



**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLETME
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ:
DENİZLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ÇALIŞMA**

Serap Sezen YAMAÇ

Ocak 2020

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLETME
VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ:
DENİZLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ÇALIŞMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Dönem Projesi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı**

Serap Sezen YAMAÇ

Danışman: Doç. Dr. Esin BARUTÇU

**Ocak 2020
DENİZLİ**

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

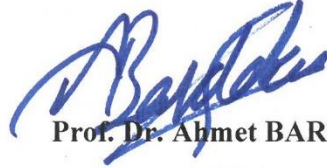
İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Serap Sezen YAMAÇ tarafından hazırlanan “Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi: Denizli Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Çalışma” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Esin BARUTÇU

Danışman



Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun ..22/01/2020 tarih ve ..03/01.. sayılı kararıyla onaylanmıştır.

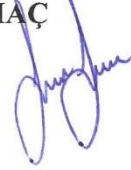


Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulguların analizinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Serap Sezen YAMAÇ



ÖN SÖZ

Yüksek lisans eğitim döneminde ve proje çalışmam sırasında desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Esin Barutçu'ya, değerli vaktini ayırıp proje bitirme aşamasında destek olan Prof. Dr. Süleyman Barutçu'ya, bilgi ve tecrübeleri ile yol gösteren ve destek olan Sn. Mehmet Öner'e teşekkür ederim.

Hayatımın her aşamasında desteğini ve anlayışını bir an için bile esirgemeyen canım anneme, akademik tecrübeleriyle aydınlatan ablam Sündüz Naza'ya ve çalışmalarım sırasında her zaman ümit veren ve destek olan ablam Suzan Yamaç Keskin'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Proje teslim sürecindeki yardımlarından ve çözüm üretmelerinden dolayı canım arkadaşlarım Pınar ve Zafer'e çok teşekkür ederim.

Bütün eğitim hayatım boyunca üzerimde emeği olan öğretmenlerime, maddi ve manevi destek sağlayan herkese teşekkür ederim.

ÖZET
PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ
ÜZERİNDE ETKİSİ:
DENİZLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ'NDE BİR ÇALIŞMA

Yamaç, Serap Sezen
Yüksek Lisans Dönem Projesi
İşletme Ana Bilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Esin Barutçu

Ocak 2020, IX+65 Sayfa

21. yüzyılda yönetim anlayışlarında çalışanların performansı ve motivasyonu önemli yer tutmaktadır. Yaşanılan teknolojik gelişmeler işletmelerin rekabetini küresel boyuta çıkarmış ve çok uluslu şirketlerin varlığı dünya üzerinde ekonomik rekabeti artırmıştır. İşletmelerin bu koşullar içinde sürdürülebilirliği sağlamaları, verimli ve etkin çalışmaları gerekmektedir. Bu sebeple bir çok işletme; çalışanlarının başarı oranlarını yükseltmek, olumlu yönlerini göstererek motivasyon sağlamak, gelişime açık yönlerini keşfederek kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak adına performans değerlendirme sistemi uygulamaktadır. Performans değerlendirme sistemi sadece çalışanlar için değil işletme için de oldukça faydalı bir uygulamadır. İşletmeler sahip oldukları kurumsal hedeflerini performans değerlendirme uygulamaları sayesinde geliştirme imkânı bulurlar.

Araştırmanın konusu, performans değerlendirmenin etkilerini araştırmaktır. Performans değerlendirme, verimlilik kavramları ilk iki kısımda açıklanmıştır. Üçüncü kısımda performans değerlendirme ve verimlilik ilişkisi açıklanmıştır. Dördüncü kısımda ise Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren firmaların çalışanları üzerinde performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerindeki etkisini incelemek için anket uygulaması yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre performans değerlendirme ve verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme, Verimlilik, Denizli Bölgesi

ABSTRACT**OPERATING EFFICIENCY OF PERFORMANCE EVALUATION IMPACT
ON: A STUDY IN DENİZLİ ORGANIZED INDUSTRIAL ZONE**

Yamaç, Serap Sezen

Term Project

Business Administration Department

Management and Organization Programme

Adviser of Thesis: Assoc. Prof. Dr. Esin Barutçu

January 2020, 65 Pages

In the 21st century, the performance and motivation of the employees occupy an important place in management approaches. Technological developments have increased the competition of the businesses to global scale and the presence of multinational companies has increased the economic competition in the world.

Enterprises must ensure sustainability within these conditions and work efficiently and effectively. It is an undeniable fact that the contributions provided by the employees have positive effect on the profitability rate of the business. For this reason, many businesses; applies a performance evaluation system in order to increase the success rates of its employees, to provide motivation by showing their positive aspects, and to contribute to their personal development by exploring their open aspects. Performance evaluation system is a very useful application not only for employees but also for the business. Enterprises have the opportunity to improve their corporate goals through performance evaluation practices.

The subject of the research is to investigate the effects of performance evaluation. Performance evaluation and productivity concepts are explained in the first two sections. In the third part, the relationship between performance evaluation and efficiency is explained. In the fourth part, a survey was conducted to examine the effect of the performance evaluation system on the employees of companies operating in the Denizli Organized Industrial Zone. According to the results of the analysis, a positive relationship was found between performance evaluation and efficiency.

Key Words: Performance, Performance Evaluation, Productivity, Denizli Organized Industrial Zone

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. Performansın Tanımı	3
1.2. Performans Değerlendirme Sistemi.....	3
1.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	5
1.4. Performans Değerlendirmenin Önemi.....	8
1.5. Performans Değerlendirmenin Faydaları	9
1.5.1. Çalışanlar İçin Faydaları	9
1.5.2. Yöneticiler İçin Faydaları	10
1.5.3.Örgüt İçin Faydaları.....	10
1.6. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları	11

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

2.1. Performans Değerlendirme Süreçleri	13
2.2. Performans Değerlendirme Planlaması	14
2.3. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi	14
2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri	15
2.4.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri	16
2.4.1.1. Grafik Değerleme Yöntemi.....	16
2.4.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi	18
2.4.1.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi	19
2.4.1.4. Kritik Boyutlar Yöntemi	19
2.4.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi.....	21
2.4.1.6. Ağırlıklı Kontrol Listesi.....	22
2.4.1.7. Zorunlu Seçim Yöntemi	22
2.4.1.8. Zorlanmış Dağılım Yöntemi	23
2.4.1.9. Davranışsal Değerleme Yöntemi	24
2.4.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	24

2.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	25
2.4.2.2. Değerleme Merkezi Yönetimi	26
2.4.2.3. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme	26
2.5. Değerlemecilerin Saptanması	27
2.5.1. Yöneticilerce Değerlendirme	27
2.5.2. Öz Değerlendirme	28
2.5.3. Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirme	28
2.5.4. Astlar Tarafından Değerlendirme	29
2.5.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme	29
2.5.6. 360 Derece Değerlendirme	29
2.5.6.1. 360 Derece Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Amacı	30
2.5.6.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi	31
2.5.6.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmeye Etkileri ..	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM VERİMLİLİK

3.1. Verimliliğin Tanımı ve Örgütsel Verimlilik	35
3.2. Çalışan Verimliliği Ve Performansın Boyutları	36
3.2.1. Etkinlik	37
3.2.2. Etkililik	38
3.2.3. Kalite	38
3.2.4. Yenilik	38
3.2.5. Üretkenlik	39
3.2.6. Karlılık	40
3.2.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi	40
3.3. Verimliliğin Önemi ve Performansa Etkisi	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

4.1. Araştırma Modeli	42
4.2. Evren ve Örneklem	42
4.3. Verilerin Toplanması	43
4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	43
4.4.1. Güvenilirlik	43
4.4.2. Demografik Özellikler	43
4.4.3. Faktör Analizi	46
4.4.4. Demografik Özelliklere Göre Performans Değerlendirme Ve Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular	47

4.4.5. Cinsiyet Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı.....	48
4.4.6. Yaş Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı	49
4.4.7. Medeni Durumların Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı	49
4.4.8. Eğitim Seviyelerinin Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı ...	50
4.4.9. Aynı Konumda Kalma Sürelerinin Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı.....	51
SONUÇ	53
KAYNAKÇA.....	55
EKLER.....	61
ÖZ GEÇMİŞ	65

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 360 Derece Değerlendirme Sistemi	30
Şekil 2. 360 Derece Geri Bildirim Şeması	33
Şekil 3. Performans Unsurları ve Arasındaki Etkileşimler	36

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Performans Yönetiminin Kullanılma Amaçları - Dünyadan Örnekler ...	6
Tablo 2. Performans Yönetiminin Kullanılma Amaçları	7
Tablo 3. Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Amaçları	13
Tablo 4. Grafik Değerleme Yöntemi Örneği	17
Tablo 5. Alternatif Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği	18
Tablo 6. Adam Adama Kıyaslama Tablosu	19
Tablo 7. Kritik Boyutlar Yöntemiyle Performans Değerlemesi.....	20
Tablo 8. Kontrol Listesi Örneği	21
Tablo 9. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	22
Tablo 10. Zorlanmış Dağılım Yöntemi Örneği	23
Tablo 11. Zorunlu Dağılım Yöntemi Sonuçları	23
Tablo 12. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı.....	42
Tablo 13. Demografik Özellikler	44
Tablo 14. Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları	45
Tablo 15. KMO ve Barlett Testi.....	47
Tablo 16. Kolmogorov - Smirnov Testi	48
Tablo 17. Cinsiyet Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin t Testi Sonuçları	48
Tablo 18. Yaş Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları	49
Tablo 19. Medeni Durumların Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin t Testi Sonuçları	50
Tablo 20. Eğitim Seviyelerinin Dağılımına Göre Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları	50
Tablo 21. Aynı Konumda Kalma Sürelerinin Dağılıma Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları	51

SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

Doç. Dr.	Doçent Doktor
Assoc. Prof. Dr.	Associate Professor Doctor.
vb.	ve Benzeri
vd.	ve Diğerleri
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistik Programı
E-Posta	Elektronik Posta
P	Significant
Sig.	Significant

GİRİŞ

Günümüzde ülkeler küresel boyutta bir değişim sürecine girmişlerdir. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişimlerin sonucunda ülkelerin, dolayısıyla firmaların rekabet ettikleri ortam küresel boyuta ulaşmıştır. Bunun sonucunda firmalar için ekonomik ve yönetsel alanda yenilikler yapmak kaçınılmaz olmuştur. Son yıllarda insan kaynaklarına verilen önemin artması da bu sürecin bir sonucudur.

Değişim süreçlerinin örgütsel açıdan başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için öncelikle temel faktörlerde köklü değişiklikler yapılması gerekmektedir. Geçmiş dönemlerde bir örgütün başarısını ölçmek için sadece ekonomik veriler yeterli olmaktaydı. Fakat günümüzde yaşanan değişim sürecine ayak uydurmak ve rekabette öne çıkmak için yeni fikirlere ve üretim tekniklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla firmalar arasında yaşanan bu rekabet iş gücü piyasasına da yansımaktadır. Örgütsel devamlılığı sağlamak, verimliliği arttırmak, bireysel ve örgütsel performansı artırmak adına yeni yönetim anlayışları benimsenmektedir.

İşletmeler, çalışanlarını istihdam ederken belirlenen güncel örgütsel hedeflere göre bir çok kıstas belirlemekte ve spesifik arayışlar içine girmektedir. İnsan Kaynakları yönetimi sayesinde firmalar, çalışanlarını doğru seçme, mevcut çalışanlarını iyileştirme ve geliştirme yoluna gitmektedirler. Fakat sadece doğru kişiyi seçmek yeterli olmamaktadır. İstihdam edilen çalışanların fiziki ve sosyal koşullarının tatmin edici olması çalışanların verimlilikleri üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bu açıdan çalışanların motivasyonlarını ve verimliliklerini desteklemek, insan kaynakları yönetiminin birincil hedeflerindedir.

Çalışanların verimliliğini ve motivasyonunu ölçmek kolay değildir çünkü insan sosyal bir varlıktır. Karakteristik özellikler ve iş yapış şekilleri bireylere göre farklılık gösterir. Son yıllarda iş yaşamında performans değerlendirme sisteminin önem kazanması da bu yüzdendir. İşletmelerin yönetim şekillerine göre benimsedikleri ölçüm teknikleri ile çalışanların olumlu ve gelişime açık yönleri tespit edilerek verimli bir çalışma hedeflenmektedir. Aynı zamanda örgütsel iletişimi geliştiren ve güçlendiren bir uygulamadır.

Çalışanların performansları ve verimliliği örgütün birçok alanı için adeta zincir oluşturmaktadır. Bir kişinin performansı ve verimliliğinin yüksek olması yaptığı işe yansır, dolayısıyla elde edilen çıktıyla örgütün diğer alanları da olumlu yönde etkilenir.

Bu sebeple yirminci yüzyılın son çeyreğinde işletmelerde çalışanlara verilen değerin arttığı, örgütsel bağlılık kavramının güçlendiği görülmektedir.

Günümüzde örgütsel verimlilik işletmelerin başlıca sorunlarından biridir. Eğer bir işletme verimli olamazsa farklı sorunların çözümünde de yetersiz kalır. Performansın bir parçası olan verimliliği arttırmak ve hızla değişen koşullara ayak uydurmak için işletmelerin performans değerlendirme sistemlerini uygulamaları ve geliştirmeleri gerekir. Araştırma konusu ile ilgili tanımlar aşağıda belirtilmiştir.

Performans: Kişi ya da kişilerin bir işi yapması esnasındaki faaliyetlerinin sonuçlarıdır (Uysal, 2015: 32-39). İş görenlerin yaptıkları işte ne kadar çaba gösterdiği (Schuler R. , 1995:54). Performans değerlendirme, çalışandan beklenen ile çalışanın ulaştığı sonucun karşılaştırılmasıdır (Açıkalın, 1999: 32).

Performans Değerlendirme: Çalışanın yaptığı iş hakkında ne kadar iyi olduğuna dair bilgi toplamaktır (Waxın ve Bateman, 2009: 498). Performans değerlendirme sistemi işletmelerin hedeflerine dayanır. Çalışanlara verilen hedeflerde gösterdikleri performansları görmek ve uygun olmayan durumlar için önlem alma fırsatı sunan bir denetim mekanizmasıdır (Jordan, 2009: 41).

Verimlilik: Bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan kaynakların ne kadar etkin olduğunun ölçüsüdür. Bir diğer açıdan, elde edilen çıktılar ile üretim sürecinde kullanılan faktör miktarı arasındaki orandır (Öney, 1968: 6).

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ

1.1. Performansın Tanımı

Performans, dilimize sonradan katılmış bir kelimedir. Türkçe’de bir işi başarmak ya da yapılan bir işten iyi sonuç elde etmek anlamına gelir. Planlanmış bir etkinlik sonucunda elde çıktılarını, nicel ya da nitel olarak ifade edilmesidir (Akal, 1996: 1). Bir şeyin değerini belirleyen özelliklerdir. Performans kelimesi kullanıldığı alana göre farklı anlamlar taşımaktadır. Bu yüzden performansın tam ve net olarak bir tanımını yapmak mümkün değildir.

İnsan kaynakları alanında değerlendirildiğinde çalışanların bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerinin bütünleşmesidir. Performans, kişilerin, grupların ya da işletmelerin amaçlarına ulaşmak için neyi elde edebildiklerinin nicel ve nitel olarak ifade edilmesidir (Baş ve Artar, 199: 13).

İşletmeler açısından performansı değerlendirmek için işletme yönetimin dört temel işlevini (planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol) göz önünde bulundurmak gerekir. Bir işletme için kontrol evresinde örgütün hedeflerine ulaşip ulaşmadığının tespiti yapılır. Performans hedefleri belirleme, performansı ölçme, elde edilen sonuç ile hedefler arasındaki farkı hesaplayarak eyleme geçme bu evrede yapılır (Rachman vd., 1996: 170). Bu açıdan bakıldığında işletmeler açısından performansın nicel ve nitel sonuçlarına, örgüt hedeflerinin başarı oranına ulaşmamız mümkündür.

İşletmeler örgütsel sistemler içinde kurulmuştur. Belli amaçları ve görevleri vardır. Bu doğrultuda çalışarak varlıklarını devam ettirirler. Örgüt yöneticilerinin asıl görevi ise bu hedefleri başarılı bir şekilde sonuca ulaştırmaktır. Burada önemli olan, işletmenin performans anlayışıdır. Yöneticilerin varlığı kadar örgütün devamlılığı da bu anlayışa göre belirlenir (Akal, 1996: 5).

1.2. Performans Değerlendirme Sistemi

Performans değerlendirme, kişilerin yaptıkları işte ne kadar etkin ve başarılı olduğunu ölçmek için yapılan çalışmalardır. Bu sistemi uygulayarak ölçüm yapmak zordur. Bunun sebebi ise kişisel özelliklerin ve beklentilerin bireylere göre değişim göstermesidir (Fındıkçı, 1999: 297).

İnsan kaynaklarının vazgeçilmez uygulamalarından olan performans değerlendirme son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Bu sistemin ilk olarak ne zaman kullanıldığına dair kesin bir bilgi olmamakla birlikte milattan önceye dayanan bir tarihinin olduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir. İlk yapısal performans denetleme sistemi 1. Dünya Savaşı'ndan önce Frederick Taylor ve yardımcıları tarafından, 1920 yılında Amerikan Ordusu büro personeli değerlendirilmesinde uygulanmıştır (Öztürk, 2009: 57). Performans değerlendirme sistemi Türkiye'de ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında uygulanmıştır. Daha sonra gelişim gösteren bu sistem; Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları gibi kamu kuruluşlarında uygulanmıştır. Günümüze kadar birçok gelişim gösteren bu sistem, 1960 yılından itibaren özel sektörlerde uygulanmaya başlamıştır (Çalık, 2016: 3).

Personel seçimi, çalışanların eğitim ihtiyaçları ve planlaması, maaş, terfi, ödüllendirme politikaları gibi çalışmaların temelini performans değerlendirme sistemi oluşturur ve stratejik kararların alınmasını sağlar (Tepe, 2003: 66).

Performans değerlendirmeye ilgili kaynaklarda birçok tanım bulunmaktadır. Genel itibariyle içerikleri aynı olup, anlatış biçimleri farklılık göstermektedir. Günümüzde rekabetçi koşulları da göz önünde bulundurularak işletmeler geleneksel yönetim anlayışlarından sıyrılmaya başlamışlardır. Gelecek planlarını güncel koşullara göre yenileyerek bir sonraki adıma geçerken performans değerlendirme sisteminin uygulanması önemli hale gelmiştir. Burada önemli olan nokta performans sadece birey açısından değil örgüt açısından da değerlendirilmesidir. Bireyin iş yaşamındaki performansı doğrudan ve bir bütün olarak örgütün performansını da etkilemektedir.

Performans değerlendirme bir sonuç değil süreçtir ve ilk aşaması örgüt hedeflerinin belirlenmesidir. Bu hedefleri departmanların ve kişilerin uzmanlık alanlarına göre paylaşımak yöneticilerin görevidir. Hedeflerin ve örgütün niteliğine göre ara değerlendirmelerle takip edilen performans değerlendirme sürecinin sonunda, hedefler başarıya ulaşırsa çalışanlara ödüllendirme yapılır. Belirlenen hedefler başarısız olursa geri bildirimlerle değişim süreçleri başlatılır. Süreci doğru ve etkin bir şekilde yönetebilmek yöneticilerin görevidir. Örgütün ulaşılabilir hedefleri yöneticiler aracılığıyla çalışanlara iletilir. Çalışanlar ise bu hedefleri gerçekleştirebildikleri ölçüde ücret, prim, terfi gibi olanaklarla ödüllendirilirler. Bireysel motivasyonun, performansların ve verimliliği artıran bir süreç olan performans değerlendirme, örgüt içinde bir kültür haline getirildiği zaman başarılı sonuçlara ulaşacaktır.

1.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Her işletme belli amaçlar ve hedefler doğrultusunda kurulur ve hepsinin temel amacı kuruluş aşamasında ve üretim sürecinde belirlenen hedeflerin başarıyla sonuçlanmasıdır. İşletmeler için en iyinin ne olduğuna karar vermek ise o işletmenin yönetiminin görevidir. Kısa ve uzun vadeli hedefler çerçevesinde örgütün tüm birimlerine dağıtılan bir görevlendirme ile nihai hedeflere ulaşmak amaçlanır.

Performans değerlendirme sisteminin temel amacı, işletmenin faaliyet alanlarını ve kapasitesini, geliştirmek için çalışanların ve yöneticilerin üstlendiği sorumluluklarla bir örgüt kültürü oluşturmaktır (Bolton, 1997: 248). Aynı zamanda, çalışanların görev tanımlarında ve örgütsel olarak yapılan iş analizlerinde belirlenen standartlara ne seviyede ulaşıldığı ile ilgili geri bildirimler elde etmektir (Budak, 2016: 468).

Örgütsel ve bireysel verimliliği arttırmak için kullanılan bir sistem olan performans değerlendirme dinamik ve aktif bir süreçtir. İş dünyasındaki rekabet ortamına uyum sağlayarak öne çıkmak ve sürekli olarak değişimlere uyum sağlamak, müşterilerin beklentilerine hızlı bir şekilde cevap verebilmek için verimliliği arttırmak önemlidir. Bu yüzden dinamik bir örgüt kültürü oluşturarak yeniliklere açık ve verimlilik odaklı bir çalışma ekibi kurmak örgüt yöneticilerinin birincil amaçlarından biridir (Üzmez, 2012: 4).

Temel üretim faktörlerinden olan “emek” bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetten onun satışına kadar tüm süreçlerinde yer alır. Bu yüzden çalışanların, motivasyonu, örgütsel bağlılığı, iş yapış şekilleri ve tüm süreçlerde gösterdikleri performansları göz ardı edilmemelidir. Çünkü bireysel performanslar doğrudan örgütsel performansını etkilemektedir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin insan faktörünün önem derecesini algılayıp buna göre kararlar almalıdır.

Performans değerlendirmenin amaçlarına detaylı bir açıdan bakıldığında sadece örgütsel hedeflere ulaşmak olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda bireysel motivasyon sağlamak çalışanlar için psikolojik bir araçtır. İnsan sosyal bir varlıktır. Bu yüzden çalışanların işyerlerinden beklentileri sadece ücret konusunda değil psikolojik anlamda da oldukça yüksektir. Sadece ücretle motivasyon sağlanmasını beklemek modern yönetim yaklaşımlarında uygun görülmemektedir. Örgütsel açıdan performans değerlendirmenin amacı ise mevcut durumda yapılan hataları görerek başarısızlığa sebep olan faktörleri değerlendirip ileride yapılacak çalışmaların düzenlenmesi için bir kaynaktır.

Performans yönetimi, yöneticiler, bireyler, takımlar ve üyeleri, bireylerin gruplarla ve diğer paydaşlar arasındaki iletişimlerini ve işbirliği ile ilgilidir. Bu açıdan performans yönetiminin amaçları ve kalitenin gelişimi birbiriyle bağlantılıdır (Öztürk, 2009: 98).

Performans değerlendirmenin genel amaçlarını aşağıdaki maddelerle özetleyebiliriz;

- Örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi,
- Çalışanlara adil ve eşit davranılması,
- İş görenlerin bireysel performanslar ile elde edilen çıktılarını karşılaştırılması için yöneticiler ve astları arasında etkin bir iletişim mekanizması kurulması,
- Mevcut performansların geliştirilmesi açısından yöneticiler, astlar ve üstler arasında işbirliği sağlanması,
- Örgütsel olarak güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi,
- Çalışanlar için bireysel motivasyon sağlanması,
- Çalışanların için ödüllendirme sistemini kurulması ve bunun için somut veriler elde edilmesi,
- Eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve rotasyon gibi uygulamalarda somut veriler elde edilmesi,
- İşe alım süreçlerinin örgüte ve pozisyona uygun şekilde yapılması.
- Son yıllarda giderek önem kazanmaya başlayan performans değerlendirme sistemi,

Türkiye’de ve dünyada birçok firma tarafından kullanılmaktadır. Bu firmaların örgütsel hedeflerine göre performans değerlendirme sistemini kullanma amaçları da farklıdır. IPD tarafından 1998 yılında performans yönetimini uygulama amaçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır (Öztürk, 2009: 108). Bu tabloda yukarıda sıralanmış amaçlara göre firmaların performans yönetimi kullanma amaçlarından örneklere yer verilmiştir.

Tablo 1. Performans Yönetiminin Kullanılma Amaçları - Dünyadan Örnekler

ORGANİZASYON	UYGULAMA AMACI
Pfizer	Kültürel değişim
Arts Council of England	Performansa dayalı ücret
British Medical Association	Müşteri hizmetleri

Edinburgh International Conference Centre	Kalite, müşteri isteklerinin karşılanması
Jamont UK	Performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması
London Borough of Bromley	İletişim
Mansfield Shoe Group	Kalite, maliyet düşürme, müşteri hizmetleri geliştirme
Public Record Office	Verimliliğin artırılması
Sericol	Yetkinlik geliştirme
Westminster City Council	Meclis toplantılarında verimliliğin artırılması, performansa dayalı ücret

Kaynak: (Öztürk, 2009: 39-40)

Türkiye’de birçok firma tarafından uygulanan performans değerlendirme sistemi son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Türkiye’de bu uygulamayı kullanan şirketlerin bir kısmının uygulama amaçları aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

Tablo 2. Performans Yönetiminin Kullanılma Amaçları

ORGANİZASYON	UYGULAMA AMACI
Arkas Holding	Performansa dayalı ücret, beceri geliştirme
İpek Kağıt	Hedeflerle yönetim, eğitim, kariyer ve ücret yönetimi
TURKCELL	Kurumsal performans yönetimi, gelişim
Vitra	Hedeflerin yayılımı, eğitim ve ücret yönetimi
Boyner Holding	Performansa dayalı ücret, beceri geliştirme
Beksa	Performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması performansa dayalı ücret
Miele	Hedeflerle yönetim, bireysel gelişim
Schenker Arkas	Hedeflerle yönetim
Bilfar Holding	Performans geliştirme, bireysel gelişim, ücret yönetimi
Siemens	Performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması, performansa dayalı ücret
Akçansa	Performansın geliştirilmesi, eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması, performansa dayalı ücret

Kaynak: (Öztürk, 2009: 41)

Türkiye’de son yıllarda performans değerlendirmeye verilen önemi sadece şirket içinde değil sektörel performansların değerlendirilmesine görülmektedir. Kocaeli Sanayi Odası önderliğinde, 2008 yılından itibaren Marmara Bölgesi’ndeki sanayicileri kapsayan “Sanayi Kuruluşları Sektörel Performans Değerlendirme” ödül organizasyonu düzenlenmektedir. Bu organizasyonda firmalar organizasyon kapsamında yedi alt boyutta değerlendirilmektedir. Firmaların tanınma ve prestij, kıyaslama yapma imkanı rekabet için iyileştirilmesi gereken konuların belirlenmesi ve sektörel fuarlardan ücretsiz yararlanma amaçlarıyla sektörel teşvikler yapılmaktadır (Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu, 2019: 3).

Bu tanımlamalar ve örneklerin sonucunda, performans değerlendirme sisteminin amacı genel olarak, örgütsel süreçlerin ve bireysel becerilerinin geliştirilmesi için örgüt hedeflerini benimseme ve sorumluluk alma kültürünü oluşturulması, bireysel başarıların ödüllendirilerek motivasyon ve verimlilik artışının sağlanması, örgütün zayıf ve güçlü yanlarını tespit ederek gelecekte kararlarını somut verilere göre almasını sağlanması ve süreç içinde bu nihai sonuçların örgütsel başarılarla dönüştürülmesidir.

1.4. Performans Değerlendirmenin Önemi

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli uygulamalarından olan performans değerlendirme işletmeler için gelecekte alınacak olan kararlara referans olması açısından önemlidir. Bu süreçte yapılacak olan bir hata, örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya sebep olabilir. İşletmelerin en önemli yönetsel faaliyetlerindedir ve ana amacı yönetsel gelişmeyi sağlamaktır (Bulut, 2003: 27).

Günümüzde birçok örgüt için hayati önem taşıyan performans değerlendirme, çalışanların potansiyellerini referans alarak başarılarını ölçme şeklidir. İnsan kaynakları açısından işe alım sürecinden başlayarak işten çıkış aşamasına kadar tüm süreçlerde değerlendirme yapılabilecek somut veriler elde etmeyi sağlar. İşletme içinde örgütün hedeflerine katkı sağlayan kişi ya da grupların verimliliklerini analiz etmek ve başarılarını ölçmek için yapılan çalışmalardır. İşletmelerde karar alıcıların doğru karar alması ve işletmelerin başarı oranlarının yükseltilmesi ve kuruluş aşamalarının gerçekleştirilmesi açısından önemlidir. Geçmiş çalışmalar değerlendirilerek eksiklerin görülmesi ve giderilmesi, performansın etkileyen faktörleri belirleyerek kontrol edilmesi, geleceğe yönelik daha gerçekçi hedefler belirlenmesi, verimlilik açısından önemlidir (Bayyurt, 2007: 580).

Örgütsel karar alma aşamasında performans değerlendirmeden elde edilen sonuçlar önemli bir referans kaynağıdır. Bu yüzden performans değerlendirme sisteminde uygulanan yöntemlerin, yöneticiler ve çalışanlar tarafından bilinmesi, konu ile ilgili alanında uzman kişilerle çalışılması işletme verimliliğini sağlamak için çok önemlidir (Helvacı, 2002: 160). Yöneticilerin ve çalışanların, örgütün ortak hedefleri etrafında toplanarak döngüsel bir süreç içinde olduğu dinamik ve aktif bir süreçtir. Son yıllarda gerek kamu kurumlarında gerek özel kurumlarda aktif bir şekilde kullanılan performans değerlendirme sistemi, küresel rekabetin iş gücü piyasasına yansımastır.

1.5. Performans Değerlendirmenin Faydaları

Performans değerlendirme, yapılan çalışmaların verimlilik, etkinlik ve tutumluluk gibi ölçütler açısından değerlendirilmesidir. Belirli veya planlı bir etkinliğin amacına ulaşip ulaşmadığını ya da ne derecede başarılı olduğunu ölçmektir. Bu süreç yönetici ve astları arasındaki ilişki çerçevesinde gerçekleşir. Yani bu sayede çalışanın performansının işletmeye ne derece katkıda bulunduğu tespit edilmiş olunması açısından faydalı bir sistemdir (Şahin ve Çalışkan, 2018: 120).

Performans değerlendirme örgütler açısından bir maliyet ya da vakit kaybı olarak görülse de stratejik anlamda önemli kazançları olan bir sistemdir. Bir bütün olarak ele alındığında örgütsel başarıyı sağlamak adına önemli bir anahtardır. Bu süreçte insan kaynakları departmanlarına önemli görevler düşmektedir. Performans değerlendirme bir süreç olarak değerlendirildiğinde üç başlık altında incelenmektedir.

1.5.1. Çalışanlar İçin Faydaları

Emek bir işletmenin en temel üretim faktörlerindedir. Örgütün bütünsel performansına doğrudan etki eder. Bu açıdan bakıldığında performans değerlendirme sisteminin sonucunda elde edilen çıktılarının, çalışanlar için önemli geri dönüşleri olmaktadır. Performans değerlendirmenin çalışanlar açısından faydaları aşağıda maddeler halinde toplanmıştır:

- Çalışanlar kendisinden beklenenleri ve bireysel hedeflerini kıyaslayarak kendi performans değerlerini tespit etmiş olurlar.
- İş görenlerin motivasyonu ve örgütsel bağlılığı artar.
- Yapılan geri bildirimler sonucunda çalışanlar güçlü ve zayıf yanlarını görmüş olurlar. Geliştirilmesi gereken konular için eğitim ihtiyaçlarını tespit edebilirler.

- Kişisel hedefler ile grup hedeflerinin birleşmesine katkı sağlar. Çalışanların kariyer hedeflerini planlamasında bir yol haritası oluşturur.

- Terfi, ücret artışı, prim gibi ödüller ve kariyer planlama fırsatları iş doyumunu artırır, çalışanların başarı güdüsünü destekler.

Genel olarak çalışanın motivasyonunu ve verimliliğini artırıcı etkisi olan performans değerlendirme sistemi, geri bildirimler sonucunda kişilere göre farklılıklar gösterebilir. Bir çalışanın yaptığı işten öncelikli olarak beklentisi maddi sebepler ise, ücret ve prim gibi ödüllendirmelerin etkisi daha fazla olacaktır. Kariyer odaklı çalışan kişiler için terfi, eğitim gibi kişisel prestiji artırıcı uygulamalar etkili olacaktır.

1.5.2. Yöneticiler İçin Faydaları

Performans değerlendirme sisteminin yürütülmesinde yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına sahip olan yöneticiler için bir vakit kaybı olarak görülse de elde edilen çıktılar bunun aslında bir kazanç olduğunu göstermektedir. Performans değerlendirme sisteminin yöneticiler için faydaları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Uyargil, 1994: 9).

- Yapılan işlerin planlanması ve kontrolü sistematik bir şekilde sağlanmış olur.
- Astlar ve üstlerin iletişimine katkı sağlar.
- Astlarının zayıf yanları belirlenerek çalışanlarının geliştirilmesi gereken yönleri tespit edilir ve hedefi bloke eden konularda çalışmalar yapılmasını sağlar.
- Astlarının güçlü yanları belirlenerek ödüllendirme sistemiyle çalışanlarının motivasyonunu artırır.
- Çalışanların motivasyonunun artması, daha verimli çalışmalar yapılmasını sağlar.
- Yöneticiler çalışanları tarafından yapılan değerlendirmeler ile kendi liderlik vasıflarını da görmüş olurlar.

1.5.3. Örgüt İçin Faydaları

Performans değerlendirme örgüt hedeflerine ulaşması için bir ihtiyaçtır. Yöneticiler ve çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaratır. Dolayısıyla örgüt performansını da doğrudan pozitif etkiler. Bütünsel açıdan değerlendirmek gerekirse performans değerlendirmenin örgüt için faydaları aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- Örgütün hedeflerine ulaşması için gerekli çalışmaların yapılmasına zemin hazırlar.
- Örgütün verimliliği ve karlılığı artar ve dolayısıyla üretim ve hizmet kalitesi artar.
- Seçme ve yerleştirme süreçlerinde doğru kararlar almayı sağlar.
- Çalışanların eksik yönleri tespit edildiğinde eğitim ihtiyaçları belirlenmiş olup, eğitim bütçesi belirlenirken reel sonuçlara göre yatırımlar yapılır.
- Ekonomik koşulların değişimine adapte olmak ve yeniliklere ayak uydurmak için hızlı aksiyon almayı sağlar (Barutçugil, 2002: 129).
- Yönetim kararlarını doğru ve somut verilere göre alma imkânı sağlar.

1.6. Performans Değerlendirmenin Sakıncaları

Performans değerlendirme sisteminin doğru ve etkin bir şekilde uygulanmaması halinde bir takım sakıncalar ortaya çıkacaktır. Geleneksel yönetim anlayışından çıkamamak bunun başlıca sebeplerindendir. Performans değerlendirmenin yararlı olabilmesi için süreci tüm detaylarıyla çalışanlarla paylaşmak gerekmektedir. Performans değerlendirmenin sakıncaları aşağıda maddeler halinde toplanmıştır:

- Performans değerlendirme sürecini alanında uzman ve tecrübeli olmayan kişilerle yürütmek, yöneticilerin yanlış kararlar almasına neden olur.
- Bireylere objektif değerlendirmeler yapmamak, örgüt içindeki adalet duygusunu zedeleyerek çalışanların motivasyonunu azaltıcı etkiler yaratacaktır.
- Performans değerlendirme sistemi örgüt içinde doğru bir şekilde tanımlanmamışsa bir maliyete dönüşecektir.
- Performans değerlendirme sistemi ücret artışı, konuyla ilgili dışarıdan destek alma ve şirket içi eğitim giderlerinin karşılanması konusunda çalışanların giderlerini artırıcı etkiler yaratır (Bulut, 2003: 20).
- Performans değerlendirme vakit alan ve maliyetli bir süreçtir. Sadece ücrete dayalı bir performans sistemi uygulanıyorsa ücret adaletini sağlamak zor olabilir (Örücü & Köseoğlu, 2003: 29).

Performans değerlendirme sisteminin sakıncaları kurumsallaşma aşamasını tamamlayamamış işletmelerde daha çok görülmektedir. Geleneksel yönetim anlayışına sahip olan bu tarz işletmelerde yeniliklere ayak uydurmak zorlaşmaktadır. Doğru, planlı ve objektif bir şekilde uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi bu sakıncaları da yok edecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

2.1. Performans Değerlendirme Süreçleri

İşletmelerde performans değerlendirme sistemini kurmak için bir takım hazırlıklar gerektiren bir süreçtir. Örgütler belirlediği hedeflere ve kurumsal yapılarına uygun olan sistemi seçmelerinin sonucunda faydalı sonuçlar elde edecektir. Bu konuda insan kaynakları departmanları aktif rol oynarlar.

Bu noktada insan kaynakları departmanlarına büyük görevler düşmektedir. Kimlerin veya neyin performansının değerlendirileceği, uygulayıcı veya sistem yürütücüsünün kim olacağı, zaman değerlendirmesi, periyotların nasıl belirleneceği ve hangi yöntemin örgüt için uygulanabilir olduğuna karar vermek performans değerlendirme sistemin önemli aşamalarıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 162). Emek faktörünün performansını ölçmek oldukça zordur çünkü subjektif veriler üzerinden bir takım değerlendirmeler yapılır. Doğru verilere ulaşmak için örgütsel anlamda performans değerlendirme sisteminin özümsemiş olması, bireysel anlamda da yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine adil davranmaları gerekmektedir.

Tablo 3. Performans Değerlendirme Sisteminin Temel Amaçları

1.	Performans değerlendirme sürecini yürütecek bir çalışma grubu oluşturulması.
2.	Kurumsal Analiz – İş Analizi – Görev Tanımı – İş Değerleme Aşamaları Tatbiki.
3.	Performans kriterlerinin ve göstergelerinin belirlenmesi.
4.	Değerlendirme yönteminin belirlenmesi.
5.	Değerlendirme periyotlarının belirlenmesi.
6.	Değerlendiricilerin belirlenmesi ve eğitilmesi.

Kaynak: (Tozlu, 2014: 21)

İnsan kaynakları yönetimi örgütsel verimliliği emek faktörünü etkili bir şekilde kullanarak, örgütsel verimliliğin artmasını amaçlamaktadır. Performans değerlendirme sistemi verimlilik artışını sağlamada kullanılan dinamik bir süreçtir. Bireysel performansları örgütsel performansa yansıtma için bir takım aşamaların tamamlanması gerekir. Öncelikle örgütün mevcut performansı ile beklenen performans arasındaki fark belirlenmelidir. Bu fark yüksek ise sahip olunan insan faktöründen gerektiği ölçüde yararlanılmadığı sonucunda ulaşılır (Özer, 2009: 20).

2.2. Performans Değerlendirme Planlaması

Plan, bir amaca ulaşmak için izlenen yoldur. Planlama ise; belli amaçlar, geçmiş bilgiler ve tecrübeler, tahminler ve analizler doğrultusunda geleceğe yönelik karar almaktır. İşletmeler için planlama yaparken kurumsal hedefler ve süreçler baz alınır. Önce işletmenin olmak üzere ortakların ve müşterilerin çıkarları gözetilir. Kısa – orta ve uzun vadeli planlarla işletmeler amaçlarını gözeterek karar alırlar. Bu kararlar işletmede hangi yönde ilerleyeceğini gösteren trafik lambalarıdır (Akal, 1992: 55).

Planlama sürecinde bir takım amaçlar saptanır. Bu amaçlar birimlere ve çalışanlara iletilerek işbirliği sağlanır ve yönetimin kontrol işlevi için bir araç haline gelir. (Akal, 1992: 56) Performans değerlendirme planlaması ise şirketin hedef ve amaçlarına uygun olarak, tüm birimlerde performansı en üst düzeye çıkarmak için yapılan etkinlikleri kontrol altında tutar ve değiştirilmesi ya da geliştirilmesi gereken işler hakkında bir veri kaynağı oluşturur.

Performans değerlendirme sürecinin en önemli aşaması performansın planlanmasıdır. Bu evrede çalışanlar, görev tanımına göre sorumluluklarını, kendilerinden beklenenleri, yönetimin amaçlarını ve hangi konularda performansının değerlendirileceğini öğrenmiş olur (Uyargil, 2002: 46). Sistemli bir planlama yapılırsa performans değerlendirmeden fayda elde edilir. Performans değerlendirmeden beklenen amaçlara göre planlama yapılması ve yöneticilerin bu planın değerine inanması çok önemlidir.

2.3. Performans Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Görev tanımı bir işletmede kurulmuş olan organizasyon şemasına göre en üst yöneticiden, en alt düzeyde çalışan kişilere kadar bağlı olduğu kişilerin belirlendiği, görev, yetki ve sorumlulukların tanımlandığı belgelerdir. Görev tanımı oluşturulurken temel olarak işlerin tanımlanmasının haricinde, örgütün beklentileri de tanımlanır. Buna göre her çalışan kendi pozisyonu için bireysel standartlarını belirlemiş olur.

Performans değerlendirme sistemini uygulamak için bir takım standartlar belirlenmelidir. Bunun amacı ise çalışanlar arasında kıyaslama yapmaktır. Başarılı ve başarısız çalışanların tespiti için belirlenen standartların açık ve anlaşılır olması gerekir. Bu şekilde doğru ve tarafsız sonuçlar elde edilebilir.

Çalışanlara tebliğ edilen görev tanımları, kişinin sorumluluğu olan işlerin ne olduğunu tanımlar. Fakat işin yapılış şekliyle ilgili bilgi edinmek için performans

standartlarından faydalanılır. Bazı görev tanımlarında örgütsel hedefler, çalışanın bağlı olduğu departmanın hedefleri ve iş yapılış şekillerine de yer verilir (Uyargil, 1994: 37). Performans değerlendirme standartları sayesinde aslında hedefler belirlenir. Görev tanımında belirtilen hususlar nicel ve nitel olarak standardize edilir.

Performans standartlarını belirlemede çalışanların kişiliğine değil başarıya odaklanılır. Bireysel özellikler farklılık göstereceği için performans standartları, direkt olarak yapılacak işle ilgili olmalıdır. Yapılan işin kalitesi, çıktı miktarı, kişiler arası iletişim gibi konular performans standartları olarak sayılabilir (Yüksel, 1998: 107).

Performans standartlarının işletmeye ve görevlere uygun olarak belirlenmelidir. Başarılı sonuçlara ulaşabilmek için her çalışana işletmenin beklentileri açık olarak ifade edilmelidir. Belirlenen standartların ölçülebilir olması performans değerlendirme ölçümlerini kolaylaştırır. Ölçülebilir standartlar belirlenemiyorsa, termin, iletişim, takım çalışmalarında etkin olma gibi standartlar kullanılabilir. Ayrıca çalışanlara ulaşılabilir ve gerçekçi standartlar belirlenmesi çalışanların motivasyonunu artıracaktır (Phell ve Schuster, 1995: 74).

2.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirilmesinde standartlarının doğru bir şekilde belirlenmesi sistemin başarıya ulaşması için temel unsurlardan biridir. Bu aşamadan sonra belirlenen standartlara göre performans değerlendirme yöntemleri belirlenir.

İşletmenin yönetim yapısına, kapasitesine ve işleyişine uygun olarak belirlenen yöntemler, performans değerlendirme süreci sonucunda doğru veriler elde etmek ve başarıya ulaşmak için oldukça önemlidir (Yüncü, 2002: 50). İşletme yapıları da kişisel özellikler gibi farklılık gösterir. Bir işletme için başarıya ulaşılmış bir performans değerlendirme yöntemi başka bir işletmede başarısızlıkla sonuçlanabilir. Burada önemli olan nokta örgütsel hedeflere uygun olan sistemlerin kurgulanmasıdır.

Performans değerlendirmesi planlanırken, performans standartları temel olarak alınır. Örgütün ihtiyaçlarına yönelik olarak değerlendirme yöntemi belirlenir. Bu aşamada görev tanımları ele alınır ve değerlendirme sonucunda çalışanların kazanımları göz önünde bulundurulması gerekir.

Performans değerlendirme yöntemleri, örgüt yapılarının ekonomik ve yönetsel farklılıkları göz önünde bulundurularak seçilmelidir. Uygulamada birçok değerlendirme yöntemi karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada performans değerlendirme yöntemleri klasik ve çağdaş yöntemler olarak iki başlık altında incelenmiştir.

2.4.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirmelerde işletmelerin geçmişe dönük verilerinin baz alındığı kabul edilir. Çalışanların performanslarını geliştirmekten ziyade, işletme içinde kontrol mekanizması kurmaya yönelik çalışmalardır (Gökaslan, 2000: 85).

Klasik performans değerlendirme sistemlerinde birey ve grup değerlendirmeleri olarak iki kısımda ele alınır. Bu yöntemler çalışanlar için baskı ve korku unsuruna dönüşebilmektedir. Bireysel değerlendirmelerde az sayıda çalışanın bulunduğu işyerlerinde uygulanır. Çünkü bir kişi tarafından çalışanlar değerlendirilir. Grup değerlendirmelerinde ise katılımcı sayısı fazladır. Her birimden birer temsilci seçilerek uygulamalar yapılabilir. Bu yöntemler aslında modern performans değerlendirme yöntemleri için yol haritası oluşturmuşlardır. En çok kullanılan klasik performans değerlendirme yöntemleri sırasıyla açıklanmıştır.

2.4.1.1. Grafik Değerleme Yöntemi

Grafik skalaları yöntemi en çok uygulanan, tercih edilen ve basit yöntemlerden biridir. Bu yöntem farklı şekillerde uygulanmasına karşın, genel özelliği cevapların beşli ölçeklere göre hazırlanmış olmasıdır.. Derecelendirme harflerle ya da rakamlarla yapılır. Cevap sıralamaları “Çok İyi”, “Ortalamanın üstü”, “Orta”, “Ortalamanın altı”, “Kötü” şeklinde derecelendirilmiştir. Rakamsal olarak da 1 ile 5 arasında değişen puanlamalar yapılmaktadır (Bingöl, 2003: 291). Yaygın olarak kullanım aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4. Grafik Değerleme Yöntemi Örneği

Çalışanın Adı Soyadı	Unvanı									
Bölümü	Departmanı									
Tarih	Değerlendirmeyi Yapan									
Çalışanı yaptığı işe göre değerlendiriniz. Başarı seviyelerini 1'den 5'e kadar numaralandırılmış olan kutucuklara X işaretini koyarak belirtiniz. 5 Çok iyi; 4 Ortalamanın üstü; 3 Orta; 2 Ortalamanın altı, 1 Kötü										
PERFORMANS KRİTERLERİ	Değerlendiricinin					Denetleticinin				
Teorik Bilgi										
Görevin Zorluk Derecesi										
Görevin Önem Derecesi										
Çalışanın Öğrenme Kapasitesi										
Çalışanın Karar Alma Becerisi										
Çalışanın Ekip Çalışmasına Katılımı										
Yargı ve Sağduyu										
İş Planlaması										
İlişkiler ve İletişim										

Kaynak: (Bingöl, 2003: 291).

Bu yöntem, çalışanların kişisel başarılarını genel olarak değerlendirmek için kullanılır. Sadece bir departman için ya da çalışan sayısı az olan işletmeler için kullanışlıdır. Belirli periyotlarla kişilerin bağlı olduğu yöneticiler tarafından, kişisel özellikler, davranışlar ve sonuçta elde edilen çıktılar ortak bir şekilde değerlendirildiği ve puanlandığı bir sistemdir (Eraslan & Algün, 2005: 96).

Diğer adıyla grafik skalası yönteminde çalışanlar toplu bir şekilde değerlendirilebilir ve bu avantajlı bir yöntemdir. Karşılaşılabilecek en büyük sorun ise farklı gruplarda farklı yöneticilerin değerlendirme yapması ve bu değerlendirmelerin birleştirilmesi aşamasında ortaya çıkar. Bir grupta çalışan çok iyi derecede sonuç elde ederken, diğer grupta düşük puan alabilir. Bu ölçek ile çalışanları değerlendirmek kolaydır fakat kişiler arası kıyaslama yapmak zordur (Gökaslan, 2000: 88).

2.4.1.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

Çoğunlukla üst yöneticiler tarafından yapılan alternatif sıralama yönteminde, çalışanlar en başarılı ve en başarısız olarak tanımlanarak sıralama yapılır. Bu yöntemde alt ve üst sınırlar belirlendikten sonra ortada yer alan çalışanın durumu problem yaratır (Aldemir vd., 2004: 309).

Bu yöntem Çalışan sayısının az olduğu durumlarda uygulanabilir. Bir kişi diğeriyle karşılaştırılarak değerlendirilme süreci tamamlanır. Çalışanların kişisel yetenekleri ve ayırt edilmeden değerlendirilmesi bazı tartışmaları beraberinde getirmiştir. Bireysel özellikler göz önünde bulundurulmazsa ve detaylı bir analiz yapılmazsa uygulama sonucunda doğru veriler elde edilmeyebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 96).

Burada değerlendirilecek kişilere göre bir tablo hazırlanır. Her çalışan kendi bölümündeki kişilerle, işletmenin belirlediği standartlara uygun olarak, eski ve yeni performansı karşılaştırılır.

Uygulama esnasında hangi özelliklerin değerlendirileceği hazırlık aşamasında belirlenir. Değerlendirme sonucunda başarılı olan kişinin ismi 1 numaralı kısma, başarısız olan kişi ise son kısma yazılır. Başarılıdan başarısza doğru giden bir değerlendirmeye tablo doldurulur (Bingöl, 2003: 397).

Tablo 5. Alternatif Sıralama Yöntemine Göre Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1. Ayşe Özel	En başarılı
2. Mehmet Yılmaz	En başarılı
3. Fatih Akın	En başarılı
4. Duygu Kıran	En başarılı
5. İbrahim Güneş	En başarısız
6. Sevil Özsoy	En başarısız
7. Tuğba Kara	En başarısız
8. Hakan Özdemir	En başarılı

Kaynak: (Aldemir vd., 2004: 309)

Alternatif sıralama yönteminin dezavantajlarından biri ise değerlendirmelerin sadece uç noktalarda gerçekleşmesidir. Ortalama başarı seviyesine sahip çalışanlar bu yöntem tespit edilemez.

2.4.1.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

İkili karşılaştırma yöntemi olarak da bilinen bu yöntemde çalışanlar daha önceden belirlenmiş ölçütlere göre, sahip oldukları üstün özelliklerin sıralanmasıyla değerlendirmeler yapılır.

Öncelikle değerlendirilecek çalışanların isimleri bir kâğıda yazılır. Daha sonra her çalışan bir diğer çalışanla tek tek kıyaslanarak yüksek performans gösteren kişinin ismi işaretlenir. Kıyaslama işlemi sonucunda işaretlemeler hesaplanarak sonuca ulaşılır (Can vd., 2005: 181).

Tablo 6. Adam Adama Kıyaslama Tablosu

Değerlendirme Kriteri: Liderlik								
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	X	-	-	-	X		X	
2	-	X		X		-		
3			X		X		X	X
4		X		-		-		
5	-		X		-			X
6		X		X			X	
7	X				X		-	
8		-		X		-		-

Kaynak: (Sabuncuoğlu, 2000: 172)

Çalışan sayısı fazla olan işletmelerde oldukça zaman kaybı oluşturacak bu yöntemin diğer olumsuz özelliği ise farklı departmanlarda çalışanların birbirlerine göre kıyaslanmasıdır (Aracı, 1988: 31).

2.4.1.4. Kritik Boyutlar Yöntemi

Bu yöntem üç aşama tamamlanır. İlk aşamada yöneticiler ya da uzman kişilerden oluşan bir grup, çalışanı başarılı ya da başarısız olarak tanımlayacak ifadeleri tespit eder. Bu ifadeler “Kritik Boyutlar” olarak tanımlanır. İkinci aşamada belirlenmiş boyutlar kendi aralarında gruplandırılır. Her departman için başarılı ve başarısız ifadeler farklıdır. Üçüncü aşamada ise kritik boyutlar değerlendirme yapacak kişiye verilir ve hazırlanmış olan formda işaretlemeler yapılması istenir (Aldemir vd., 2004: 307).

Amirler astlarını gözlemleyerek başarılı ve başarısız çalışmalarını kayıt altına alır. Burada rutin işleyişin dışında gelişen kritik ve çarpıcı olaylar karşısında verilen tepkiler ve başa çıkma yöntemlerini göz önünde bulundurmak gerekir. Kritik olaylara verilecek örnekler aşağıda sıralanmıştır.

- Bir satış elemanının müşteriye kaba davranmak
- Müşteriye temin etmesi zor olan bir ürünü tavsiye etmek
- Önemli bir telefon görüşmesini başarıyla sürdürememek
- Sorumluluğunda olan bir işle ilgili kayıtsız davranması ve olumsuz sonuçlarla karşılaştığında çözüm bulamaması.

Yöneticiler örneklerde olduğu gibi yaşanan kritik olaylarla ilgili geri bildirim sağlar. Çalışanlar da bu geri bildirimler sayesinde üstünün neler beklediğini ve iyileştirilmesi gereken özelliklerini tespit etmiş olur.

Tablo 7. Kritik Boyutlar Yöntemiyle Performans Değerlemesi

Teknik Yeterlilik ve Becerilerini Kullanabilme	
YÜKSEK BAŞARIM	2.00 Mühendislik konusunda uzmandır, takım çalışması yapar.
	1.75 İşe ilişkin konulara hakimdir, bazı zor sorunları çözebilir.
ORTA DÜZEYDE BAŞARIM	1.25
	1.00 Normal projelerde gayretlidir verilen görevi zamanında yapar.
	0.75 Gayretli olmasına karşın görevini zamanında bitiremez.
DÜŞÜK BAŞARIM	0.50 Klasik projelerin bazılarını yapar, alışılmamış projeleri yapamaz.
	0.00 Teknik olarak yetersiz. Projeleri tamamlayamaz.

Kaynak: (Aldemir vd., 2004:308)

Bu yöntemin sakıncaları da mevcuttur. En belirgin olanı ise, bütün olayların anında ve düzenli kayıt altına almasını gerektirmesidir. Bütün çalışanlara uygulanırsa çok vakit kaybı yaratabilir (Byars ve Rue, 1997: 290). Zamanında kaydedilmez ve gereken özen gösterilmezse bu yöntemin güvenilirliği azalır.

Kritik olay yönteminin sakıncaları ise şunlardır; (Palmer, 1993: 48)

- Çalışanların hepsine uygulandığında zaman kaybı yaratır.

- Bireysel değerlendirme aşamasında yöneticilerin önyargılarından kurtulması gerekir.
- Kritik olay esnasında çalışanla derhal iletişime geçilip tartışılmazsa hatalardan geri dönüşü daha da zorlaşır.

2.4.1.5.Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi grafik değerlendirme yönteminin basitleştirilmiş halidir. Değerlendiren kişi bu listedeki hazır olarak verilmiş cümleleri kişilere uygun olarak işaretler. Değerlendirmeler uzman kişiler tarafından değerlendirilir. Cümlelerin ya da kriterlerin önem derecesine göre ağırlıklı puanlama yapılabilir. Kritik olay yönteminin gelişmiş modelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 186).

Tablo 8. Kontrol Listesi Örneği

İş görenin Adı ve Soyadı:	Unvan		
Bölümü:	Departman		
Değerlendirme Tarihi:	Değerlendiren		
VERİLEN ÖZELLİKLER	EVET	HAYIR	
1.Çalışan işine zamanında geliyor mu?			
2. Çalışanınız işini zamanında bitirmek için planlama yapıyor mu?			
3. Size vereceği raporları zamanında teslim ediyor mu?			
4. Dosyaları ve evrakları düzenli mi, aradığını zamanında bulabiliyor mu?			
5.Sorunlara çözüm bulabiliyor mu?			
6.Bilmediği konuları araştırır mı?			
7. Verilen emirleri tam anlıyor mu?			
8.İşinin kalitesini arttırmaya çalışıyor mu?			
9.Yaptığı işi seviyor mu?			
10.Ekip çalışmasına katılıyor mu?			

Kaynak: (Erdoğan, 1991: 198)

Bu yöntemi uygulamak oldukça zordur. Her iş ve grup için ayrı listeler hazırlamak zaman alıcıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 186). Çalışanların niteliklerine göre değerlendirme yaparken, bazı durumları gözden kaçırma ve analiz edememe ihtimalleri oluşur. Değerlendiren kişinin cevap verirken sadece iki seçeneği vardır. Bu da değerlendirme yapan kişilerin duygusal kararlar almasına sebep olabilir (Aracı, 1988: 32). Bu yöntem kendi içinde ağırlıklı kontrol listesi ve zorunlu seçim yöntemi olarak ikiye ayrılır.

2.4.1.6. Ağırlıklı Kontrol Listesi

Bu sistemde listeler uzman kişiler tarafından hazırlanır. Listede belirlenmiş olan konular önem derecesine göre 100 puan üzerinden değerlendirilir. Belirlenen ifadeler ya da ölçekler anlaşılır ve basit bir şekilde ifade edilmelidir. Değerlendirmenin sonucunda her çalışanın puanı hesaplanarak diğerleri arasında bir karşılaştırma yapılır. Listedeki davranışları ağırlıklarına göre puanlama, son analiz yapan kişi tarafından bilinir (Erdoğan, 1991: 197).

Değerleme yapan kişiler ağırlıklı puanları bilmezler. Sadece genel bir yargı olarak olumlu ya da olumsuz ayrımı yapabilirler. Verilen cevapların doğru olduğunu tespit etmek için aynı sorular farklı şekillerde sorulur. Sonuçlar değişmiyorsa, değerleyen kişilerin objektif ve samimi olduğu ortaya çıkar (Bingöl, 2003: 294).

Bu yöntem, değerlendiren kişileri sadece belli cevaplara yönlendirmesi ve aynı cevapların tekrarlanmasını önler. Fakat geliştirme aşaması uzun ve maliyetlidir. Değerlendiren kişilerin soruları cevaplandırırken duygusal davranması bu yöntemin dezavantajıdır (Can vd., 2005: 180).

2.4.1.7. Zorunlu Seçim Yöntemi

Ağırlıklı kontrol listesinde değerlendiren kişilerin hoşgörülü davranması sonucunda değerlendirmeler yüksek puanlarla yapılabilir. Bu yüzden zorunlu seçim yöntemi geliştirilmiştir. Değerlendirme formunda soruların sorulara istinaden birçok kelime grubu yer almaktadır.

Tablo 9. Zorunlu Seçim Yöntemi

Her ifadede değerlendirilecek çalışanın tanımlan ifadeler için işaretleme yapınız.	Çalışanın Kapasitesi	Beklentiler
• Görevini zamanında yapar		
• Soğukkanlıdır.		
• İşine zamanında gelir.		
• İletişimi güçlüdür.		
• Adildir.		

Kaynak: (Aldemir vd., 2004: 306)

Zorunlu seçim yönteminde anket formundaki sorular uzmanlar tarafından hazırlanır. Cümlelerin bir kısmı kişilerin işteki başarısını ölçmek içindir. Fakat değerlendiren kişiler bunu tespit edemezler. Dolayısıyla objektif bir değerlendirme yapılması sağlanacaktır (Yüksel, 1998: 170).

2.4.1.8. Zorlanmış Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde çalışanlar en iyi ve en kötü seviyeye göre yüzdelik dilimlere göre ayrılarak gruplandırılırlar. Kişileri karşılaştırmaya dayalı bir yöntemdir. Değerlendiricilerin kişisel yargılarla gruplama yapmasını ve oluşabilecek tutarsızlıkları önlemek için geliştirilmiştir. Çünkü bazı değerlendiriciler çok merhametli ise çalışanları ölçeğin en üstünde veya orta noktalarında gruplandırılırlar (Bedük, 2005: 46).

En çok kullanılan dağılım kalıbı;

Tablo 10. Zorlanmış Dağılım Yöntemi Örneği

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

Kaynak: (Bingöl, 2003: 400)

Bu tabloya göre çalışanların işteki yeterliliklerine göre yüzdelik dağılımları hesaplanır ve başarı durumuna göre sıralanır. Bu dağılıma göre uygulama yapılan çalışan sayısı 10 kişi ise, performans düzeylerine göre dizilim aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 11. Zorunlu Dağılım Yöntemi Sonuçları

Yetersiz	Ortalamanın Altı	Ortalama	Ortalamanın Üstü	Çok Yeterli
%20	%10	%40	%20	%10
2 Kişi	1 Kişi	4 Kişi	2 Kişi	1 Kişi

Kaynak: (Bingöl, 2003: 400)

Bu yöntem diğerlerine göre daha güvenilirdir. Özellikle değerlendiren kişi sayısının birden fazla olması ve değerlendiren kişi sayısının fazla olduğu durumlarda faydalıdır. Sakıncaları ise her grupta normal dağılımları elde etmenin zor olmasıdır. Özellikle yeni işe başlayan kişiler başarısız sayılması yöntemin tutarsız olduğunu

gösterir (Uyargil, 1994: 39). Çoğunlukla amirler tarafından kullanılan zorunlu dağılım yöntemi, iş arkadaşları ve astlar tarafından da kullanılabilir. Üstlerin çalışanları hakkında keskin ayrımlar yapması zordur. Çünkü performanslar arasında net bir fark olmayabilir. Küçük ama önemli detaylar gözden kaçabilir.

2.4.1.9. Davranışsal Değerleme Yöntemi

Davranışsal beklentilere dayanan bu yöntemin amacı, çalışanın yaptığı işte başarılı olması için hangi davranışların gösterilmesi gerektiğine karar vermektir (Çiftci, 2007: 180). Bu yöntemde çalışandan beklenen davranışlar ölçülürken, kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmaz (Wiersma ve Latham, 1986: 625)

Tablo 12. Davranışsal Değerleme Örneği

İŞ İLİŞKİLERİ		
Çalışma arkadaşları ve diğerleri ile iletişimi iyidir.	1	Çalışma grubuyla ve diğer kişilerle iletişimi tatmin edici düzeydedir.
Çalışma arkadaşları ile işbirliği yapar.	2	
	3	Diğer kişilerle iletişimi ortalama düzeydedir.
Çalışma arkadaşları ve diğerleriyle sorun yaşar.	4	
	5	Başkaları ile ilişkileri ve iletişimi kötüdür.
Başka kişilerle iletişim kurmada zorlanır.	6	

Kaynak: (Çiftci, 2007: 180)

Bu yöntemde ilk olarak çalışanlar ve yöneticilerden işin gereklilikleri ile ilgili veriler toplanır ve gruplandırılır. Her grup birer ölçek olarak kabul edilir. Verilerin toplanmasında öncelikle kritik davranışlar belirlenir. (Gökaslan, 2000: 92)

2.4.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Küreselleşmenin etkisiyle performans değerlendirme yöntemleri de gelişim göstermiştir. Bunun sebebi ise çalışanların, müşterilerin ve yöneticilerin taleplerine hızlı bir şekilde uyum göstermektir. (Keklik, 2018: 74)

Klasik performans değerlendirme yöntemleri çalışanları yaptıkları işlere göre değerlendirme kapsamına alır. Çağdaş yöntemler başarı derecelerinin haricinde, çalışanların beklentilerini, astların üstlerini değerlendirmesini ve yönetime katılmalarını hedefler. Çağdaş yaklaşımlarda çalışanlar örgütün “iç müşterisi” olarak kabul edilir ve değerlendirilir.

Klasik yöntemler yılda bir kere ve sadece yöneticiler tarafından uygulanır. Çalışanları sadece işleri ile ilgili değerlendirmeye tabi tutan bu yöntemler gizli yapıldığı için değerlendiren kişilerin hata yapmak ihtimali yüksektir. Bu yüzden klasik yöntemler yerini çağdaş yöntemlere bırakmıştır (Üzüm & Uçkun, 2018: 260).

Çağdaş ya da diğer adıyla modern yöntemlerde değerlendirmeler sürekli olarak yapılır. Klasik yöntemde yaşanan sıkıntıları ortadan kaldırmak ve değerlendirme yöntemlerini daha kapsamlı ve etkin hale getirmek hedeflenmiştir. Bu yöntemler; “Amaçlara Göre Yönetim, Değerleme Merkezi Yönetimi, Takım Temelli Performans Değerlendirme” olmak üzere dört başlık altında açıklanmıştır. 360 Derece performans değerlendirme sistemi de çağdaş yöntemler arasında yer almaktadır. Hem bir performans değerlendirme hem de uygulamaya katılan kişilerin belirlenmesi açısından önemli bir yöntem olan 360 derece değerlendirme sistemi, değerlemecilerin belirlenmesi kısmında detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.4.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Asıl amacı örgütsel hedefleri tespit etmek olan bu yöntem Peter Drucker tarafından geliştirilmiştir (Aktan, 2009: 40). Çalışanların ve örgütlerin hedefleri birleştirilerek daha katılımcı bir iş ortamı oluşturmak ve bu şekilde motivasyonu artırmayı amaçlar. Örgütün başarısı, eğitim ve çalışanların değerlendirilmesi temel unsurlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 212).

Yönetici ve çalışanlar hedefleri birlikte belirler ve dönemsel olarak hedeflerin başarıya ulaşip ulaşmadığını kontrol ederler. Birlikte çalışma ve birlikte kontrol etme bu sistemin temelini oluşturur (Bayraktaroğlu, 2008: 124).

İşletmenin hedeflerine göre çalışanların ve yöneticilerin performanslarını da yapılacak işlere göre geliştirmek bu sistemin temel noktasıdır. Belirlenmiş olan hedefler ulaşılabilir, ölçülebilir olmalıdır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bir planlama tekniğidir. Yöneticilerin çalışanları ile birlikte hedefleri belirleyip süreci devam ettirmesi interaktif, katılımcı ve iletişimin güçlü olduğu bir çalışma ortamı oluşturur. (Can vd. 2001: 151).

Amaçlara göre yönetim tekniğinde uygulanacak aşamalar aşağıda sıralanmıştır; (Woods, 1997: 207)

- Çalışanlar değerlendirme dönemleri hakkında hedefler önerir.
- Çalışanlar ve yöneticiler belirlenen dönemler hakkında görüş alışverişinde bulunurlar ve fikir birliğine varırlar.

- Çalışanlar ve yöneticiler hedeflere ulaşmak için iş planlaması yaparlar.
- Yöneticiler değerlendirme dönemlerinde hedefe ulaşmak için teşvik edici çalışmalar yapar.
- Dönem sonunda çalışanlar ve yöneticiler elde edilen sonuçları tartışır ve değerlendirirler.
- Süreç genel olarak karşılıklı anlaşma üzerine kuruludur ve dönemsel olarak tekrar edilir.

Amaçlara göre yönetim astlar ve üstlerin birlikte hedeflerini belirlediği ve birlikte karar aldıkları bir yöntemdir. Çalışanların performanslarının ölçümünden ziyade direkt olarak motivasyonlarına etki eden bir yöntemdir.

Bu yöntemin bazı sakıncaları da vardır. Çalışanların hedeflerinin birbiri ile ilişkili olması gruptaki diğer kişilerin performanslarına etki eder. Ayrıca değerlendirme sonucunda sayısal verilere ulaşamaz. Bunun sebebi ise astlar ve üstlerin iletişimi ile değerlendirme sürecinin tamamlanmasıdır (Budak, 2016: 493).

2.4.2.2. Değerleme Merkezi Yönetimi

Değerleme merkezi yöntemi çalışanların geçmişteki tecrübeleri de göz önünde bulundurularak gelecekteki potansiyellerinin analiz edilmesidir. Aslında bir performans değerlendirme sistemi olmasına rağmen son yıllarda kurumsal firmaların insan departmanlarında işe alım süreçleri ve yeni işe başlamış kişiler için gelecekteki kariyer planlamasını yapmak için kullanılan bir uygulamadır.

Bu uygulamanın bütün işletmelerde yaygın olmamasının sebebi, sürecin alanında uzman kişiler tarafından yapılması gerekliliğidir (Budak, 2016: 493). Diğer yöntemlerde olduğu gibi anket ve form üzerinden işleyen bir sistem değildir. Genelde gruplar halinde, örnek olaylar üzerinden yapılan çalışmalarda kişilerin vakalara gösterdiği tepkiler ve aldıkları kararlar neticesinde, kariyer planlamaları için yönlendirmeler yapılır.

2.4.2.3. Takıma Dayalı Performans Değerlendirme

Günümüzde esnek ve yalın işletme yapısının en önemli unsurlarından biri, örgüt içinde takım oluşturmak ve takım çalışmalarını örgüt kültürü haline getirmektir. İşletmeler konu ile ilgili eğitimler ile çalışanlarını desteklemektedir. Ayrıca

misyonlarında takım ifadeleri özellikle vurgulanmaya başlamıştır (Yılmaz, 2011: 115).

Bu yöntemin uygulanmasında üç temel faktör bulunmaktadır; (Arif, 1989: 9)

- Takım olarak tamamlanan işler elde edilen sonuçların kalitesine göre değerlendirilir. Bu noktada çıktılarının kalitesi, satış miktarları, müşteri memnuniyeti gibi ölçüler puanlanır. Toplam puan tüm takım üyelerine eşit bir şekilde paylaşılır.
- Birey olarak takım çalışmalarına yapılan katkılar süreç analizi, takım toplantıları gibi ölçülerle değerlendirilir. Bireylerin yaptığı işler, takım performansına katkı sağlamalıdır.
- Mevcut işleyişi geliştirmek için bireylerin gösterdikleri çabalar yöneticiler tarafından değerlendirilir. Bu noktada amaç, kişileri gelişime teşvik etmek ve ödüllendirmektir.

Bu faktörlere göre takıma dayalı performans sisteminde takım üyeleri bütün olarak değerlendirilmemektedir. Adil bir sistem kurulması için bireysel olarak yapılan katkılar ya da bireysel olarak katkı sağlamamak gibi durumlar da değerlendirilir.

2.5. Değerlemecilerin Saptanması

Son yıllarda performans değerlendirme sisteminin önemi artmış ve uygulamada birçok yöntem ve teknik geliştirilmiştir. Bu tekniklerin uygulanması örgüt yapılarına göre farklılık göstermektedir. Değerlendiricilerin kim ya da kimler olacağı da örgüt yönetimine ve politikalarına bağlı olarak değişiklik gösterir. Klasik ve Modern yöntemler içinden örgüt için uygun olan teknik karar verilir. Uygulama esnasında, süreçleri yönetecek kişilerin bilgisiz ve yeteneksiz olması performans değerlendirme yöntemlerini başarısızlığa uğratar ve zarar verir. Bu yüzden değerlendirecek kişilerin belirlenmesi ve eğitimi çok önemlidir.

2.5.1. Yöneticilerce Değerlendirme

Üstlerin astları değerlendirmesi mantığıyla uygulanan ve işletmelerde oldukça yaygın olarak kullanılan bu yönteme göre, çalışanların performanslarını doğrudan ölçebilen kişi yöneticilerdir (Cascio, 1992: 285).

Çalışanı davranış ve iş yapış şekli olarak en yakından tanıyacak ve gözlemleyecek kişi, çalışanın yöneticisi kabul edilir. Örgütün hiyerarşik yapısına göre değerlendirecek kişiler belirlenir.

Genelde çalışanların bir üst amirlerinin değerlendirmesi doğrudan gözleme ve iletişimin fazla olması sebebiyle tercih edilebilir bir yöntemdir. Çalışan ile bir üst yöneticisinin ilişkisinin iyi olması veya çatışma olması gibi durumlarda tarafsızlık açısından uygun bulunmaktadır (Dessler & Turner, 1992: 286)

Yöneticiler de bir üstleri tarafından değerlendirilmeye alınırlar ve tepe yöneticilerinin, alt kademe yöneticileri bir yıldan fazla tanımadıkları durumlarda yaptıkları değerlendirmelerin zayıf olduğu görülmektedir (Miller & Thornton, 2006: 157).

2.5.2. Öz Değerlendirme

Bireyin belli ölçütlerle kendini keşfetmesi ve değerlendirmesi sürecine öz değerlendirme denir (Logan, 2009: 30). Kişiler bu süreçte kendi kendilerini değerlendirirler. Bireysel olarak değerlendirme sürecinde aktif katılım göstermiş ve kendi sorumluluklarını da almış olurlar. (Cheng ve Warren, 1999: 313).

Kişisel gelişim performans değerlendirmenin asıl amaçlarından biridir. Bu yöntemde çalışanlar kendi kendilerini değerlendirmektedir. Dolayısıyla değerlendirme sonuçlarında agresif tavırlar göstermezler ve gelişim ihtiyacı duydukları yönlerini de ön plana çıkarırlar (Werther ve Davis, 1989: 320).

Öz değerlendirmede bireyler kendilerini başkaları ile kıyaslarken, kendilerine daha yüksek puanlar verirler ancak yaptıkları işlerin farklılığını kıyaslarken daha tarafsız ve gerçekçi oldukları görülmüştür (Reeves vd., 2002: 167).

2.5.3. Takım Arkadaşları Tarafından Değerlendirme

İşlerin niteliğine göre değerlendirecek kişilerin belirlenmesi de farklılık gösterir. Bazı durumlarda yöneticilerin gözlemlemesi oldukça kısıtlıdır. Fakat aynı departmanda çalışan kişiler birbirlerini daha yakından tanıma ve gözleme fırsatı bulurlar. Beraber çalıştıkları süreçlerde davranış ve iş yapış şekilleri açısından daha yakından gözlem yapabilir ve detaylı değerlendirme yapabilirler. Örneğin; bir çalışanın takım çalışmalarındaki katılımı, ortak alınan kararlara uyumu, bilgi paylaşımı gibi göstergeler değerlendirme sürecinde değerlendirecek kişilere fayda sağlar. Burada sakıncalı olan konu ise, çalışanların birbirine karşı objektif olamamasıdır. Değerlendiren kişi rekabet içinde olduğu çalışma arkadaşına düşük puan verebilir, daha samimi olduğu bir kişiye ise yüksek puan verebilir. Bu da değerlendirme sonuçlarının objektifliğini etkileyen bir durum olacağı için uygulamanın güvenilirliğini olumsuz etkiler.

Bu değerlendirme sürecinde yakın arkadaşlıktan kaynaklanan taraflılığı önlemek için değerlendirme kriterlerinin net olması gerekir. Bir diğer yöntem ise; bir kişinin birden fazla çalışma arkadaşı tarafından değerlendirilmesidir (Cascio, 1992: 285).

2.5.4. Astlar Tarafından Değerlendirme

Bu model çok yaygın olarak kullanılmamaktadır. Özellikle yöneticiler tarafından çok tercih edilmez. Çünkü yöneticilerin çalışanları üzerinde otorite kurması zorlaşır. Bu yöntemin olumlu tarafı ise astlar ve üstler arasındaki iletişimi geliştirmesi ve çalışanın gösterdiği ilgiyi yöneticilerin de gerekli kaynakları sağlama becerisi değerlendirilmiş olur (Singer, 1990: 191).

Yöneticiler, çalışanlarını yönlendirme, iletişim becerisi ve liderlik tarzı gibi konularda değerlendirilebilirler. Fakat çok sayıda çalışanı olan yöneticiler için bu yöntem güvenilirliğini kaybedebilir (Cascio, 1992: 285). Astlar tarafından değerlendirme; yöneticinin liderlik ve gözlemcilik özelliklerinin astlarına yaptığı etkisi bazında değerlendirme gerektiren durumlarda kullanılmalıdır (Dessler & Turner, 1992: 287).

2.5.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Bu yöntem özellikle hizmet sektöründe yer alan işletmeler için uygundur. Müşteri ile birebir temas eden sektörlerde geri bildirimler daha hızlı ve objektif olmaktadır. İşletme ile müşteri ilişkilerinin sağlamlaştırılarak müşteri memnuniyeti sağlanır.

Ücret ve terfi gibi uygulamalarda müşteri değerlendirmeleri önemli yer tutar. Çalışan hakkında dışarıdan bir izlenim sayesinde yöneticilerin fark etmediği olumlu ya da olumsuz bir özellik keşfedilebilir.

İşletmeye gelen müşteriler, çalışanlar hakkında fikirlerini sunarken kendilerini değerli hissederler ve işletmeyle köklü bir bağ kurarlar (Uyargil, 1994: 96).

2.5.6. 360 Derece Değerlendirme

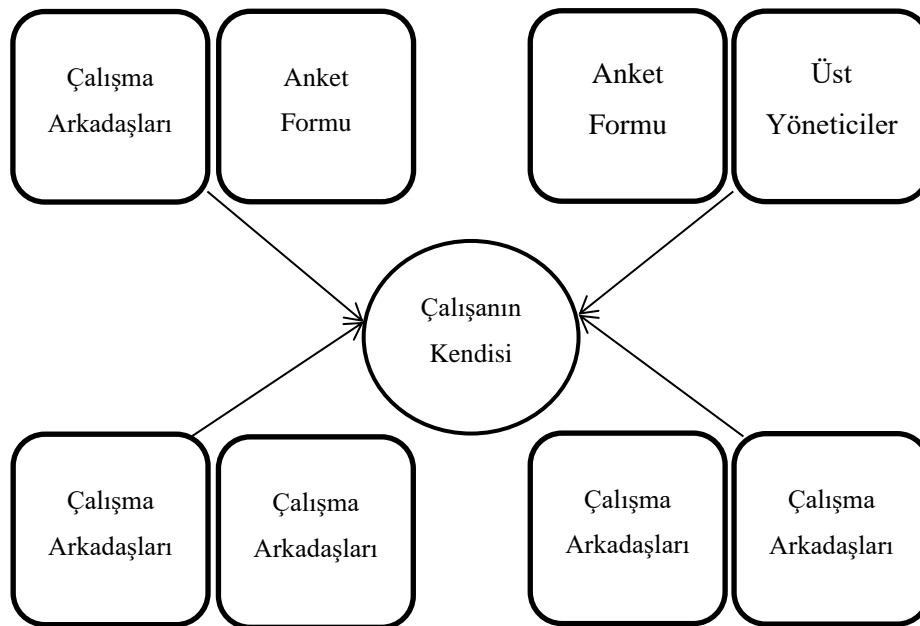
Özellikle son yıllarda sık uygulanmaya başlanmış olan 360 derece performans değerlendirme sistemi, çalışanların tek bir konumdan değil, üstleri astları ve eş değer seviyede olan çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi ve sonuçta geri bildirim almasıdır (Akdoğan & Demirtaş, 2009: 52)

Yöntemin 360 derece olarak adlandırılmasının sebebi, çalışanın iş çevresini ifade etmesidir. Klasik yöntemlere göre birçok üstün özellikleri vardır. Çalışanlar sadece üstleri tarafından değerlendirilmezler ve değerlendirme sonuçlarında alınan geri bildirim imkanları kişisel gelişimlere katkı sağlar. Müşteri kitlesinin de değerlendirme sürecine girmesiyle birlikte çok yönlü bir sistem oluşturulur. Bütünsel anlamda kalite ve verimlilik artışı 360 derece değerlendirme ile sağlanabilir (İlleez ve Güner, 2006: 327).

360 derece performans değerlendirme yöntemi bir çağdaş performans değerlendirme yöntemidir. Bu çalışmada değerlendiricilerin belirlenmesi konusu ile birlikte ele alınmıştır.

2.5.6.1. 360 Derece Değerlendirme Sisteminin Tanımı ve Amacı

Son yıllarda performans değerlendirme sistemleri içinde en çok tercih edilen yaklaşımlardan biri olan 360 derece değerlendirme sistemidir. Çok sayıda çalışana olan işletmelerde geri bildirim sürecinin ihtiyaç haline gelmesi ve çalışanlarla ilgili kapsamlı değerlendirme yapılabilmesi bu sistemin önemini artırmaktadır. Bu sistem çalışan performansları hakkında çok yönlü ve sürekli bir anlayışla bilgi toplamayı hedefler. Temel amaç; değerlendirme sürecine, astlar, üstler, çalışanın kendisi yani iç müşterilerin birlikte katılmasıyla farklı perspektiflerden yapılan değerlendirmelerin tek bir çatı altında toplanmasıdır (Milliman vd., 1994: 99).



Şekil 1. 360 Derece Değerlendirme Sistemi

Kaynak: (Noe, 1999: 48)

Klasik yöntemlerde uygulanan yukarıdan aşağıya yapılan değerlendirmelerde, çalışanlar yöneticilerine karşı olduğundan farklı görünme çabalarına girmeleri ve eksik yönlerini gizlemeye çalışmaları değerlendirme sonuçlarının doğruluğunu etkilemiştir. Ayrıca klasik değerlendirme yöntemleri astlar ve üstlerin iletişimlerini zayıflatmış ve olumsuz geri dönüşlerle karşılaşmıştır (Debare, 1997: 5). Bu yüzden 360 derece performans değerlendirme günümüzde tercih edilen bir sistem haline gelmiştir.

360 derece değerlendirme sistemi aslında bir geri bildirim sürecidir. Tüm çalışanların güçlü ve gelişime ihtiyacı olan özelliklerini fark etmelerini sağlar. Bu sistemin tamamlayıcısı geri bildirim sürecinin etkin bir şekilde işletilmesidir (Aytaç, 2003: 41).

2.5.6.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi

Bu değerlendirme sistemi çalışanların güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkaran, geri bildirimlerini ise eğitim ve kariyer planlaması ile sağlayan, örgütsel iletişimi arttırıcı ve kişisel becerileri temel alan bir yöntemdir (Turgut, 2005 62). 360 derece değerlendirme sisteminde hazırlık ve uygulama olarak iki temel aşama mevcuttur. Hazırlık aşamasında uygulanacak aşamalar; (Aslan, Baş, & Özler, 2016: 81)

- Değerlendirme sisteminin amaçları belirlenir.
- Yöneticiler ve çalışanlar konu ile ilgili eğitimi ve sürece destek olmaları sağlanır.
- Değerlendirme kriterleri belirlenir.
- Değerlendirme yapılacak araçlar ve sistemler seçilir.
- Değerlendiriciler seçilir.
- Örgütsel gelişim hedefleri ve sistemden beklentiler belirlenir.

Uygulama aşamasında; (Bayram, 2005: 59, Örucü ve Köseoğlu, 2003: 197, (Bayraktaroğlu, 2008: 60).

- Hedeflerin ve sürecin planlanması, değerlendiricilerin seçimi ile ilgili toplantılar yapılması,
- Sürece katılanlar ve değerlendirenlere, sistemin amacı ve sağlayacağı katkılar hakkında bilgi verilmesi,
- Sisteme katılan kişilere uygulama süreçleri, geri bildirim raporları ve kendisinin sağlayacağı katkılar hakkında bilgilendirme yapılması,

- Anket formlarının uygulanması
- Anket sonuçlarının raporlanması ve sonuçların yöneticilere ve çalışanlara verilmesi,
- Çalışanlarla değerlendirme sonuçlarının tartışılması
- Geri bildirim verilmesi ve iyileştirme çalışmaları hakkında görüşmeler yapılması.

İşletmeler tarafından 360 derece değerlendirme sisteminin tercih edilmesinin sebebi klasik yöntemlerde ulaşılamayan objektif sonuçların kolaylıkla elde edilmesidir.

360 derece sistemi sürecinin sonucunda işleyişinde genelde üç duruma dikkate alınır. Bunlar; (Maurer ve Mitchell, 2002: 102)

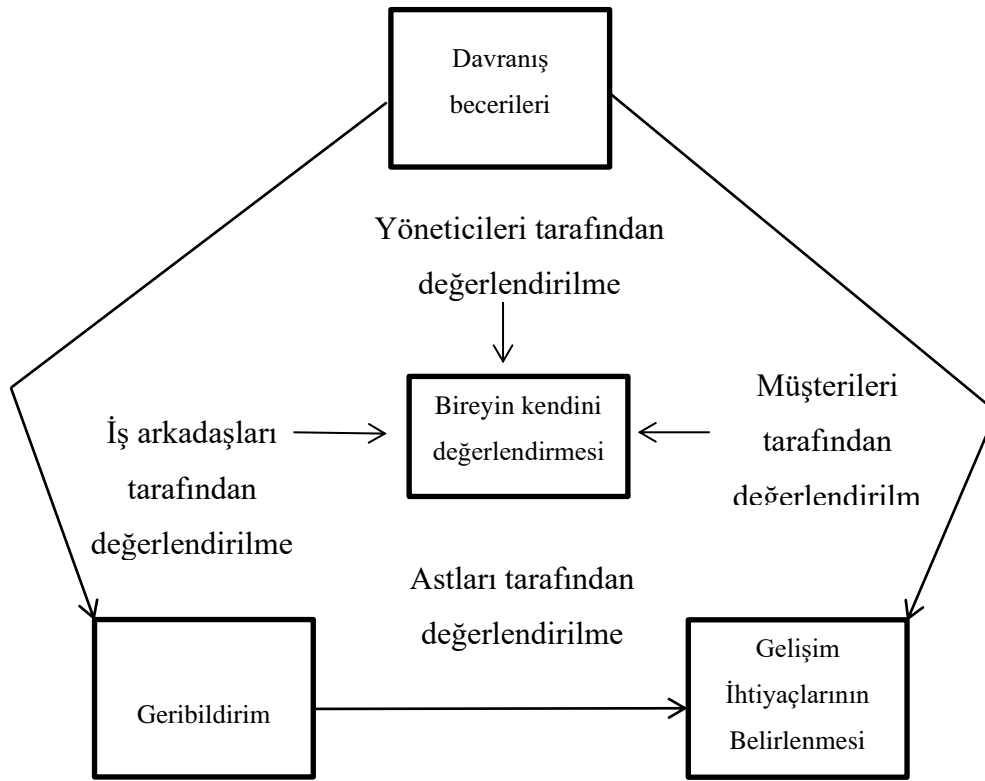
1. Değerlendiricilerden gelen geri bildirim oranları,
2. Geri bildirim yapılan çalışanın bireysel özelliklerinin bilinmesi,
3. Geri bildirim alan kişilerin yaptığı işlerle ilgili genel duruma hakim olunması.

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin insan kaynakları stratejileri ile birleştirilmesi gerekir. Geri bildirim süreçlerinin aktif olması, çalışanlar için yararlı ve gelişimine katkı sağlayan planlamaların yapılması sonucunda çalışan performansına ve işletmeye olumlu katkıları olacaktır (Morricall, 1999: 45).

360 derece performans sistemini uygularken genelde yapılan ortak hatalar vardır. Bunlar; (Wimer ve Nowack, 1998: 72)

- Uygulama amacının açıkça belirtilmemiş olması,
- Uygulamayı amacından farklı bir şekilde kullanmak,
- Deneme çalışmaları yapmamak,
- Süreçle ilgili bilgilendirmenin doğru yapılmaması,
- Sürecin gizliliğinin korunmaması,
- Geri bildirimlerin net olmaması,
- Sürecin devamı için gerekli olan kaynakların tahsis edilmemesi,
- Geri bildirim kimin yaptığının net olmaması,
- Sistemin sürekli hale getirilmemesi,
- Tarafsız ve güvensiz bir puanlama sistemi

Şekil 2. 360 Derece Geri Bildirim Şeması



Kaynak: (Ölçer, 2004: 220)

2.5.6.3. 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmeye Etkileri

Bir işletmenin bütünsel olarak ve karşılıklı değerlendirmesine olanak tanıyan bu sistemin olumlu ve olumsuz tarafları vardır. Değerlendirmenin işletmeye olumlu etkileri bırakması, örgüt yapısına ve işleyişe uygunluktan kaynaklıdır. Olumsuz yönleri ise hazırlık aşamasında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadan uygulamaya geçilmesi ya da değerlendirme sisteminin işletmeye uygun olmaması olabilir.

Sisteme dahil olan taraflar açısından sistemin olumlu yönleri aşağıdaki özetlenmiştir; (Birben, 2000: 55)

Örgüt ve çalışanlar açısından faydaları;

- İşletmenin güçlü ve gelişime ihtiyacı olan yönlerini ortaya çıkarır
- Çalışanlar için gerekli olan eğitimler belirlenir,
- Çalışanların verimliliğine, örgütsel bağlılığına ve motivasyonuna katkı sağlar,
- Ödüllendirme sistemi somut verilere dayandığı için adaletli bir sistem kurulur,
- İşletmenin vizyon ve misyonunu geliştirir.

Müşteri açısından faydaları;

- İşletme ile müşterilerin arasındaki iletişim güçlenir,
 - Müşteri beklentilerinin karşılanması ile ilgili somut veriler elde edilir,
 - Müşterilerin katılımı sayesinde ürün ve hizmetlerle ilgili iyileştirmeler yapılır,
 - Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Yönetici açısından faydaları; (Murat ve Bağrıaçık, 2011: 6)
- Kendi liderliklerini dışarıdan bir gözle görme fırsatı bulurlar,
 - Aldıkları kararlar somut ve güvenilir bilgilere dayanır,
 - İşletme içinde verimlilik kaybına sebep olacak problemlerin açığa çıkmasını ve çözülmesini sağlar.

360 derece performans değerlendirme sisteminin olumsuz yönleri de mevcuttur. Bu sakıncaları göze alarak sistemi uygulamak, sürecin devamında olumsuzluklarla karşılaşmamak adına faydalı olacaktır. Değerlendirme sürecinin sakıncaları; (Noe, 1999: 265)

- Değerlendiricilerin yanlış seçilmesi,
- Sürecin gizlilik politikasının sağlanamaması,
- Yapılan işlerle ilgili değerlendirme kriterlerinin yanlış seçilmesi,
- Geri bildirim raporlarının verilmemesi,
- Geri bildirim sonucunda ödüllendirme uygulamalarının yapılmaması.

Sonuç olarak bu sistem, klasik değerlendirme yöntemlerine göre farklılıklar barındırır. İşletmelerin sadece hedeflerine ulaşmak değil, bütünsel olarak bir performans gelişimi sağlama imkanı sunar. Çalışanlar ile bütünsel bir uygulama ile karşılıklı olarak güçlü ve zayıf yönlerin tespiti örgütün verimliliğini artıracaktır (Walters, 1995: 77).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VERİMLİLİK

3.1. Verimliliğin Tanımı ve Örgütsel Verimlilik

Verimlilik kavramı bir ülkenin gelişimi ve refah seviyesinin artışı açısından çok önemli bir faktördür. Sektörler arasında farklılık gösteren verimlilik kavramı genel olarak, çıktıların girdilerle olan ilişkisidir. Kıt kaynakların sınırsız ihtiyaçları karşılaması için etkin bir şekilde kullanılmasıdır. Bir başka ifadeyle, üretimde kullanılan; emek, sermaye, teknoloji, girişimci gibi faktörlerin, üretim sonucunda elde edilen çıktı miktarı arasındaki oranıdır (Şimşek, 1993: 35).

Verimlilik statik ve mutlak bir kavramdan ziyade üretimdeki girdilerin belli dönemlerle üründeki katkılarıdır. Bu yüzden verimlilik dinamik bir kavramdır (İleri, 1999: 12). Verimliliğin yüksek ya da düşük olması üretim esnasında kullandığımız girdi miktarına bağlıdır. Yüksek verimlilik, girdi miktarının sabit kalmasıyla daha çok çıktı elde etmektir. Bunu formül olarak aşağıdaki gibi ifade edebiliriz;

$$\text{Verimlilik} = \text{Girdi} / \text{Çıktı}$$

Verimlilik kavramı, her gün artan bir şekilde kaliteye bağlanmaktadır. Önemli bir kilit öge de iş gücünün, yönetimin ve çalışma koşullarının kalitesidir. Dolayısıyla verimlilik sadece ürünlerin çıktısı ile ilgili değildir. İşletmelerin sosyal yapılarını da etkilediği için iktisadi süreçlerle birlikte değerlendirilmelidir. İşletmenin en önemli faktörlerinden olan işgücünün başarılı olması doğrudan işletmenin başarısını ve verimliliğini etkileyecektir. Kısaca verimlilik, örgüt ile çalışanların başarılarını birbirleri ile paylaşmasıdır.

Örgütlerde verimlilik artışını sağlamak için insan kaynakları departmanlarına büyük görevler düşer. İşletmenin amaçları doğrudan finansal kaynaklar sayesinde gerçekleştirilebilir. Fakat iş gücünün bu süreçteki katkısı doğru yönetilirse, örgütsel olarak verimlilik seviyesi yükselecektir.

Örgütler hedeflerini belirlerken verimlilik unsurunu göz ardı etmemelidir çünkü verimlilik örgüt performansının odak noktalarındandır. Bu yüzden çoğu kez verimlilik kavramı performans kavramı yerine kullanılır. Verimliliği artırmak için çok çalışmak yeterli değildir. Doğru zamanda ve doğru şekilde çalışmak daha çok etkili olacaktır.

Zira insan kapasitesinin sınırlı olmasından dolayı daha çok çalışmak verimliliği belirli ölçüde artırabilir (Gürkan, 1995: 52).

3.2. Çalışan Verimliliği Ve Performansın Boyutları

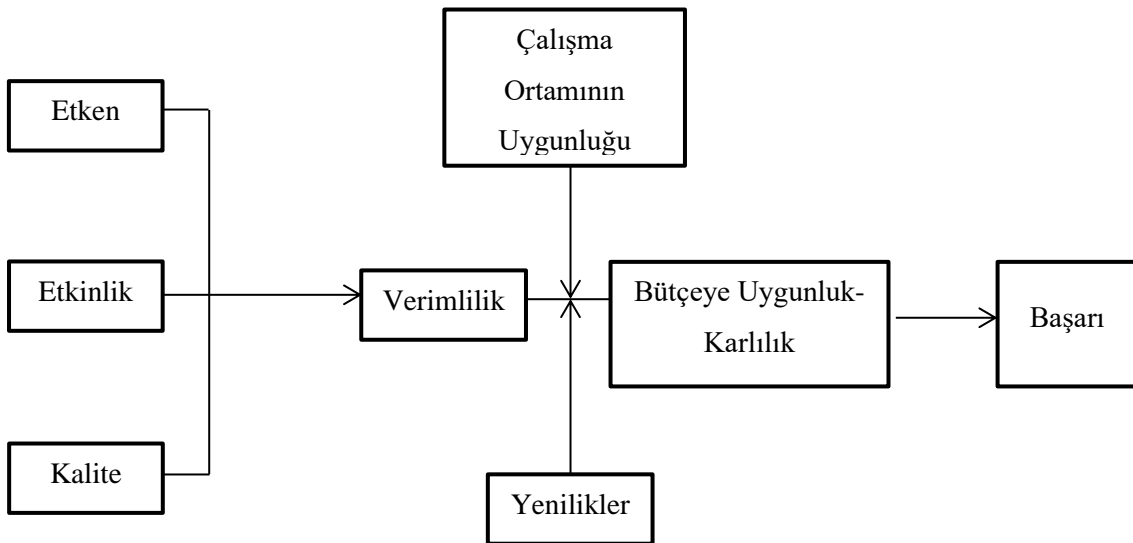
Son yıllarda yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, çalışan verimliliğini ön plana çıkarmıştır. İşletmeler yeniliklere ayak uydurmasında çalışanların sağladığı katkılar büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin ve çalışanların karşılıklı olarak beklentileri değişime uğramıştır (Kavak ve Vatansever, 2007: 120).

İşletmeler, belirledikleri hedeflere ulaşmak için çalışanların bir bütün olarak performanslarını birleştirmeleri gerekmektedir. Kişisel çabalarla ulaşılamayacak hedefleri takım halinde, çalışanların bilgi ve tecrübelerini de katarak ulaşmak verimlilik artışı sağlayacaktır (Özkalp, 1986: 92).

Günümüzde örgütlerde çalışanların üretim ve yönetim süreçlerinde aktif katılımını görmekteyiz. Örgütsel iletişimin gelişmesinde performans değerlendirme süreçlerinin önemli bir sonucudur. Örgütsel verimlilik ile çalışan verimliliği arasında güçlü bir bağ vardır. Çalışanların verimliliğini işletmeye yansıtmak için etkin bir iletişim sistemi kurmak gerekir.

Özellikle modern performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırıcı etkileri vardır. Bu noktada, çalışanların verimliliklerinin artması, bağlı oldukları işletmelere katkılar sağlar.

Şekil 3. Performans Unsurları ve Arasındaki Etkileşimler



Kaynak: (Akal, 1992: 25)

Çalışanların işletme içindeki performanslarının verimliliğe olan katkılarını daha iyi ölçebilmek için performansın boyutlarını incelemek gerekir. Çalışmanın bu aşamasında performans kavramının yedi alt boyutu açıklanmıştır.

3.2.1. Etkinlik

Etkinlik kavramı çoğu zaman verimlilik ile aynı anlamda kullanılan bir kavram olsa da temelde farklılıkları vardır. Verimlilik kavramına göre daha kapsamlıdır.

Etkinlik, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşma seviyesidir. Buna göre bir işletme amaçlarına ulaştığını tespit edebiliyorsa etkin bir firma olarak kabul edilebilir (Aldemir, 1985: 201).

Bir firmanın performansı yüksek ise bunun sebebi işletmenin çok çalışıyor olması değil, akılcı bir şekilde çalışıyor olmasıdır. Müşterilerinin beklentilerini, kaliteden ödün vermeden ve düşük maliyetle karşılayan firmalar aynı zamanda çalışanlarını ve ortaklarını da tatmin edecektir (Elitaş & Ağca, 2006: 346).

Bir örgütün üretim faktörleri veya üretim süreci içinde önceden belirlenen planın gerçekleştirilme seviyesinin bir ölçüsüdür. Etkinliği artırmak, örgütün çıktılarını maksimize etmeyi hedefler. Çıktılar en yüksek seviyeye ulaştığında etkinlik kadar verimlilik artışı olur (Yılmaz, 2006: 119).

Temel olarak bir örgüt için davranışsal amaca ulaşma başarısıdır. Üreticiler bu amaca ulaşabildiği kadar etkin, ulaşamadığı kadar etkinsizdir. Kullanılan kaynaklar ve elde edilen sonuçların değeri ile amaca ulaşmasını sağlayacak değerler arasındaki fark etkinliği gösterir. Bu fark miktar ya da değer cinsinden ölçülebilir (Yavuz, 2003: 10). Formül olarak aşağıdaki gibi ifade edebiliriz.

$$\text{Etkinlik} = (\text{Standart Değer}) / (\text{Gerçek Değer})$$

Bu formüle göre etkinlik düzeyinin belirlenmesi öznel seçime ve değerlendirmeye dayanır (Çağlar, 2004)21. Üretim faktörlerinin tam kapasite ile kullanmak en verimli firmalarda bile görülen bir durum değildir. Bunun sebebi ise işletmeleri etkileyen birçok iç ve dış faktörün varlığıdır. Planlı ve verimli bir üretim sürecinde yaşanan herhangi bir aksaklıktan dolayı hedeflenen üretimlerde kayıplar oluşabilir. İşletmeler de standart performans seviyelerini oluşabilecek kayıpları öngörerek belirler (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

3.2.2. Etkililik

İşletmeler belirledikleri hedeflere ulaşmak için faaliyet gösterirler ve sonuçta bu hedeflere ne kadar ulaştıklarını belirleyen performans ölçütü etkililiktir (Horngren vd., 2000: 229).

Etkinlik ve etkililik birbiriyle karıştırılan kavramlardır. Aralarındaki fark ise, etkinliğin mevcut durumla ve kaynak kullanımı ile ilgili olması, etkililiğin ise ulaşılmak istenen hedefler ve çıktılarla ilgili olmasıdır.

İşletmenin etkililiğinin sağlanmasında örgütsel kararların alınmasında yetkili olan yöneticilere büyük sorumluluklar düşer. Bu yüzden yöneticiler, gelecekte oluşabilecek olumlu ya da olumsuz durumlara karşılık öngörülü davranarak etkililik ölçütleri hazırlamalıdır (Yükçü ve Atağan, 2009: 2).

3.2.3. Kalite

Kalite kelime olarak nitelik anlamına gelir. Üretim sonucunda elde edilen mal ya da hizmetin müşteriye tatmin etmesidir (Zengin ve Erdal, 2000: 46). Kalite sürecinde müşteri ihtiyaçlarını karşılarken ve hizmet anlayışını geliştirirken kaynakların verimli kullanılması esastır.

Üretim faktörlerinin verimli kullanılması kalitenin elde edilmesi için önemli bir faktördür. Faktörlerin ne kadar katkı sağladığı ölçülmeli ve sürecin devamında oluşan aksaklıklar bilinmelidir. Günümüzde rekabetçi bir ortamda müşteriye yönelik yönetim anlayışı içinde kalite, verimlilik, etkililik ihtiyaçları ile iç içe geçmiş bir ihtiyaç haline gelmiş ve temel performans zinciri içinde yerini almıştır (Akal, 1992: 28).

Çalışanların performansları işletmenin verimliliğine ve çıktılarının kalitesine doğrudan etki etmektedir. Bunun için performans değerlendirme sistemlerine dayanarak, çalışanların kalitenin üzerinde ne kadar etkili ya da etkisiz olduğunu tespit etmek gerekir.

Performansı yüksek olan çalışanların yaptıkları işlerde ve elde ettikleri çıktılarda verimlilik oranı yüksektir. Üretim maliyetlerini doğrudan etkileyen kalite, performans değerlendirme süreçlerinde ele alınır. Bu şekilde çalışanların performansının örgütün verimli ve kaliteli üretiminde ne derece katkı sağladığı tespit edilmiş olur.

3.2.4. Yenilik

Yenilik, Latince 'de yenilenme, değiştirme anlamına karşılık gelen "innovore" kelimesinden türetilmiştir ve yenilikle ilgili örgütsel literatürde farklı görüşler

bulunmaktadır (Narayanan, 2001) 18. Yaratıcılık ve yenilik çoğu zaman birbiri yerine kullanılan kavramlardır. Bunun sebebi ise yenileşim süreçlerinden kaynaklanmaktadır. Yeni veya mevcut bilimsel bilgileri kullanarak yeni ürün, süreç, bilgi, fikir yaratma ve uygulama sürecidir (Galanakis, 2006: 1225).

Yenilik ve yaratıcılık kavramları arasındaki ayrım önemlidir. Yaratıcılık kavramında elde edilen bir çıktı yoktur. Fikirsellik olarak kalan süreçlerdir. Yenilik ise bu düşünceleri eyleme dökerek üretim ya da değişim yapmaktır. Düşünceler uygulamaya geçmediği sürece bir hükmü yoktur (Peters ve Waterman, 1982: 97).

İşletmelerin daha önceden yapılmamış bir sistemi uygulaması ya da piyasada olmayan bir üretim yapması yeniliktir. Yenilik kavramı sadece elde edilen çıktılar açısından değerlendirilmemelidir. Aynı zamanda örgütün yeni bir üretim süreci içine girmesi yenilik sürecidir (Schermelon, 2006: 64).

İşletmede uygulanan yenileşme süreçlerinin performansın üzerinde ne derece etkili olduğunu tespit etmek zordur. Ancak yeni uygulamalar sonucunda karlılık gibi nicel olarak ölçülebilecek alanlarda bir değişim görülürse, yenilik ile performansın ilişkisi tespit edilebilir.

Yenilik, örgütün kaynaklarını iyi yönetmek ve bu kaynaklardan maksimum kar elde etme amacı taşır. Bu amaçların gerçekleşmesi haline örgütlerin pazardaki süreklilikleri artar. İşletmelerin süreklilikleri, tüketicilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verecek ve onları tatmin edecek ürünler üretmesine bağlıdır. Ürünler sağladıkları tatmin seviyesine göre piyasada talep görürler (Öztek, 2005: 22).

3.2.5. Üretkenlik

Üretkenlik girdileri çıktıya dönüştürme ile ilgili bir ölçüdür. Girdileri ne kadar çok çıktıya dönüştürülebilirse üretkenlik de o kadar yüksektir. Her örgüt sürdürülebilirliğini sağlamak adına mal ya da hizmet üretir. Bir diğer deyişle ticari faaliyetler için vazgeçilmez bir unsurdur ve bir üretim ölçütüdür. Örgütün sermaye, hammadde, üretim tesisleri gibi unsurlarını kullanarak bünyesindeki tüm girdileri çıktıya dönüştürmesidir (Öztek, 2005: 20).

Üretkenlik ve verimlilik kavramları arasında bazı ilişkiler olmasına rağmen tamamen farklı kavramlardır. Verimli işletmelerden oluşan ekonomilerde üretkenlik yüksektir. Fakat bir işletmenin üretim oranının yüksek olması, verimliliğinin de yüksek olduğu anlamına gelmez. İşletmenin satış rakamları ile maliyetlerinin karşılaştırılması sonucunda örgütün verimliliği hakkında bilgi sahibi olunabilir (Ünsar, 1997: 9).

3.2.6. Karlılık

Kar, bir faaliyetin gerçekleşmesinin sonucunda gelir ile gider arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Karlılık ise; bir örgütün ya da yatırım projesinin kar elde etme potansiyelidir.

Bir işletme kar elde ederse dolaylı olarak karlılık seviyesi de artar. Karlılık aslında bir orandır. İşletmenin mevcut sermayesi ile kar arasında kurulan ilişki sonucunda karlılık seviyesi ölçülür ve işletmenin zarar seviyesi de aynı ilişki içinde kurulabilir. Bu oranları formülle aşağıdaki gibi ifade edebiliriz;

$$\text{Karlılık} = \text{Kar} / \text{Sermaye}$$

$$\text{Karlılık} = \frac{\text{Satış Tutarı} - \text{Satılan Malların Maliyeti}}{\text{Sermaye}}$$

Karlılık sayısal olarak ölçülebilen bir kavram olduğu için diğer performans boyutlarına göre daha kolay tespit edilir. Performans değerlendirme sistemleri içinde karlılık kavramı direkt olarak karşımıza çıkmaz. Fakat işletmenin ekonomik ölçütlerini doğrudan etkilediği için önemli bir parametredir.

3.2.7. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Çoğu insan hayatlarının büyük bir kısmını işyerlerinde geçirmektedir. Bu yüzden çalışma ortamlarının fiziki ve psikolojik koşulları daha önemli hale gelmiştir. Son yıllarda yönetim anlayışlarının değişmesi ile birlikte çalışanlara verilen değerlerde artış gözlenmiştir. Çalışma yaşamının kalitesi, çalışanların iş tatminine ve doğrudan verimliliğine etki ettiği için önemli bir kavramdır. Sadece fiziksel koşullar değil, çalışanların psikolojik olarak algıları da bu kavrama dâhil edilir. Çalışanların beklentilerinin karşılanması, çalışma yaşamının kaliteli olduğunu göstermektedir (Sirgy vd., 2001: 253).

İşletme performansı açısından değerlendirildiğinde karmaşık bir yapı karşımıza çıkar bunun sebebi ise kalite anlayışının kişilere göre farklılık göstermesidir. Çünkü kişilerin öncelikleri ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır (İncir, 1991: 231). Bu konuda bir iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunda, işletme yöneticilerinin çalışanları için uygun ortam sağlamaları gerekmektedir.

3.3. Verimliliğin Önemi ve Performansa Etkisi

Modern yönetim anlayışında verimlilik kavramı önemli bir yer tutar. Örgüt yönetiminin temel amacı ve sorumluluğu örgütsel verimliliği artırmak ve sürdürmektir. Bu amaçlar çerçevesinde planlama, satın alma, üretim, pazarlama gibi faaliyetler başarılı olursa işletmeler açısından verimlilik ulaşılabilir hale gelecektir. Günümüzde teknolojinin de ilerlemesiyle işletmeler için verimlilik kavramı maliyet ve rekabet edebilirlik açısından daha da önemli bir hale gelmiştir.

Verimlilik aynı zamanda örgütlerin performanslarını da doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu yüzden örgütsel anlamda tüm üretim süreçlerine katkıda bulunan departmanların da etkin kullanımı önemlidir. Dolayısıyla verimlilik istihdamın kalitesine de bağlı bir sonuçtur. Verimli çalışanlar, verimli üretim demektir.

Verimlilik ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel hedeflere ulaşıldığı takdirde çalışanın beklentileri karşılanırsa motivasyon artışı sağlandığı görülmüştür (Uçkun ve Pelit, 2003: 54). Aynı şekilde çalışanların motivasyonu da örgütsel hedeflere ulaşmak için bir anahtar olacaktır.

Çalışanın ve örgütün iç içe geçtiği çalışma hayatında sadece ikili bir etki söz konusu değildir. İş görenlerin mevcut işlerinde tatmin olması ve beklentilerini karşılaması, sosyal yaşantısını etkileyecektir. Sermaye sahiplerinin de buldukları sektördeki kazançları ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların verimliliğini ölçmek zordur. Fakat kişilerin yaptıkları işlerde bireysel beklentilerin karşılanması ve tatmin olması doğrudan performansı artıracaktır. Dolayısıyla hem işletmenin hem de çalışanın verimlilikleri üzerinde de olumlu etkiler gösterecektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN VERİMLİLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Bu bölümde performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisi ile ilgili Denizli Organize Sanayi Bölgesi’nde yapılmış olan araştırmanın sonuçları anlatılacaktır. Araştırmanın konusuna ilişkin model, veri toplama teknikleri, analiz yöntemleri ve yorumlaması bu bölümde açıklanmıştır.

4.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, anket uygulaması ile Denizli Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren firmalardaki beyaz yaka çalışanlar üzerinde uygulanmıştır.

Anket uygulamasında, araştırma konusuna uygun olarak 39 adet soruya yer verilmiştir. Araştırmada Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmalar yapılmıştır. 122 adet anket gönderilmiş ve tamamından geri dönüş sağlanmıştır.

Araştırmada (Erdoğan, 1997: 159) tarafından kullanılmış olan anket formu genişletilerek uygulamaya alınmıştır. Anket sorularının alt boyutları yapılan faktör analizi sonuçlarına göre yeniden düzenlenmiştir. Tablo 4.1’de anket sorularının alt boyutlarına yer verilmiştir.

Tablo 12. Anket Sorularının Alt Boyutlarına Göre Dağılımı

Araştırmanın Alt Boyutları	Sorular
Verimlilik – Motivasyon	15, 17, 20, 21, 23, 25, 28, 29, 30, 34, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,50, 51
Yeterlilik	16, 18, 32, 33
Doğruluk	22, 24, 26, 37
Geri Bildirim	14, 27, 31, 38, 39
Duyarlılık	13, 19

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma 2019 yılı Kasım, Aralık ayları, 2020 yılı Ocak ayı içerisinde toplam 3 ayda gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de üretim yapan firmalar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Ana kitle ise Denizli Organize Sanayi Bölgesi’nde üretim faaliyeti gösteren firmalar oluşturmaktadır. Örnek küme olarak 6 endüstriyel üretim firmalarında beyaz yaka olarak çalışan kişiler seçilmiştir.

4.3. Verilerin Toplanması

Anket sorularının cevaplandırılması Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. Likert ölçeği katılımcıların görüşlerini öğrenmek için sorulan kapalı uçlu anket sorularıdır. Uygulamada farklılıklar göstermesine karşın en yaygın olarak kullanılan 5'li Likert ölçeğidir. Cevaplar “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a kadar derecelendirilir.

Katılımcıların performans ve performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşleri alınmak istenmiştir. Soruların cevaplandırılmasında, en olumlu seçenek en yüksek puana karşılık gelmektedir. Anket verileri bilgisayar ortamında ve “SPSS for Windows 22.0” programından faydalanılarak, güvenilirlik testleri, faktör analizi, Kolmogorov – Smirnov, betimsel analizler ile t testleri ve anova testleri yapılarak ölçülmüş ve yorumlanmıştır.

4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmanın analizinin ve sonuçlarının doğru verilere dayandığını tespit etmek için güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi ile araştırmanın alt boyutları belirlenmiş olup, varyans analizi ile birlikte ele alınarak yorumlanmıştır.

4.4.1. Güvenilirlik

Güvenilirlik analizi, anket sorularına verilen cevapların tutarlılığını ölçmek için uygulanır. Bu analizi yapmak için temel analiz Cronbach Alpha katsayısını bulunmasıdır. Her bir soru için Cronbach Alpha değeri bulunabileceği gibi, anket sorularının ortalamasının da alfa değeri bulunabilir. Uygulamada anketin güvenilir olduğunun kabul edilmesi için 0.7'den büyük bir değer olması gerekir. Buna bağlı olarak anket güvenilirliği yüksektir ya da düşüktür yorumlaması yapılabilir.

Bu çalışmada anket sorularının katılımcılar tarafından algılanması Cronbach Alpha testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısı %82 olarak bulunmuş ve güvenilir bir anket olduğu tespit edilmiştir.

4.4.2. Demografik Özellikler

Araştırmanın yapıldığı katılımcılar arasında özelliklerine göre çok büyük bir farklılık gözlenmemiştir. Cinsiyetlere göre dağılımda kadınların oranı % 58,2, erkeklerin oranı ise % 41,8 olduğu ve kadın katılımcıların erkeklere nazaran daha fazla

olduğu görülmüştür. Evli ve bekâr katılımcıların oranında da anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Evlilerin oranı %57,4, bekârların oranı ise %42,6'dır.

Ankete katılanlardan 30 yaş ve altında olan katılımcılar %54,1 oranla büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. 31 – 40 yaş arası katılımcıların oranı %37,7, 41 yaş ve üzeri çalışanların oranı ise %8,2'dir.

Öğrenim durumuna baktığımızda, %68,9 oranında lisans eğitim seviyesine sahip katılımcılar büyük bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Lise ve dengi öğrenim düzeyi %3,3, ön lisans öğrenim düzeyi %15,6, yüksek lisans öğrenim düzeyi %9,8, doktora öğrenim düzeyi ise %2,5 oranla karşımıza çıkmaktadır.

Katılımcıların mevcut meslek gruplarındaki kıdem sürelerine bakacak olursak; 5 – 10 yıl arasında kıdemi olanların % 47,5 oranla örneklemin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu sıralamayı büyükten küçüğe takiben, 2 – 5 yıl aralığında kıdeme sahip olanların %31,1, 1 yıl ve daha az kıdeme sahip olanların %11 orana, 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanların %8 orana sahip oldukları gözlenmiştir.

Mevcut işyerlerinde devamlılık oranlarında ise; 2 – 5 yıl aralığında kıdeme sahip olan katılımcılar %58,2 oran ile örneklemin büyük bir çoğunluğunu oluşturmaktadır. Bu sıralamayı büyükten küçüğe takiben, 5 – 10 yıl aralığında %21,3 oranında, 1 yıl ve daha az kıdem süresinde %14,8 oranında, 10 – 20 yıl aralığında %4,9 oranında, 21 yıl ve üzeri kıdem süresinde ise %0,8 oranında gözlenmiştir.

Ayrıca ankete katılanların %52,5'i daha önce başka işyerlerinde çalıştıkları gözlenmiştir. Demografik özellikler ayrıntılı olarak Çizelge 2'de gösterilmiştir.

Tablo 13. Demografik Özellikler

DEĞİŞKENLER	CEVAP SEÇENEKLERİ	Frekans	Frekans %
CİNSİYET	KADIN	71	58.2
	ERKEK	51	41.8
	TOPLAM	122	100.0
YAŞ	30 YAŞ VE ALTI	66	54.1
	31 – 40 YAŞ	46	37.7
	40 YAŞ VE ÜZERİ	10	8.2
	TOPLAM	122	100.0
MEDENİ DURUM	EVLİ	70	57,4
	BEKÂR	52	42,6
	TOPLAM	122	100.0
EĞİTİM DURUMU	İLKOKUL	0	0.00
	ORTAOKUL	0	0.00
	LİSE VE DENGİ	4	3.3
	ÖN LİSANS	19	15.6
	LİSANS	84	68.9

	YÜKSEK LİSANS	12	9.8
	DOKTORA	3	2.5
	TOPLAM	122	100.0
AYNI KONUMDA KALMA SÜRESİ	1 YIL	14	11.5
	2 – 5 YIL	38	31.1
	5 – 10 YIL	58	47.5
	10 – 20 YIL	11	9
	20 YIL VE ÜZERİ	1	0.9
	TOPLAM	122	100.0
KIDEM	1 YIL	18	14.8
	2 – 5 YIL	71	58.2
	5 – 10 YIL	26	21.3
	10 – 20 YIL	6	4.9
	21 YIL VE ÜZERİ	1	0.8
	TOPLAM	122	100.0
DAHA ÖNCE BAŞKA BİR İŞLETMEDE ÇALIŞMA DURUMU	EVET	64	52.5
	HAYIR	58	47.5
	TOPLAM	122	100.0

Ankete katılanların yanıtlar bazında yüzdeler dağılımları Çizelge 3'te gösterilmiştir. Bu çizelgede verimlilik ve motivasyon alt boyutu ile ilgili değişkenlerin ortalamalarının genelde 3,5'in üstünde olduğu görülmektedir. Bu verilere göre ankete katılanların verimlilik ve motivasyon alt boyutu ile ilgili değişkenlere vermiş olduğu cevapların ortalamalarının katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum olarak yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 14. Yanıtların Frekans ve Yüzde Dağılımları

DEĞİŞKENLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrin Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	\bar{x}	t
	fi						
	fi%						
Değerlendirme sonucu yüksek puan	4,1	,1	2,3	47,5	32	,99	99
Başarı ile ilgili faktörler	4,1	,6	,1	50,8	16,4	3,51	,15
İşle ilgili faktörler	4,1	4,1	1,5	56,6	20,5	,82	,98
Sistemin yeterliliği	6,4	,7	6,4	6,1	4,1	2,84	1,20
Başarı ve başarısız değerlendirme	8,2	,4	9,7	23,8		2,59	,94
Başarılilik oranının ayırt edilmesi	24,6		,3	23	8,2	,58	1,30
Ödüllendirmede adaletsizlik			6,4	43,4	40,2	,24	0,72
Üstün performans ve başarı etkisi		,5	6	44,3	28,7	,90	,95
Yöneticinin adalet duygusu	4,1	,8	,8	27	12,3	,11	,12
Yöneticinin yanlış değerlendirme	4,1	4,6	,4	38,5	16,4	,39	,15

Yöneticinin kişilik değerlendirilmesi		,1	,6	36,1	12,3	,25	,08
Değerlendirme sonuçlarının gerçekliği		,3	,1	50,8	32,8	,04	,93
Değerlendirme puanı - performans ilişkisi	2,3	,6	5,6	39,3	8,2	3,07	,21
Değerlendirme ve ücret ilişkisi	20,5	,2	6,4	8,2	19,7	2,71	1,41
Değerlendirme ve terfi ilişkisi	8,2	0,5	6,4	36,1	18,9	3,37	,23
Değerlendirme ve cezalandırma	8,2	32,8	3	32	4,1	2,91	1,07
Değerlendiren kişilerin gözlemlemesi	6,4	1,5	,1	60,7	7,4	3,31	1,26
Yöneticinin gözlemlemesi	,4	4,3	,1	36,1	8,2	2,93	1,20
Yöneticinin çalışan hakkındaki görüşleri	8,2	4,6	0,5	42,6	4,1	3,10	1,08
Yöneticinin olumsuz geri bildirim	4,1	,1	,2	67,2	16,4	3,88	0,88
Yöneticinin olumlu geri bildirim	4,1	4,6	1,5	55,7	4,1	3,31	1,02
Değerlendirme görüşmeleri	4,1	,2	5,6	55,7	16,4	3,72	0,97
Çalışanın eksik yönlerinin tespiti	4,1	3,8	6,4	43,4	12,3	3,36	1,10
Çalışanın eksik yönlerinin kapatılması	8,2	2,3	5,6	59,8	4,1	3,39	1,03
Yönetici ile iletişim	8,2	5,1	9,7	27		2,66	0,97
Değerlendirme sonuçlarının çalışan tarafından sözlü değerlendirilmesi	2,3	,1	,5	55,7	16,4	3,60	1,18
Değerlendirme sonuçlarının çalışan tarafından yazılı değerlendirilmesi	20,5	2,3	,7	40,2	16,4	3,20	1,41
Değerlendirme sonucu planlama	4,1	,2	7,9	44,3	15,6	3,59	0,99
Performans değerlendirme ve verimlilik	6,4	4,6	3,8	27,9	7,4	2,85	1,21
Performans değerlendirme - motivasyon	2,3	,2	5,7	23,8		3,79	1,18
Performans ve motivasyon	4,1	5,6	,4	48,4	24,6	3,74	1,12
Motivasyon ve çalışan	4,1	2,3	,1	51,6	27,9	3,87	1,08
Değerlendirme sonucu ödüllendirme politikası	8,2	,1	4,1	32	51,6	4,15	1,20
Geri bildirimler ve motivasyon	4,1	,1	2,3	31,1	48,4	4,16	1,06
Yöneticilerin verimliliğe katkısı	8,2	,1	,3	27,9	47,5	4,02	1,23
Performans hedefleri	8,2		,2	42,6	41	4,08	1,11
Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi		,3	2,3	43,4	41	4,22	0,79
İş rotasyonu ve çeşitlendirilmesi	8,2	12,3	,2	42,6	28,7	3,71	1,24
Çalışanların bireysel özellikleri	8,2	,1	,2	35,2	44,3	4,03	1,20

Tablo 14'te anket sorularına verilen cevapların frekans analizi yer almaktadır. Bu tabloya göre katılımcılar performans değerlendirme sisteminin verimlilik ve motivasyona ilişkin etkisini ölçen sorulara verilen olumlu cevapların dağılımları %40'ın üzerinde yer almaktadır.

4.4.3. Faktör Analizi

Birbiri ile ilişkili olan çok sayıda değişkeni, anlamlı ve bağımsız faktörler haline getiren ve araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir analiz tekniğidir. Faktör analizi yapmadan önce uygunluk testi yapılmış bunun için ise KMO ve Barlett testi yapılmıştır. KMO testi örneklem sayısının araştırma için yeterli olduğunu görmek için yapılır. Barlett testi faktör analizi yapmak için uygunluğu ölçmek için yapılır.

Tablo 15. KMO ve Barlett Testi

KMO VE Barlett Testi		
KMO Örneklem Uyum Testi	0,721	
Barlett Testi	Yaklaşık Ki Kare	146,114
	Df	10
	Sig	,000

Analiz sonuçlarına göre KMO değeri 0.5 ile 1 arasında bir değer alıyorsa örneklem sayısının yeterli olduğu kabul edilebilir. Bu araştırmada KMO değeri 0.721 olarak bulunmuştur ve örneklem sayısı analizler için kabul edilebilir seviyededir. Barlett testi sonucunda sigma değeri, 000 olarak bulunmuştur yani sonuç anlamlıdır.

Faktör analizi sonucunda beş alt boyut tespit edilmiştir. Faktörlerin varyanslarına göre sıralaması araştırmanın alt boyutlarına göre sıralanmıştır.

1. **Verimlilik ve Motivasyon** : %23,5
2. **Yeterlilik** : %12,2
3. **Doğruluk** : %8
4. **Geri Bildirim** : %8
5. **Duyarlılık** : %7
6. **Toplam** : %61,17

Bu analize göre performans değerlendirme sisteminin çalışma verimliliği ile ilgili değerleri yüzdesel olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucunda verimlilik ve motivasyon boyutları en fazla paya sahiptir.

4.4.4. Demografik Özelliklere Göre Performans Değerlendirme Ve Alt Boyutları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri ve alt boyutları arasındaki farkı görmek için testler yapılmıştır. Öncelikle performans değerlendirmenin alt boyutlarına verilen cevaplarının dağılımları normal olup olmadığı analiz edilmiştir. Puanlarının normallik dağılımları Kolmogorov – Smirnov testi ile analiz edilmiş ve sonuçlar Çizelge 4'te verilmiştir. Bütün alt boyutlar için basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında yer almaktadır. Buna göre araştırmanın alt boyutları normal dağılım göstermiştir. Analize göre H0 (Performans değerlendirme alt boyutlarının normal dağıldığı) kabul edilmektedir.

Tablo 16. Kolmogorov - Smirnov Testi

Normal Parametreler	Verimlilik ve Motivasyon	Yeterlilik	Doğruluk	Geri Bildirim	Duyarlılık
Gözlem Sayısı	122	122	122	122	122
Ortalama	3,56	3,15	3,23	3,35	4,11
Standart Sapma	,43	,69	,52	,60	,64
Kolmogorov – Smirnov Z.	0,241	0,136	0,155	0,167	0,165
Basıklık	-0,890	0,271	0,186	-0,089	-0,790
Çarpıklık	0,348	-0,667	-1,240	-1,131	0,021
P	,000	,000	,000	,000	,000

4.4.5. Cinsiyet Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı

Katılımcıların cinsiyetlerine göre performans değerlendirme hakkında verdikleri cevaplar araştırmanın alt boyutlarına göre değerlendirilmiş ve t testi yapılmıştır ve sonuçları Çizelge 5’te verilmiştir. Buna göre; cinsiyetler arasında bir farklılık yokken yeterlilik alt boyutunda P değeri 0,05’in altında bir değer aldığı için, cinsiyete göre görüş farklılıkları görülmektedir.

Tablo 17. Cinsiyet Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin t Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P	Sig (2-tailed)
Verimlilik - Motivasyon	Kadın	71	3,52	,44	1,079	405	,282
	Erkek	51	3,61	,43			
Doğruluk	Kadın	71	3,25	,52	362	802	,719
	Erkek	51	3,21	,53			
Duyarlılık	Kadın	71	4,14	,63	525	922	,603
	Erkek	51	4,07	,66			
Geri Bildirim	Kadın	71	3,27	,61	1,692	847	,090
	Erkek	51	3,46	,58			
Yeterlilik	Kadın	71	3,08	,61	1,35	042	,189
	Erkek	51	3,25	,78			

Tablo 6'ya göre sadece yeterlilik alt boyutunda P değeri 0,05'in altında değer almıştır. Analize göre yeterlilik boyutunda cinsiyete göre düşük düzeyde anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Fakat Sig (2 – tailed) değeri yeterlilik boyutunda 0,05 değerinden büyük gözlendiği için anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır.

4.4.6. Yaş Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı

Bu analizde performans değerlendirmenin alt boyutlarının katılımcıların yaş durumlarına göre bir farklılaşma gösterip göstermediğini incelemek için anova testi yapılmıştır ve sonuçları Çizelge 7'de verilmiştir.

Tablo 18. Yaş Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Yaş	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Verimlilik - Motivasyon	30 ve altı	66	3,53	,46	1,17	,282
	31 – 40	46	3,62	,36		
	41 ve üstü	10	3,45	,52		
Doğruluk	30 ve altı	66	3,23	,52	,652	,229
	31 – 40	46	3,26	,54		
	41 ve üstü	10	3,06	,46		
Duyarlılık	30 ve altı	66	4,08	,68	2,02	,469
	31 – 40	46	4,22	,55		
	41 ve üstü	10	3,80	,67		
Geri Bildirim	30 ve altı	66	3,3	,61	,057	,363
	31 – 40	46	3,33	,57		
	41 ve üstü	10	3,36	,72		
Yeterlilik	30 ve altı	66	3,13	,70	,592	,507
	31 – 40	46	3,22	,63		
	41 ve üstü	10	2,97	,85		

Çizelge 7'de bulunan verilere göre P değeri 0,05'ten büyük olduğu için performans değerlendirme sisteminde yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

4.4.7. Medeni Durumların Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı

Katılımcıların medeni durumlarına göre alt boyutları algılama farkını ölçmek için verimlilik – motivasyon, doğruluk, geri bildirim ve duyarlılık alt boyutları ile ilgili t

testi yapılmıştır ve sonuçları Çizelge 8’de verilmiştir. Buna göre, medeni durumlara göre alt boyutları algılama etkisi açısından bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 19. Medeni Durumların Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin t Testi Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Verimlilik – Motivasyon	Evli	70	3,60	,41	1,15	,439
	Bekar	52	3,51	,46		
Doğruluk	Evli	70	3,26	,52	0,72	,822
	Bekar	52	3,19	,53		
Duyarlılık	Evli	70	4,15	,64	0,69	,595
	Bekar	52	4,06	,64		
Geri Bildirim	Evli	70	3,37	,60	0,42	,890
	Bekar	52	3,32	,61		
Yeterlilik	Evli	70	3,13	,66	-0,33	,620
	Bekar	52	3,17	,72		

Çizelge 8’de bulunan analiz sonuçlarına göre performans değerlendirme sisteminin alt boyutlarında P değerleri 0,05’in üzerinde değer almıştır. Buna göre medeni durumlara göre performans değerlendirme sistemi algısında bir farklılık gözlenmemiştir.

4.4.8. Eğitim Seviyelerinin Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı

Bu analizde performans değerlendirmenin alt boyutlarının eğitim durumlarına göre bir farklılaşma gösterip göstermediğini incelemek için Anova testi yapılmıştır ve sonuçları Çizelge 9’da verilmiştir.

Tablo 20. Eğitim Seviyelerinin Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Eğitim Seviyesi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Verimlilik- Motivasyon	Lise	4	3,52	,18	,364	,834
	Ön Lisans	19	3,56	,39		
	Lisans	84	3,56	,46		
	Yüksek Lisans	12	3,53	,42		
	Doktora	3	3,86	,16		
Doğruluk	Lise	4	2,85	,25	2,2	,073
	Ön Lisans	19	3,17	,48		
	Lisans	84	3,27	,54		
	Yüksek Lisans	12	3,01	,39		

	Doktora	3	3,80	,20		
Duyarlılık	Lise	4	3,62	,62	,600	,663
	Ön Lisans	19	4,15	,50		
	Lisans	84	4,12	,		
	Yüksek Lisans	12	4,12	,71		
	Doktora	3	4,16	,76		
Geri Bildirim	Lise	4	2,85	,50	1,21	,308
	Ön Lisans	19	3,34	,9		
	Lisans	84	3,34	,63		
	Yüksek Lisans	12	3,46	,52		
	Doktora	3	3,80	,69		
Yeterlilik	Lise	4	2,75	,64	,26	,289
	Ön Lisans	19	3,09	,74		
	Lisans	84	3,20	,67		
	Yüksek Lisans	12	2,91	,77		
	Doktora	3	3,66	,28		

Çizelge 9’da bulunan verilere göre P değeri bütün boyutlar için 0,05’ten yüksektir. Performans değerlendirme sisteminde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

4.4.9. Aynı Konumda Kalma Sürelerinin Dağılımına Göre Performans Değerlendirme Algısı

Bu analizde performans değerlendirmenin alt boyutlarının aynı konumda kalma sürelerine göre bir farklılaşma gösterip göstermediğini incelemek için Anova testi yapılmıştır ve sonuçları Çizelge 10’da verilmiştir.

Tablo 21. Aynı Konumda Kalma Sürelerinin Dağılıma Göre Performans Değerlendirme Algısındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

	Aynı Konumda Kalma Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	P
Verimlilik -Motivasyon	1 Yıl	14	3,59	,45	364	,647
	2 - 5 Yıl	38	3,52	,46		
	5 - 10 Yıl	58	3,61	,40		
	10 - 20 Yıl	11	3,42	,54		
	20 Yıl ve üstü	1	3,41			

Doğruluk	1 Yıl	14	3,28	,65	2,2	,847
	2 - 5 Yıl	38	3,29	,51		
	5 - 10 Yıl	58	3,21	,52		
	10 - 20 Yıl	11	3,12	,45		
	20 Yıl ve üstü	1	3,00			
Duyarlılık	1 Yıl	14	4,21	,61	,600	,076
	2 - 5 Yıl	38	3,98	,71		
	5 - 10 Yıl	58	4,25	,57		
	10 - 20 Yıl	11	3,72	,68		
	20 Yıl ve üstü	1	4,00			
Geri Bildirim	1 Yıl	14	3,31	,62	1,21	,994
	2 - 5 Yıl	38	3,35	,66		
	5 - 10 Yıl	58	3,35	,55		
	10 - 20 Yıl	11	3,36	,72		
	20 Yıl ve üstü	1	3,60			
Yeterlilik	1 Yıl	14	3,14	,57	1,26	,760
	2 - 5 Yıl	38	3,15	,74		
	5 - 10 Yıl	58	3,18	,67		
	10 - 20 Yıl	11	3,09	,78		
	20 Yıl ve üstü	1	2,25			

Çizelge 10'da bulunan verilere göre P değeri bütün boyutlar için 0,05'ten yüksektir. Performans değerlendirme sisteminde kişilerin meslek gruplarında geçirdikleri sürelerle göre anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir.

SONUÇ

Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen verilerin çalışanların verimliliklerini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Performans değerlendirmesi işletmelere göre farklı şekillerde uygulanır. Önemli olan nokta işletmenin değerlendirmeyi hangi amaçla yaptığıdır. Performans değerlendirme sürecinde kişinin görev tanımı ya da kişisel gelişimleri ele alınabilir. Bu yüzden kişilerin çalışma seviyeleri, mesleki bilgileri ve kişisel özellikleri tespit edilmeye çalışılır. Değerlendirmelerde, alanında uzman, tarafsız ve objektif olabilen kişilerle çalışılması gerekir (Tokat ve Şerbetçi, 2001: 59).

Bu araştırmada çalışanlara kendi çalıştıkları firmalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışma verimliliği üzerinde sorular sorulmuştur. Firmalarda uygulanan performans değerlendirme sistemlerinde farklılık görülmektedir buna rağmen verilen cevaplarda önemli derecede görüş farklılıkları gözlenmemiştir.

Araştırmanın ana hedefi işletmelerde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi ile çalışan verimliliği arasındaki ilişkidir. Yapılan faktör analizi sonucunda verimlilik ve motivasyon boyutunun varyansı %25 olarak bulunmuştur. Yani katılımcıların çoğunluğu performans değerlendirme sisteminin tarafsız bir şekilde yapılmasının verimliliklerini ve dolayısıyla motivasyonlarını artırıcı etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Buradan yola çıkarak çalışanların performansı ile verimlilik arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilebilir. Performans, motivasyon ve verimlilik arasında pozitif geri bildirim ilişkisi vardır.

Değerlendirme esnasında geribildirim süreçleri çalışanlar için kendilerini değerli hissetmelerini sağlar. Değerlendirme esnasında yöneticiler çalışanları örgütü kendisinden beklentileri ve örgütün hedefleri konusunda bilgilendirir ve onların fikirlerini alır. Bu durum yönetici ve çalışan arasındaki iletişimi artırır, çalışanlar işlerini daha çok benimser ve dolayısıyla verimlilik ve motivasyonun artmasına neden olur. Performans düşüklüğü yaşanan bir konu hakkında yöneticinin ilgili eğitimlerin alınması için fırsatlar yaratması ya da çalışanın daha başarılı olabileceği bir pozisyon için rotasyon uygulanması da verimlilik ve motivasyon artışını sağlayacaktır.

Etkin olarak uygulanmayan bir performans değerlendirmesi de motivasyon ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler bırakır. Yapılan değerlendirmeler ve geri bildirimler sonucunda kişilerde özgüven sarsılması ve agresif tavır almaması için, kişilerin

duyguları, alışkanlıkları ve tutumlarının gözetilmesi gerekir. Aksi halde motivasyon ve verimlilikte düşüş görülecektir.

İşletmelerde çalışanlar ve yöneticiler arasında kişiler arası problemler ve performans sorunlarının karıştırılması zorlu bir süreci beraberinde getirir. Bu durum da performans değerlendirmenin etkin yürütülemediği anlamına gelir. Çalışanın performans değerlendirme sürecine güvenmesi ve objektifliğinin somut verilerle kanıtlanmasına bağlıdır. Öncelikle değerlendirmelerde olumlu geri bildirimler yapılması çalışanlarda olumlu izlenim bırakacaktır. Yapılan eleştirilerin yapıcı olması ise kabullenme sürecini hızlandırıp agresif tavırları önleyecektir. Çalışanların olumlu yönlerinin yanı sıra, gelişime açık olan yönlerinin de üzerinde durmak gerekir. Performans değerlendirme sırasında çalışanlar verilen hedeflerin gerçekçi ve ulaşılabilir olması başarı hissi ve motivasyonu beraberinde getirir. Uzun vadede işletme için olumlu geri bildirimleri olacaktır.

Performans değerlendirme sonucunda elde edilen verilerin ücrete etki etmesi çalışanlar ve işletme için oldukça önemlidir. Ancak katılımcıların %20,5'in üzerinde bir kısmı maaşlarını etkilemediğini düşünmektedir. Etkilediğini düşünenlerin oranı %19 dur. Oranlar birbirine yakın olmakla birlikte bu durum son zamanlarda endüstriyel sektörde yaşanan ekonomik olumsuzluklardan kaynaklanabilir.

Anket sorularında verilen cevapların yüzdelik oranlarına göre verimlilik ve motivasyon artışı ile ilgili olan sorularda %40'ın üzerinde olumlu cevap verilmiştir. Bu da çalışanların gözünden performans değerlendirme sisteminin olumlu bir izlenim bıraktığını ve kişilerin motivasyonlarını ve verimliliklerini arttırdığını göstermektedir.

Konu ile ilgili araştırmam esnasında çalışmaya katılan firmalarla ilgili yapılan görüşmelerde yılda bir kez değişen oranlarda zam yapıldığını, performans değerlendirme sonucunda çalışanların puanlarının karşılığının işten çıkartılmak olmadığını belirtmişlerdir. Bu yüzden uygulanmakta olan performans değerlendirme sonuçlarını, terfi, eğitim ihtiyaçları, rotasyon ya da iş çeşitliliği gibi kararlarda baz alınması uygun olacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirilmesi*. Ankara: Pagem Yayınları.
- Akal, Z. (1992). *İnsan Kaynakları Yönetimi Geliştirilmesi*. Ankara: Pagem Yayınları.
- Akal, Z. (1996). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aktan, C. C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme Ve Ölçme. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 25-49.
- Aldemir, C. (1985). *Örgütler Ve Yönetimi, Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Barış Yayıncılık.
- Aldemir, C., Budak, G., & Ataol, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayıncılık.
- Aracı, H. (1988). *İşletmelerde Performans Değerlemesini Etkileyen Faktörler*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Arif, A. (1989). Performance Audit of Human Resource Management, *International Journal of Government Auditing*, 9.
- Aslan, A. E., Baş, M., & Özler, D. E. (2016). 360 Derece Performans Değerlendirmenin Bir İşletmedeki Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 78-94.
- Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 41.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baş, M., & Artar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi - Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, I. (2005). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme. *Sayıştay Dergisi*, 59-67.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 577-592.
- Bedük, A. (2005). *Modern Yönetim Teknikleri*. Ankara : Gazi Kitabevi.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Birben, G. (2000). 360 Derece Performans Yönetimi. *Human Resources*, 54-58.
- Bolton, T. (1997). *Human Resource Management*. Massachusetts: Blackwell Publishers.

- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bulut, F. (2003). *Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Human Resource Management*. Chicago: Times Mirror Higher Education Group.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Akgün, A. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, F. W. (1992). *Managing Human Resources-Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Cheng, W., & Warren, M. (1999). Peer and Teacher Assessment of Oral and Written Tasks of a Group Project. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 310-314.
- Çağlar, Y. (2004). *Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Çalık, Ç. (2016, Nisan 15). *İK Blog*, <https://www.kariyer.net/ik-blog/performans-degerlendirme-nedir/> (01.12.2019)
- Çiftci, B. (2007). *Performans Değerlemesi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Debare, I. (1997). 360 Degree of Evaluation More companies turning to full-circle job. *San Francisco Chronicle*, 5-7.
- Dessler, G., & Turner, A. (1992). *Human Resource Management in Canada*, Toronto: Prentice-Hall Canada.
- Elitaş, C., & Ağca, V. (2006). Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları Kavramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 343-370.
- Eraslan, E., & Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 96.
- Erdoğan, B. (1997). *Performans Değerlendirmeye Davranışsal Yaklaşım: Özel Bir Bankada Uygulanmakta Olan Sistemin Vaka Araştırması Yöntemiyle İncelenmesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi - İşletme Fakültesi Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Galanakis, K. (2006). Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking. *Technovation Journal*, 1222–1232.
- Gökaslan, S. (2000). Performans Değerlemesinin TKY'deki Rolü, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürkan, Y. (1995). Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı Ve Performans Yönetimi. *Vergi Dünyası*, 48-70.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 155–169.
- Horngren, T., G.Foster, & Datar, M. (2000). *Cost Accounting Of Managerial Emphasis*. London: Prentice Hall International Inc., 228-235.
- İleri, H. (1999). İşletmeler Açısından Verimliliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9-20.
- İllez, A., & Güner, M. (2006). Personel Performans Değerlendirme Ve 360 Derece Performans Değerlendirme Yönetimi. *Tekstil ve Konfeksiyon*, 325-327.
- İncir, G. (1991). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Bir Örnekçe. *ODTÜ Milli Produktivite Merkezi*, 230-242.
- Jordan, K. (2009). *Performans Değerlendirme*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Kavak, B., & Vatansever, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerinde Etkisi: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri . *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 120-140.
- Keklik, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- Kocaeli Sanayi Odası (2019), Sektörel Performans Değerlendirme Organizasyonu. www.kosano.org (12.01.2019).
- Logan, E. (2009). Self and Peer Assessment in Action. *Practitioner Research in Higher Education*, 29-35.
- Maurer, T. J., & D. Mitchell, F. B. (2002). Predictors of Attitudes Toward A Development Activity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87-107.
- Miller, E. C., & Thornton, C. (2006). How Accurate Are Your Performance Appraisals? *Public Personnel Management*, 153-162.

- Milliman, J., Zawacki, R., Norman, C., Powell, L., & Kirksey, J. (1994). Companies evaluate employees from all perspectives". *Personnel Journal*, 99-103.
- Morriscal, K. E. (1999). A product review: 360 assessments. *Training & development*, 43-47.
- Murat, G., & Bağrıaçık, İ. (2011). Kamuda 360 Derece Performans Değerlendirme: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Narayanan, V. (2001). *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Noe, R. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. Beta.
- Ölçer, F. (2004). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 213-229.
- Öney, E. (1968). *Verimlilik Kavramı ve Ölçülmesi*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Örücü, E., & Köseoğlu, M. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, 3-29.
- Özkalp, E. (1986). *Örgütlerde Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztek, M. Y. (2005). Performans Ölçümünde Esas Alınan Ölçütler, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 19-22.
- Öztürk, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Palmer, J. (1993). *Performans Değerlendirmeleri*. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*. New York: Harper Row.
- Phell, R. A., & Schuster, S. (1995)., *The Complete, Idiots Guide to Managing People*. Mac Millan Company.
- Rachman, D., & v.d. (1996). *Bussines Today*. New York: McGraw-Hill.
- Reeves, J., Forde, C., O'Brien, J., Smith, P., & Tomlinson, H. (2002). *Performance Management in Education-Improving Practice*. London: Paul Chapman Publishing.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Schermelon, R. J. (2006). *Exploring Management in Modules*. USA: John Wiley.

- Schuler, R. (1995). *Managing Human Resources*. Minneapolis, St Paul: West Publishing Company.
- Singer, M. (1990). *Human Resources Management*. Boston: PWS-KENT Company.
- Sirgy, M., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction And Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 241-302.
- Şahin, A., & Çalışkan, S. (2018). Avantaj ve Dezavantajlarıyla Performans Değerlendirme Sistemi ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 115-130.
- Şimşek, M. Ş. (1993). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Merhaba Ofset.
- Tepe, G. (2003). Yarı zamanlı çalışan personelin performansının değerlendirilmesi ve uygulamadan bir örnek. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Tokatt, B., & Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul.
- Tozlu, A. (2014). *Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemi*. Ankara: T.C. Kalkınma Bakanlığı.
- Turgut, H. (2005). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif:360 Derece Performans Değerleme Yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 56-68.
- Uçkun, G., & Pelit, E. (2003). Hizmet İşletmelerinde İşgören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi. *Standart*, 49-54.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık.
- Uyargil, C. (2002). Kalite Ödüllü İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Değerlendirme. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Genel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Ünsar, A. S. (1997). *İşletmelerde Verimliliği Etkileyen Faktörler Ve İnsan Kaynağı*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Edirne.
- Üzmez, İ. T. (2012) Performans Değerlendirmenin Amacı, <http://irfantanselizmez.blogspot.com>, (03.11.2019)
- Üzüm, B., & Uçkun, S. (2018). Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 254-275.
- Walters, M. (1995). The Performance Management Handbook. *Institute of Personnel and Development*, 76-78.

- Waxin, M. F., & Bateman, R. (2009). Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering? *European J. International Management*, 495-511.
- Werther, W., & Davis, K. (1989). *Human Resources and Personnel Management*. USA: McGraw-Hill Book Company.
- Wiersma, U., & Latham, G. (1986). The practicality of behavioral observation scales behavioral expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology*, 619-628.
- Wimer, S., & Nowack, K. (1998). 13 Common Mistakes Using 360- Degree Feedback. *Training & Development*, 69-82.
- Woods, R. (1997). *Human Resources Management*. Educational Institute American Hotel and Motel Association.
- Yavuz, İ. (2003). *Verimlilik ve Etkinlik Ölçümüne Yeni Yaklaşımlar ve İllere Göre İmalat Sanayinde Etkinlik Karşılaştırmaları*. Ankara: MPM Yayınları.
- Yılmaz, F. (2006). *Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama*, Trakya Üniversitesi, Edirne
- Yılmaz, A. (2011). Takım Esaslı Performans Ölçme Sistemlerinin Uygulanmasında Etkili Olan Faktörlerin Tespitine Yönelik Bir İnceleme. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 114-124.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1-13.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yüncü, H. R. (2002). *Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geri Bildirimin Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*, (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir.
- Zengin, E., & Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 43-56.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Aşağıda yer alan anket formu bilimsel bir çalışmada kullanılmak için hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplarla bilimsel çalışmalara katkı sağlamış olacaksınız. Anket soruları Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü / Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında hazırlamakta olduğum "Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliğine Üzerine Etkisi: Denizli Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Çalışma" konulu proje çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir. Bu anketin amacı, performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkilerini belirlemektir. Vereceğiniz cevaplar sadece istatistik amaçlar için kullanılacaktır.

Size uygun olan şıkkı (x) işareti ile belirtmeniz istenmektedir. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak, sadece proje uygulamasında kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Anket formuna isim yazmayınız ve aşağıda bulunan sorular haricinde hiçbir ek bilgi (kişisel ya da kurumsal) gerekmediğini unutmayınız.

E-Posta: sesevme@gmail.com

ANKET SORULARI 1. KISIM			
CİNSİYET:	Kadın	Erkek	
YAŞ:	<input type="checkbox"/> 30 ve altı	<input type="checkbox"/> 31 – 40	<input type="checkbox"/> 40 ve üzeri
MEDENİ DURUM:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar	
EĞİTİM DURUMU:	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise ve dengi
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Doktora
MESLEK DENEYİMİ:	<input type="checkbox"/> 1 Yıl	<input type="checkbox"/> 2 – 5 Yıl	<input type="checkbox"/> 5 – 10 Yıl
	<input type="checkbox"/> 10 – 20 Yıl	<input type="checkbox"/> 20 Yıl ve üzeri	
KURUMDA ÇALIŞMA YILI:	<input type="checkbox"/> 1 Yıl	<input type="checkbox"/> 2 -5 Yıl	<input type="checkbox"/> 5 – 10 Yıl
	<input type="checkbox"/> 10 – 20 Yıl	<input type="checkbox"/> 20 Yıl ve üzeri	
Daha önce başka bir işyerinde çalıştınız mı?	<input type="checkbox"/> Evet	<input type="checkbox"/> Hayır	
ANKET SORULARI 2. KISIM			
Bu bölümde performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi ile ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen aşağıda bulunan 39 ifadeyi değerlendirip, “Kesinlikle Katılıyorum” ile başlayıp “Kesinlikle Katılmıyorum” ile biten 5 seçenekten, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyunuz.			

ANKET SORULARI 2. KISIM						
	SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Performans değerlendirmeden yüksek puan alabilmek için hangi davranışları göstermem gerektiğini biliyorum.					
2.	Performans değerlendirme kriterleri, işimdeki başarıyı ölçmek için gerekli olan faktörleri kapsamaktadır.					
3.	Performans değerlendirme kriterlerinin bazıları, iş başarıyı etkilemeyecek faktörlerdir.					
4.	İş yerimizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.					
5.	Performans değerlendirmeden yüksek veya düşük puan almak, gerçekte başarılı veya başarısız olmakla ilişkilidir.					
6.	İş yerimizde kullanılan performans değerlendirme sistemi, gerçekten başarılı personeli başarısızdan ayırt edebilmektedir.					
7.	Objektif olarak yapılmayan performans değerlendirmelerin ücret ve terfide adaletsizliklere neden olduklarına inanıyorum.					
8.	İşimde üstün başarı gösterirsem yöneticim bana tam puan verir.					
9.	Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi, sevdiği bazı kişileri ödüllendirmek için kullanmaktadır.					
10.	Değerlendiren kişi / kişiler performans değerlendirmeyi bir tehdit unsuru olarak kullanmaktadır.					
11.	Değerlendiren kişi / kişilerin performansımı değil, kişiliğimi değerlendirdiğini düşünüyorum.					
12.	Bence performans değerlendirmede yüksek puan alan kişiler, kendilerini yöneticiye iyi gösterebilen kişilerdir.					
13.	Performans değerlendirmede belli bir puan üzerine çıkmak için çok çalışmam gerekir.					
14.	Performans değerlendirme puanım, maaşımı önemli ölçüde etkilemektedir.					
15.	Performans değerlendirme puanım, terfimi önemli ölçüde etkilemektedir.					
16.	Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi sevmediği elemanları cezalandırmak için kullanmaktadır.					
17.	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler beni sürekli gözlemleyebilen kişilerdir.					
18.	Değerlendiricilerin puan verdiği herkesi eşit miktarda gözlemleyebildiğine inanıyorum.					
19.	Değerlendiriciler, benim hakkımdaki bazı görüşlerini yalnızca performans değerlendirme sırasında söyler.					
20.	Performans değerlendirme görüşmesinde eksik olduğum çeşitli noktalar açıkça söylenir.					
21.	Performans değerlendirme görüşmesinde iyi olduğum noktalar açıkça söylenir.					
22.	Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde bana fikirlerimi açıkça ifade etme fırsatı verir.					
23.	Değerlendiriciler, performans değerlendirme görüşmesinde, hatalarımı ve eksiklerimi somut olarak söyler.					

	SORULAR	Kesinlikle Katılıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24.	Değerlendiriciler performans değerlendirme görüşmesinde bana düzeltmeyeceğim veya nasıl düzeltereğimi bilmediğim çeşitli hatalarımdan bahseder.					
25.	Performans değerlendirme görüşmesi genelde yöneticimin konuşması ve benim dinlemem şeklinde gerçekleşir.					
26.	Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmıyorsam, bunu sözlü olarak açıkça ifade edebilirim.					
27.	Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmıyorsam, bunu yazılı olarak açıkça ifade edebilirim.					
28.	Performans değerlendirme görüşmesinde, bundan sonra neyi nasıl yapmam gerektiği konusunda yöneticimle ortak hedefler saptarız.					
29.	Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.					
30.	İletişimin düzenli olması ve yaşanan sorunların paylaşılması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerine olumlu bir etkisi vardır.					
31.	Performansı yüksek bir bireyin motivasyonu da artacaktır.					
32.	Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.					
33.	İşletmemizde performans değerlendirme sonucu yapılan maddi (İkramiye, Hediye, Ücret artışı, Ücretsiz izin vs) veya maddi olmayan (Takdirname, Şilt-Paket vs) gibi uygulamalar bireyin motivasyonunu arttırmaktadır.					
34.	Performans değerlendirme sonucu geri bildirim yüksek olursa çalışanı motive eder ve başarıyı artırır.					
35.	Yöneticim ile görüş birliğine varılarak planlanan performans değerlendirme sistemi çalışma verimimi artırır.					
36.	Performans değerlendirme görüşmemde işimle ilgili gerçekçi amaçlar ve ulaşılabilir hedefler verilmesi çalışma verimimi artırır.					
37.	Performans değerlendirme sonucu eksik olduğum hususlara göre eğitim ihtiyacımın belirlenmesi ve eksikliğimin giderilmesi işletme içindeki etkinliğimi artırır.					
38.	Değerlendirme sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi ve iş rotasyonu bireyin çalışma verimliliğini yükseltmeyi amaçlar.					
39.	Çalışanların değişen niteliklerine cevap verebilen ve sürekli geliştirilen bir performans değerlendirme sistemi işletmenin üretkenliğini artırır.					

Ek-2. Öz Geçmiş Formu**ÖZ GEÇMİŞ****KİMLİK BİLGİLERİ**

Adı Soyadı : Serap Sezen YAMAÇ
Doğum Yeri : Kale / DENİZLİ
Doğum Tarihi : 26.08.1990
E-posta : seseymc@gmail.com

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lise : Hasan Tekin Ada Lisesi
Lisans : Dokuz Eylül Üniversitesi – Çalışma
Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri
Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi / Yönetim ve
Organizasyon – Devam Ediyor
Yabancı Dil ve Düzeyi : İngilizce / İleri

İŞ DENEYİMİ

: Denizli Büyükşehir Belediyesi Ulaşım A.Ş.
-İnsan Kaynakları Görevlisi
Dentaş Kağıt Sanayi A.Ş.
-İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı