım kullanılabilir: 1)Yeterli değildir, 2)Daha başarılı olması gerekir, 3)Görevini yeterince yerine getirmektedir, 4)Görevini başarılı olarak yerine getirmektedir, 5)Görevini olağanüstü başarılı olarak yerine getirmektedir. Örneğin, “inisiyatif kullanma kriteri” için seviye tanımları şöyle olabilir: 1)Kesinlikle inisiyatif kullanmaz, 2)İnisiyatif kullanmaktan genellikle kaçınır, 3)Kendisinden beklendiği kadar inisiyatif kullanır, 4)Genellikle yerinde inisiyatif kullanır ve 5)Gerektiğinde inisiyatif kullanma konusunda olağanüstü başarılıdır. Kriterlere dayandırılan performans puanları bir anlamda karnenin sağ tarafı gibidir. Bu değerlendirmeler, davranış, iş ilişkileri ve iletişim konularında gerekli olmakla birlikte, karnenin sol tarafını ifade eden iş sonuçlarına dayanan performans puanları da kullanılmaktadır (Işığıcok 2005;15).

Kriterler seçilirken etkinliklere değil sonuçlara odaklanmak gerekmektedir. Önemli olan araçlar ya da izlenen yol değil elde edilen sonuçlardır. Etkinlikleri değerlendirmek için sürekli bir izleme gereklidir, oysa sonuçların belirlenmesi daha az zaman almakta ve daha az masraflı olmaktadır (Akal 2005;20).

Performans değerlendirmelerinde Amaçlar-Sonuçlar ve Davranışsal olmak üzere 2 tür değerlendirme kriteri kullanılmaktadır (Akal 2005;20):

- Amaçlar genellikle sayısal olarak belirlenmektedir. Sayısal amaçların tanımlanması ve ölçülmesi çok daha kolaydır. Bu amaçlar örgüt, bölüm ve birey bazında olabilmektedir. Amaçlar beklenen sonuçlardır ve gerçekleştirilen sonuçlarla karşılaştırılır. Örneğin baskı sayısı, katıldığı eğitimlerde aldığı not düzeyi, kalite çemberlerine katılma sayısı, satışlarda artış %'si gibi.

- Davranışsal kriterler niteliksel göstergelerdir ve bunlar yetkinlikler olarak adlandırılmaktadır. İşgörenin işini yaparken kullanmakta olduğu ya da sahip olması gereken özelliklerdir. Bunlar sadece kişilik özellikleri değil, bilgi, beceri, deneyimden ortaya çıkan özelliklerdir ve işgörenlerin işlerinde gerçekleştirdikleri eylemlerle gözlemlenirler. Yetkinlikler belirlenirken, işgörenin daha kaliteli, daha yaratıcı ve takım çalışmasına yönelik bir çalışma gerçekleştirmesi için önemli olan kriterler üzerinde durulmalıdır. Yetkinlikler örgütsel öncelikleri ve değerleri yansıtmalıdır”.

Performans değerlendirme sisteminin kriterleri oluşturulurken dikkat edilmesi gereken noktalar; değerlendirme kriterlerinin değerlendirme dönemi başında oluşturulması, değerlendirmenin somut ve ölçülebilir amaçlara dayandırılması, tüm amaçların ölçülebilir olması mümkün olmamakla birlikte, performans kriterlerinin önceden belirlenerek karşılıklı anlaşmaya varılması, ölçülebilir amaçlar için kullanılacak ölçümleme araçlarının belirlenmesi, benzer görevleri yapanların benzer kriterlerle değerlendirilmesi, kişisel amaçları verirken temel esasın işletmenin amaçları doğrultusunda kişisel amaca indirgenmesi, amaçların kişisel gelişimi destekleyici, yönlendirici ve genel olarak işletme amaçlarına ulaşılabilmesi için araç niteliğinde olması, tüm amaçların birbirini destekleyici ve parametrik ilişki içerisinde olmasıdır (Ersen 2002;137).

5. Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Saptanması

Değerlendirmenin kim veya kimler tarafından yapılabileceği sorusunun cevabı, değerlendirmenin amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemleri ve işletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak verilebilmektedir. Modern ve büyük işletmelerde tek kişi tarafından değerlendirme olanaksızdır. Bu nedenle farklı değerlendirmelerin homojen ve kıyaslanabilir olması gerekmektedir. Bu da değerlendirmenin yöntemli ve planlı bir şekilde yapılmasıyla sağlanabilmektedir (Filiz 2005;3).

a) Yöneticilerce Değerlendirme

Performans ölçümünde gözlemlenen en yaygın uygulama, performans değerlendirmesinin işgörenin birincil amiri tarafından yapılmasıdır. Bunun nedeni oldukça basittir. İşgörenin ilk yöneticisi genellikle onun çalışmasını en yakından bilen ve gözlemleyendir. Fakat çoğunlukla ilk kademe yöneticisinin değerlendirmesinden sonra, bir üst kademe yöneticisinin daha gözden geçirmesinde fayda vardır. Böylece objektiflik konusunda etkinlik sağlanmış olmaktadır (Kelecioğlu 2005;8).

Nepotizm olarak da adlandırılan taraf tutma terfi, tayin, atama ve ücret artışlarında taraf tutulduğu hissine kapılan işgörenin doğal olarak verimi ve motivasyonu düşecektir. Buna inanan bir kişiden daha önceki performansını göstermesini beklemek hayalcilik olacaktır. Bu nedenle iyi düzenlenmiş bir performans değerlendirmesi ve hatta bir üstteki paragrafta bahsedilen ikincil amirlerin performans değerlendirmesine katılması nepotizm duygusunun ortadan kalkıp, daha adil yönetim anlayışının egemen olmasına olanak sağlayacaktır. Artık günümüzde bir üst kademe yöneticinin değerlendirmeye katılmasının dışında, bu sürece katkıda bulunan kişi sayısı artmaktadır. 360 derece performans değerlendirmesi olarak tabir edilen yöntem gereği, değerlendirme sürecinde karma ve çok yönlü değerlendirme uygulanmaktadır (Kelecioğlu 2005;8).

Yönetici tarafından yapılan değerlendirmenin bazı sakıncaları da vardır. Bunlar, üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi, üstün astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması, cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması şeklinde olabilmektedir (Sabuncuoğlu 2000;167).

b) Özdeğerlendirme

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu vermekte ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirmektedir. İşgörenlerden böyle bir değerlendirme istenmesinin nedeni, kişinin kendi performansı hakkındaki düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır (Sabuncuoğlu 2000;167).

c) Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Bu yöntem, belirli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan işgörenlerin birbirlerini değerlendirmesi temeline dayanmaktadır. İşgörenin aynı takımın diğer üyeleri tarafından değerlendirilmesi düşüncesi, işgörenin başarısının en iyi şekilde birlikte çalıştığı kişilerce değerlendirilebileceği varsayımına dayanmaktadır. Gerekli eğitim sağlandığında ve değerlendirmeye temel alınacak kriterler net bir biçimde tanımlandığında, takım üyelerinin yaptıkları değerlendirmeler çok tutarlı olabilmektedir. İş/takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme sonuçlarının ücret ve maaş ayarlamaları gibi bazı kararlarda hiç kullanılmadıkları ya da çok az yararlı olabilecekleri, buna karşın belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir (Barutçugil 2002;199).

d) Astlarca Değerlendirme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler, astları tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirebilme fırsatı edinmeleridir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin yararlı olabileceğine kendilerini inandırmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2000;168).

e) Bilgisayarlı Değerlendirme

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, işgörenlerin işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarca izlenip toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnelse de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta işgörenler olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır (Sabuncuoğlu 2000;168).

f) Müşterilerce Değerlendirme

Bazı işletmeler, işgörenlerinin görevlendirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kararların alınmasında müşterilerinin performansa ilişkin değerlendirmelerinden yararlanılmaktadırlar. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyumuna da, hizmet kalitesi, müşteri duyarlılığı, tutum-davranış, bilgi-beceri yeterliliği gibi konularda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Düzenli aralıklarla yapılan mülakatların dışında, anketlerle ve telefon görüşmeleriyle

müşterilerden alınan bilgilerle değerlendirmeler, çalışanın performans değerlendirmesinde tam anlamıyla kullanılsa da, yönetici değerlendirme sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu yöntemin bir yararı da, işletme müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir (Barutçugil 2002;201).

g) Danışmanlar Ve Uzmanlarca Değerlendirme

İşletmenin çalışma ilişkilerini düzenleyen bölümü tarafından ve dışarıdan seçilecek uzmanlarca değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu yöntem, değerlendirme sonuçlarının kullanılacağı amaçlara veya belli durumlara uygun olarak seçilebilmektedir. Değerlendirme sürecinin ve sonuçlarının tarafsızlığının sağlanması, kişiler arası uyumun oluşturulması ve eğitim ihtiyacının gözlemlenmesi temel amaç olduğunda dışarıdan gelen uzmanlara değerlendirme yaptırılması daha uygun olmaktadır. Dışarıdan gelen uzmanlar tarafından yapılan değerlendirme pahalı bir yöntem olduğu için çoğunlukla üst düzey yöneticilerin değerlendirmesinde kullanılmaktadır (Barutçugil 2002;202).

h)Sendika Temsilcilerince Değerlendirme

Sendika temsilcisinin performans değerlendirmesine katılması iki ayrı biçimde uygulanabilmektedir. Bunlardan ilki, sendika temsilcisinin değerlendirme kurulunda bir üye olarak bulunması ve değerlendirmenin bu kurul tarafından yapılmasıdır. İkinci uygulama ise, yapılan değerlendirme ile ilgili son kararların sendika temsilcilerinin katılımıyla yapılacak bir gözden geçirme toplantısında verilmesidir. (Barutçugil 2002;202)

ı) 360 Derece Değerlendirme

Son yıllarda işletmelerde meydana gelen yapısal ve kültürel değişimler, şirketleri 360 derece performans değerlendirmesi yöntemini kullanmaya yöneltmektedir.

Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren işletmelerin yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki, yöneticilerin sorumluluğundaki işgörenlerin sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki astların sayısı arttıkça, astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe, yöneticilerin bilgileri işgörenleri değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, işgörenler proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta, insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan işgörenlerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak, işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı, içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmesi yapılırken, bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkanı yoktur (Turgut 2007;7).

Bununla birlikte, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, grup değerlendirmesinde yetersiz kalmaktadır. Organizasyon kültüründe meydana gelen değişimler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır. Organizasyonel alanda meydana gelen değişimlerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil, işgörenler de karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaktadır. İşletme kararlarına katılma, işletme içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaşmaktadır. Sadece işgörenler değil, işletmenin ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) işletmenin karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaya başlamaktadır. Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri işletmelerin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Bu gelişmeler, müşterilerin de işletmelerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler, işgörenlerin ve organizasyonun verimliliğini arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma yoluna

gitmektedir. Başarı ve takdir, kritik başarı kriterleri ve yeteneklerine başlandı. Organizasyonel yetenekler bir organizasyonu diğerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıktılar. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere işgörenlerin tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamaktaydı (Turgut 2007;8).

360 derece değerlendirme yöntemi ile geleneksel değerlendirme yöntemleri arasındaki farklar şunlardır (Sabuncuoğlu 2007;3):

- Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, astlara, geçmiş ve gelecek potansiyellerine ilişkin tek bir perspektiften geri bildirim sağlanırken, 360 derece değerlendirme yönteminde, performans, davranışlar ve gelişim ihtiyaçları hakkında farklı perspektiflerden veri sağlanmaktadır.
- Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde tek bir değerlendirme süreci söz konusu iken, 360 derece değerlendirme yönteminde değerlendirmeyi yapanlar farklıdır.
- Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, geri bildirim kaynağının kim olduğu belli iken, 360 derece değerlendirme yönteminde, geribildirim, değerlendirmeyi yapan gruplardan kolektif olarak toplanmaktadır ve değerlendirmeyi yapanların bireysel kimliği belirsizdir.
- Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, davranışa ve iş performansına ilişkin değerlendirmeler tipik olarak iş biriminin ulaştığı sorunlara göre oluşmakta iken, 360 derece değerlendirme yönteminde, değerlendirmeler iş biriminin ulaştığı sonuçlara ve gelişimi istenen boyutlara göre yapılmaktadır.
- Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, performans değerlendirme genellikle, ücretleme, görev tasarımı, terfi ve transferlerle, eğitim ve geliştirme kararlarına temel oluştururken, 360 derece değerlendirme yönteminde, veriler tipik olarak sadece eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer gelişimi için kullanılmaktadır.

- Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, süreçlere odaklanılmaz, bireylerin değerlendirilmesi esastır. Otorite ve yöneticinin görüşünü kabul etme sözkonusudur. 360 derece değerlendirme yönteminde ise, işgöreni değerlendirmek değil, geliştirmek esastır. Kendi kendini değerlendirme sözkonusudur.

- Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde, yıllık genel sonuçlar genellikle ücretlendirme kararları etkilemekte iken, 360 derece değerlendirme yönteminde, değerlendirme, yılın belli zamanlarında değil sürekli izlemeyi öngörmektedir.

360 derece değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, 8 temel yetenek alanında işgörenin performansının çok yönlü olarak izlenmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Arslan 2007;2).

Sistemin temel amacı, orta ve üst yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerlendirilen işgörenin üstü, astı, meslektaşı (eş düzey çalışanları), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Adı geçen pozisyonlarda yer alan taraflar, aynı biçimde yapılandırılmış ölçümleme sürecinin ardından, kişinin performansına ilişkin verileri ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu 2007;1).

360 derece değerlendirme yönteminin yapılandırılması, organizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte, aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımlar içermektedir (Sabuncuoğlu 2007;3):

1- Öncelikle yöntemin amaçlarının net biçimde belirlenmesi ve ilgili tarafla paylaşılması gerekmektedir. Yöntemden elde edilen bilgiler, en çok kariyer geliştirme ve eğitim faaliyetlerinin planlanmasında kullanılmaktadır. Yöntemin sonuçları, işgörenlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymakta, böylelikle gelişmesi gereken davranış ve beceriler ile kariyer planına temel oluşturacak profil özelliklerinin netleşmesi mümkün olmaktadır.

2- İkinci olarak veri toplama araçlarını yapılandırmaktadır. 360 derece değerlendirmede, farklı kaynaklardan elde edilen verilerin analizi için uygun soru formları ve değerlendirme ölçekleri oluşturulması önem taşımaktadır. Değerlendirmenin güvenilirliğini artırmak açısından ağırlıklı olarak nicel verilere yer verilmektedir.

3- Ölçüm araçlarına yansıtılacak, yani değerlendirmeye tabi tutulacak davranışların neler olduğu ve bunların hangi boyutta değerlendirileceği bir diğer aşamayı oluşturmaktadır. Yöntemin hangi davranışları ölçümleyeceğini, organizasyonel strateji ve insan kaynakları stratejisi ile ilişkilendirilmiş biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

4- Sonraki aşamada, değerlendirmeyi yapacak kişilerin kim olacağı tespit edilmektedir. Değerlendirilecek işgörenin de görüşü alınarak, ilgili kişinin performansını doğrudan gözlemlene şansına sahip tarafların yönetime dahil edilmesi gerekmektedir.

5- Daha sonra değerlendiren ve değerlendirilen konumunda olan kişiler eğitime tabi tutulmakta, yöntemin amaçları ve işleyiş biçimi hakkında ayrıntılı bilgiler verilmektedir.

6- Yöntemin tasarımına ilişkin sayılan çalışmaların ardından işleyişine yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır.

7- Yapılan değerlendirmelerin ardından belirli zaman aralıklarında bu formlar üzerindeki veriler analize tabi tutulmaktadır.

8- Verilerin analizinin ardından sonuçlar raporlara aktarılmakta ve ilgili taraflarla paylaşılmaktadır.

9- Son olarak, değerlendirme sonuçlarına göre gelişim planları çıkarılmakta, hem işgörenlere hem de yöntemin kendisine yönelik iyileştirme alanları belirlenmektedir.

360 derece performans değerlendirmesi, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksikliklerini gidermede bazı avantajlara sahiptir. Bu avantajlar;işgörenlerin performansının iyileştirilmesine yönelik çok yönlü bir geri besleme sağlaması, işgörenler ile müşteriler arasındaki iletişim seviyesi hakkında bilgi vermesi, örgüte kişisel ilişkilerin gelişmesi doğrultusunda zemin hazırlaması, çok sayıda değerlendiriciye imkan vererek bir kişinin duygusallığını önlemesi, işgörenlerin yaptıkları işin çevredekiler tarafından nasıl algılandığının görülmesini sağlaması, işgörenlerin kabiliyetleri ve yeterlilikleri hakkında daha geniş bilgi sahibi olunması, işe göre işgören yerine, işgörene göre işin yaratılmasına hizmet etmesidir (Arslan 2007;4).

6. Değerlendirme Dönemlerinin Belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. Performans değerlendirme ise, çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle, değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak anlamlı ve verimli olmaz. Ayrıca sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı yaratabilmektedir. Uygulamada genellikle kabul gören dönem bir yıldır. Her yılın belirli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, işgörenin bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ya da yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilmekte ve değerlendirme formlarına işlenmektedir. Yaygın görülen ve performans geliştirme amacı için uygun bulunan diğer bir uygulama, performans değerlendirme görüşmelerini her altı ayda bir yapmaktır (Barutçugil 2004;431).

Son zamanlarda bu durumun bireyselleşmeye doğru kaydığı görülmektedir. Tüm işletmeye aynı anda, aynı süre zarfında bir performans değerlendirmesi yapmak

yerine; herkesin yaptığı işe ve projeye göre, birey veya takım bazlı değerlendirmeler yapılmaktadır. Dolayısıyla, eskiden 6 ya da 12 aylık periyotlarda gerçekleşen değerlendirmeler 3, 6, 9, 12 veya 15 aylık periyotlarda yürütülmeye başlanmıştır. Bu değişim, projelerin ve yapılan işlerin içeriğinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Bir satış-pazarlama projesi 3 ayda bir sonuca ulaşırken, yönetsel bir iş bir yıldan daha fazla bir zaman alabilmektedir. Böylece satış-pazarlama ekibinden bir kişinin performansı 3 ayda tanımlanabilirken, yönetici pozisyonundaki bir kişinin performansı bir yıldan fazla süren bir dönemde ortaya çıkabilmektedir. Bu açıdan, performans değerlendirme sıklığındaki esnekleşme ve uyum daha etkin bir hale gelmiştir (Kuyucu 2005;5).

7. Değerlendirmeyi Yapacak Kişilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilmektedir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılmaktadır, kullanılan kavramlar açıklanmaktadır, değerlendirme fişlerinin doldurulması öğretilmektedir ve birtakım yararlı öğütler verilmektedir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenmektedir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri sağlanmaktadır. Yapılan değerlendirmenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilmektedir. Değerlendirmeyi yapacak kişilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilmektedir. Değerlendirmeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılmaktadır (Sabuncuoğlu 1994;171).

8. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta

yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alışverişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenmekte, güdülen amaçlar belirlenmekte ve performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanmaktadır. Toplantılarda organizasyonda yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılmaktadır. Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın önkoşulu, işgörenlere yapılan uygulamalara ilişkin olarak sürekli bilgi vermektir (Barutçugil 2002;187).

H.Performans Değerlendirme Yöntemleri

Değerlendirmeye ilişkin yöntemler, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, işgörenin beklentilerine, çevreye, teknolojik kriterlere ve terfi planlarına göre değişebilmektedir. Yöntemler günümüze geçen zaman içinde değişerek ulaşmıştır. Her yeni yöntem, eskisini düzeltmeye yönelik olmuştur (Yücel 2005;2).

Performans değerlendirme yöntemleri, geleneksel ve çağdaş yöntemler şeklinde ele alınmaktadır.

Geleneksel yöntemlerin birtakım özellikleri mevcuttur (Canman 2000;171):

“Bu yöntemler, standartlaştırmadan yoksundur. Seçilen sıfatlarla astlar değerlendirilmektedir. Bazı değerlendirme türlerinde, üstün kısa kompozisyonlar biçiminde astların niteliklerini açıklamaları istenmektedir.

Geleneksel yöntemlerin ikinci özelliği, ”mutlak amir” anlayışının değerlendirme sistemlerine yansıtılmış olmasıdır. Yansızlığı sağlayıcı önlemler ya çok yetersizdir ya da hiç geliştirilmemiştir. Değerlendirme sırasında üste bir ortak verilmemiştir. Yöneticinin yeteneğine ve yargıda bulunma gücüne güven duyulduğundan bir eğitim programı uygulanmasına da gerek görülmemiştir.

Geleneksel yöntem, üstün değerlendirmede yalnızca gözlenebilir olaylara ağırlık vermesini sağlayamamıştır. Bu yöntem, üstün önyargılarının değerlendirmeye girmesini önleyememiştir. Tüm yük amirdedir. Sistemin işleyişi, üstün davranışlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Buna rağmen, üstlerin yetkiye denk sorumlulukları yoktur. Geleneksel yöntemler, kişinin yalnızca işbaşındaki başarısını, görevindeki davranışlarını değil, gereksiz yere, örgüt dışı yaşantısını ve kişiliğini de değerlendirmek istemektedir. Geleneksel yöntemler, işgörenin geleceği ile ilgili sistematik işlem ve önerilerden yoksundur. Yani, geleneksel anlayış ve uygulama, değerlendirme sistemi ile sistemin asıl amacı arasında bir ilişki kuramamıştır. Değerlendirme, geleneksel anlayışa göre, yalnızca bir saptama işlemidir. İşgörenin nitelikleri konusunda bir yargıya varıldıktan sonra, değerlendirme sona ermiş kabul edilmektedir. Sonucu alınmış bir çabadan, hangi alanlarda ve daha başka ne türlü yaralanılacağı üzerinde durulmaz. Ortaya konan eksikliklere göre astın kendini iyileştirmesi rastlantıya bırakılmıştır”.

Geleneksel yöntemler; işgörenin geçmiş başarısını esas alan, bireysel performansı ölçmeye yönelik yöntemleri kapsamaktaydı. Bu yöntemler her şeyden önce işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının gözlenmesine bağlı olarak ve her işgören için ayrı ayrı değerlendirme yapmaya yönelik bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yöntemlerden puanlı olanları daha çok kişilerarası karşılaştırma yapma amacıyla uygulanmaktadır (Gavcar 2007;3).

Çağdaş değerlendirme yöntemi, işgören beklentilerini daha çok ön planda tutmaktadır. Yönteme göre, işgören, organizasyonun bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir. Çağdaş değerlendirme yöntemleri ile değerlendirme, işgörenler için rutinden çok zorunluluk halini almıştır. Çağdaş değerlendirme yöntemleri; işgörenlerin potansiyellerini geliştirerek, onları amaç belirleme sürecine dahil ederek ve güdüleyerek kişisel katkıyı en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır (Gavcar 2007;3).

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin özünü oluşturan “Amaçlara Göre Değerlendirme Yöntemi”, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen sorunları en aza indirmek, değerlendirmeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlendirmede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak amacıyla geliştirilen bir yöntemdir. Bu yöntem, başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirmektedir. Amaçlara göre yönetim, bireysel yönetsel sorumlulukların tüm örgütün amaçları açısından tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu sistem, her yöneticinin plan yapmasını ve astlarının olduğu kadar kendi başarısını da somut sonuçlar açısından değerlendirmesini mümkün kılmaktadır. Gelir, kâr, üretim, satış vb. alanlardaki beklenen sonuçlar bireysel yöneticinin kontrol edilebilir sorumluluk alanıyla tutarlı olmalıdır. Değerlendirme merkezi yöntemi, işgörenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntem olarak görülebilmektedir. Fakat, bu uygulamada performans değerlendirmesinin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Bu yöntem performans değerlendirme tekniği olarak kabul edilebileceği gibi, işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesi konusunda da kullanılabilir. Aynı zamanda, değerlendirme merkezi yöntemi orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan bir uygulamadır (Gavcar 2007;3).

Bir diğer çağdaş performans değerlendirme yöntemi de “psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi”dir. Her insanın doğuştan getirdiği kendisine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu nedenle, kişilerin farklı birtakım özelliklerinin olması yöneticilerin ve toplumbilimcilerin çalışmalarını da etkilemektedir. Özellikle işgörenin işe uyumunu arzulayan yöneticiler bireysel farklılıkları analiz etmek, elde edilecek sonuçlara göre bazı yönetsel kararlar almak istemektedirler. Bu gereksinim psikolojik yöntemin gelişmesine ve kişileri belirli bir zaman diliminde değerlendirme isteğinin artmasına yol açmıştır. Psikoteknik test ve psikolojik analiz yöntemi ile kişisel özelliklerin belirli bir zaman içinde ve gelecekteki durumunun tahmini mümkün

olabilmektedir. Bu yöntemin amacı, işgörenin performansını artırmak ve işgören – iş uyumunu gerçekleştirecek koşulları sağlamaktır (Gavcar 2007;3).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden sonuncusu ise, “yeterliliğe dayalı yöntem”dir. Yeterlilik, belirli bir çalışma ortamında mükemmel performansı tanımlayan bir davranış ya da davranış setidir. Yeterlilikler, sadece mükemmel performansı ortaya çıkaran davranışları ifade etmektedir. Bu nedenle, yeterlilik kavramı bakımından, yalnızca bilgi değil, bilginin mükemmel performansı oluşturacak şekilde uygulanmasını sağlayan davranışlar da ele alınmaktadır. Bununla birlikte, mükemmel performansı sağlayan davranışlar için adeta bir rehber olan yeterlilik yöntemi kuruluşlara bazı yararlar da sağlamaktadır. Hatta, bunlar; işletmenin performans beklentisini yükseltmekte, takımların ve bireylerin davranışlarını temel işletme stratejileri ile bütünleştirmekte ve işgörenlerin amaçlarına nasıl ulaşacaklarına da yol göstermektedir. Ayrıca, kritik başarı kriterleri ve amaçlara göre yapılacak performans değerlendirmesi ile işgörenlerin liderlik, işlevsel, yönetsel ve kişisel bilgi, beceri, davranış ve değerlerinin belirlenmesi ve bunların geliştirilip işlenmesi de amaçlanmaktadır (Gavcar 2007;3).

1.Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

a) Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının en tipik örneğidir. Bu yöntem, modern performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır. Performans yönetimi içinde amaçlara göre yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında amaç belirleme sürecinin sisteme katkısı son derece büyüktür.

Performans yönetiminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman içerisinde birbirleri ile çelişmesi

sonucunda doğru değerlendirme yönteminin seçilmesi son derece güçtür. Örneğin, sıralama ve klasik değerlendirme skalaları işletmenin amaçlarına daha etkili bir biçimde yardımcı olurken, amaçlara göre yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler işgörenlerin ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygundur (bilgiekonomisi 2007;1).

b) Çalışma Standartları Yaklaşımı

Yönetici olmayan ve üretim süreçlerinde çalışanlar için uygun amaçlarla yönetim uygulamasıdır. Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her işgörenin bu standartlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Çalışma standartları yaklaşımının üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif kriterlere dayanmasıdır (Barutçugil 2002;189).

c) Doğrudan Endeks Yöntemi

Bu yöntemde, performans standartları yönetici tarafından ya tek başına ya da işgörenle birlikte belirlenmektedir. İşin gerektirdiği çıktıya göre genel nitelikte ve nesnel kriterlere dayanmaktadır. Bu kriterlere göre belirlenen amaçlara ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal endeksini verecektir (Barutçugil 2004;434).

2.Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

a) Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirmeci, işgörenlerin işlerini yürütürken yaptıkları aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz davranışlarını tespit etmektedir. Gözlemlenen bu davranışlara kritik olaylar adı verilmektedir. Bunun nedeni, işteki başarı veya başarısızlığa doğrudan etkide bulunmalarıdır. Kritik olay yöntemi, hazırlanış aşamasında uzun zaman almaktadır.Ancak değerlendirmesi yapılan işgörenin zayıf ve eksik yönlerinin kolay tespit edilmesi ve değerlendirmeyi yapan kişiye güvenilir geribildirim sağlaması açısından yararlıdır. Astların başarı durumlarını nesnel ve doğrudan

yansıtması nedeniyle yararlı olmakta, fakat her davranışın deftere kaydedileceği düşüncesi astları rahatsız etmekte ve verimlilikleri olumsuz yönde etkilenmektedir (Gavcar 2007;7).

Açıklama: Elemanın performansını kendi sözcüklerinizle değerlendirin. Özellikle iyi ya da kötü bulduğunuz performans alanlarını not edin ve açık seçik örnekler verin. İŞ GÖREVLERİ 1- Etkililik a) Belli görevleri yerine getirmekte çok başarılı. b) Görevlerini çok az hatayla yerine getiriyor. c) Görevlerini anladığı görülüyor. d) Kendi görevinin organizasyondaki diğer görevlerle karşılıklı ilişkisini anlıyor. Olay: ----- -----
2- İş Bilgisi a) İşle ilgili alanlarda gerekli bilgiye sahip. b) Gerekli kaynaklara ve yaratıcılığa sahip olduğu görülüyor. c) Alanındaki güncel gelişmelerden haberdar. d) Alanıyla ilgili meslek kuruluşlarının çalışmalarına katılıyor Olay: ----- -----
İNSAN İLİŞKİLERİ 1- İletişim a) Karmaşık sorular ortaya çıktığında mantıklı, pratik ve anlaşılır önerilerde bulunuyor. b) Yazılı ve sözlü iletişimi iyi. c) Örgütsel konularda becerikli. d) Nezaretçileri ve meslektaşlarını gerektiği gibi bilgilendiriyor. e) Başka insanların duygularını anlıyor ve onlarla ilgileniyor. Olay: ----- -----
2- Başkalarıyla ilişkiler a) Diğer çalışanlara karşı saygılı. b) Diplomatça davranıyor. c) Örgüt içi ilişkilerin önemini farkında. d) Birlikte çalışmaktan hoşlanıyor. Olay: ----- -----
DİĞER Elemanın performansı ile ilgili kendi yorumlarınızı ekleyin. Yorumlarınız belirli konularla ilgili olsun ve örneklerle dayansın.

Tablo 3: Performans Değerlendirmesinde Kritik Olay Yöntemine Örnek**Kaynak:** ALTAN,C.Can. “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi” 2007, s.2**b) Grafik Değerlendirme Yöntemi**

Bu yöntem, belirli bir iş grubundaki işgörenlerin işteki bireysel başarılarını genel olarak değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Bir departmanda işgörenlerin tümü veya az sayıda çalışanı bulunan küçük işletmeler için uygun bir yöntemdir. Belirli zaman periyotları sonunda işgörenin bağlı olduğu yönetici tarafından işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirildiği puanlamaya dayalı sistematik bir yöntemdir.

Grafik değerlendirme yönteminin avantajları; geliştirilmesi ve uygulanması kolay bir yöntem olması ve kısa sürede değerlendirilmesinden dolayı işletmeye maliyetinin az olmasıdır. Bununla birlikte bazı kriterler sayısallaştırılamadığından işgörenler arası farkların kimi zaman ortaya konulamaması ise dezavantaj olmaktadır (Eraslan,Algün 2007;5).

Adı Soyadı: :		Ta rih:		
Çalıştığı Bölüm:.....				
Performans Kriterleri	Yetersiz	Gelişmeye İhtiyacı Var	Yetli	Çok İyi Performans
1) Yaptığı işin kalitesi				
2) Yenilikçilik- Yaratıcılık				
3) Çalışma azmi				
4) Eğitim ve bilgi düzeyi				
5) Ekip çalışmasındaki başarısı				

6) Liderlik yeteneği				
7) Dürüslük				
8) Problem çözme				
9) Uyum ve esneklik				
10) Potansiyel				
Diğer.....				
.....				

Tablo 4:Performans Değerlendirmesinde Grafik Yöntemine Örnek

Kaynak: ALTAN,C.Can. “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi” 2007, s.1

c) Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminde işğörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılmaktadır. Sorular genellikle EVET-HAYIR biçiminde yanıtlanmaktadır. Değerlendirici, işğören hakkındaki bir soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (✓) işaretini koymaktadır. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınmaktadır.Bunun dışında eğer ağırlıklı kontrol listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir ağırlık verilmesi gerekmektedir (Bingöl 2003;294).

İŞİN NİTELİĞİ
..... Çok titiz ve dakik.
..... Özenli bir işçi. Çok az hata yapıyor.
..... Yeterli ama bazı düzeltmeler gerekiyor.
..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor. Genellikle titiz değil.
İŞİN NİCELİĞİ
..... İş hacmi çok yüksek.
..... İş hacmi ortalamanın üzerinde.
..... İş hacmi yeterli.
..... Çoğunlukla asgari standartlara ulaşamıyor.
..... Asgari standartların altında. Düzeltmek için çok çaba gerek.
İŞ BİLGİSİ

..... Uzman. Çok üstün bir bilgisi var.
..... Konusunu yeteri kadar biliyor. Yardıma nadiren ihtiyaç duyuyor.
..... Yeterli bilgiye sahip.
..... İşin asgari gereklerini yerine getirecek kadar bilgisi var.
..... Bilgisi çok sınırlı. Sık sık yardıma ihtiyaç duyuyor.
SORUMLULUK
..... İş mükemmel bir biçimde planlayıp yürütüyor.
..... İş iyi planlayıp yürütüyor. Denetime çok az ihtiyaç gösteriyor.
..... Bazan yol göstermek gerekiyor.
..... Yol gösterilmediği zaman çoğunlukla iş yapamıyor.
..... Her zaman yol gösterilmesini bekliyor.

Tablo 5: Performans Değerlendirmesinde Kontrol Listesi Yöntemine Örnek

Kaynak: ALTAN,C.Can. “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi” 2007, s.3

d) Zorunlu Tercih Sınıflaması

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl çıkış noktası, bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlemek olduğundan, zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bu farklılıkları ortaya koyabilmek için bazı sınırlamalar öngörmektedir. İşletmelerde işgörenlerin performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler, astlarını aşağıdaki gibi bir beşli skalaya göre değerlendirmektedirler.

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

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğunu farz edersek, performans düzeylerine göre en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40 çalışanını orta, 20 çalışanını yüksek, 20 çalışanını düşük, 10 çalışanını en yüksek ve 10 çalışanını da en düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. Bu yöntemde de, genellikle tek bir değerlendirme kriteri esas alınmaktadır. Zorunlu dağılım yöntemi özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirmeye alınan işgören sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlara ulaşılmasını sağlayan faydalı bir yöntemdir. Ancak bu yöntemde her grup için normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek zordur (insankaynakları 2007;1).

Hem sıralama hem de zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir ölçüte dayandırarak ölçen sistemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde bu yöntemlerin kullanılması uygun düşmemektedir. Başarı sırasına göre konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar belirgin olmadığından, bu sıralamalara göre belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır. Bu yöntemler daha ziyade, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte sonuçları desteklemek veya kontrol etmek için kullanılabilir (insankaynakları 2007;1).

e) Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri

Zorunlu seçim yöntemi ile derecelendirme yönteminin beraber kullanılması ile oluşturulan bu yöntem, işgörenin durumunu belirten tek seçeneğin işaretlenmesi esasına dayanmaktadır. Davranışsal değerlendirme formunun hazırlanmasında işgörenin katılımına izin verilmesi, diğer yöntemlere göre işgörenin formu benimsemesi sağlamıştır.

Davranışsal değerlendirme yönteminin avantajları; işgören tarafından diğer yöntemlere göre daha çok benimsenmesi, ücretlendirme ve kariyer planlamasına içeriği dolayısıyla kaynaklık etmesi, işgörenin yaptığı iş esas alınarak puanlamaya gidilmesidir. Yöntemin dezavantajı ise, zaman alıcı ve maliyetli olmasıdır (bilgiekonomisi 2007;5).

3.Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

a) Alternatif Sıralama Yöntemi

Bu yöntem basit sıralama yöntemi ile mantık ve uygulama yönünden aynıdır. Bu yöntemde sadece en iyi performansa sahip kişilerin yanı sıra, en kötü performansa sahip kişiler hakkında da bilgiler yer almaktadır (Aktan 2007;1).

Sıra No	En İyi Performansa Sahip 5 Kişi	Sıra No	En Kötü Performansa Sahip 5 Kişi
1	Ali Tunç	1	Nuri Bulut
2	Bülent Tanı	2	Merdan Keskin
3	Ahmet Ulucak	3	Cevdet Topuz
4	Ulvi Altan	4	Sevim Acar
5	Sezai Torun	5	Zeki Gülerüz

Tablo 6:Performans Değerlendirmesinde Alternatif Sıralama Yöntemine Örnek

Kaynak: ALTAN,C.Can. “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi” 2007, s.1

b) Basit Ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Basit yöntemde üstler astlarını başarılarına göre sıralamakta ve uygulama sıralama yöntemine göre değişmektedir. Örneğin basit sıralama tekniğine göre, üstler astlarını en başarılıdan en başarısızına göre sıralamaktadırlar. Basit sıralamaya göre, daha objektif sayılacak bir değerlendirme olan ikili karşılaştırma yönteminde ise, her işgören

bir diğeri ile tek tek karşılaştırılmaktadır. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan işgörenin yanına konan işaretler toplanarak, en çok işareti olandan en az işareti olana doğru bir sıralama yapılmaktadır. Karşılaştırılacak kişilerin fazla olması, yöntemin kalabalık iş gruplarında uygulanması açısından zaman alıcıdır (insankaynakları 2007;2).

Basit veya ikili karşılaştırma yöntemlerinin kullanım alanları günümüzde oldukça sınırlıdır. Bunun nedenlerinden birisi, bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmasındandır. Ayrıca sıralama yönteminde işgörenlerin pozisyonları dikkate alınmadan birbirleriyle karşılaştırılıyor olmaları değerlendirme süresince "pozisyondan etkilenme" hatasını doğuracaktır. Ayrıca sıralama yönteminde işgörenler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır (insankaynakları 2007;2).

1	Ali Tezcanlı(en çok başarılı)	6	Şule Yılmaz
2	Sadık Kalmaz	7	İsmail Yollu
3	Faik Sorgun	8	İsmet Koşmaz
4	Fırat Biçiş	9	Sait Tekça
5	Sevim Sert	10	Esat Sel(en az başarılı)

Tablo 7: Performans Değerlendirmesinde İkili Karşılaştırma Yöntemine Örnek

Kaynak:BİNGÖL, Dursun. “İnsan Kaynakları Yönetimi”. 1998, s.231

Sıra No	En İyi Performansa Sahip Personelin Adı Soyadı
1	Ahmet Utku
2	Rıza Ulucak
3	Serpil Uysal
4	Sezai Narin
5	Mehmet Çolak
6	Ünal Sezgin
7	Fevzi Polat

Tablo 8: Performans Değerlendirmesinde Basit Sıralama Yöntemine Örnek

Kaynak:BİNGÖL, Dursun. “İnsan Kaynakları Yönetimi”. 1998, s.231

c) Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yöntem, Amerikan ordusu psikologları tarafından, İkinci Dünya Savaşı sırasında sıralama yöntemleriyle elde edilen sonuçların yaygın bir tatminsizliğe neden olması sonucu, basit grafik ölçekli yöntemlerin geliştirilmesi ile ortaya çıkmıştır. Zorunlu seçim yönteminin alışılmış uygulamasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden, değerlendirilen kişinin durumuna göre en çok uyan ve en az uyanların seçilmesi istenmektedir. Değerlendirici, kesin bir ayırım yapmak zorunluluğundadır. Sözkonusu deyimler arasında seçim yapan kişi, kişinin durumuna gerçekten hangisinin uyduğunu anlayamaz. Tanımlar genellikle, 4 ya da 5 deyimli düzenlenmektedir. 2 olumlu ya da 1 tarafsız ifade vardır. Deyimlerin gerçek değerleri, değerleyiciler tarafından bilinmemektedir. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilmektedir (Silah 2002:112). Başka bir ifadeyle, sıralama yöntemine benzeyen bu yöntemde değerlendirici, astlarını belli dağılımlar içinde değerlendirmeye zorlanmaktadır. En kötü %10, orta %40 gibi. Bu yöntemle sürekli olumlu ve ortalama puan verme eğilimi ortadan kalkmaktadır. En iyi %10, sonraki %20, sonraki %40, sonraki %20, en kötü %10 (bilgiekonomisi 2007;4).

I.Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Değerlendirme konusu ve değerlendiren insan olunca, birtakım değerlendirme hatalarının yapılması kaçınılmazdır. Bu hatalar sistemden ve özellikle de değerlendiricilerden kaynaklanmaktadır. Bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlendirmeyi yapan kişilerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle özellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ceylan 1992:117)

1. Halo Etkisi

Halo etkisi, yöneticilerin, işgörenleri belirli bir alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirilmeleridir. Bu durumun tersi de sözkonusudur. Belirli bir alanda başarısız olan işgören, diğer alanlarda da başarısız değerlendirilebilmektedir. Bu şekilde, işgörenin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna “boynuz etkisi” denir. Bu tür hatalar işgörenlerin gelişimini büyük ölçüde olumsuz olarak etkilemektedir. Değerlendiricilerin halo etkisinde kalmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan birisi, değerlendiricilerin ilk izlenimin etkisinde kalarak hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendirmeyi yapan kişiyi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyerek, değerlendirmenin sonucunu kendi lehine veya aleyhine etkileyebilecektir. Halo etkisine yol açan bir diğer neden ise, değerlendiricilerin işgörenlerin performanslarının bir yönünün olağanüstü iyi veya olağanüstü kötü olması ve değerlendirmeyi de bu doğrultuda yapmalarıdır (Paksoy 2007;57).

Halo veya boynuz etkisinin ortadan kaldırılması için bir çok öneri geliştirilmiş olup, bunlardan en etkilisi, değerlendiricilerin yapmış oldukları hatalarda bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanılarak bu konuda eğitilmeleridir. Böylece, değerlendiriciler daha çok bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır. Halo etkisi,

değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikleri arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Paksoy 2007;58).

2.Objektif Olamama

Performans değerlendirmesi yapılan da yapan da insan olduğu için sıklıkla karşılaşılan durum objektif olamamadır. Bu durumda, değerlendirme sürecinin önyargılardan arındırılması ve kişinin işe yönelik davranışlarının ölçülmesi gerekmektedir (Çalık 2003;51).

3. Kontrast Hatalar

Değerlendiricilerin kısa bir süre içinde bir çok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir ifadeyle, her bir işgören, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. “Çok iyi” bir performans gösteren bir işgörenle yapılan değerlendirmeden sonra, “ortalama” performansı olan bir işgören değerlendiriliyorsa, normalde hak ettiği gibi orta düzeyde puan alabilecek bu işgören, “çok iyi” performans gösteren ilk işgörenin değerlendirmesinin etkisi ile “kötü” olarak değerlendirilebilecektir. Aksine, “vasat” bir işgören “çok kötü” birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa yöneticisi tarafından vasatın üstünde “iyi” olarak değerlendirilebilecektir. Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için, kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırmaya tabi tutulması ve daha sonra değerlendirmeye tabi tutulması uygun olacaktır (Paksoy 2007;60).

4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası

Bilindiği gibi iş tanımlarında birden çok başarı standardı belirlenebilmektedir. Kuşkusuz bu standartlar, işgörenin performansının değerlendirilmesinde temel kriterler olacaktır. Eğer değerlendirici, başarı standartlarından sadece birisine göre değerlendirme yaparsa, hatalı bir değerlendirme sonucuna ulaşılabilecektir. Bir işin başarıyla ifa edilmesi

için, işin unsurları olan tüm görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirmeyi yapan yönetici veya değerlendirici, kişinin yaptığı birçok görevle ilgili çalışmaları değil de, tek bir görevi ve onunla ilgili standardı ele almaktadır. Değerlendirmenin bu şekilde yapıldığı durumlarda, işgörenlerin işlerinin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde yanlış bir yargı ortaya çıkacaktır (Bingöl 2003;303).

5. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan birisi de, “nesnel davranmama” dır. Değerlendirme sürecinde, işgörenin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb) ağırlık verilmesi, buna karşılık, işe ilişkin davranışlarının göz ardı edilmesi sonucunda, nesnel davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olmaktadır. Performans değerlendirmesi, yapılan işin üzerinde anlaşılan amaçlar bakımından değerlendirmek için gerçekleştirilmektedir. Ne var ki çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılmaktadır. Kişisel yargıların değerlendirme sürecine sokulması, nesnelliği ortadan kaldırdığı gibi, değerlendirmenin de amacından sapmasına neden olmaktadır (Paksoy 2007;60).

6. Tolerans-Katılık

Tolerans, bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Bu tür hatada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem işgören, hem de yöneticisi açısından sakıncalıdır. Çünkü işgörenlerin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olmaktadır. Öte yandan, katılık da, önemli bir sakıncayı ortaya koymaktadır. İşgörenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatası ortaya koymaktadır. Bazı değerlendiriciler, değerlendirmelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durmakta, işgörenin olumlu yönlerini göz ardı etmekte veya bu yönlerine dikkat

çekmemektedir. Böyle bir eğilim, işgörenlerin gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltmaktadır (Bingöl 2003;302).

7. Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmede ortaya çıkan bir başka hatadır. Değerlendiriciler, işgörenleri ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirmektedir. Değerlendirici, değerlendirmeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük düzeylerde görmektedir. Sürekli bir ortalama değerlendirme sözkonusudur. Bu hatayı telafi etmek için zorunlu dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Bu eğilim, değerlendirilen kişilere geri bildirim olanağını ortadan kaldırmaktadır. İşgören, eksik yönlerini görme şansını kaybetmektedir. Gelişmeleri konusunda bilgi alamamaktadır. Bu hatanın sonucunda, örneğin örgüt içerisinde kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere getirileceğine ve kimlerin hangi konuda eğitime ihtiyaçları olacağına karar vermek zorlaşmaktadır (Bingöl 2003;303).

J. Değerleme Sonuçlarının Kontrolü

Gos eğrisi, işgörenler üzerinde yapılan değerlendirmelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir. Burada beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine) vardır. Bu derecelerin taşıdığı anlam açıktır. Sözelimi III. derecede bulunan işgören işine uyum sağlayan, bilgi, yetenek ve kişiliği ile göz dolduran bir kişidir. I. derecede yer alan işgörenin işin gereklerine yetersiz kaldığı görülüyor. Bu durumda işine son vermek ya da eğitmek sözkonusu olabilmektedir. V. derecede yer alan işgören ise, işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olmasına karşın uyumsuzluk nedeniyle verimli kullanılmadığı görülmektedir. Genel çizgileriyle yapılan işgören değerlendirmesinde bu gos eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse (ki sonuçların %50'si normal düzeyde gösteriliyor) o zaman işgören değerlendirmesini kuşkuyla karşılamak gerekmektedir (Sabuncuoğlu 2000;188).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONYA TEDAŞ ÖRNEKLEMİNDE İŞGÖRENLERİN PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARINA YÖNELİK TUTUMLARININ ARAŞTIRILMASI

I.TÜRKİYE ELEKTRİK DAĞITIM ANONİM ŞİRKETİ

A. Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinin Tarihçesi

Elektrik sektöründeki dağınık yapıyı ortadan kaldırmak ve işletme bütünlüğünü sağlamak amacıyla 1970 yılında çıkarılan 1312 sayılı Kanun ile Türkiye Elektrik Kurumu kurulmuş, imtiyazlı şirketlerin görev bölgeleri ve belediye sınırları dışında tüm yurttaki elektriğin üretim, iletim, dağıtım ve satış hizmetleri Türkiye Elektrik Kurumu bünyesinde toplanmıştır. Hizmetlerin daha etkin, daha verimli ve çağdaş bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla ve özelleştirme politikaları çerçevesinde Türkiye Elektrik Kurumu, Bakanlar Kurulunun 12.08.1993 tarih ve 93/4789 sayılı Kararı ile, Türkiye Elektrik Üretim-İletim A.Ş. (TEAŞ) ve Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. (TEDAŞ) adı altında iki ayrı İktisadi Devlet Teşekkülü olarak yeniden yapılandırılmıştır. 1994 yılında TEAŞ ve TEDAŞ tüzel kişiliklerine kavuşmuşlardır.

Bugün Elektrik dağıtım ve perakende satış sektöründe rekabete dayalı bir ortamın oluşturulması ve gerekli reformların yapılmasını teminen dağıtım bölgeleri baz alınarak Kamu mülkiyetindeki elektrik işletmelerinin yeniden yapılandırılması suretiyle elektrik enerjisi dağıtım hizmetlerinin özelleştirilmesine karar verilmiş ve TEDAŞ 02.04.2004 tarih ve 2004/22 sayılı Özelleştirme Yüksek Kurulu Kararı ile özelleştirme kapsam ve programına alınmıştır. Dağıtım bölgeleri yeniden belirlenerek, Türkiye 21 dağıtım bölgesine ayrılmıştır. (Tedaş 2007;1)

B.Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinin Personel Statüsü

Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi'nde görevli personeli I Sayılı Cetvele Tabi, II Sayılı Cetvele Tabi, III Sayılı Cetvele Tabi ve 1475 Sayılı Yasaya Tabi personel olmak üzere 4 gruba ayırabiliriz.

I Sayılı Cetveldeki Personel: Üst Düzey Yönetici Kadrosu

Bunlar; Müdür, Şube Müdürü, Müessese Müdür Yardımcısı, Müessese Müdürü, Başuzman, Müşavir, Savunma Uzmanı, Sivil Savunma Uzmanı, Sivil Savunma Sekreteri, Kurul Ve Daire Başkanları, Teftiş Kurulu Başkanı, Müfettiş, Hukuk Müşaviri, I.Hukuk Müşaviri, Genel Müdür Yardımcısı ve Genel Müdür unvanı taşıyan personeldir. Bu personel hakkında 657 sayılı D.M.K. hükümleri uygulanır. Ancak söz konusu personele 657 sayılı yasada öngörülen aylık ve diğer ödentilere ilaveten en yüksek devlet memurunun aylığının %100'ünü geçmeyen ek tazminat net olarak ödenir (Tedaş 2005;3).

II Sayılı Cetveldeki Personel: (Sözleşmeli Personel)

Sözleşmeli personelin özlük hakları, 399 sayılı Kanun hükmünde kararname hükümleri ile belirlenmiştir. Bu kararnamede belirtilmeyen hallerde Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun ilgili hükümleri uygulanır. Sosyal güvenlik bakımından T.C. Emekli Sandığı iştirakçisidir. 399 sayılı kanun hükmünde kararname hükümlerine göre performans değerlendirme yapılmaktadır (Tedaş 2005;3).

III Sayılı Cetveldeki Personel: 657 Sayılı Yasaya Tabi Personel

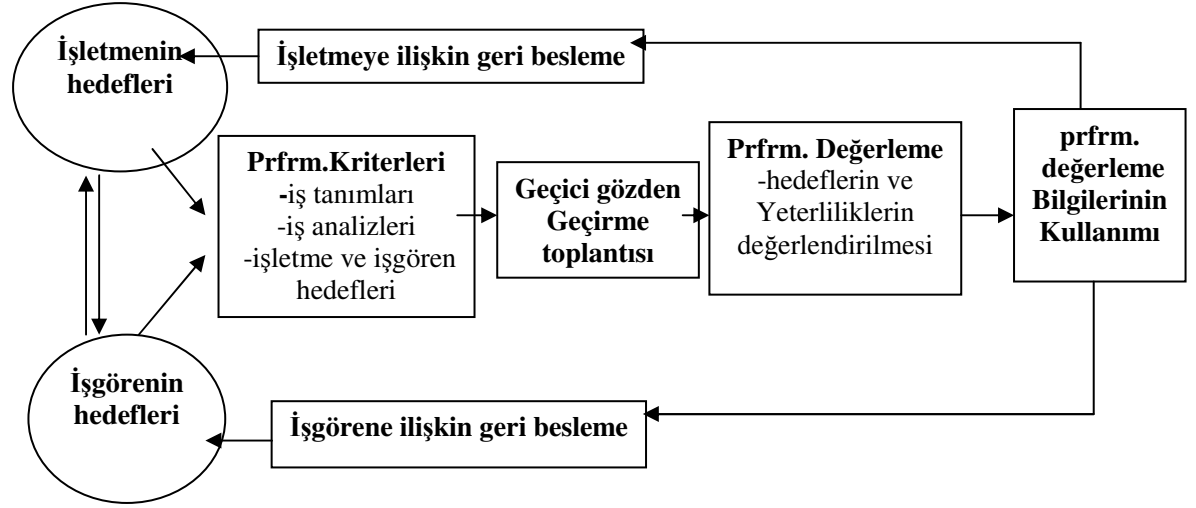
Bu kapsamda yer alan personelin özlük hakları I sayılı cetveldeki personelle aynıdır. Ancak bu personele I sayılı cetveldeki personele ödenen ek tazminat ödenmez. Bu personel Devlet Memurları Kanununa tabi çalışmakta iken başlangıçtan bu yana sözleşmeli statüye geçmeyen personeldir. Sosyal güvenlik bakımından T.C. Emekli Sandığı iştirakçisidir. 657 sayılı yasa hükümlerine göre performans değerlendirme yapılır (Tedaş 2005;3).

1475 Sayılı Yasaya Tabi Personel: İşçi Personel

İşçi statüsünde çalışan personelin özlük hakları, sorumlulukları, sosyal güvenlikleri ve tabi oldukları yasaklamalar iş kanunu, TİS, 506 sayılı sosyal sigortalar kanunu, sendikalar kanunu ve ilgili tüzüklerle belirlenmiştir. Bu personel için performans değerlendirme yapılmaz (Tedaş 2005;3).

C.Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketinde Performans Değerlendirme

TEDAŞ 'de hizmet veren işgörenlerden 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi olanların performans değerlendirmesi 657 sayılı Devlet Memurları Kanunundaki ilkelere göre ve 233 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname'ye tabi olanları ise 399 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ilkelerine göre yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle performans değerlendirme, 1475 sayılı yasaya tabi çalışanlar haricindeki hizmet verenlere yani 657 sayılı yasaya ve 399 Kanun Hükmündeki Kararname'ye tabi personelleri kapsamaktadır. Performans değerlendirme çalışanın ilk amiri tarafından yapılarak, değerlendirmeyi yapan amirin yöneticisi tarafından değerlendirilerek ya onaylanmakta ya da reddedilmektedir.



Şekil 9: TEDAŞ' ta Performans Değerlendirme Döngüsü

Kaynak-ÖRÜCÜ,Edip-KÖSEOĞLU,Alı,“ İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme”, 2003,s. 184

II. KONYA TEDAŞ ÇALIŞANLARININ PERFORMANS DEĞERLEME ÇALIŞMALARINA YÖNELİK TUTUM ARAŞTIRMASI

A. Araştırmada Kullanılan Anket Formları

Konya TEDAŞ Müessese Müdürlüğünde mevcut performans değerlendirme sistemine işgörenlerin tutumunu tespit eden anket formu çalışmanın sonunda yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde işgörenlerin demografik özellikleri hakkında tanıtıcı verilere yönelik sorular yer almaktadır.İkinci bölümde ise uygulanan performans değerlendirme sistemine yönelik tutumlarını ölçmeye yönelik sorular yer

almaktadır.

Anket formundaki performans değerlendirme sistemine yönelik sorular aşağıda gösterilen beşli Likert ölçeği üzerinde hazırlanmıştır.

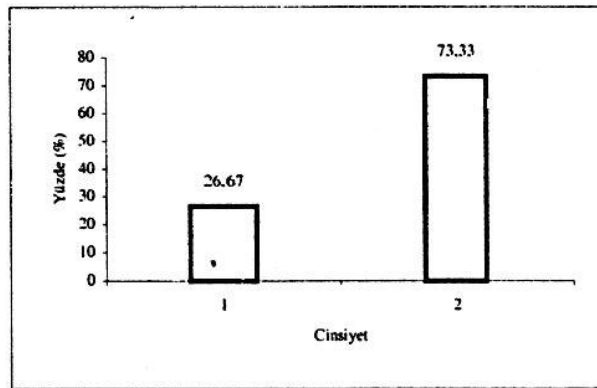
- 1- Tamamen Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kararsızım
- 4- Katılıyorum
- 5- Tamamen Katılıyorum

B. Araştırma Bulgularının Analizi

1. Anketi Cevaplayan İşgörenlerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Tablo 9. Ankete Katılanların Cinsiyet Dağılımı

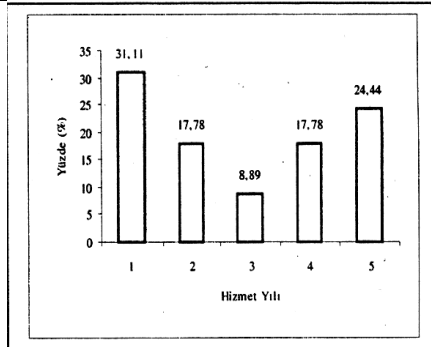
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Kadın	12	26,67	26,67
2	Erkek	33	73,33	100,00
Toplam		45	100,00	



Yukarıda görüldüğü gibi ankete katılan işgörenlerin % 26,67'si “kadınlar” dan ve % 73,33'ü “erkekler” den oluşmaktadır.

Tablo 10. Ankete Katılanların Hizmet Yılı Dağılımı

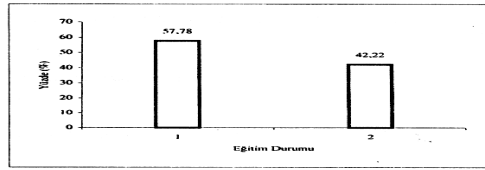
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	0-5 Yıl	14	31,11	31,11
2	6-10 yıl	8	17,78	48,89
3	11-15 Yıl	4	8,89	57,78
4	16-20 Yıl	8	17,78	75,56
5	21 ve ↑	11	24,44	100
Toplam		45	100,00	



Yukarıda, hizmet yılı, “0-5 yıl” olanlar % 31,11, “6-10 yıl” olanlar % 17,78, “11-15 yıl % 8,85, “16-20 yıl” olanlar % 17,78 ve “21 yıl ve üstü” olanlar % 24,44'lük paya sahiptir.

Tablo 11. Ankete Katılanların Eğitim Durumu Dağılımı

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Lise	26	57,78	57,78
2	Y.Okul	19	42,22	100,00
Toplam		45	100,00	

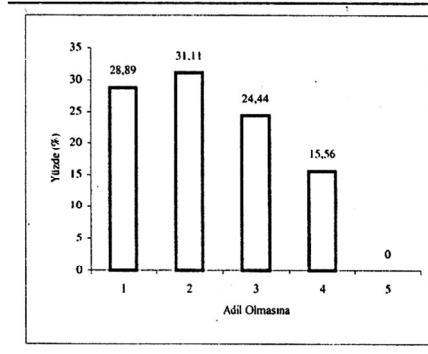


Örnek grubun öğrenim durumuna bakıldığında; cevaplayıcıların % 57,78’i “lise” ve % 42,72’sinin “yüksekokul” mezunu olduğu görülmektedir.

2. Mevcut Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Verilerin Analizi

Tablo 12. Performans Değerlendirmenin Adil Yapıldığı Konusundaki Tutumların Dağılımı

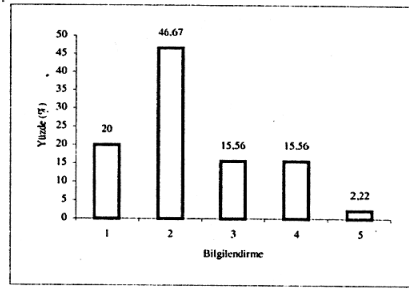
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	13	28,89	28,89
2	Katılmıyorum	14	31,11	60,00
3	Kararsızım	11	24,44	84,44
4	Katılıyorum	7	15,56	100,00
5	Tamamen Katılıyorum	0	0	-
Toplam		45	100,00	-



Örneklemin cevaplarında görüldüğü gibi, performans değerlendirmenin adil olarak yapıldığına uygulamaya katılanların % 42,22’si “katılmakta”, % 24,44’ü “kararsız”, % 31,11’i “katılmamakta” ve % 28,89’u “tamamen katılmamakta” dır.

Tablo 13. Performans Değerlendirmeye İlişkin Sürekli Bilgilendirme Yapıldığı Konusundaki Düşünceye Katılımın Dağılımı

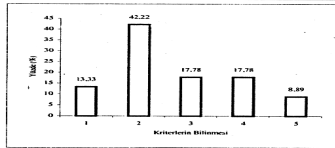
No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	9	20,00	20,00
2	Katılmıyorum	21	46,67	66,67
3	Kararsızım	7	15,56	82,23
4	Katılıyorum	7	15,56	97,79
5	Tamamen Katılıyorum	1	2,22	100,00
Toplam		45	100,00	



Performans değerlendirme konusunda sürekli bilgilendirme yapılması uygulamasının gerekliliğine örneklemenin % 2,22'si “tamamen katılıyor”, % 15,56'sı “katılıyor”, % 15,56'sı “kararsız”, % 46,67'si “katılmıyor” ve % 20,00'si de “tamamen katılmıyor”.

Tablo 14. Performans Değerlendirme Puanının Hangi Kriterlere Göre Verildiğinin Bilinmesi Konusundaki Tutumların Dağılımı

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	6	13,33	13,33
2	Katılmıyorum	19	42,22	55,55
3	Kararsızım	8	17,78	73,33
4	Katılıyorum	8	17,78	91,11
5	Tamamen Katılıyorum	4	8,89	100
Toplam		45	100,00	

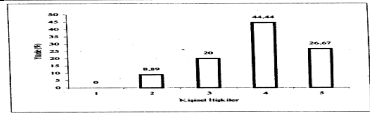


Değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiğinin bilinmesinin gerekliliğine uygulamaya katılanların % 8,89'u “tamamen katılmakta”, % 17,78'i

“katılmakta”, % 17,78’i “kararsız”, % 42,22’si “katılmamakta” ve % 13,33’ü “tamamen katılmamakta” dır.

Tablo 15. Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkilerin Dikkate Alınması Konusundaki Tutumların Dağılımı

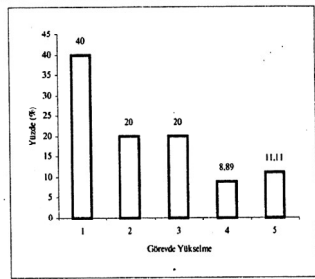
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	0	0	0
2	Katılmıyorum	4	8,89	8,89
3	Kararsızım	9	20,00	28,89
4	Katılıyorum	20	44,44	73,33
5	Tamamen Katılıyorum	12	26,67	100
Toplam		45	100,00	



Performans değerlendirilmede kişisel ilişkilerin dikkate alınması, düşüncesine örneklemin % 26,67’si “tamamen katılıyor”, % 44,44’ü “katılıyor”, % 20,00’si “kararsız” ve % 8,89’u “katılmıyor”.

Tablo 16. Görevde Yükselmenin Tamamen Performansa Dayanılarak Yapılması Konusundaki Tutumların Dağılımı

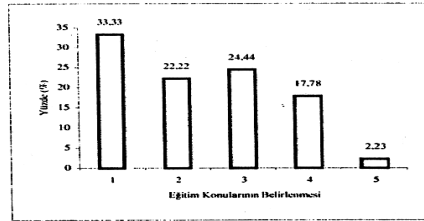
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	18	40,00	40,00
2	Katılmıyorum	9	20,00	60,00
3	Kararsızım	9	20,00	80,00
4	Katılıyorum	4	8,89	88,89
5	Tamamen Katılıyorum	5	11,11	100,00
Toplam		45	100,00	



Görevde yükselmenin tamamen performansa dayanılarak yapılmasına cevaplayıcıların % 11,11'i "tamamen katılıyor", % 8,89'u "katılıyor", % 20,00'si "kararsız", % 20'si "katılmıyor" ve % 40,00'ı "tamamen katılmıyor".

Tablo 17. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Göre Eğitim Alınacak Konuların Belirlenmesi Konusundaki Tutumların Dağılımı

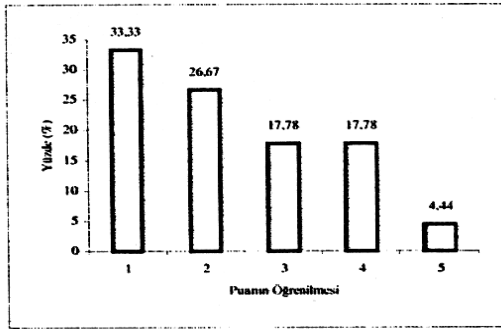
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	15	33,33	3,33
2	Katılmıyorum	10	22,22	55,55
3	Kararsızım	11	24,44	79,99
4	Katılıyorum	8	17,78	97,77
5	Tamamen Katılıyorum	1	2,23	100,00
Toplam		45	100,00	



Performans değerlendirmeye göre eğitim alınacak konuların belirlenmesine uygulamaya katılanların % 2,23'ü “tamamen katılmakta”, % 17,378'i “katılmakta”, % 24,44'ü “kararsız”, % 22,22'si “katılmamakta” ve % 33,33'ü “tamamen katılmamakta” dır.

Tablo 18. Performans Değerlendirme Puanının Bir Şekilde Öğrenilmesi Konusundaki Tutumların Dağılımı

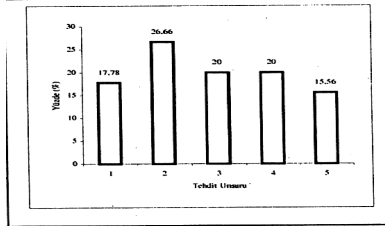
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	15	33,33	33,33
2	Katılmıyorum	12	26,67	60,00
3	Kararsızım	8	17,78	77,78
4	Katılıyorum	8	17,78	95,56
5	Tamamen Katılıyorum	2	4,44	100,00
Toplam		45	100,00	



Performans değerlendirme puanının bir şekilde öğrenilmesine cevaplayıcıların % 4,44'ü “tamamen katılıyor”, % 17,78'i “ katılıyor” , % 17,78'si “ kararsız”, % 26,67'si “katılmıyor” ve % 33,33'ü “tamamen katılmıyor.”

Tablo 19. Performans Değerlendirme Yetkililerce Tehdit Unsuru Olarak Kullanıldığı Konusundaki Düşünceler

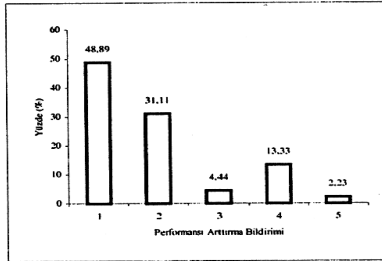
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	8	17,78	17,78
2	Katılmıyorum	12	26,66	44,44
3	Kararsızım	9	20,00	64,44
4	Katılıyorum	9	20,00	84,44
5	Tamamen Katılıyorum	7	15,56	100,00
Toplam		45	100,00	



Performans değerlendirme yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanıldığı düşüncesine uygulamaya katılanların % 15,56'sı “ tamamen katılmakta”, % 20,00'si “katılmakta”, % 20,00'si “ne katılmakta ne katılmamakta”, % 26,67'si “katılmamakta” ve % 17,78'si “tamamen katılmamakta” dır.

Tablo 20. Performansın Arttırılması İçin çalışana Bilgi Verilmelidir Düşüncesine Katılımın Dağılımı

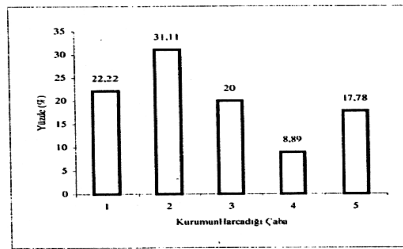
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	22	48,89	48,89
2	Katılmıyorum	14	31,11	80,00
3	Kararsızım	2	4,44	84,44
4	Katılıyorum	6	13,33	97,77
5	Tamamen Katılıyorum	1	2,23	100,00
Toplam		45	100,00	



Yukarıda görüldüğü gibi, performansın arttırılması için çalışana bilgi verilmesi gerekir düşüncesine ankete katılanların % 2,23'ü “tamamen katılmakta”, % 13,33'ü “katılmakta”, % 4,44'ü “kararsız”, % 31,11'i “katılmamakta” ve % 48,89'u “tamamen katılmamakta” dır.

Tablo 21. Performans Değerlendirmenin Sağlıklı Olabilmesi İçin Harcadığı Çabanın Yeterliliği Konusundaki Düşünceler

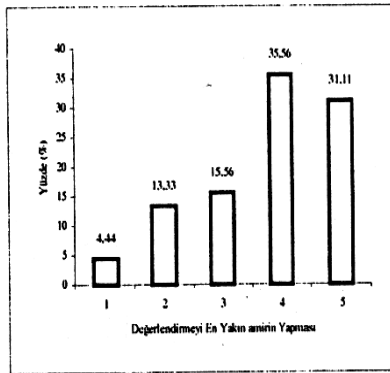
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	10	22,22	22,22
2	Katılmıyorum	14	31,11	53,33
3	Kararsızım	9	20,00	73,33
4	Katılıyorum	4	8,89	82,22
5	Tamamen Katılıyorum	8	17,78	100,00
Toplam		45	100,00	



Kurumun performans değerlendirmenin sağlıklı olabilmesi için harcadığı çabanın yeterliliği düşüncesine cevaplayıcıların % 17,78'i "tamamen katılıyor", % 8,89'u "katılıyor", % 20,00'si "kararsız", % 31,11'i "katılmıyor" ve % 22,22'si "tamamen katılmıyor."

Tablo 22. Performans Değerlendirmenin En Yakın Amirce Yapılmasını Gerekliliği Konusundaki Düşünceye Katılımın Dağılımı

No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	2	4,44	4,44
2	Katılmıyorum	6	13,33	17,77
3	Kararsızım	7	15,56	33,33
4	Katılıyorum	16	35,56	68,89
5	Tamamen Katılıyorum	14	31,11	100,00
Toplam		45	100,00	



Performans değerlendirmenin en yakın amirce yapılmasının gerekliliği konusundaki düşünceye örneklemin % 31,11'i "tamamen katılıyor", % 35,56'sı "katılıyor", % 15,56'sı "kararsız" % 13,33'ü "katılmıyorum" ve % 4,44'ü "tamamen katılmıyorum".

Tablo 23. Performans Değerlendirme Faaliyetlerine Olan Destek Konusundaki Tutumların Dağılımı

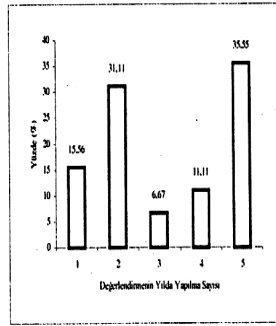
No	Durum	Frekans	Bağıl Frekans	Kümülatif Frekans
1	Tamamen Katılmıyorum	4	8,89	8,89
2	Katılmıyorum	6	13,34	22,23
3	Kararsızım	10	22,22	44,45
4	Katılıyorum	15	33,33	77,78
5	Tamamen Katılıyorum	10	22,22	100,00
Toplam		45	100,00	



Performans değerlendirme faaliyetlerinin işgörenlerce tam olarak desteklendiği düşüncesine uygulamaya katılanların % 22,22’si “tamamen katılmakta”, % 33,33’ü “katılmakta”, % 22,22’si “kararsız”, % 13,33’ü “katılmamakta” ve % 8,89’u “tamamen katılmamakta” dır.

Tablo 24. Performans Değerlendirmenin Yılda Kaç Kez Yapılması Gerektiği Konusundaki Görüşler

No	Durum	Frekans	Bağlı Frekans	Kümülatif Frekans
1	1 Kez	7	15,56	15,56
2	2 Kez	14	31,11	46,67
3	3 Kez	3	6,67	53,34
4	4 Kez	5	11,11	64,45
5	Gerekirse	16	35,55	100,00
Toplam		45	100,00	



Örneklemin % 15,56'sı “yılda 1 kez”, % 31,11'i “yılda 2 kez”, % 6,67'si “yılda 3 kez”, % 11,11'i “yılda 4 kez” ve % 35,55'si “gerektiğinde” performans değerlendirmenin yapılmasını istemektedirler.

SONUÇ

Örgütler için, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini ya da sahip oldukları yeteneklerin neler olduğunu belirlemek oldukça zordur. Bu konu, örgütlerde özellikle performans yönetiminin ve değerlendirmesinin hızla önem kazanmasına yol açmaktadır. Örgütte işgörenlerden daha etkin yararlanmanın yolu, etkili bir performans yönetiminin kurulmasıdır. Performans yönetimi, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde yönetici ile işgören arasında işbirliğini sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte, işgörenlerin örgüt amaçlarını bilmeleri ve bu amaçları benimsemeleri oldukça önemlidir. Bu sayede işgören kendisinden ne beklediğini bilmekte ve bu doğrultuda hareket etmektedir. Ayrıca etkin bir performans yönetimi, işletme vizyonunun oluşturulması, amaçların belirlenmesi, işgören performansının değerlendirilmesi gibi önemli işlevlere sahiptir.

Performans yönetimi sürecinin önemli unsurlarından biri de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirmesi, insan kaynakları yönetiminin, işlevlerini yerine getirmesinde önemli veriler sağlayan bir süreçtir. Özellikle işgörenlerin, kariyer ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde, performans değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır. Yapılan değerlendirme sayesinde örgüt içinde çok yönlü bir iletişim sağlanarak, hem işgörenlerin hem de örgütün gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme çalışmalarının başarılı olması, performans kriterlerinin doğru seçilmesine, değerlendirmeyi yapacak kişilere yeterli eğitim verilmesine, işgörenlerin performans değerlendirme öalışmaları hakkında bilgilendirilmesine, performans değerlendirme yönteminin seçimine ve elde edilen sonuçların işgörelere bildirilmesine bağlıdır.

Bu araştırmanın örneklemini oluşturan kurumda işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına yönelik tutumları incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan işgörenlerin mevcut performans değerlendirme sistemini adil olup olmadığı konusundaki düşünceleri incelendiğinde sistemin adil olmadığı yargısına vardığı görülmektedir. Bunun nedeni olarak çalışanların sistemdeki yerlerinin çok az olması ve sistemin katılımcı bir anlayışla yürütülmemesi söylenebilir. Çünkü çalışan desteği olmadığı sürece hiçbir uygulamanın olumlu sonuçlar vermesi beklenemez.

Kurum çalışanlarınca, mevcut işgören değerlendirme sisteminin görevde yükselme ve eğitim çalışmalarına yeterli altyapıyı sağlamadığı düşüncesi ağırlıklı olarak benimsenmektedir. Görevde yükselmenin keyfiyete dayalı olmasını engellemek ancak kariyer yönetimiyle bağlantılı bir performans değerlendirme sistemiyle mümkün olabilir. Ayrıca eğitim ihtiyacının doğru tespiti ve sağlıklı eğitim programlarının yapılabilmesi açısından performans değerlendirme sisteminin verilerinin başarıyla kullanılması gereklidir. Bu başarının işgörenler tarafından hissedilmeye başlanması sonucunda performans değerlendirme sistemine olan destek ve güven artacaktır.

Kurumda işgörelere değerlendirme konusunda hiçbir bilgilendirme yapılmamaktadır. Çalışanlar mevcut sistemin hangi amaçlara hizmet ettiğini tam olarak bilmemektedir.

İşgörenler, mevcut performans değerlendirme sisteminde hangi kriterlere göre değerlendirme yapıldığını bilmemektedir. Aynı zamanda değerlendirmenin kişisel ilişkilere göre yapıldığı düşüncesi işgörenlerce yaygın olarak kabul edilmektedir.

Mevcut performans değerlendirme sistemi gizlilik ilkesine dayandırılmıştır. Bu nedenle hiçbir işgören puanının kaç olduğunu bilmemektedir. Dolayısıyla değerlendirme puanının hangi kriterlere göre verildiği de açıklanmamaktadır. Bu durum işgörenin motivasyonunu, ast veya iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukları aşmak için performans değerlendirme sistemleri açıklık ilkesi üzerine kurulmalıdır. Performans değerlendirme sisteminin başarısı açısından geri bildirim mekanizmaları kullanılmalıdır.

Bazı işgörenlerce mevcut değerlendirme sisteminin yetkililerce tehdit unsuru olarak kullanıldığı belirtilmiştir. Bu görüşü tamamen ortadan kaldırılması gereklidir. Bu amaçla açıklık ilkesine dayandırılmış bir değerlendirme sistemine geçilmelidir.

Mevcut performans değerlendirme sistemi çalışanlarca desteklenmemektedir. Bu desteğin artırılabilmesi için gösterilen çabanın yeterli dereceye çıkarılabilmesi gerekmektedir. Çünkü performans değerlendirme sistemleri işletmelerin insan kaynakları yönetimi içerisinde yer alan en önemli alt yapı çalışmalarıdır.

Araştırmamızda performans değerlendirmenin en yakın amir tarafından yapılması fikri ağırlıklı olarak benimsenmiştir. Çünkü işgöreni en iyi tanımlayan, problemlerini anlayan ve çözüm bulan ilk amiridir.

Mevcut performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirme yılda bir kez yapılmaktadır. İşgörenler değerlendirmenin yılda iki kez yapılması fikrini daha çok benimsemektedir. Değerlendirmenin yılda birkaç kez yapılabilmesi elbette daha sağlıklıdır. Fakat hem zaman hem de maliyet açısından bu uygulama zorluk yaratabilir. Bu nedenle işgören performans değerlendirmesi çalışmasının yılda iki kez yapılması daha olacaktır.

EK 1:

**İŞLETMELERDE İŞGÖREN PERFORMANSI DEĞERLENDİRME
ÇALIŞMALARINA YÖNELİK TUTUM ANKETİ**

Bu araştırmayı yapmamızın amacı, KONYA TEDAŞ Müessesesinde uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkındaki düşüncelerinizi almaktır.

Forma isminizi yazmayınız.

Yardımlarınız için teşekkürler.

1.Cinsiyetiniz?

Erkek	1
Kadın	2

2.Eğitim Durumunuz?

Okur-Yazar	İlk-Orta	Lise	Yüksekokul	Y.Lisans
1	2	3	4	5

3.Şu Anda Bulunduğunuz Müessesede Kaç Yıllık Hizmetiniz Var?

0-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve üstü
1	2	3	4	5

Durumlar hakkındaki düşüncenizi belirtin;

4- Kurumumuzda Performans Değerlendirme Adil Olarak Yapılır.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

5- Performans Değerlendirme Konusunda Sürekli Bilgilendirme Yapılır.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

6- Puanımın Hangi Kriterlere Göre Verildiğini Bilirim.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

7- Performans Değerlendirmede Kişisel İlişkiler Dikkate Alınıyor.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

8- Görevde Yükselme Tamamen Performansa Dayanılarak Yapılır.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

9- Performans Değerlendirmeye Göre Eğitim Alacağım Konular Belirlenir .

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

10- Performans Değerlendirme Puanımı Bir Şekilde Öğrenirim.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

11- Performans Değerlendirme Yetkililerce Tehdit Unsuru Olarak Kullanılır.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

12- Performansımı Artırmak İçin Tarafıma Bilgi Verilmesini İsterim.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

13- Müessesem Performans Değerlendirmenin Sağlıklı Olabilmesi İçin Çok Çaba Harcıyor.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

14- Performans Değerlendirmenin En Yakın Amirce Yapılmasını İstiyorum.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

15- Performans Değerlendirme Faaliyetlerini Tam Olarak Destekliyorum.

Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5

16- Performans Değerlendirmenin Yılda Kaç Kez Yapılmasını İstersiniz?

1 kez	2 kez	3 kez	4 kez	Gerektiğinde
-------	-------	-------	-------	--------------

KAYNAKÇA

ACAR, Mustafa. “Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi”,

<http://www.alicoşkun.net.tr/> (Erişim 05.07.2005)

AKAL, Zuhâl. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”

<http://www.ceterisparibus.net.tr/> (Erişim 06.07.2005)

AKYÜZ,Ö.Faruk. “Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”,
Sistem

Yayıncılık, İstanbul 2001

ALTINTAŞ, Nilsen. “Bütünsel Performans Yönetiminin Ön Koşulu”

<http://www.insankaynaklari.com.tr/> (Erişim 05.07.2005)

ARSLAN, Akın. “360 Derece Değerlendirme Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç”

<http://www.kalder.org.tr/> (Erişim 05.06.2007)

AYKAÇ, Burhan. “İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik

Planlaması”. Nobel Yayınları, Ankara 1999

BALTAŞ, Acar. “Performans Yönetimi”

<http://www.acarbaltas.com.tr/> (Erişim 10.07.2005)

BARUTÇUGİL,İsmet. “Performans Yönetimi”, Kariyer Yayınevi.İstanbul 2002

“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer
Yayınevi.İstanbul 2004

BAYAR, Başak. “Performans Yönetimine Bütünsel Bir Bakış”

<http://www.insankaynaklari.com.tr/> (Erişim 15.08.2005)

BİLGİEKONOMİSİ. “İşletmelerde Performans Yönetimi”

<http://www.bilgiekonomisi.blogspot.com.tr/> (Erişim 10.05.2007)

BİNGÖL,Dursun. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınevi.İstanbul 1998

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınevi.İstanbul 2003

CANAKTAN, Coşkun. “İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi”

<http://www.canaktan.org.tr/> (Erişim 15.04.2007)

CANMAN,Doğın. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınevi.Ankara 2000

CEYLAN, Adnan. “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Yargı Yayınevi. Ankara 2002

ÇALIK,Temel. “Performans Yönetimi”, Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.Ankara 2003

DEDEHAYIR, Handan. “Performans Yönetimi Ne İşe Yarar?”

<http://www.baltas-baltas.com.tr/> (Erişim 11.05.2007)

DİNÇER, Ömer. “İşletmelerde Performans Anlayışı ve gelişimi”

<http://www.isguc.org.tr/> (Erişim 12.08.2005)

ERASLAN, Ergün.ALGÜN, Onur. “İdeal Performans Değerlendirme Formu

Tasarımında Analitik Hiyerarşı Yöntemi Yaklaşımı”

<http://www.mmf.gazi.edu.tr/>

(Erişim 10.05.2007)

ERTUĞRUL, İrfan.KARAKAŞOĞLU, Nilsen. “Toplam Kalite Yönetimi Açısından

Performans Değerlendirme” <http://www.ekonometri-derneği.org.tr/>

(Erişim 12.11.2005)

ERSEN, Haldun. “Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite”,

Maestro Yayınları, İstanbul 2002

FİLİZ, Atilla. “Motivasyon ile Performansın Yükseltilmesi”

<http://www.ceterisparibus.net.tr/> (Erişim 05.12.2005)

GAVCAR, Erdoğan. “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme

Sistemleri ve Uygulama Alanları”, <http://www.bayar.edu.tr/> (Erişim 15.05.2007)

HELVACI, M. Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin

Önemi” <http://www.alicoşkun.net.tr/> (Erişim 17.11.2005)

İŞİĞİÇOK, Erkan. “Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi”

<http://www.uludağ.edu.tr/> (Erişim 17.11.2005)

İNSANKAYNAKLARI. “Performans Değerlendirme Yöntemleri”

<http://www.insankaynakları.com.tr/> (Erişim 15.05.2007)

İZGÖREN, A.Şerif. “Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak”, Elma Yayınevi. Antalya

2001

JANDT.Fred E. “Yönetim Sorunlarına Etkili Çözümler”, Hayat Yayınları.İstanbul 2002

KARYAĞDI, Nazmi. “Toplam Kalite Yönetimi”

<http://www.kirbas.com.tr/> (Erişim 15.05.2007)

KELECİOĞLU, Ö.Yalçın. “Performans Değerleme Yönetimi”

<http://www.isguc.org.tr/> (Erişim 12.11.2005)

KENGER,Erdal. “Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu”

<http://www.tkgm.gov.tr/> (Erişim 06.07.2005)

KUYUCU,Pınar. “İş Değerleme Metotları”

<http://www.insankaynaklari.com.tr/> (Erişim 17.10.2005)

ÖRÜCÜ,Edip.KÖSEOĞLU,M.Ali.“İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme”

Gazi Kitabevi.Ankara 2003

ÖZDEMİR, Erkan. “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”

<http://www.isguc.org.tr/> (Erişim 17.11.2005)

ÖZDEN, M. Cemil. “Performans Değerlendirme Sistemi Kurulurken Dikkat

Edilmesi Gerekli Hususlar” <http://www.mdozden.com.tr/>(Erişim18.11.2005)

PAKSOY, Ali. “Performansa Dayalı Ücretleme”

<http://www.ksu.edu.tr/> (Erişim 15.06.2007)

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. “Personel Yönetimi”, Ezgi Kitabevi. Yayınları. Bursa 1994

“İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi. Yayınları. Bursa 2000

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. “360 Derece Performans Değerleme Sistemi”

<http://www.sosyalsiyaset.com.tr/> (Erişim 05.06.2007)

SALT, Ahmet. “Performans Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemleri”

<http://www.insankaynaklari.com.tr/> (Erişim 06.07.2005)

SİLAH, Mehmet. “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları”, Sivas

ŞİMŞEK, Muhittin. NURSOY, Mustafa. “Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü

Hayat Yayınları. İstanbul 2002

TEDAŞ. “TEDAŞ Hakkında Bilgi” <http://www.tedas.gov.tr/> (Erişim 17.11.2005)

TURGUT, Hakan. “Geleneksel Performans Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360

Derece Performans Değerleme Yöntemi” <http://www.sayistay.gov.tr/> (Erişim 15.06.2007)

WEISS, H. Donald. “Yüksek Verim Alma Stratejileri”, Rota Yayınları, İstanbul 1997

YALÇINER, Hakan. “Takım Bazlı Performans Değerleme Sistemi”

<http://www.insankaynaklari.com.tr/> (Erişim 21.12.2005)

YÜCEL, Recep “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”

<http://www.ceterisparibus.net.tr/> (Erişim 21.12.2005)

