

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



84071

İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN
ÜCRETLENDİRMEYE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

SELÇUK DEMİR

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

84071

TEZ DANIŞMANI
YRD.DOÇ.DR.ADNAN CEYLAN

GEBZE

1999

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Bu tez çalışması G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ~~22/02/1999~~ tarih ve ~~99/25~~ sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından....~~İ.S.H.E.T.M.E.~~.. Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

Üye

(Tez Danışmanı) : YRD. DOÇ. DR. ADNAN CEYLAN

Üye

: DOÇ. DR. OYA ERDİL

Üye

: PROF. DR. EROL EREN

ONAY

G.Y.T.E. Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun ~~22/02/1999~~ tarih ve ~~99/29~~ sayılı kararı



ÖZET

Ücret; emeği karşılığında çalışan işgörenlerin gelir ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öge, endüstrinin gelişmesine etki eden bir maliyet ögesi ve sosyal yaşamda çeşitli etkileri olan çok yönlü bir konudur.

İşgörenin aldığı ücret, genellikle çalışmasının birincil nedenidir. Ücretin işgörenler için beklenti ve tatmin kaynağı olması yanında onlara verilen ücretin adil olup olmadığı konusunda oldukça önemlidir. Ücretler çoğu işletmeler için en büyük tek maliyet kalemini oluşturur.

İşletmeler, çalışanların ücretlerini katkılarıyla ilişkilendirmek amacıyla farklı sistemler ve planlar denemektedirler.

Ücretin işletmeler ve çalışanlar için bu kadar önem arzemesi işletmelerin işgörenlerin performansını belirli kriterlerle değerlendirerek ücretlerini bu doğrultuda belirlemelerini sağlamıştır.

Tez çalışmasının amacı uygulamanın yapılacağı işletmede etkin bir ücret politikasının oluşturulması için performans değerlendirme çalışmalarının yapıldığı dönemlerde performans değerlendirmenin ücretlerin belirlenmesine etkileri ve dönemler arası ilişkilerinin belirlenmesidir.

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, performans değerlendirmenin tanımı, gelişimi, amacı ve süreci, ikinci bölümde Performans Değerlendirmede kullanılan yöntemler ve yöntemlerin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar, üçüncü bölümde işletmelerde Performans Değerlendirme açısından ücret ve Performans Değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetiminde kullanılması, dördüncü bölümde ise ilk üç bölümde incelenen Performans Değerlendirme, ücret ve Performans Değerlendirme'nin ücret maaş sistemlerinde kullanılması Gebze'de faaliyet

gösteren bir Telekomünikasyon firmasında incelenmiştir. İşletmede bu uygulamadan önce Performans Değerlendirme yapılmamakta ve ücretlendirme kriterleri üst yönetim tarafından belirlenmekte idi. Sonuç ve değerlendirme bölümünde, yapılan uygulamalar değerlendirilerek önerilerde bulunulmuştur.



SUMMARY

Salary is not only a number indicating the reward of employees, but also highlight level of life standard, an important parameter of industrial costs and multi effective social theme.

The salary that the employees earns is usually the major cause his /her work. Besides the expectation of the employee and his satisfaction, the equability of salaries anyway the workers is quite an important point. Salary is , for most companies are the major part of their expenses.

Employers, are trying the find the most correct system to decide the employee salary relation.

Since the concept of salary is an very important subject in the relations of employee and employer, companies determine the performance of the workers according to certain items.

Purpose of this projects; to observe effects of performance evaluation on salary determination in performance evaluation terms for making effective salary policy in the firm and relation between terms.

This thesis includes four main parts, in the firs part description of performance evaluation, progress and goals, in the following part; some methods to evaluate performance and problems during the application. Third part; salary according to performance evaluation and using evaluation result and salary determination, then using salary and performance evaluation for salary and income systems are experienced in private telecommunication company in Gebze. Before this application salary system are managed by boss. Last part is a result and evaluation ; some recommendation after evaluating applications.

TEŞEKKÜR

"İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Ücretlendirmeye Etkisi ve Bir Uygulama" adlı tezimi yazarken değerli katkılarını, yardımlarını ve teşviğini esirgemeyen, tez konumu alırken beni yönlendiren ve kendisinden almış olduğum "Araştırma ve Yöntembilim" dersi ile bana bilimsel araştırma nosyonu veren Danışmanın Sayın Yrd.Doç. Dr. Adnan CEYLAN' a, kendisinden almış olduğum dersler ve uyarılar ile bana yol gösteren Sayın Prof. Dr. Erol EREN'e, kendisinden almış olduğum "İnsan Kaynakları Yönetimi" ve "İstatistik" dersi bilgilerini de kullanarak yararılandığım Sayın Oya ERDİL' e teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Bu tezin uygulamasında bana yardımcı olan Eta Kablo Gn. Md. Teknik Yrd. Osman ÖNER' e, İnsan Kaynakları Departman sorumlusu Hüseyin YÜZÜGÜLLÜ' ye ve değerlendirme çalışmalarına katılan tüm Eta Kablo Müdür, Şef ve personeline, tez çalışmam boyunca yardımlarımı esirgemeyen Sn .Mehmet ÇAYA, Sn. Engin GÜRKAN, Sn. Zeynep ASAN arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, tüm eğitimim boyunca ve tezin hazırlanmasında manevi desteğini esirgemeyen eşim Ayşe DEMİR' e teşekkürü bir borç bilir, şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla,

Selçuk DEMİR

AĞUSTOS 1999 / GEBZE-KOCAELİ

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
SUMMARY.....	VI
TEŞEKKÜR.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
TABLolar DİZİNİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
1.BÖLÜM.....	5
1.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI, GELİŞİMİ, AMACI VE SÜRECİ.....	5
1.1.Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	5
1.2 Performans Değerlendirmenin Gelişimi.....	10
1.3.Performans Değerlendirmenin Amacı.....	12
1.3.1.İnsan Kaynaklarının Planlanması	13
1.3.2.Personel temini ve seçimi.....	14
1.3.3.Eğitimi ve Geliştirilmesi.....	15
1.3.4.Kariyer Gelişme ve Planlama.....	16
1.3.5. Stratejik Planlama.....	17
1.3.5.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve İşletme Bölümleriyle İlişkileri.....	17
1.3.5.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Performans Değerlendirme ile İlişkisi.	18
1.3.6. Bilgi Bankası Oluşturma.....	20
1.3.7. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi....	21
1.3.8. İçerde çalışanların ilişkisi(Personel İlişkileri).....	22
1.3.9.Eleman Potansiyelinin Tespiti.....	22
1.3.10.Organizasyonel Hedefler.....	23

1.4.İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler, Bu Faktörlerin Başarı Değerlemedeki Yeri.....	24
1.4.1. İş Ortamına Bağlı Değişkenler.....	25
1.4.2. İşgörene Bağlı Değişkenler.....	26
1.4.3. Yöneticiye Bağlı Değişkenler.....	29
1.5.Performans Değerlendirme Süreci.....	30
2.BÖLÜM.....	34
2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR.....	34
2.1.Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler.....	34
2.1.1 Geleneksel Yöntemler.....	35
2.1.1.1.Grafik Dereceleme Yöntemi.....	35
2.1.1.2. Sıralama Yöntemi(Karşılaştırma Yöntemi)....	37
2.1.1.3. Çift Karşılaştırma Yöntemi.....	38
2.1.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	38
2.1.1.5.Kontrol Listesi Yöntemi.....	39
2.1.1.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	40
2.1.1.7. Kritik Olay Yöntemi.....	40
2.2. Geleneksel Performans Değerlendirme "Yöntemlerinde" karşılaşılan Sorunlar	41
2.3.Çağdaş Yöntemler	44
2.3.1.Amaçlara Göre Yönetim.....	44
2.3.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	46
2.3.3. Geleneksel ve Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması :.....	47
2.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi	49
2.4.1.Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Değerlendirileceğinin Belirlenmesi.....	49
2.4.1.1. İş görenin bağlı bulunduğu ilk üstü ya da amiri tarafından değerlendirilmesinin yapılması.....	49



2.4.1.2. İş görenin Kendi Performansını Kendisinin	
Değerlendirilmesi.....	50
2.4.1.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirmenin	
Yapılması.....	51
2.4.1.4.Astları Tarafından Değerlendirmenin	
Yapılması.....	52
2.4.1.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirmenin	
Yapılması.....	53
2.4.2. Değerleyicilerin Belirlenmesinde Karşılaşılan	
Sorunlar.....	53
2.5. Değerlendirme Sıklığı.....	54
2.6. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar.....	57
2.6.1. Değerleyicilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	57
2.6.1.1. Belirli Puanlara / Derecelere Yönelme.....	57
2.6.1.1.1.Yüksek / Olumlu Puan ya da	
Derecelere Yönelme.....	57
2.6.1.1.2. Düşük / Olumsuz Puan ya da	
Derecelere Yönelme.....	58
2.6.1.1.3. Orta Puanlara Ya da Derecelere	
Yönelme.....	58
2.6.1.2. Değerlendiricilerin Önyargılarından	
Kaynaklanan Sorunlar.....	59
2.6.1.3. Hale Etkisi	60
2.6.1.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	61
2.6.1.5. Kontrast Hataları	61
2.6.1.6. Pozisyondan Etkilenme.....	62
2.6.1.7. Atıf Hataları	62
2.6.2.Değerlendirme Mülakatında Karşılaşılan Sorunlar.....	63
2.6.2.1.Değerlendirme Mülakatı Öncesinde Karşılaşılan	
Sorunlar.....	65
2.6.2.2. Değerlendirme Mülakatı Sırasında Karşılaşılan	
Sorunlar	66

2.6.2.3. Değerlendirme Mülakatının Başarısı İçin Gerekli Şartlar.....	69
2.6.3. Hedeflerin Çatışmasından Ve Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar.....	72
2.6.3.1 Hedeflerin Çatışmasından Kaynaklanan Sorunlar.....	72
2.6.3.2. Yöneticilerden Kaynaklan Sorunlar.....	74
2.6.4. Değerlemelerin Kullanılışı.....	76

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....77

3.İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME AÇISINDAN ÜCRET..77

3.1. Ücretin Tanımı Ve Önemi.....	77
3.1.1. Ücretin Tanımı.....	77
3.1.2. Ücretin Önemi.....	78
3.2. Ücret Ve Maaş Yönetimi.....	81
3.3.Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret-Maaş Yönetiminde Kullanılması.....	86
3.3.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	89
3.3.1.1. Özendirici/Tesvikli Ücret Sistemleri.....	90
3.3.1.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri.....	91
3.4. Bireysel Ücretin Oluşumunda Performans Değerlendirmenin Önemi.....	94
3.5.Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Oluşturulması.....	96
3.6.Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Başarı Koşulları.....	98
3.6.1 Ücretlerin Açık Olması.....	98
3.6.2.Ücret Yönetimi Konusunda Yöneticilerin ve Değerlendirmecilerin Eğitilmesi.....	100
3.6.3. Yıllık Ücret ve Maaş Artırımları ve Bunların Oluşumunun İşgörenlere Açıklanması.....	100
3.6.4. Örgüt Üyelerini, İşletmede Uygulanan Ücret Sistemine İlişkin Görüş ve Tepkileri.....	101

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....102**4.PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLENDİRMEYE ETKİSİNİ
İNCELEYEN ÇALIŞMANIN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE FAALİYET
GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE UYGULANMASI.....102**

4.1. Uygulamanın Amacı Ve Sınırları.....102

4.2. Şirketin Ücret Politikası.....106

4.3. Araştırmanın Verileri.....108

4.4. Araştırmanın Değişkenleri.....110

4.5. Araştırmamanın Hipotezi.....110

4.6. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi ve Uygulaması.....111

4.7. Araştırmanın Sonuçları.....118

SONUÇ VE ÖNERİLER.....119

KAYNAKLAR.....122

ÖZGEÇMİŞ.....128

EKLER

EK-1

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1 Başarıyı Saptayan Etmenler Ve Etmeler Arası İlişkiler.....	9
Şekil 2 Bölüm Planlarıyla Stratejik Planların Birbirleriyle İlişkileri.....	18
Şekil 3 Başarı Faktörleri İçerisindeki Yönetimin Yeri.....	27
Şekil 4 İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler.....	27
Şekil 5 Performans Değerlendirme Süreci.....	31
Şekil 6 Performans Değerlendirme Süreci.....	31
Şekil 7 Geleneksel Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	48
Şekil 8 Hedef Çatışma Alanları.....	73
Şekil 9 Maslov'a Göre Gereksinimler Modeli.....	79
Şekil 10 Ücret Ve Maaş Programının İçermesi Gereken Unsurlar.....	86
Şekil 11. Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Kavramı.....	97

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 1 İşletmedeki Unvan Dağılımı.....	109
Tablo 2 İşletmedeki Eğitim Durumu.....	109
Tablo 3 Birinci Performans Dönemi (98/1) Korelasyon Analizi ..	112-113
Tablo 4 Birinci Performans Dönemi (98/2) Korelasyon Analizi...	114-115
Tablo 5 Birinci Performans Dönemi (99/1) Korelasyon Analizi...	116-117
Tablo 6 Dönemler İtibariye Korelasyon Analiz Sonuçları.....	118



GİRİŞ

Personel Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetimi adını alarak son yıllarda yeni bir yaklaşım ve anlayışla uygulanması, klasik personel fonksiyonlarından bazılarının öneminin büyük ölçüde artmasına neden olmuştur. Performans değerlendirme de bu fonksiyonlardan biridir. İşletmelerin Pek çoğunun İnsan Kaynakları yaklaşımını tanımaları ve benimsemelerinden sonra, performans değerlendirmeyi yeniden ele almaları ve gözden geçirmeleri gerekmiştir. Performans değerlendirme yapmayan işletmelerin bir çoğu da bu gelişmelerden etkilenmiş ve ilgili çalışmalara başlamakta gecikmemişlerdir (Uyargil, s.7).

İnsan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejisi ve diğer birimleriyle daha bütünleşik olduğu, insanları hedeflere ulaşmada bir kaynak olarak göstermektedir.(Erdil, 1996,s.64). Yönetim anlayışındaki gelişmeler, beraberinde İnsan Kaynakları Yönetimi olgusuna da verilmesi gereken önemi arttırmış ve buna bağlı olarak performans değerlendirme çalışmaları ağırlık kazanmıştır. Kaldı ki örgütlerin verimli çalışması iyi nitelikte eleman sağlaması, elemanların iyi yetiştirilmesi ve elemanların hem örgüt yönetimi hem de insan kaynakları yönetimiyle bütünleşmesi ile mümkündür. İşte burada Performans değerlendirme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Çizioğlu, Y.L.T. 1993, s.1).

İş gören yönetiminin sistematik bir çalışma alanı olmaya başladığı 1900'lerden bu yana performans değerlendirme konusu giderek artan bir önem kazanmıştır. Özellikle, örgüt ve yönetimde: üretim, verimlilik ve kâr gibi amaçları vurgulayan "bilimsel yönetim" düşünce akımının örgütsel verimliliğin kaynağında kişisel performansı görmesi, yöneticilerin çabalarını iş görenlerin performansı bu performansın artırılması üzerinde yoğunlaştırmalarına neden olmuştur. Performans değerlendirme, günümüzde bir yandan iş gören yönetimine ilişkin yükselme, yer ve görev değiştirme, ücret ve maaş yönetimi ve işten

22.03.2023
2
Dİ. ENB
çıkarma gibi çeşitli işlevlerin etkin bir biçimde yerine getirilmesine olanak sağlamakta, öte yandan da örgüt ve yönetimi geliştirmenin ve örgütsel verimlilik ve etkinliği artırmanın bir aracı olarak düşünülmektedir (Dicle, s.1).

Bir işletme; bünyesinde mevcut işlerin yapılması için gerekli personeli istihdam ederken gözettiği olgu, mümkün olan en iktisadi şekilde üretimini sürdürmek ve böylece pazardaki yerini sağlamlaştırmaktır. Kısacası işletme; istihdam ettiği personelin performansı üzerinden kendi performansını arttırmak amacındadır. İşletme etkinliğinin, bireylerin performansı ile sınırlı ve ona bağlı olacağı açıktır (Tekin, Y.L.T, 1991, s.24).

Her işletme kendine uygun olan bir Performans Değerlendirme ile belirli aralıklarla personelini değerlendirir. Değerlendirme sonucu elde edilen niceliksel bilgiler işletmenin İnsan Kaynakları Yönetiminin çeşitli sistemlerine veri sağlar ve bu sistemlerin kurulması ve sağlıklı işlemesi için gerekli olan çalışmalara yardımcı olur.

Performans değerlendirmenin temel amacı: işletmenin, talebi olan bir malı veya hizmeti üretmesine, üretilen ürünün kalitesini artırmasına, kendisi ve ortakları için karını artırmasına, maliyetini en aza indirmesine, içinde bulunduğu çevre koşullarına uymasına, yenilik yaratmasına, işletmenin büyümesine, verimliliğin ve başarının artmasına ve işbirliği çabası sağlayan beşeri bir örgüte sahip olmasına yardımcı olmaktır (Tosun, 1990, s.276-278). İşletmenin belirlenen bu amaçlara ulaşmasında iki üretim aracı vardır. Bunlar: insanlar ve nesnelerdir (sermaye, makine, ham madde vb.). İşletmeler belirledikleri bu amaçlara ulaşmak için bu iki faktörü en doğru şekilde yönetmek zorundadırlar (Albanese, 1976, s.108) Örgütsel amaçların açıkça belirlenmesi ile maddi ve beşeri (insan) üretim araçları seçilir ve bunlar, amaca götürücü etkili ve verimli bir şekilde bir araya getirilirler. Ayrıca,

personelin yönetilmesi, nezareti, teşviki, kontrol ve revizyonu gibi önemli konularda Performans Değerlendirme yardımıyla etkili kararlar alınabilir. Böylelikle işletmenin; amaçlarına ulaşmasındaki toplam performansı bireylerin tek tek elde ettikleri başarılarla sağlanabilir (Tosun, s.275).

İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında gerekli olan girdiler her zaman değişim içindedirler, yani durağan değildirler. Örneğin: işletme içindeki makineler bozulur, aletler yıpranır ve diğer nesneler de tamire ihtiyaç duyarlar. Bu durumda bunların ya tamir edilmesi ya da yenilenmesi gerekmektedir. İnsanların işteki performansı da zamanla değişebilir. Aynı nesneler olduğu gibi insanların da zamanla eğitim ve geliştirme yoluyla aksayan yönlerinin giderilmesi, yeni ve kaliteli elemanlar alınarak yenilenmesi sağlanabilir. Bu da iyi bir Performans Değerlendirme ile sağlanabilir. Yani bireylerin performanslarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarının işletmenin ve bölümün bilinen ve ölçülebilen amaçlarına ulaşması için işletmenin ve insan kaynakları yönetiminin çeşitli sistemlerinde kullanılması ile personelin değişen performansı artırılabilir (Albanese, s.108).

Performans Değerlendirmede bireylerin değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlar - yani çıktılar - işletmenin açıklanan amaçlarına ulaşabilmesi için yönetsel ve örgütsel hedeflerde birer girdi olarak kullanılmaktadır. Böylece, performans değerlendirme sonuçları, örgütsel hedeflerde (terfi, yetiştirme ve geliştirme, ücret artışları vb.) ve yönetsel hedeflerde (işgücü planlama, stratejik planlama, iş tatmini vb.) bireylerin başarısına veya başarısızlığına göre örgüt içinde planlanmış olan Performans Değerlendirmeye yönelik amaçlarda kullanılır. Örneğin: insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun iş görenlerin terfi, transfer, eğitim ve ödüllendirilmesine ilişkin kararların adil, objektif ve doğru bir şekilde alınamamasından kaynaklanmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkmasını önleyen veya mevcut

sorunlara çözüm getiren önemli hususlardan biri, bireysel performans değerlendirme sonuçlarının bu tür kararların adil, objektif ve doğru olarak alınması için kullanılmasıyla mümkündür (Uyargil, s.5).

Bireylerin performans değerlendirme sonuçlarının yönetsel ve örgütsel hedeflerde kullanılmasıyla işletmenin belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşması gerekir. Elde edilen bu örgütsel sonuçlara göre işletmenin amaçlarının gerçekleşip, gerçekleşmediği belirlenecektir. Böylece işletme kendisi için yeni amaçlar belirleyecek ve belirlediği bu amaçlar bireyin performansı için bir girdi olacaktır. Örneğin: bir işletme planlamış olduğu hedefleri doğrultusunda piyasaya yeni bir ürün sürmektedir. Ürünün üretimi ve satışı sırasında personelin fiili performans değerlendirme sonuçlarına bakıldığında üretim bölümünde çalışan personelin performans değerlendirme sonuçları oldukça yüksek çıkmaktadır. Ancak, işletmenin toplam performansına bakıldığında bir düşüşün olduğu ve işletmenin hedeflediği amaçlarına ulaşamadığı saptanmıştır. Özellikle pazarlama bölümünün bu ürünün pazarlamasında çok düşük performans gösterdiği belirlenmiştir. Bu durumda yapılan araştırma sonuçlarına göre bu ürünün piyasada tutulmama sebepleri tespit edilmiştir. Tespit edilen bu olumsuz sebeplerin ortadan kaldırılması için işletmenin piyasaya sürmüş olduğu bu ürünün piyasada istenilen düzeye getirilmesi ve örgütün bu ürün hakkındaki hedeflerini tekrar gözden geçirmesi gerekmiştir. Böylelikle işletme performans değerlendirme sonuçlarına göre bu ürün hakkında yeni hedefler belirlemek zorunda kalmıştır (Albanese, s.113).

Kısaca özetlersek; işletmeler performans değerlendirme sonuçlarına göre örgüt için yeni amaçlar ve hedefler belirleyecekler ve belirledikleri bu amaçlara ve hedeflere ulaşmak için de personelin gerçekleştirmesi gereken performans düzeyini tespit edeceklerdir.

BİRİNCİ BÖLÜM

5

1.PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI, GELİŞİMİ, AMACI VE SÜRECİ

1.1.Performans Değerlendirmenin Tanımı

İşletme yönetiminde performans (başarı) değerlendirme veya personel değerlendirme, yöneticinin daha önceden belirlenmiş standartlarla işgörene ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere dayanarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlendirme olgusudur. Dar anlamda bakıldığında performans değerlendirme sistemi, yönetici ile işgören arasındaki bir faaliyettir ve yönetsel bir süreçtir.

Performans Değerlendirme, insan gücü kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araçtır. Personel seçimi ve işe yerleştirilmesi, işgörenleri eğitme ve yetiştirme çabaları, motivasyonu ve ücret yönetimi gibi amaçlara dönük çalışmalara da temel oluşturur ve alınacak stratejik kararları etkiler.

Her düzeydeki işgörenin bir iş tanımı vardır. Kişinin görev ve sorumlulukları bu iş tanımına uymak durumundadır ve işletmedeki etkinliğini yerine getirebilmesi için, bedensel ve zihinsel yeteneklerini, bilgisini, kişiliğini topluca kullanmak için çaba gösterir ve bu çabanın; sonunda da ücretini alır, işletmede bulunduğu görevin üst kademelerine yükselir.

İşletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde, bir işletmede

işgörenin başarısından söz etmek için önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır(Erdoğan, 1991, s. 153).

Ancak, değerlendirilmedikçe ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, tek başına bir kavram olarak "başarı" fazla bir anlam taşımayacaktır. Örgütsel yaşamın başlangıcından beri, örgütte görev alan kişilerin görevlerini ne ölçüde başardıkları izlenmeye çalışılmış; iş görenler, çoğu kere, başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş ya da cezalandırılmışlardır. Başarının değerlendirilmesi, bir bakıma, örgütsel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olmuş; çağdaş insan gücü yönetiminin de ayrılmaz bir unsuru olmuştur(Dicle O.D.T.Ü. 1982,s.14).

Performans değerlendirme, işgörenin isteki başarı düzeyini nesnel olarak saptamaya ve kişi ile örgütü birlikte geliştirmek amacıyla kullanılan bir yönetim ve denetim aracıdır. Başarıyı saptayan etmenler ve etmenler arası ilişkiler Şekil 1'de gösterilmiştir. Başarı düzeyinin nesnel olarak saptanması başarının sayısal olarak ölçülemeyen yönlerinin değerlendirme dışında bırakılması anlamına gelmez. Ölçülebilirlik önemli olmakla beraber, Performans değerlendirme konusunun kapsamı bakımından oldukça geniş olduğu ve bu geniş alan içinde bazı konuların ölçüme daha az elverişli olduğu da kabul edilmelidir. Özellikle yönetici başarısının değerlendirilmesi söz konusu olduğunda ölçmede daha da büyük güçlüklerle karşılaşılması doğaldır. Yöneticilerin başarı düzeyini sayısal olarak belirlemek ve somut karşılaştırmalar yapmak, tekdüze işleri yürüten ya da sayı ile belirlenebilen üretimde bulunan işgörenlere oranla daha güçtür; ama olanaksız değildir (Dicle, s.16).

Hiçbir şey hizmet sektöründe yüksek üretkenlikte olan bir elemanı daha vasıfsız elemanlarla aynı ücrete ve ücret artışına tabii tutmak kadar cesaret kırıcı olamaz. Bu üretken olan elemanın verimini düşüreceği gibi diğerlerinin de artan bir performans göstermesini sağlamayacaktır. Bu yüzdendir ki hizmet değerlendirmesi söz konusu olmuştur. (P.D.) Bu sistem elemanın geçen süredeki iş grafiğini gözden geçirmeye ve değerlendirmeye yarar.

Yaklaşık 3500 organizasyonun dahil olduğu bir ankette görüldüğü üzere yönetimin insan kaynağı konusundaki ilgisi temelde işletmelerde P.D. sisteminin kullanılması üzerine yoğunlaşmıştır. Yinede yöneticilerin bu sistemle de tatmin olmadıklarını ispat edecek yeterli delil vardır. Örneğin 290'ını aşkın sayıda organizasyonun incelenmesi bu tatminsizliği kanıtlamıştır. Bunun içindir ki işletmelerin yarıdan çoğu geçen üç yıl içinde yeni sistemler geliştirme yoluna başvurmuştur. İş ilişkileri, kişisel yaklaşım, sistemin zorlukları ya da yönetimden destek alamama da çok önemli sorun teşkil etmektedir (Robert M.Noel and III Allyn and Bacon. 1987, s.366).

Şahısların hizmetlerinin değerlendirilmesi bir organizasyon için kaçınılmaz önem taşır. Her eleman sürekli amirleri, iş arkadaşları ve astları tarafından yakı nen gözlenir. Bu değerlendirmelerin pek çoğu gayri resmidir fakat bazı işletmelerde iş görenlerin performanslarını değerlendirmek üzere oluşturulmuş resmi kuruluşlar mevcuttur. Resmi kanallarla yapılan değerlendirmelerde amir elemanın üzerinde yaptığı gözlemleri ve değerlendirmelerini sürekli olarak dosyalama yoluna gider. Genel çerçevesi haricinde bu değerlendirmelerden en çok elemanın kariyeri konusunda faydalanılır.

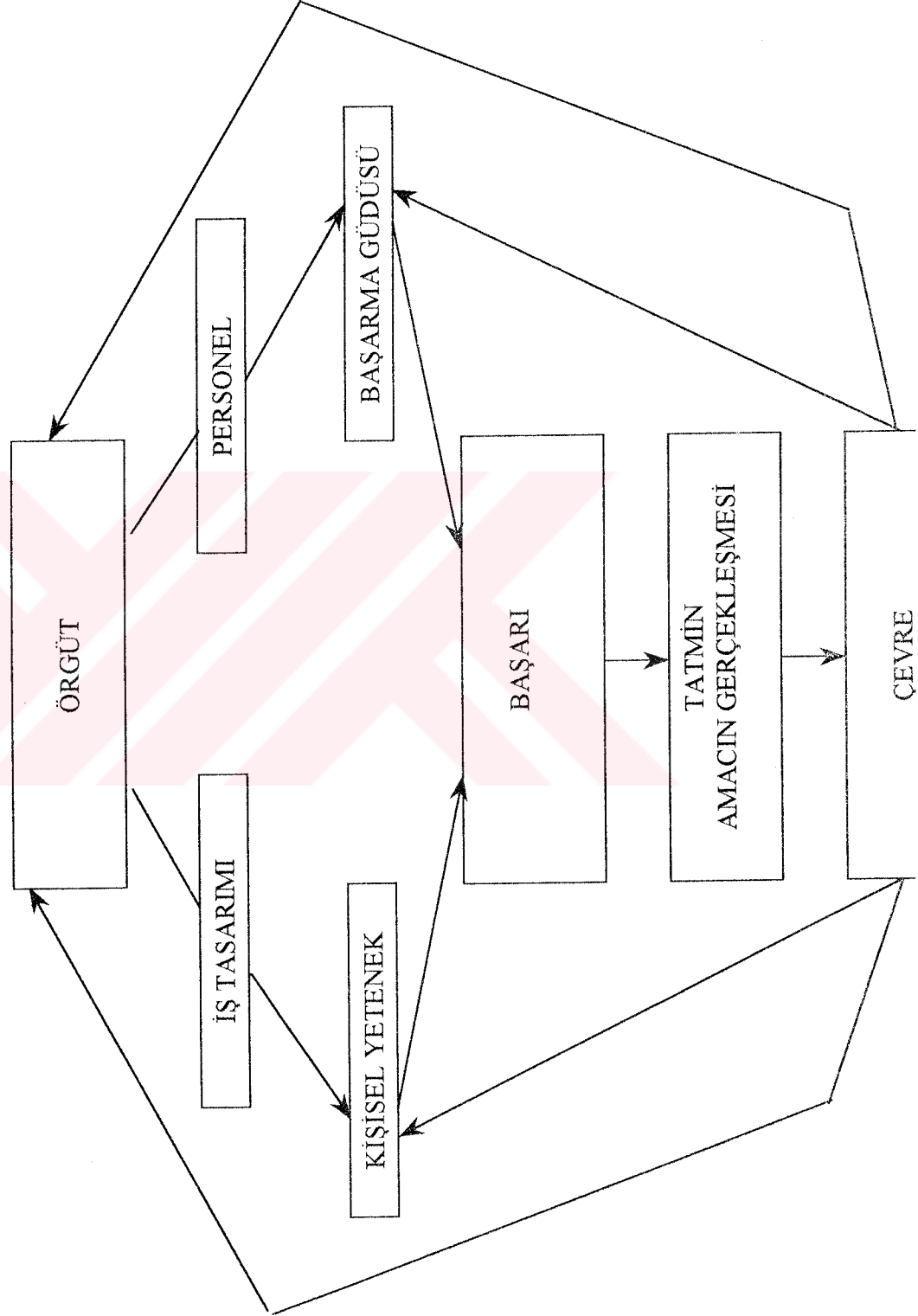
Çeşitli sebeplerden dolayı firmalar için bu değerlendirme hayati önem taşır. Bu değerlendirmeler elemanın hizmetini, ilerleyişini

değerlendirme ve buna göre yeni konumunu saptayabilmek açısından önemli veriler taşır. Yöneticiler bu verilerin işletmenin ilerleyişini ve verimini arttırmanın en sağlıklı yolu olduğuna inanırlar. Bu yüzden ki amirlerde, astlarda objektif olmaya ve mümkünse olumsuz noktalarla fazla uğraşmamaya çalışırlar.

Yalnız bu değerlendirme, işletmenin yerleşik birtakım problemlerini çözücü bir özelliği olduğu düşünülemez. Birçok kuruluşlarda Performans Değerlendirmesi yalnızca başarıyı değerlendirmekle kalmamakta aynı zamanda Performans Değerlendirmesi insan potansiyelinin belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesi sürecini de kapsamaktadır.(Michael Beer and Bert Spector; 1985, s.312-313).

Performans değerlendirilmesi, bir yandan yöneticiye, öte yandan işletme ve topluma yansıyan sonuçlar doğurabilir. Çeşitli yönetim akımları performans değerlendirilmesini kendi temel yaklaşımları içinde ele almışlardır. Örneğin geleneksel yaklaşımdaki değerlendirme ve yöntemlerin biçimsel olduğu, belirli kalıplar içinde uygulandığı bilinmektedir. Kesin olarak saptanan, amaçlara yönelik olarak düzenlenen sistemler, astların üstlerce değerlendirilmesi temeline dayanmaktadır. Tüm bu yöntemlerin II. Dünya Savaşı öncesi ve savaş sırasında geliştirildiğini anımsarsak, endüstriyel zorunluluklarla, sistemler arasındaki ilişkiyi kurabiliriz (Ataay, 1985, s.225-226).

ŞEKİL 1
BAŞARIYI SAPTAYAN ETMENLER VE ETMENLER ARASI İLİŞKİLER



1.2 Performans Değerlendirmenin Gelişimi

Performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel evrimi gözden geçirilirse, bilimsel yönetiminden önce de insanların birbirlerini değerlendiklerini söylemek doğru olacaktır. Ancak, gerçekçi ve güvenilir Performans değerlendirme çalışmalarının Batıda Birinci Dünya Savaşı yıllarında başladığını, ülkemizde bu tür çalışmaların 1970'li yıllardan sonra yöneticinin ilgi alanı içerisine girdiği görülmektedir (Erdoğan., s.168).

Değerlendirme konusunda ilk çalışmayı Birinci Dünya Savaşında, Walter Dill Scott (man-to-man) "adam-adama Karşılaştırma" ölçeğini kullanarak, Amerika Deniz Kuvvetlerinde yapmıştır. 1920-1930 yıllarında, saat ücretlilere uygulanacak ücretlerin rasyonel biçimde ele alınması ve buna göre bir sistem kurma çalışmaları önem kazanmıştır. Böylece, ilk "işçi değerlendirme" planları geliştirilmeye başlanmıştır. Bu değerlendirmelere "liyakat değerlendirme" ismi verilmiştir. Performans değerlendirmeleriyle, ücretlerdeki artışların iş görenlerin yeteneklerine göre saptanması temel görüşü uygulamaya girmiştir. 1950 yıllarında, işçi değerlendirmesi planlarına ilgi giderek azalmıştır. Ücret ödemelerinin ve ilerlemelerinin, kıdem temeline dayandırılması, bu durumun nedeni olarak gösterilebilir. Ancak, böylece yeteneğin bir işi yeterli biçimde yapmak için tek etmen olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Çünkü bir kişinin performansının belirlenmesinde, işletme içi ve dışı çeşitli koşullar ile değerleyicilerin değerlendirilmesi amacıyla gelişmiş yeni yöntemlerle güçlenmiştir. Performansın geliştirilmesi kişilerin yeteneklerinin geliştirilmesi ve performans planlanmasının paralel olarak yapılması ile asıl hedefine erişmiş olur. Bu çalışma, şirketlerin kendi bünyesinde geliştirdikleri kalite ve standart ölçülerinin yöneticilerle liderliğinin yapılması ile ancak sağlanabilir. Bu prosesin yerinde kullanılabilmesi tüm yöneticilerin mesuliyetindedir. Bu mesuliyet performans ölçülerinin

devamlı olarak gözden geçirilmesi ve çalışanların yeteneklerini tam olarak kullanabilmelerini sağlayıcı desteğin verilmesiyle olur(Long Peter, 1990, s.4).

Terfi, transfer, ücret, ödüllendirme, cezalandırma, vb. konularda işgörenin hizmette geçen sürelerinin esas alındığı "kıdem sistemi"nin başarıya etkisi bakımından doğurduğu sorunların büyüklüğü, gerek uygulayıcıları, gerekse araştırmacıları bu soruna çözüm aramak zorunda bırakmıştır. İşte bu zorunluluk, Performans Değerlendirmede "kıdem" kavramının yerini zamanla "liyakat" kavramına bırakmasına yol açmıştır. Bu da "başarı"nın ne olduğu ve bilimsel olarak ölçülebilme olanaklarının neler olduğu yönündeki çalışmaların hızlanması ile sonuçlanmıştır.

Performans değerlendirme konusunda çağdaş yaklaşıma işte bu çalışmalar yön vermiştir. Çağdaş yaklaşımda değerlendirilecek olan, kişinin kendisi değil, onun bir işi başarıma düzeyi ve gerçek başarısıdır.

Performans değerlendirmede "açıklık" ilkesi, aynı zamanda değerlendirmenin bir cezalandırma aracı olarak değil bir "kişisel gelişme ve eğitim" aracı olarak kullanılma olanaklarını da arttırmaktadır. Üstlerinden devamlı geri beslenim sağlayan ast, kendi kişiliğinin ve işlevlerinin nasıl algılandığı hakkında bilgi sahibi olabilir; kendini yeni gelişmelere ayarlayabilir ve yeni şeyler öğrenme olanağına kavuşabilir. Böylece Performans Değerlendirmede benimsenen açıklık ilkesi, işgörenin çalışma yaşamı boyunca kişisel gelişmesine katkıda bulunabilecek bir nitelik taşımaktadır.

Performans değerlendirme alanında geliştirilen çağdaş düşünce ve ilkeleri en iyi yansıtan yöntemin "amaçlarla değerlendirme" olduğunu söyleyebiliriz (Dicle, 1977, s.54).

Performans değerlendirme sistemi geliştirilirken şu temel nitelikleri sahip olmasına özen gösterilmelidir (Dicle, s.24).

1. Performans değerlendirme sistemi, örgütün bir alt-sistemi, işgören yönetimi ve örgütsel iletişim ağının bir ögesi olarak tasarlanmalıdır.
2. Performans değerlendirme sistemi, örgütte kimin neyi, nasıl ve ne düzeyde başardığının ilgililere duyurulmasının, örgütsel amaçları gerçekleştirmede katılmalı yönetimi sağlamanın ve dikkatleri kişisel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleştirilmesi üzerinde yoğunlaştırmanın bir aracı olarak düşünülmelidir.
3. Performans değerlendirme sistemi, örgüt ve yönetim felsefesini yansıtmalı ve tüm üyelere güvence vermelidir.
4. Performans değerlendirme sistemi, devingen, esnek ve gerçekçi ölçüt, işlem ve yöntemlerle uygulama alanına aktarılabilen törel ilke ve politikalara dayanır.
5. Performans değerlendirme sisteminin amaçları açıkça belirlemeli ve ölçütler, işlemler ve yöntemler ile amaçlar arasında gerekli uyum sağlanmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin etkin bir planlamaya dayandırılması, ilgili bütün tarafların katılması ile geliştirilmesi ve örgütle bütünleştirilmesi önemlidir(Dicle, s.24).

1.3.Performans Değerlendirmenin Amacı

Performans değerlendirme işgörenin işletme içinde tarif edilen sınırlar içerisinde ortaya koyduğu başarının ölçülmesidir. işletmenin geleceğine

dönük temelleri oluşturabilmeleri için öncelikle yönetsel kararların verilmesi ve ölçümün yapılması gereklidir (Erdoğan, s.156).



Sistemin temelde amacı işletmelerdeki insan kaynaklarını sürekli geliştirmek ve önemli bilgilerden haberdar kılmak suretiyle etkili kılmaktır. Bunun için en gerekli şeylerden biri elemanların hizmetleri esnasında eski bilgileri de dikkate almasını sağlamaktır. Onun içindir ki pek çok alanda yöneticileri, elemanlarını öncelikle belirli bir teste ve ardından eğitime tabi tutmaktadır.

1.3.1.İnsan Kaynaklarının Planlanması

Bir işletmede insan kaynakları tayin edilirken, elemanların ilerlemelerini ve potansiyellerini anlatan verilere dikkat edilir (Noe and Bacon., s.410).

Değerleme sonucu elde edilecek bulgular, yöneticinin işe alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özellikleri saptamasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerin istenmesine olanak sağlar. Böylece mevcut işgörenler ile işe yeni alınanların iş esasına göre planlanması ve düzenlenmesine olanak bulunacaktır (Erdoğan, s.159).

İşletmenin, personelle ilgili ideal durumu, optimal nicelik ve nitelikte personele sahip olmaktır, denebilir. Burada optimalden maksat, kurum veya işletmenin ihtiyaç ve olanakları yönünden en uygun olandır. Örneğin: sayı bakımından çok az veya çok fazla personel., optimalin dışında kaldığı gibi, nitelikler açısından çok düşük kaliteli veya çok üstün kaliteli personel de, optimallik kapsamının dışında kalır (Tosun, s.570). İyi dizayn edilmiş bir performans yönetimi sistemi organizasyonun insan kaynakları potansiyelini güçlü ve zayıf yönleri ile ortaya koyarken, personel planlamasının oluşumunda optimal dengenin sağlanmasına

yardımcı olur (Tekin, s.279).

Personel Planlaması bir işletmenin istenilen zamanda, gerek duyulan yerde, gereksinilen tür ve sayıda personelin, hazır bulundurulması ve bu personelin çalışmalarıyla söz konusu işi en iktisadi anlamda uyumlu bir şekilde gerçekleştirmesi sürecidir(Kaynak, s.1).

İşin niteliğine göre uygun iş gören seçiminin ve istihdamın gerçekleşebilmesi için eldeki ve istihdam edilecek personelin performansı planlamada etkili olacaktır ki bu da performans yönetimi sisteminden elde edilecek verilerle sağlanacaktır.

Ayrıca şurası da bir gerçektir ki, bir işletmenin uzun dönem başarısı, başkaca herhangi bir etmenden çok, istihdam' ettiği işgücünün performansına bağlıdır (Kaynak, s.8) .

Üretim araç ve gereçlerinin durumu ve yerine getirecekleri fonksiyonların gerçekleşme derecesi, üretim sürecinde gereksinde duyulacak personel miktarını belirlemekte birer etmen olacaklardır ama, eldeki personelin üretim sürecinde söz konusu araç ve gereçleri kullanırken ulaşacakları performans düzeyi, ya da başka deyimli performans dereceleri de, istihdam edilecek personel sayısının belirlenmesinde önemli rol oynayacaktır. Bu da performans yönetimi sisteminden elde edilecek sonuçlarla belirlenebilecektir (Kaynak, s.66).

1.3.2.Personel temini ve seçimi

Performans değerlendirmesinin neticeleri ilerde istihdam edilecek personelden beklenebilecek performans açısından çok faydalıdır. Örneğin başarılı yöneticilerin çoğunluğunun belirli okullardan yetiştiği veya belirli alanlarda eğitim yapmış kişiler arasından çıktığı bulunabilir. Bu tür bilgiler işletmeye personel temini konusunda çok faydalı bilgiler

sağlar. Ayrıca personelin seçiminde kullanılacak seçim test neticelerinin değerlendirilmesinde belirleyici etken oluşturur. Bu durumda teste inandırıcılık Performans Değerlendirmelerinin neticelerinin doğru olarak alınmasına bağlıdır.

1.3.3.Eğitimi ve Geliştirilmesi

Günümüzde sürekli bir değişim içinde bulunan işletmelerde, etkinlik ve verimli çalışma üzerindeki etkisi açısından işletmelerde eğitim önem kazanmaktadır. İşletmeler, değişen çevre koşullanma uyum sağlayabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürebilirler, hedeflenen amaçlara daha yakın olabilirler. Hızla değişen çevreye uyum sağlayabilmenin en önemli koşullarından biride hiç şüphesiz eğitimidir(Şakir Çakır,Y.L.T.)İşletme açısından eğitime bakıldığında, işletmede çalıştırılan personelin daha verimli olması için çeşitli eğitim programlarının devreye sokularak personelin bilgi, beceri ve davranışlarında olumlu gelişmelerin sağlanmasıdır (Sabuncuoğlu, s 125)

İşletmelerin eğitime yönelmelerinde pek çok amaçları vardır. Temel amaç, değişen durumlara uyum sağlayabilme yeteneğinin geliştirilerek, maliyetlerin en aza indirilmesi ve verimin en üst noktaya çıkarılmasıdır.(Çakır, s.5.)

Eğitim çalışmaları ile fire azalabilir, üretim artabilir, araç ve gereçlerin yıpranması azalabilir ve üretimin kalitesi artabilir. Aynı şekilde iyi bir eğitim çalışması ile iş gören devir oranı azalabilir, çalışanların yükselmesi hızlanır, iş görenlerin kendi kendilerini kontrol etme yetenekleri gelişir. Modern anlamda hiçbir işletme bu sayılan sonuçları sağlamaktan vazgeçemeyeceğine göre, işletme yönetimi açısından eğitim çalışmaları da önemli çalışmalar arasında yer alacaktır ve bu önem giderek artacaktır.(Erdoğan, s.221)

Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinen iş görenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Güven ve saygı görme, gereksinimlerini de pekiştireceği yüksek olasılıktadır(Eren, 1990. s.141).

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarını daha ileri derecede bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir (Uyargil, s.7).

1.3.4.Kariyer Geliştirme ve Planlama

Kariyer geliştirme ve ilerleme kurum yada kişisel açıdan değerlendirilebilir. Her iki durumda da işgörenin potansiyelinin belirlenmesi, güçlü ve zayıf yanlarının anlaşılması için Performans Değerlendirme verileri gereklidir(Noe and Bacon., s.367). Değerleme sonucu kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği saptanacak, yapılan başarı değerlendirme görüşmeleri ile de gelişmeye istekli olanların zamanla özellik ve yeteneklerini geliştirmelerine yardım edilecektir (Erdoğan,s.159). Özellikle yöneticiler elemanlarının kariyerlerinde ilerlemeleri aşamasında bu tür bilgileri oldukça kullanırlar(Noe and Bacon, s.367).

Kariyer planlaması, iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin (ya da daha somut olarak) "yükselmesinin" planlanmasıdır (Kaynak, s. 165).

Yapılan performans değerlendirene sonuçları, yönetimle ve kişilerle

paylaşılmazsa, amaçlarına ulaşamaz. Eğer örgüt, çalışanlar, yönetim ve insan kaynakları bölümü arasındaki iletişim ağını kuramazsa, bireysel kariyer geliştirmenin başarılı olması oldukça zordur (Tüzüner Kazımbek Lale, Y.L.T. s. 30).

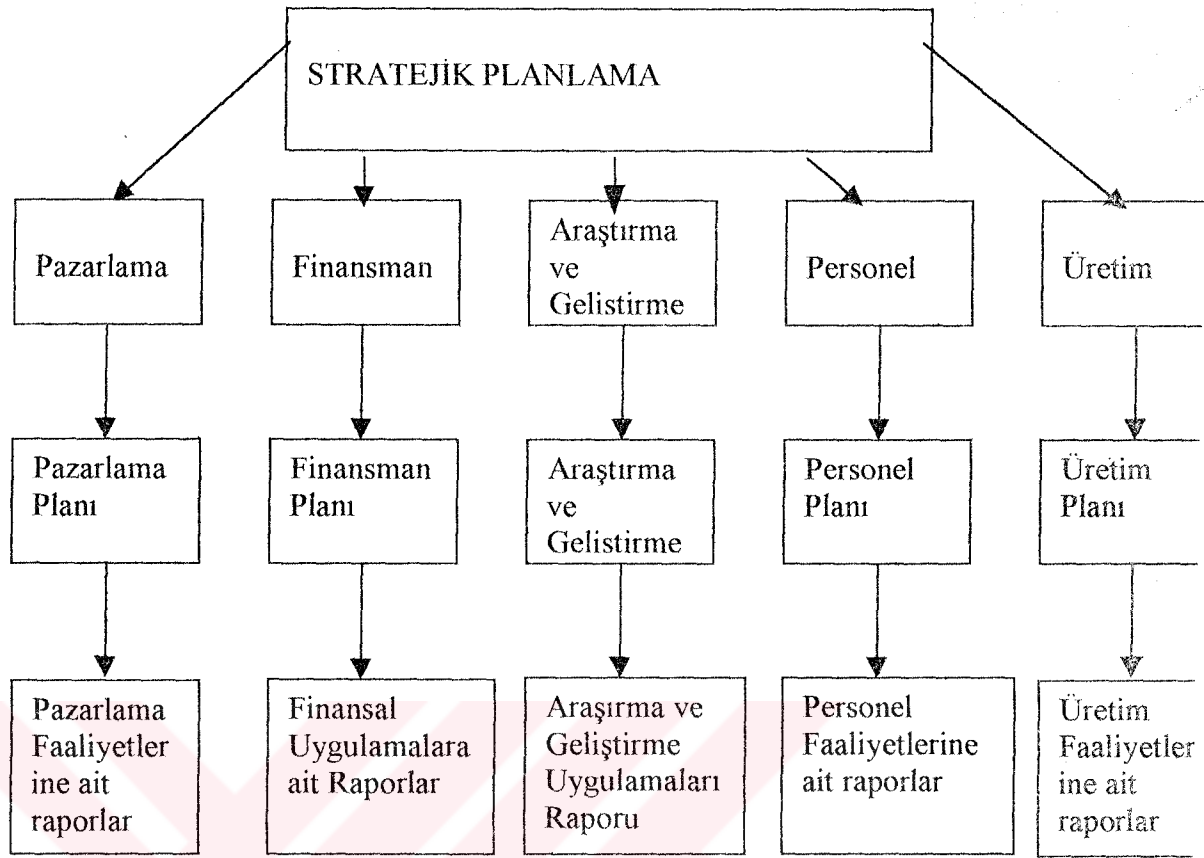
1.3.5. Stratejik Planlama

1.3.5.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve İşletme Bölümleriyle İlişkileri

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı, oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Eren, s.3).

İşletme Yönetimi Strateji, İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi onun yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Böylece stratejinin, amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakları (veya olanakları) en iyi şekilde kullanarak uzun dönemli açık genel bir işletme planı yapmak olduğu ineydana çıkmaktadır (Eren. S.7-8).

Stratejik planlamaya gelince, işletmeyi bir bütün olarak değerlendirerek,en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerden ibarettir. Bu nedenle, stratejik planlama firmaya yön verici (orientant) kaideleri kapsamına almaktadır.



Şekil 2: Bölüm Planlarıyla Stratejik Planların Birbirleriyle İlişkileri

İşletmelerde planlama sisteminin çıkış merkezini stratejik plan oluşturmakta (Şekil 2'de görüldüğü gibi) ve diğer planlama yapıları onun üzerine kurulmaktadır. Bu nedenle, ona diğer planlama yollarını veya kapılarını açan anahtar plan da diyebiliriz (Eren, s.51).

1.3.5.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Performans Değerlendirme ile İlişkisi

İşletmelerde stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden esaslı bir biçimde ayıran dört ana özellik vardır:

- Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır (Eren, s.54).

- Stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibariyle birçok işletme fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla de heterojen (aynı cinsten) verilerden oluşmuştur (Eren, s.56).
- İşletmenin bütün iç fonksiyonlarıyla, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, sayı itibariyle diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir.
- Stratejik planlama daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelecek sonuçları saptar (Eren, s.57).

İşte, stratejik planlamanın bu özelliklerinden dolayıdır ki personel bölümü ve performans yönetimi sistemi ile yakın ilişki içindedir.

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formal performans yönetimi sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ilerci iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb.. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyon el birine kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar / hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans değerlendirmenin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır (Uyargil, s.4-5).

1.3.6. Bilgi Bankası Oluşturma

İşletmede yapılan organizasyon el düzenlemelerde özellik ve yetenek açısından yeni bir işgören grubuna ihtiyaç olabilir. Bu durumda mevcut işgörenler çeşitli bölümlere aktarılacak ve işgücünün yapısal bileşimi değiştirilecektir. Yöneticinin bu konuda karar verebilmesi için mevcut iş görenlerin kendileri için belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşabileceklerini bilmesi, geçmiş performans dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Performans Değerlendirme bu konularda bilgi oluşturacak ve yöneticinin bu bilgilerden yararlanmasına olanak verecektir (Erdoğan, s.159).

Ayrıca bunun dışında, Personel / İnsan kaynakları sistemini oluşturan; eğitim, seçme ve yerleştirme, personel planlama ve ücret-maaş yönetimi bölümleri için gerekli olabilecek tüm bilgilerin oluşmasında performans değerlendirmeden yararlanılmaktadır. Performans Değerlendirmenin tüm kullanıma alanları için hazır bilgi oluşturulması ve gerektiğinde bu bilgilerden en etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için Performans Değerlendirmeden yararlanarak bir Bilgi Bankası oluşturulması gerekir.

1.3.7. Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi

İşletmenin genel olarak gelecekteki değişme ve gelişmelere insan gücü kaynakları açısından hazırlıklı olması gerekir. Performans değerlendirme sonucu elde edilecek bulgular, yöneticinin işe alacağı kişilerin mevcut ve gelecekteki işler için taşıması gereken özelliklerini saptamasına ve personel seçimi sırasında bu özelliklerinin istenmesini cesaretlendirir. Böyle mevcut işgörenler ile işe yeni alınanların iş esasına göre planlanması ve düzenlenmesine olanak bulunacaktır. Performans Değerlendirme bulguları personel seçim ve değerlendirme sisteminin güvenilirliğinin test edilmesine de olanak verecektir. Gelecekteki performansın tahmini geçmişteki performansının geniş bir ölçüde anlaşılması ile mümkündür. Eğer mevcut iş görenler başarılı ise işletmenin seçim sisteminin gelecekte de uygulanması düşünülebilir. Personel seçim çalışmalarının geçmişte başarılı olması demek, gelecek için test edilmesi olarak görülecektir (Erdoğan, s.159).

Günümüz modern organizasyonlarında personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması, bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, Performans Değerlendirme Sistemi sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki performans değerlendirme dönemi sonunda aldıkları puanlar arasında bulunan korelasyon, bize bu testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir (Uyargil, s.8).

1.3.8. İçeride alışanların İlişkisi (Personel İlişkileri)

Performans Deęerlendirmesiyle ilgili verilerin sıklıkla kullanıldığı alanlardan bazıları da terfi, görevden indirme, göreve son verme, transfer etme veya işten çıkarma gibi personel ilişkileri ile ilgili konulardır. Her ne kadar bir işgörenin belirli bir konudaki başarısı başka bir iş konusunda başarılı olmasının garantisi olmasa da, Performans Değerlendirmesi verileri bu konuda yine de yardımcı olmaktadır. Örneğin, işgörenin belirli bir görevdeki belirgin başarısını göstermekle birlikte gelişmeye ihtiyacı olan taraflarını da gösterecektir.

Transfer, bir görevdeki başarı trendi onun başka bir göreve transfer edildiğinde ne yapabileceğini de gösterir, veya performans seviyesi düşükse ya görevden alınmayı ya da işten çıkartmayı belirler.(Özbay, Y.L.T.1996)

1.3.9.Eleman Potansiyelinin Tespiti

Çoğu Organizasyon, işgören potansiyelin tespiti konusunu, artan iş hizmetleri ile bir tutar. Denildięi gibi gelecekle ilgili en iyi tahmin geçmiş davranışlar olmaktadır. Yine de bunun aksi olan durumlarda vardır (Ataay, s.158).

Teknik bilgi kadar işgörenin benzer bir işte gösterdiği performansının da önemle üzerinde durulmalıdır. Bu sebeple işletmeler tespit merkezlerini kurmuşlardır. Örneğin başarılı bir pazarlama elemanı başarısız bir pazarlama müdürü olabilir, yada başarılı bir bilgisayar programcısı veri işlem müdürü olarak başarılı olabilir (Erdoğan, s.368).

Gerek kar amaçlı, gerekse kar amaçsız kuruluşlardaki yöneticilerin temel görevlerinden birisi, yönettikleri kuruluşu en etkin ve verimli bir şekilde önceden belirlenmiş bulunan hedeflerine ulaştırmak için gerekli çalışmaları yapmak veya bu çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. İşte bu çalışmaların ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yapıldığının ölçülmesi aynı zamanda her kademede çalışan yönetici ve personelin başarı derecelerinin ölçülmesi anlamına da gelmektedir (Çubuk, s.79).

Hem işletmenin hem de işgörenin performans değerlendirmesi konusunda çeşitli amaçları vardır. Bazı durumlarda bu amaçlar ortak olabildiği gibi bazı durumlarda da bu amaçlarda çakışmaktadır.

1.3.10.Organizasyonel Hedefler

Çoğu karma organizasyonun kontrol sisteminde performans değerlendirmesi önemli bir yer tutar. Bilgiler işgörenlerin terfileri, maaşları, atamaları yada işten çıkarılmaları açısından çok önemlidir. İş için gerekli özelliklere sahip elemanı bulamamak o iş için gerekli parayı yada malzemeyi bulamamak kadar önemlidir. Bu değerlendirmeye doğru kimseler doğru yerlere getirilmekte ve iş verimi arttırılmaktadır. Bu işletmenin personel bölümü genelde bu işle sorumlu birimdir.

Ayrıca bu sistemin bir başka etkinliği de astlar ve amirler arasında fikir alışverişine imkan vermesi ve işgörenleri belirli bir amaca yöneltmesidir. işgörenleri motive etme, gerekli değişiklikleri saptama ve iş rekabetini arttırıcı özellikleride vardır (Beer and Spector, s.314).

Öyleyse diyebiliriz ki bir organizasyon açısından performans değerlendirmesinin iki amacı vardır. Bunlar :

Değerlendirme Hedefleri

- 1- Astların pozisyonunu belirlemesi
- 2- Sağladığı verilerle ücret ve primleri tayin etmesi
- 3- Yöneticilerin yetersiz verim alınması durumunda astları ikaz etmesini sağlaması

Destek ve Geliştirme Hedefleri

- 1- Astlara destek sağlamak suretiyle gelişimi ve gelecek potansiyeli arttırması
- 2- Kariyer imkanları ve planlamalarıyla organizasyonun kararlarını geliştirmesi
- 3- Astları motive etmesi
- 4- Amir-astlar ilişkisini güçlendirmesi
- 5- Kişisel ve organizasyon düzeyindeki problemleri açığa çıkarması

Bu listelerle ilgili en önemli nokta amaçların bazı noktalarda çatışma içine girmesidir. Bu yüzden ortak bir değerlendirmeye gitmek suretiyle firmalar ve yöneticileri bu problemleri aşma yoluna gitmelidir.

1.4.İşletmelerde Başarıyı Belirleyen Faktörler, Bu Faktörlerin Başarı Değerlemedeki Yeri

Bir işletmede kişinin başarısını etkileyen kişiye ve iş ortamına bağlı faktörler vardır. Başarı bu ortak faktörlerin uyumunun sonucunda ortaya çıkar. Özellikle iş ortamına bağlı başarı faktörleri vardır ve bu faktörlerin her bir işgören üzerindeki etkisi de değişik olabilir. Kimileri zor şartlar altında çalışırlar; bazı işgörenler süratli çalışır, bazı insanlar iyi iş ortamı isterler, bazıları diğerlerinden daha kapasitelidirler. Bütün bu özelliklerin yanı sıra kişilerin performanslarını etkileyen çevresel faktörler de zaman

içerisinde değişim gösterirler. Bu durumda işletmelerde başarıyı belirleyen değişkenleri iş ortamına bağlı değişkenler, yöneticiye bağlı değişkenler ve işgörene bağlı değişkenler olarak üç grup altında toplamak mümkündür (Erdoğan, s.160).

1.4.1. İş Ortamına Bağlı Değişkenler

Bireysel başarıyı belirleyen ortama bağlı değişkenleri fiziki şartlar, organizasyonel amaçlar, olarak iki grup altında değerlendirilebilir.

1- Fiziksel Şartlar

İş yeri şartlarının işgörenlerin performanslarını etkilediği yapılan Hawtron Araştırmalarından da anlaşılmaktadır. Işıklandırma, iş şartlarını etkileyen faktörlerden başlıcalarıdır. Bu da işgörenlerin verimli çalışmaları açısından önemlidir. Bu araştırmalar yönetim ve organizasyon düşüncesinin gelişmesine çok büyük katkılarda bulunmuştur (Pollard Harold, 1974, s.178).

Çevrenin yeteri kadar ısıtılması başarı belirleyicilerden birisidir. Aşırı ısı ve soğukluğun başarıda olumsuz etkilediği bilinen gerçekler arasındadır.

İş programlarının gerçekleşme süresi işgörenin başarısını etkilemektedir.

2- Organizasyonel Amaçlar

İşgörenin bulunduğu işletmenin ulaşmak istediği örgütsel amaçlar da başarıyı belirleyen ortam şartları arasında sayılabilir. İşgörenlerin sahip oldukları özellik ve yetenekler toplum geneline göre yeterli olabilir

ve iyi bir motivasyon uygulaması ile bireyler işe yönlendirilebilirler. Bu şartlara rağmen örgütsel amaçlar yeterli ve belirgin değilse, işgörenlerin potansiyel performanslarından yararlanmak zor olacaktır. Kişilerin ideal sonuca ulaşmalarını zorlaştıran iş ortamına bağlı engellerden bazıları şunlardır:

- İşletmede yapılan işbölümünün hatalı yapılmasına bağlı olarak ortaya çıkan zaman yokluğu.

- İşletmenin teknik yetersizliği, işin başarımı için gerekli olan araç-gereç yokluğu, veya işi kolaylaştıracak bazı düzenlemelerin yetersizliği

- İşgörene işi ve ulaşması gereken sonuçlar için yeterli ve gerekli açıklamanın zamanında yapılmaması

- İşgörenlerden, sahip oldukları özellik ve yeteneğe oranla düşük düzeyde iş başarımının beklenmesi

- Yeterli biçimsel otoritenin yokluğu

- İşgörenler arasında yeterli işbirliğinin olmayışı

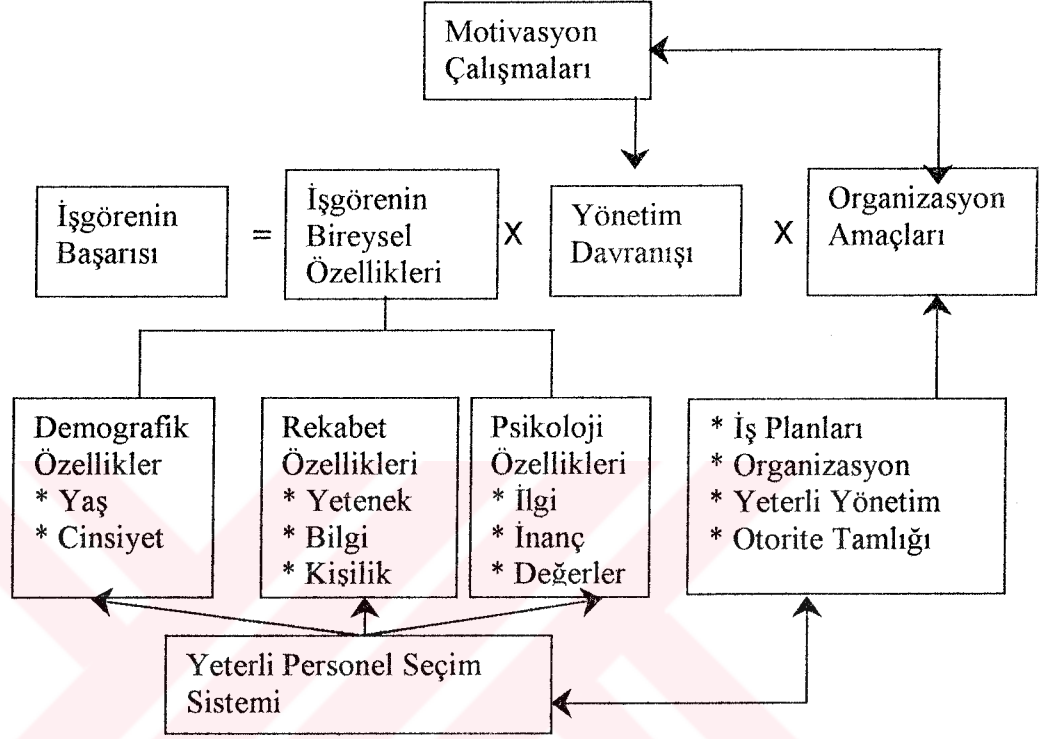
Tüm bu ve benzeri sorunların ortadan kaldırılması için işletmenin genel ve iş organizasyonunu gerçekleştirenler, kapasite açısından yeterli olan işgörenlerin nasıl amaçlara yöneltileceği sorusuna cevap vermelidirler ve düzenlemelerini bu istikamette yapmalıdırlar. Yönetici gerçek anlamda örgütsel amaçları belirlemelidir. Bunun için iş tanımlamaları yapılmalı, ilişkiler düzenlenmeli işletmede iş bazında kişi-iş uyumu gerçekçi olarak sağlanmalıdır.

1.4.2. İşgörene Bağlı Değişkenler

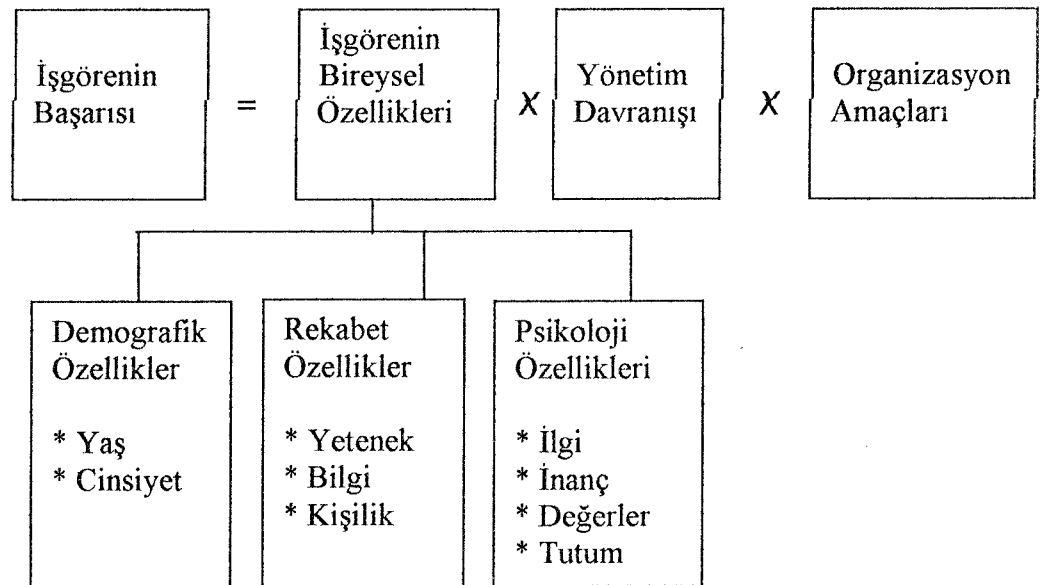
Şekil 3 'de bir işgörenin işletme içerisindeki bireysel performansını göstermektedir. Bir işletmede işgörenin performansı **Şekil 4** 'de görüldüğü gibi organizasyonel amaçlara, yönetim çabalarına ve bireysel özelliklere bağlıdır (Erdoğan, s.163). Yönetimin birincil gereksinimlerinden biri verimli olma halidir. "İşletme verimliliği ise,

işgörenlerin bireysel performanslarının toplamına eşittir."Bu durumu bir matematik ifade olarak aşağıdaki gibi belirleyebiliriz (Kaynak, s.150).

$$\text{Toplam Verimlilik} = P_1 + P_2 + P_3 + P_n = \Sigma P$$



ŞEKİL 3 BAŞARI FAKTÖRLERİ İÇERİSİNDEKİ YÖNETİMİN YERİ



ŞEKİL 4 İŞLETMELERDE BAŞARIYI BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Bireysel performans günden güne homojenlik göstermediği gibi iki ayrı bireyin performanslarında birbirlerinden ayrı olması sorunu kolayca çözülebilir olmaktan çıkarır. Buda kolay ve amaçsız bir tanımdır (Vroom, 1964, s.197).

Bireysel performansı yetenek ve motivasyon olarak ikiye ayırabiliriz:

Yetenek

Insanlarda yetenek ya doğuştan vardır, yada eğitimle sonradan geliştirilmiştir. Bireysel yeteneğin türü ne olursa olsun yetenek yönetim için bir veridir ve performans ile birlikte ilişkilendirildiğinde, dolayısıyla verimlilik yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur diyebiliriz (Kaynak, s.151-152).

Motivasyon

Yöneticilerin işgörenin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onlara motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur(Ceylan, 1998). Motivasyon konusu önderliğin tamamlayıcısıdır. Pek çok durumlarda önderlik, işgörenin motivasyonunu da etkilemektedir. Bu nedenle motivasyon konusu işletme yöneticilerinin üzerinde önemle durmaları gereken konulardan birisidir (Koçel, s.302).

Bireysel özellikleri sadece yetenekler ve motivasyon olarak düşünmek de doğru değildir. Performans değerlemelerin amacı, başarıyı belirleyen bireysel etkilerin içine potansiyel özellik ve yeteneklerin dahil olup olmamasını belirleyecektir. Yalnız, bazı durumlarda bireysel

özelliklerin potansiyel gelişmesinin de performans değerlemede sınırlayıcı olacağını unutmamak gerekir (Erdoğan, s.164).

1.4.3. Yöneticiye Bağlı Değişkenler

Şekil 3 'de görülen işgören başarısına, yönetici davranışlarını ilave edersek, **Şekil 4** oluşur. Burada ise başarı faktörünün düzenlenmesi için desenli alanlar içerisinde yönetimin ne yapması gerektiğini göstermektedir. Yöneticinin uygun seçim ve yerleştirme sistemini kurabilmesi için iyi bir iş düzenlemesi yapması gerekmektedir. Ayrıca astların gereği biçimde eğitilmesi de bu amaca yardım edecektir. İşgörenlerin işe motive edilmesi onların verimli olmalarını üst düzeyde sağlayan başka bir etkidir. İyi bir iş planlamasının yapılması, organizasyonun yeterliliği, yönetim biçiminin uygunluğu, bu arada işletmede ortaya çıkan biçimsel grubun yapısının uyumlu olması; örgütsel faktörler ile liderlik yapısının grupla uyumlandırılması başarıyı artırmada önemli yönetime bağlı faktörlerdendir.

Yönetici astlarının işe dönük davranışlarını, çabalarını geliştirmek durumundadır. Ayrıca işgörenler analiz edilerek hangi işgörenin başarısının yüksek olduğunu da bilmelidir. İşgörenin sorumluluk üstlenmesi ile işe karşı motive edilmesi arasında yakın ilişki vardır. Şüphesiz, işletmede işe uygun olarak yapılacak motivasyon çalışmaları iş sorumluluğunun geliştiricisidir. İşgörenin başarıdaki bireysel davranışları yalnız başına düşünülürse, bireysel özelliklerin ve örgütsel amaçların performansı belirlediği kabul edilebilir. Ancak, bazen üst düzeyde motive edilen kişiler organizasyonun amaçlarına yönelme konusunda çok arzulu oldukları ve bu arzuların iş başarısını arttırdığı unutulmamalıdır. Yönetim çabaları arasında olan yeterli organizasyonun gerçekleştirilmesi, iş planlarının tamlığı ve işletme içerisinde yöneticilerin gerekli otoriteye sahip olmaları da çalışanların verimini, başka bir deyişle başarılarını etkileyecektir. Yapmış olduğumuz bu açıklamalardan yönetim çabalarını

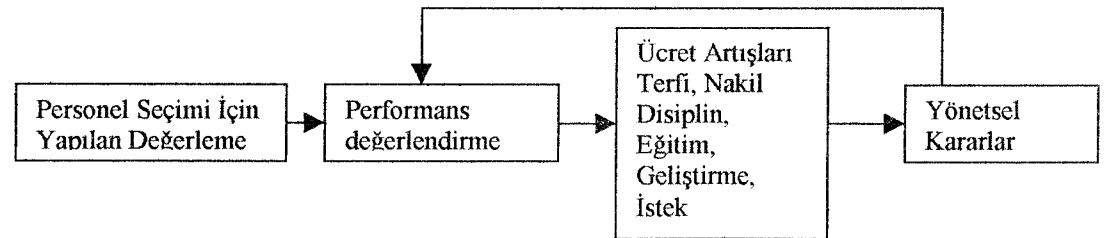
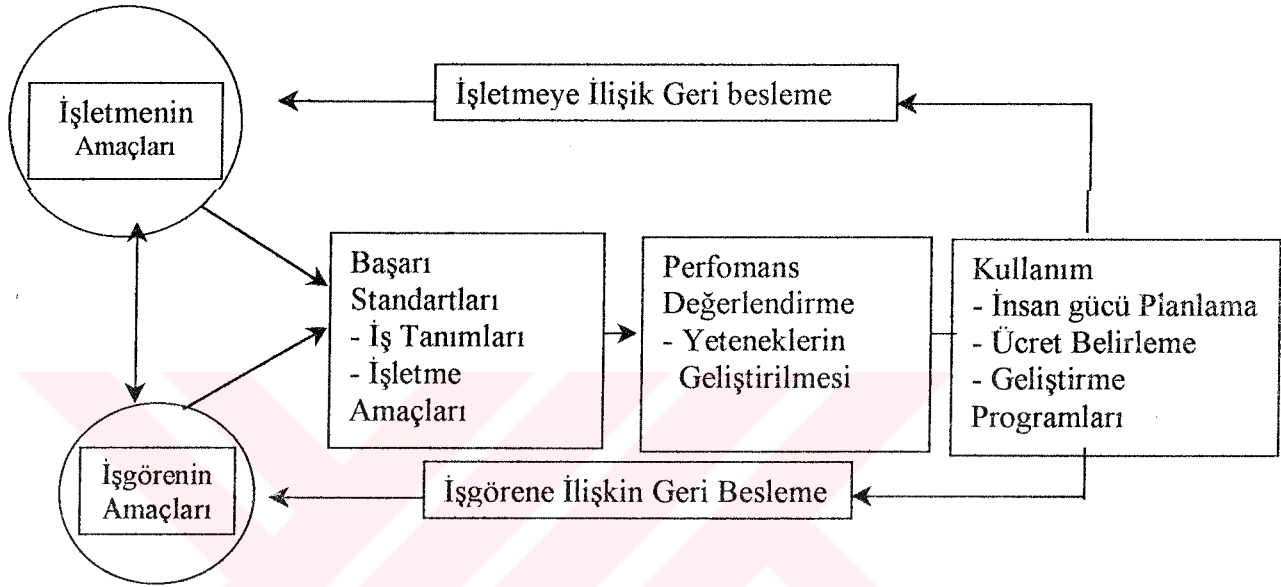
başarıyı belirleyen faktörlerden birisi olarak görmenin yanı sıra, diğer faktörlerin de etkileyicisi olduğunu düşünmek doğru olacaktır.

1.5.Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirmenin genel yapısı ve sonuçları **Şekil 5**'de şematik olarak gösterilmiştir (Erdoğan, s.166).**Şekil 6**'da görüleceği gibi kişi açısından da değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlemeye tabi tutulan kişi, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yeniden değerlendirilecektir. İşe alınırken kişi o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece kişinin işletme içindeki o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir. Çalışanlar açısından değerlendirme sürecinin diğer önemli bir hususu, kişinin bu süreç sonunda sağlayacağı geri-beslemedir. Kişi işletmedeki faaliyetlerinin sonuçlarına ilişkin sağlayacağı geri-beslemeye göre belirli davranış biçimlerini benimseyecektir. Performansının objektif bir biçimde değerlendirildiğini hisseden işgörenin işletme yönetimine karşı duyduğu güven ve yakınlık artacaktır. Bunun tersi durumlarda ise performans değerlemenin subjektif, önyargılı ve taraflı olarak yapıldığını hissetmesi ile işletmeye olan bağlılığı ve güveni azalacaktır. Bunun sonucunda kişi çeşitli olumsuz davranışlara yönelecektir. Örneğin, performansını düşürme, çevresi ile uyumsuz ilişkilere girme, işten uzaklaşma, devamsızlık vb. gibi (Uyargil, s.113).

Değerlendirme süreci en az kişi için olduğu kadar işletme için de önemlidir. **Şekil 6** dan da görüleceği gibi performans değerlendirme çalışmalarının sonunda işletmenin çeşitli fonksiyon ve bölümlerini

İlgilendiren önemli kararlar alınmaktadır. Bir açıdan bu bölümlerin faaliyetlerinin etkinliği performans değerlendirme sonuçlarına ilişkin alınan yönetsel kararlarla belirlenmektedir. Örneğin, personel seçimi, eğitimi, ücret-maaş yönetimi gibi personel yönetiminin önemli fonksiyonlarının başarısında bu kararlar önemli rol oynamaktadır.



Gerek çalışmalar, gerek işletme açısından önemi yukarıda belirtilmeye çalışılan performans değerlendirme sürecinde örgütler çeşitli değerlendirme yöntemlerinden yararlanırlar. Bu yöntemlerden tiir kısmı klasik yöntemler olarak adlandırılırlar. Sıralama, derecelendirme,

zorunlu dağılım, kritik olay yöntemi bu gruba verilecek başlıca örneklerdir. Klasik değerlendirme yöntemlerinden başka günümüzde amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yaklaşımı gibi modern bazı teknikler klasik yöntemlerin eksikliklerini gidermek amacı ile geliştirilmiştir (Uyargil, s.114).

Personelin performansının değerlendirilmesi planı hazırlanmadan önce üst yönetimin tam desteğinin sağlanması gerekmektedir. Bu işi yürütecek olan personel idarecilerinin buna inanmış olmaları ve iyi bir eğitim almış olmaları gerekmektedir. Bu fonksiyonların olmaması durumunda başarı beklemek yersizdir. Bu sebeple nezaretçilere eğitim yolu ile verilmesi ve kullanıcıların dürüst davranmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu programın bu şekli ile iyi yürütmesi için personel yöneticisinin şu safhaları hazırlaması gerekmektedir (Pigors and Myers, s.298).

1- Tüm yönetimdekilerin desteğini alması ve bu değerlendirmenin hedefleri ve neticelerinin olması ön planda tutulmalıdır (Wetjen, 1968, s.46-63).

2-Bu konuda mevcut ve diğer şirketlerce kullanılan planların etüd edilmesi

3- Kullanılacak değer ölçüleri için herkesin görüşünü almak

4- Değerlendirmeyi yapacak kişilere bunları izah etmek

5- Herkese eşit uygulanabilmesi için bir eğitim programı düzenlemek

6-Departmanlar arasında kullanımdan doğabilecek farklılıkları giderecek tedbirleri almak

7-Yöneticilerle periyodik toplantılar yaparak yapıcı olmalarını sağlayıcı müspet noktaların ön plana alınması

8-Bu değerlendirmeleri kullanarak terfi edecek kişilerin tespitini sağlamak

9- Şikayet ve ihtilaflı hallerde bunun kullanılmasını sağlamak (Pigos and Myers, s.298).

Birçok kuruluşlarda performans değerlendirilmesi süreci yalnızca başarıyı değerlendirmekle kalmamakta aynı zamanda performans değerlendirmesi insan potansiyelinin belirlenmesi ölçülmesi ve geliştirilmesini de sağlar.

Performansın Değerlendirilmesi birbirini takip eden üç adımdan oluşur:

- **Performansın Planlanması** İşgörenle birlikte belirli başarı hedeflerinin geliştirilmesi anlamına gelir. Bu hedefler işgörenin iş tanımı, şirket ve departmanın amaçlarını belirtecek şekilde olmalıdır.
- **Performans için Rehberlik** Tesbit edilen hedeflere göre çalışanların ne oranda ilerlediklerini bilmek üzere yapılan periodik toplantılar anlamına gelir. Bu, nerede mükemmel ve nerelerde gelişmeye ihtiyaçları olduklarının çalışanlara bildirilmesidir.
- **Performansın Değerlendirilmesi** Bir yönetici programın kademelerini etkin bir şekilde yürüttüyse, bundan sonra yapılacak performans değerlendirmesi yalnızca bir formalite olacaktır.

Bu sürecin tamamı yönetim fonksiyonunun kritik bir bölümünü teşkil etmekte olup, kuruluşun Büyümesi ve Gelişmesinin temelini oluşturur. Performans Değerlendirmesi verimlilik ve başarının hem bir ölçüsü hem de ödülüdür. Performans planlaması, rehberliği ve değerlendirmesi prosedürleri yöneticilere;

- Haberleşme
- Motivasyon
- Problem Çözümleme

becerilerini kullanmada mükemmel bir fırsatı sağlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

2.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER VE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

2.1.Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Performans Değerlendirme yöntemlerini Geleneksel ve Çağdaş olarak iki temel başlık altında incelemek, günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak değerlendirilmelidir. Gerçekten, birçok konuda olduğu gibi, işletme gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; işletme sorunlarının daha karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesi zorunluluğu vb. sayılabilir. Performans Değerlendirme konusunda geleneksel ve çağdaş yaklaşımlar arasındaki en büyük fark; değerlendirme yöntemi ve değerlendiriciler bakımındandır. Geleneksel yaklaşım; çoğu kez alt kademelerdeki iş görenlere uygulanan yöntemleri içerir. Yönetimin ve yöneticilerin önem kazanması nedeni ile çağdaş yaklaşımda ise, üst kesim ağırlık taşımıştır (Flippo, s.254).

Bireysel ya da organizasyonel performansın ölçülmesindeki en önemli noktalardan birisi de doğru ölçüm yönteminin yerleştirilmesi ve elde edilecek sonuçları doğrudan etkileyen bir geri besleme sisteminin olmasıdır. Bu şekilde elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi sonucu organizasyonların verimlilik, performans ve kalitenin artırılması açılarından daha gerçekçi olarak planlama yapmaları mümkün olmaktadır. Bir performans değerlendirme ve geri besleme sisteminin en önemli parçası performans göstergeleridir. Ancak uygulamada performansın öneminin anlaşılmasına rağmen performans



göstergelerinin belirlenmesinde ve kullanılmasında insanlar çeşitli zorluklar çıkarmaktadır. Bu, genellikle bilgilerin toplanması, kontrol edilebilirliği, yanlış anlamalardan kaynaklanmaktadır. Bu gibi sorunların çözümünde ana sorun alanlarının bilinmesi ve bunlar üzerinde çalışılması düşünülebilir (Ataay, s.253).

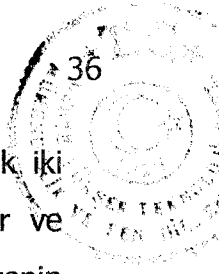
Bu yöntemlerle beklenen sonuçlarla, gerçekleşmiş sonuçlar karşılaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, üretim dışı işlerde çalışan kişilerin başarımlarının düzeylerinin nesnel olarak değerlendirilebileceğini vurgulamaktadır(Churden and Sherman, s.269-270).

Yakın dönemlerde bir bireyin başarısının önceden oluşturulmuş gayelere ve beklentilere göre değerlendirilmesini olanaklı kılan yöntemlerin kullanılması gittikçe artmaktadır(Randle and Monroe, s.64-66).

2.1.1 Geleneksel Yöntemler

2.1.1.1.Grafik Dereceleme Yöntemi

Geleneksel, en yaygın, eski ve en çok kullanılan performans değerlendirme yöntemidir. Değerleyicilerin, iş görenlerin değişik özelliklerine göre sıralamalarında bir kriter kullanılır. Dereceleme nitelikler ile niteliğe göre dereceleri belirlenmiş bir kriterle yapılmaktadır. Dereceler bazen sayılar bazen de harflerle ifade edilmişlerdir. Tanımlar niteliğe göre yapılır ve derecelendirilir. Derecelere, sayısal ağırlıklar verilerek de personelin performans dereceleri sayısal sonuçlara göre saptanabilir. Özetle değerlemeyi yapan kişi, grafik dereceleme formları üzerinde yer alan ve uygun gördüğü sıfat veya rakamı işaretleyerek değerlemeyi yapar(Yoder, s.570-573).



Dereceleme ölçeği, sürekli ve sürekli olmayan ölçekler olarak iki şekilde uygulanmaktadır. Sürekli dereceleme ölçeğinde, dereceler ve karşılığı olan puanlar birlikte yazılmıştır. Değerleyici, iş görenin durumuna uygun düşen dereceyi saptarken bu puanın etkisi altında kalabilir. Sürekli olmayan dereceleme ölçeğinde, puanlar yazılmamıştır. Puanlar ayrı bir biçim ya da çizim olarak personel bölümlerinde bulundurulur. Değerleyici, iş görenin durumuna uygun olan dereceyi işaretler ve imzalayarak ilgili sorumlu işletme bölümüne gönderir. Değerlendirme sonuçları burada puanlandırılır.

Bu yöntemde değerlemede kullanmak için saptanan faktörler anahtar şahıslar tarafından temsil edilmemekte, şahıslar yerine tanımlar kullanılmaktadır. Değerleyiciler, genellikle 9-12 değerlendirme faktörünü beş derece üzerinden değerlendirip raporlamak durumundadırlar (Tezeren, s.104).

Bu uygulamada dikkate alınan iki önemli kıstastan biri iş ilişkileri diğeri de kişisel özellikleridir. İşle ilgili konuların başında iş miktarı ve kalitesi ile ilgili konular gelir. Kişisel faktörler ise güvenilirlik, yaratıcılık, adapte olabilme yeteneği ve işbirliği konulardır (Noe and Bacon, s.366).

Grafik dereceleme yönteminin sağladığı yararları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- İşgörenlerin gelişigüzel bir biçimde değerlendirilmelerini önler. Uyuşmazlıkların yansız ve haktanır bir biçimde çözümlenmelerine olanak sağlar, işgören yönetsel kararların eşitlik ilkesi çerçevesinde verildiğini görür.

- Bu yöntemde kullanılan formlar, yöneticilerin astları hakkında çok farklı düşüncelerini önler; yöneticiler arasında ortak görüşlerin gelişmesini yol açabilir (Dicle, s.47).

Bu yöntemden yararlanılarak gerçekleştirilen Performans Değerleme çalışmaları bazı sorunları bünyesinde bulundurur. Bazen değerlendirilecek kişi için veya işgörenin değerlendirilecek özelliği için ölçek üzerinde yer bulma güçlüğü olabilir. Performans Değerlemenin genel hatalarından olan tanınanı yanlış değerlendirme hatası bu ölçekle yapılan analizlerde de olacaktır.

Bu ölçek yardımı ile bir kişiyi değerlemek kolay iken, kişiler arası karşılaştırma yapmak zor olabilir. Ancak, ölçek puanlı hale getirilirse bu karşılaştırma yetersizliği sorunu önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olur.

Bu tür yetersizliklerine rağmen, grafik değerlendirme yöntemi ile başarı değerlemenin az zaman ve emek istemesi bu yöntemin üstünlüğünün olduğunu belirtmek isteriz. Yapılan çalışma sonunda iş görenler arasında çok yetersiz olanların hemen görülmesine olanak verir, kişileri sıralamada açık bir görüntü ortaya koyar ve bu özellikleri nedeniyle kullanılması gereken yöntemlerdendir. Yöntemin bir üstünlüğünü de esnekliği olarak belirtmek gerekir. Konuya hakim, işletmeyi iyi analiz etmiş bir kişi, bu ölçek yardımı ile iş görenleri çok yönlü değerlemeye olanak bulacak, yeni ölçek biçimleri türetecektir (Erdoğan, s.182).

2.1.1.2. Sıralama Yöntemi(Karşılaştırma Yöntemi)

Genellikle birinci dereceden üst durumunda olan değerlendiricinin iş görenlerini iş başındaki başarıları ve örgüt için taşıdıkları değer

bakımlarından bir sıralamaya tabi tutmasını gerektirir. Bunun için yöneticinin, her şeyden önce, en iyi ve en kötü iş görenleri seçmesi ve hepsi tamamlanıncaya kadar aynı yöntemle en iyi ve en kötü iş görenlerini seçmeye devam etmesi gerekir. Sonunda iş görenlerin tümünün birbirleriyle karşılaştırılarak en iyiden en kötüye doğru sıralanmaları söz konusu olacaktır.

Basit sıralama yönteminin başka bir çeşidinde ise, değerlendirici değerlendirmekte olduğu astlarını, "ortanın altında", "orta" ve "ortanın üstünde" biçiminde belirlenmiş üç başarı kümesi ve her kümeye 1/3 oranında olmak üzere dağıtmakla yetinmektedir (Dicle, s.49).

Geleneksel değerlendirme yöntemleri içinde ilk geliştirilenlerden birisi, sıralama yöntemidir. Ayrıca, üstlerin hata yapma olasılığını artırmasına karşın, en çok uygulanan yöntemlerden biridir. Yapılan değerlendirmelerin, %90 orandaki bölümü ücret ve yükselme uygulamalarına ilişkindir. Ancak yöntem; kayırma, belli özelliklerin etkisi altında kalma ve özellikle geçmiş başarıları değerlemek, başarısızlıkları görmemek gibi hatalara açık olması nedeniyle hemen gözden düşmüştür (Ataay, s.226).

2.1.1.3. Çift Karşılaştırma Yöntemi

İş görenlerin daha düzenli bir biçimde birbirleriyle karşılaştırılmalarına ve sıralanmalarına olanak sağlayan bir yöntemdir. Bu değerlendirme yöntemi, değerlendirilecek iş görenin öteki iş görenlerle tek tek karşılaştırılarak bir sıralama yapılmasını ve aynı karşılaştırmanın tüm iş görenler için tekrarlanmasını gerektirmektedir. Her seferinde bir başkasıyla karşılaştırılan işgörenin karşılaştırıldığı işgörenden daha başarılı olup olmadığı kaydedilmekte ve bu kayıtlar karşılaştırmalar bittiğinde gerekli sıralamanın yapılmasını sağlamaktadır.

Bu yöntemde, karşılaştırılan işgörenlerin sayısı kabarık olduğu zaman, çok sayıda karşılaştırmaların yapılması ve her defasında bir kararın verilmesi gerekli olacak; bu da oldukça uzun bir zaman alacaktır. Sistemin en büyük sakıncası budur.(Dicle, s.49)

2.1.1.4. Zorunlu Seçim Yöntemi

Yönteminin uygulanmasında, tanıtıcı bazı deyimler içinden, değerlendirilen kişinin durumuna en çok uyan ve en az uyanların seçilmesi istenir. Değerleyici kesin bir ayırım yapmak zorundadır. Söz konusu deyimler arasında seçim yapan kişi, kişinin durumuna gerçekten hangisinin uyduğunu anlayamaz. Tanımlar genellikle, 4 ya da 5 deyimli olarak düzenlenmiştir. 2 olumlu, 2 olumsuz veya 1 tarafsız ifade vardır. Deyimlerin gerçek değerleri, değerlendiriciler tarafından bilinmez. Yapılan değerlendirme sonuçları ayrı bir bölüm tarafından değerlendirilir.

Yöntemin özelliği; değerlendiricilerin, iş görenin durumu belirtilen terimlerin hiçbirine uymasa bile, yine de en uygun bir terimi seçmek zorunda olmasıdır.

Diğer taraftan, değerlendiriciler olumlu, olumsuz terimlerin gerçek değerlerini bilmedikleri için, değerlendirmenin sonucunu etkileyemezler. Bu yöntem, diğer değerlendirme yöntemlerine göre değerlendirme hatalarına daha kapalı bir yöntemdir (Ataay, s.258-259).

2.1.1.5.Kontrol Listesi Yöntemi

Bireylerin işteki performansını ölçmeye yarayan yöntemlerden birisi de kontrol listesi yöntemidir. Performans değerlendirmede kontrol listesi

yöntemi ile iş görenlerin tam olarak tanınmasından çok, bilinmek istenen iş davranışları analiz edilir. Bu yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. İşletmenin yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra, değerlendirilecek iş görenler bu liste üzerinde kontrol edilip, her bir iş gören için puan analizi yapılabilir(Erdoğan, s.196).

Bu yöntemle yapılan performans değerlendirme daha ziyade seçili şartlar veya yaklaşımlarla iş görenin performansını ve özelliklerini değerlendirmeye yöneliktir. Yöntem, yönetici tarafından kolaylıkla ve süratle uygulanabilir. Ancak değerlendirme sistemini hazırlayan personel, bilinmeyen ağırlıklarla listeyi zenginleştirmelidir. Bu ağırlık puanları işten işe değişim göstermelidir. Böylece ağırlıklı kontrol listesi sistemi yaratılmış olunur. Bu yöntem, performans değerlendirme açısından kolay uygulanan ve standart hale getirilebilen bir yöntemdir (Erdoğan, s.196-197).

2.1.1.6. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler değerlendirdikleri işgörenleri önceden saptanmış yüzdeler çerçevesinde çeşitli başarı derecelerine dağıtmak zorundadır. Değerlendirme, çoğu kez, beş dereceli bir ölçek üzerinde yapılmaktadır. Başarı dereceleri "en yüksek", "yüksek", "orta", "düşük", ve "en düşük" olarak belirlenmiştir. Her örgütte, işgörenlerin "işteki başarıları" bakımından normal bir dağılım göstereceklerini varsaymak özünde önyargılı davranmaktan başka bir şey değildir.

2.1.1.7. Kritik Olay Yöntemi

Yöneticiler, ilginç buldukları olayları günü gününe ve herhangi bir yorum getirmeden kaydetmekle yükümlüdürler. Yöneticiler bu yöntemle

yaptıkları değerlendirmeleri astlarına daha kolaylıkla kabul ettirebilmektedirler. İş görenler de, yapılan değerlendirmeye yol açan olayları ve olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarını açıkça görebilmekte ve hatalarını yinelememek için gerekli önlemleri alma olanağına kavuşabilmektedir (Dicle, s.55).

Bu yöntemde kayırma ve yumuşak davranma gibi hatalara açık bir yöntem olmuştur. Örneğin General Motors uygulamasında, saptanan 100.000 kritik olaydan; %90 orandaki bölümünü "olumlu" not aldığı görülmüştür (Ataay, s.227).

Ayrıca ilk yöneticisi tarafından işgörenin sürekli gözlenmesi gerektirdiği için ve yöneticinin objektifliğine bağlı olduğu için uygulanması çok kolay değildir. Bazı yöneticiler iş görenleri izlemeye başladıktan bir müddet sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeteri kadar ilgilenmemeye başlarlar(Erdoğan, s.203). İşgörenlerin her an başlarında her davranış ve sözlerini "kara kaplı deftere" kaydetmekte olan yöneticilerin varlığını duymaları, rahatsız olmalarına ve verimliliğinde olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilmektedir(Dicle, s.56).

2.2. Geleneksel Performans Değerlendirme "Yöntemlerinde" Karşılaşılan Sorunlar

"I. İşteki Başarıdan Çok İş görenlerin Kişiliğini Ölçmeye Yönelmiş Olmaları : Geleneksel değerlendirme yöntemlerin hemen tümünde çabalar iş görenlerin kişisel niteliklerinin ölçülmesi üzerinde yoğunlaşmakta ve değerlendirmeler bu ölçmenin sonuçlarına dayandırılmaktadır.

II. Gizlilik İlkesine Dayandırılmış Bulunmaları : Geleneksel değerlendirme yöntemleri, genellikle, gizlilik ilkesine dayandırılmıştır.

Başka bir deyişle, değerlendirme işlemleri büyük bir gizlilik içinde yürütülmekte ve değerlendirme sonuçları gizli tutulmaktadır. Gizliliğin bir belirsizlik ortamının doğmasına, kişilerin eksikliklerini görememelerine ve gelişmek için gerekli önlemleri alamamalarına yol açtığı da belirlenmiştir. Dahası gizlilik, yöneticilerin performans değerlendirmeyi bir baskı, korku ve cezalandırma aracı olarak kullanmalarının da nedeni olmuştur.

III. "Yıllık" İlkesine Dayandırılmış ve Geçmiş Dönemi Değerlendirmeye Yönelik Olmaları : Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin tümü "yıllık" ilkesine dayandırılmış ve geçmiş bir yıllık dönemi değerlendirmeyi amaçlamaktadırlar. Değerlendirmede geçmiş döneme ağırlık verilmesi, değerlendirmenin somut kriterler yerine üstlerin düşüncelerine, değer yargılarına ve iş görenler hakkındaki önyargılarına dayandırılmasına yol açmıştır. Ayrıca, iş gören yönetiminde liyakat yerine "kıdem" in vurgulanması ve birçok kararlara kıdemin esas alınması da bu uygulamanın bir sonucu olmuştur.

IV. Değerlendirmenin İş görenlerin En Yakın Üstleri Durumunda Olan Yöneticilere Yapılması : Yöneticinin insan olduğu ve bir takım değer yargılarından arındırılamayacağı doğaldır. Değerlendirme sisteminde yöneticilere ağırlık verilmesi, değerlendirme sonuçlarının tümüyle yöneticilerin yargılarına dayandırılması anlamını taşır ki bunun, yöneticilerin yanılgılarından dolayı, önemli sorunlara yol açtığı bilinmektedir. Bundan başka, çağdaş örgütlerin genellikle büyük ve karmaşık oldukları ve bu örgütlerde yüz yüze iletişimin giderek azaldığı düşünülürse, yöneticilerin değerlendirmek durumunda oldukları astların tümünü yakından tanımalarının olanaksız olduğu ve bu nedenle yapılan değerlendirmelerin de her zaman doğru olmadığı söylenebilir.

V. Dereceleme İle Değerlendirmenin Karıştırılması: Katı ve otoriter kişilikli yöneticiler, çoğu kere, astlarına düşük performans

dereceleri ve düşük puanlar verirken, daha insancıl yöneticiler puanlama ve derecelendirmede daha eli açık olabilmektedir.

VI. Performans Kriterlerinin Geliştirilmesinde Güçlüklerle Karşılaşılması : Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin önemli bir bölümünde nesnel performans kriterleri geliştirilmeye ve değerlendirme de kullanılmaya çalışılmışsa da, bu yöndeki çabaların başarılı olduğu söylenemez. Kullanılan kriterler daha çok kişisel niteliklere ilişkin olduklarından ve kesin ölçümlerin yapılmasına olanak vermediklerinden, harcanan tüm çabalara karşın, değer yargılarının etkisinden kurtarılamamışlardır.

VII. Değerlendirme Sırasında Yöneticilerin İçine Düşükleri Yanılgılarından Kurtarılamamaları: Yöneticilerin değerlendirme yaparken, örneğin, tek niteliğin etkisinde iş göreni bütün nitelikleri bakımından tekdüze bir biçimde değerlendirmeleri ve en düşük performans düzeylerini gösteren uç noktalardan kaçınarak bütün iş görenleri genellikle "orta" performans düzeyinde değerlendirmeleri, değerlendirme sonuçlarını anlamsız kıldığı gibi, bu sonuçlara dayandırılan kararlarını da ussallıktan uzak kalmalarına neden olmaktadır.

Yöneticilerin astlarını değerlendirmede yargıcı (hakem) ya da değer biçici olma zorunda bırakılmaları, astları için olduğu kadar kendileri açısından da istenmeyen bir durumdur. Astları arasında ayırım yapmak, kiminin çok iyi, kimisinin ise çok kötü olduğunu söylemek, onları da rahatsız etmektedir. Ast-üst ilişkilerinin bozulmasına neden olabilecek gerçekçi bir değerlendirme yapmak yerine daha az sorun yaratabilecek orta yolu seçmek ve uç noktalardan kaçınmak bu rahatsızlığın bir sonucudur.

VIII. Değerlendirme Araçlarında Açıklık Bulunmaması : Geleneksel değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme aracı olarak

kullanılan değerlendirme formlarının tasarımında önemli sorunlarla karşılaşıldığı gibi, formların üzerinde yer alan kavram, işaret ve tümcelerın anlaşılmasında da bazen büyük güçlüklerle karşılaşılabilinmektedir. Kavram ve tümcelerın anlam bakımından esin ve açık olmamaları, yanlış yorum ve algılanmalara yol açmaktadır."

2.3.Çağdaş Yöntemler

2.3.1.Amaçlara Göre Yönetim

Buraya kadar açıkladığımız yöntemler Geleneksel Yöntemler olup, iş görenin geçmiş başarılarını esas alarak bireysel olarak değerlendirilmesine olanak veren teknikleri kapsamaktaydı. Bu yönetim yaklaşımının temel noktası ise, her bir iş görenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır. İdeal duruma göre bu amaçlar işletmede istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır(Erdoğan, s.200).

Amaçlara göre yönetim, örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin kişisel amaçları var olduğu ileri sürülen doğal çelişkiyi gidermek ve kişiyle örgütü bütünleştirmek amacıyla geliştirilmiştir(Drucker, s.277).

Amaçlara Göre Yönetim bir süreçtir. Aynı zamanda bir performans değerlendirme aracı olarak da kullanılabilir. Belirli sürelerde yapılan periyodik değerlendirmelerle yöneticilerin, kararlaştırılan amaçları ne derecede gerçekleştirdiklerinin belirlenmesiyle bunların performansları

değerlendirilebilir. Dolayısıyla personel ve performans değerlendirme alt sistemi AGY sistemi üzerine kurulabilir (Koçel, s.350).

Amaçlarla yönetimin bugüne değin çeşitli örgütlerde oldukça farklı amaçlar için kullanılmıştır. Tosi ve Carroll (1973) yaptıkları bir araştırmada, bu yöntemin öncelik sırasına göre aşağıdaki amaçlarla kullanıldığını saptamışlardır.

- a- İşteki başarının değerlendirilmesi
- b- Planlama
- c- İsteklendirme
- d- Ast-üst ilişkilerinin ve aralarındaki iletişimin geliştirilmesi
- e- Yönetim potansiyelinin artırılması
- f- Çeşitli kademelerde belirlenen amaçlar arasında bütünlüğün sağlanması
- g- Yöneticilerin görevlerini açıklıkla anlamalarına olanak sağlanması
- h- Alt kademelerden bilgi toplama
- ı- Başarıyı geliştirme

Ayrıca, Amaçlarla yönetim, örgütün verimlilik ve etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Örgüte sağladığı yararları ise şöylece sıralayabiliriz:

- Örgütü oluşturan pozisyonlardan her biri için amaçların saptanabilmesi, daha önce tüm örgütün ve alt birimlerinin amaçlarının tanımlanmasını gerektireceğinden, örgütte bütünlük sağlanabilir ve tüm örgüt faaliyetlerine yön, amaç ve devamlılık kazandırılabilir.
- Örgütte görev alan herkesin ana sorumluluk alanları ile ortak ve paylaşılmış sorumluluklarının tanımlanması sorununa çözüm getirebilir.
- Ücret ve maaş yönetiminde temel ilke olan "eşit işe eşit ücret" in uygulanmasına olanak sağlayabilir.

- Yönetici ve iş gören eğitime yön verebilir ve eğitim programlarının, elde edilen sonuçlara bakılarak, sistematik bir biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayabilir.

Bu bölümde incelediğimiz geleneksel ve çağdaş Performans Değerlendirme yöntemlerinin tümüyle farklı olmadıklarını ve çağdaş yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden ve geleneksel yöntemlerden yararlandıklarını burada belirtmekte yarar vardır. Bununla beraber, çağdaş Performans Değerlendirme yöntemlerinin, geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldıklarında, önemli bir sapmayı temsil ettikleri söylenebilir (Koçel, s.66-73).

2.3.2. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

"Değerlendirme merkezi yöntemi, iş görenin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir. Bu uygulamada performans değerlendirmenin özel uzmanlar tarafından yapılması gerekmektedir. Değerlendirme merkezi standart hale getirilmiş müracaat formlarına bağlı olarak kişilerin farklı esaslara göre gruplanması ile başlar. Değerlendirme merkezi uygulaması orta kademe yöneticilerinin geliştirilmesinde de kullanılan yöntemlerdendir. Özel olarak düzenlenen değerlendirme merkezinde yer alacak olan grubun üyeleri birbirlerini değerlendirme merkezinde ilk defa görüyorlar. Birlikte kaldıkları süre içerisinde kendilerine gerekli kolaylıklar sağlanır ve bireylerin kendilerini geliştirmeleri istenir. Bu yöntemde adaylar özel mülakatlardan elde edilen sonuçlara göre, gerçekleştirilen bilgi yetenek testi uygulamalarıyla veya temel bireysel özelliklerindeki benzerliklere göre gruplara ayrılırlar. Ortaya çıkan grupların yöneticisiz veya lidersiz olarak çalışmalarına olanak hazırlanır. Grup üyeleri işletmenin çeşitli sorunları ile karşı karşıya getirilir. Problem çözmeleri, işe ilişkin karar vermeleri istenir, böylece iş görenlerin gerçekçi ortamın şartları ile karşı



karşıya kalmaları sağlanır(Erdoğan, s.200-201).

Bu çalışmalar birkaç gün sonra düzenlemeyi yapan kişi tarafından izlenir. Bu zaman içerisinde kişilerin gelişmesi gözlenir, birbirleri ile kurdukları ilişki hakkında bilgi elde edilir. Elde edilen bilgiler iş görenlerin geleceğine ilişkin tahmin yapmaya, ileride karşılaşacakları sorunları nasıl çözecekleri konusunda bulgu elde etmeye dönük neticeler verir. Bu özelliği nedeniyle değerlendirme merkezi yöntemi geleceğe dönük bir performans değerlendirme tekniği olarak gösterilir(Erdoğan, s.200-201).

2.3.3. Geleneksel ve Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması :

Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini kısaca ve toplu olarak KİM, NE, NASIL, NE ZAMAN ve NİÇİN sorularına verilecek yanıtlarla karşılaştırabiliriz. Bu karşılaştırmayı bir tablo halinde sunmak, konuyu bir bütün olarak algılamamıza olanak sağlayabilir **(Şekil 7.)**. Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin tümüyle farklı olmadıklarını ve çağdaş yöntemlerin doğal olarak bu alandaki birikimlerden ve geleneksel yöntemlerden yararlandıklarını burada belirtmekte yarar vardır. Bununla beraber çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin, geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldıklarında, önemli bir sapmayı temsil ettikleri söylenebilir(Dicle, s.72-73).

ŞEKİL 7 GELENEKSEL ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLENDİRME
YÖNTEMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Ortam (Lider niteliği)	Otoriter vb.	Demokratik
Boyutlar	Geleneksel Yöntemler	Çağdaş Yöntemler
Kim Değerlendiriliyor?	En yakın üst durumunda olan yöneticiler (Bazı yöntemlerde uzmanların, personel biriminden görevlilerin ,astların ve akranların yardımıyla	İş Görenlerin kendileri yada işgörenler ile üstleri birlikte
Ne Değerlendiriyor?	Kişilik Kişisel Nitelikler Kişisel bilgi, beceri ve yetenekler Kişinin yöneticiliğe ilişkin bilgi beceri ve yetenekleri Bazen işteki başarı	İşteki başarı Amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi
Nasıl Değerlendiriliyor?	Genellikle niteliksel değerlendirme Genellikle gizli değerlendirme Bazen sonuçların olumsuz olması halinde ilgiliye duyurma Ön yargı ile yüklü değerlendirme (Kapalı)	Genellikle niceliksel değerlendirme Açık değerlendirme Nesnel ölçütlere dayalı değerlendirme(Açık)
Ne Zaman Değerlendiriliyor?	Yılda bir (Geçmişin Değerlendirilmesi)	Yılda birkaç kez Verilen görev tamamlandıkça(Şimdi ve gelecek değerlendirme)
Niçin Değerlendiriliyor?	Denetim Ödüllendirme Yükselme Ücret ve Maaş artışı İşten Çıkarma Yer değiştirme (Bir korkutma ve cezalandırma aracı olarak kullanılıyor)	Kişisel gelişme Örgütsel gelişme Örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkinliği artırma
Değerlendirme Sistemi Niteliği	Kapalı Sistemdir	Açık Sistemdir
Amaçlar	Kişi yerine örgütün geliştirilmesi ön planda	Kişiyi geliştirme dolayısı ile örgütü geliştirme
Koşullar	Koşullar dikkate alınmaz	Koşullar ön planda

2.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Kim/Kimler Tarafından Değerlendirileceğinin Belirlenmesi

Performans Değerlendirmenin oluşturulmasında değerleyicilerin seçimine yeterince özen gösterilmelidir. Bu konuda yeterince eğitim görmemiş, değerlendirme amaçlarını anlayamamış, konunun önemini kavrayamamış kişilerce değerlendirme yapılması durumunda yapılan değerlendirme sonuçları hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Ayrıca değerlendirmeyi yapacak kişiler değerlendirilenleri gözlemleyebilecek konumda bulunmalıdırlar(Yılmaz, s.3).

Değerleyicilerin seçilmesinde; Performans Değerlendirmenin kullanılma amacı, uygulanacak değerlendirme yöntemi ve işletmenin yapısal özelliklerine bağlı olarak karar verilmesi gerekir(Ataay, s.245).

2.4.1.1. İş görenin bağlı bulunduğu ilk üstü ya da amiri tarafından değerlendirmenin yapılması:

İş göreni iş başında en iyi tanıyan ve gözlemleyen kişinin ilk amir ya da usta olduğu varsayımından hareketle iş görenin performansını en yakın üst - amir değerlendirebilir (İlgar, s.20).

Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri besleme (bilgi akışı) sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Uyargil, s.31).

Bu uygulamanın en yararlı yönü birinci derecedeki amirin,

değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle, onu en iyi bir şekilde izleyebilecek durumda olmasıdır(Canman, s.14).

Bu uygulamada karşılaşılan sorunları şöyle özetleyebiliriz:
(Uyargil, s.32)

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler,
- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanamıyorsa, değerlendirme sonuçlarının olumsuz olması halinde ast savunmaya geçerek, davranışlarının haklılığını kanıtlamaya çalışabilir,
- İlk amir asta geri-besleme sağlama konusunda gerekli becerilere sahip olmayabilir,
- Cezalandırma durumunda ast ile ilk amirin ilişkileri bozularak, verimlilik olumsuz yönde etkilenebilir,
- Amir ile değerlendirilen kişinin çok yakın ilişkiler içinde bulunmaları nedeniyle, amirin, kişisel ilişkilerin, başka bir anlatımla sübjektif unsurların etkisi altında kalabileceği bir gerçektir

2.4.1.2. İş görenin Kendi Performansını Kendisinin Değerlendirilmesi:

Bu yöntem bir organizasyonda üst veya astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte incelemeleri yöntemidir (İlgar, s.21).

Oysa, değerlendirme sakatlarının kullanıldığı sistemlerde, yani

kişilerin ortak kriter ve standartlarla değerlendirildiği sistemlerde, kişilerin kendi kendilerini değerlendirmeleri hususu kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu yöntemde kendini değerlendirenlerin, özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanların kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece/puanları kullanarak değerlendirdikleri, marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız iş görenlerin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/puanlara yönelttikleri gözlenmiştir,(Uyargil, s.33).

2.4.1.3. İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirmenin Yapılması:

İş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmede, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalarda eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir(Uyargil, s.34).

Özellikle değerleyicilerle, değerlendirilenler arasında değerlendirme sorunları çıktığı zamanlarda uygulanan bir yöntemdir. Bu yöntem bazen üst yöneticilerin yaptıkları değerlendirmelerden daha geçerli sonuç vermektedir³⁹. Bu kadar geçerli ve güvenilir olmasına rağmen sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması önerilmektedir(Uyargil, s.34).

2.4.1.4. Astları Tarafından Değerlendirmenin Yapılması

Bu yöntemde astlar bağlı bulundukları üstlerini değerlendirmektedirler. Ancak bu yöntemin başarılı olabilmesi için: öncelikle astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve yöneticilerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde, astlar amirlerinin daha çok kişilik özellikleri ve kendi ihtiyaçlarına karşı ne oranda duyarlı davrandıklarına ağırlık vererek, organizasyon hedeflerini dikkate almadan değerlendirme yapmaktadırlar. Ya da , amiri ile çatışmaya girmekten çekinenler, değerlendirmelerinde olumlu derece / puanlara yönelmektedirler. bu tür eğilimler de yöntemin uygulamada güçlüklerle karşılaşmasına neden olmaktadır.

Yine, bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirilmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü, bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de, organizasyon el bir yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimler açısından mümkün olamayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir(Uyargil, s.35).

Bu da değerlendirmenin doğruluğu konusunda sorun yaratacaktır.

2.4.1.5. Müşteriler Tarafından Değerlendirmenin Yapılması:

Müşteriler tarafından yapılan değerlendirmelerin geçerli, güvenilir ve tarafsız olduğu gözlenmiştir. Bu nedenle bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinde terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi v.b. kararlarda yararlanmaktadırlar. Örneğin, General Electric'de müşterilerle yapılan ve periyodik mülakatlar, yönetici değerlendirme sürecinin bir bölümünü oluşturmaktadır.

Bu yöntemin bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri söz konusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir(Uyargil, s.35).

2.4.2. Değerleyicilerin Belirlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar

Anlatılanların ışığında değerleyicilerin seçilmesinde karşılaşılan sorunları kısaca özetlersek: Değerlendirilen kişiler hakkında yeterli bilgilere sahip olmama, kuşkusuz değerlendirmede yapılan hataların en önemli kaynağıdır. Genelde bunun nedeni de değerleyici ile değerlerinin farklı ortamlarda çalışmasından kaynaklanmaktadır. Hataların bir başka kaynağı da değerlendirmeyi yapacakların bu alanda eğitilmemiş olmaları ve değerlendirme yapmaya istekli olmamalarıdır.

Değerlendirmenin nasıl yapılacağı konusunda yeterince eğitilmemişse, başka bir deyişle, bu işi nasıl yapacağını bilemiyorsa, bir

kimsenin performansı gereği gibi değerlendirmesi beklenemez. Benzer biçimde, bir kimse performansı değerlendirmeye istekli değilse ve bu iş için yeterli zaman ayırmıyorsa ondan geçerli bir değerlendirme yapmasını beklemek hata olur. Bu nedenlerle değerlendiricilerin eğitimi ve isteklendirilmesi geçerlik için önemli koşullardır (Dicle, s.33).

Değerlendirmede yapılan hataların etkilerini ortadan kaldırmak veya azaltmak için, iki çözüm yolu önerilebilir(Ataay, s.242).

- Performans değerlendirmenin, değerleyicilerin bu eğilimlerini azaltacak biçiminde düzenlenmesi gerekir. Sistem içinde, nesnel nitelikteki ölçüler seçilmelidir. Tanımlar açık olmalı, karışık ve yanlış anlamlara neden olacak ifadelerden kaçınılmalıdır. Değerleyicilere gereken her türlü bilgi düzenli biçimde verilmeli, değerlendirme süreci ve zaman iyi bir değerlendirme yapmayı gerçekleştirecek biçimde belirlenmelidir.

-Değerlendirme sistemi teknik yönden eksiksiz olsa bile, yine de değerleyicilerin kişiliklerinden doğan değerlendirme hatalarının önüne geçilemez. Bu hataların etkilerini azaltmak için, değerleyicilerin eğitilmeleri gerekmektedir.

2.5. Değerlendirme Sıklığı

Performans Değerlendirmede, önemli bir sorun da, değerlendirmenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağıdır. Sistemde performans planlamanın sıklığını bir çok faktör belirlemektedir. Kişinin yaptığı işin niteliği, deneyimi, işindeki çalışma süresi (kıdemi), kendine güveninin olup olmadığı, fiili performans düzeyi gibi konular yöneticinin planlamayı ne sıklıkla yapacağını / planlamaya ne kadar süre ayıracağını



belirleyen hususlardır(Uyargil, s.63).

Birçok işletme performans değerlendirmeyi yıllık veya altı aylık dönemler içinde yapmaktadırlar. Ayrıca, bazıları iş görenin işe girişindeki ilk deneme döneminde, bazıları iş göreni ilk yıllarında sık sık değerlendirmektedirler. Değerlendirme dönemini belirlemede etkili olabilecek noktalardan biri de uygulanan yöntemdir. Seçilen yöntemin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi kapsamaması ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama döneminin saptanmasında bir sınırlayıcı olabilir. Diğer yönden, değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerlendirme dönemini belirleyen bir ölçüt olabilir. Bazı işletmeler, değerlendirme yapılacak tarihi kesin olarak belirlerler. Örneğin; 1 Haziran, 1 Temmuz gibi veya ücret artışlarının yapılacağı tarihler saptanmışsa buna göre bir değerlendirme yapılabilir(Ataay, s. 242).

Değerlendirmenin yılın belli ayında yapılmasına karşı olan görüşlerde vardır. Buna göre bir ay gibi kısa bir sürede bütün personeli değerlendirme zorunda kalacak amir, diğer iş yükü nedeniyle her bir personelini gereği gibi değerlendiremeyecek ve değerlendirmeden beklenen tüm yararlar sağlanamayacaktır. Bu nedenle, amirin her bir personeli için değişik tarihler saptaması ve her birinin değerlendirmesini saptanan tarihte yapması önerilmektedir(Canman, s.14).

Yine değerlendirme döneminin saptanmasında değerlendirilen kümelerin etkinliği söz konusudur. Satış bölümünde çalışanların değerlendirilmesi üçer aylı süreler içinde yapılabilir. Eğer, bu iş görenlerin belirli bir satış miktarını gerçekleştirmeleri amaç olarak saptanmışsa, değerlendirmelerin buna göre yapılması gerekecektir(Ataay, s.242).

Bu belirtilen noktaların dışında, aşırı iş yükü artışları, yeni bir sisteme geçiş ya da karmaşık teknik sorunlarla karşılaşılacak durumlarda da, astın performansının daha sık planlanması gerekecektir (Uyargil, s.63).

Öte yandan, performansı kesin zaman aralıkları yerine değişken aralıklarla değerlendirmenin psikolojik nedenlerle çok daha uygun ve yararlı olacağı savunulmuştur. Değişken aralıklarla değerlendirme iş görenlerin performanslarında zaman zaman görülen iniş-çıkışların gereği gibi değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

Değişken aralıklar farklı yöntemlerle saptanabilir. Her şeyden önce, değerlendirmenin belirli bir projenin ya da görevin tamamlanma zamanında yapılması kabul edilebilir. İkincisi, verilmiş olan görevin uzun sürede gerçekleştirilmesi söz konusu ise, kısa aralıklarla çok sayıda değerlendirme yapılması yoluna gidilebilir. Üçüncüsü, değerlendirme zamanının seçilmesi değerlendirilenlerin isteğine bırakılabilir. Son olarak, kimin ne zaman değerlendirileceği konusunda değerlendirilmeyi yapacak yöneticiler serbest bırakılabilirler(Dicle, s.37).

2.6. Performans Değerlendirmede Karşılaşılan Sorunlar

2.6.1. Değerleyicilerden Kaynaklanan Sorunlar

2.6.1.1. Belirli Puanlara / Derecelere Yönelme:

2.6.1.1.1.Yüksek / Olumlu Puan ya da Derecelere Yönelme:

Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. İşte, Olumlu puan ya da derecelere yönelmenin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz (Uyargil, s.75-76).

- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zamı v.b. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip, yetenek ve verimliliklerinin geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekilerden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması, nedeniyle değerlendiriciler değerlendirilenleri yüksek / olumlu puan ya da derecelere değerlendirirler.

2.6.1.1.2. Düşük / Olumsuz Puan ya da Derecelere Yönelme:

Değerlendirmelerde düşük/olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenlerini de şöyle sıralayabiliriz (Ataay, s.76).

- Başarılı olarak değerlendirilen astın ilerde kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede yüksek oluşu, nedeniyle değerlendiriciler değerlendirilenleri düşük/olumsuz puan ya da derecelere değerlendirirler.

Değerleyicilerin, yüksek ya da düşük puan ya da derecelere yönelmelerinin ortaya çıkaracağı hatalara engel olmak, değerlendirmelerinde doğru yargıya varmalarını sağlamak için toplantılar düzenlemek, değerlendirme öncesi sistemi tanıtmak, değerlendirme ve diğer konularda değerlendiricileri bilgilendirmek yararlıdır (Ataay, s.248). Yine bu tür hataların önlenmesi ya da eliminasyonu için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması da önerilmektedir. Ayrıca, puanlamalarda ayarlamalar yapmak ya da faktörleri ve / veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğu öne sürülmektedir.

Performans standartlarının da işe ve işletmeye uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

2.6.1.1.3. Orta Puanlara Ya da Derecelere Yönelme:

Orta derece / puanlara yönelmenin nedenlerini ise şöyle sıralayabiliriz. (Uyargil, s.77-78)

- Değerlendirici, astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse,
- Yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliği,
- Değerlenen personelin kişisel durumunu etkilememek isteği,
- Yöneticinin değerlendirme sistemi hakkındaki bilgi eksikliği,
- Bazen de yöneticilerin bu konuda zaman harcamak istememesi,
- Bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenme güçlüğü, nedeniyle değerlendiriciler değerlendirilenleri orta puan ya da dereceleri değerlendirirler.

2.6.1.2. Değerlendiricilerin Önyargılarından Kaynaklanan Sorunlar:

Değerlendirmenin geçerliliğini olumsuz yönde etkileyen sorunlardan biri de değerlendirmeyi yapanların bir takım önyargılara sahip olmalarıdır. Değerlendiricilerin değer yargıları ve inançları ve kişiler hakkındaki örneğin, dış görünüş, renk, din, mezhep, yaş ve cinsiyet gibi çeşitli niteliklerine bakarak genellemeler yapma eğilimleri, çoğu kere, yapılan değerlendirmenin geçerliliğini geniş ölçüde azaltabilmektedir(Dicle, s.34). Yine, Değerleyen değerlenen ile olumsuz bir etkileşim ilişkisi içerisinde olması halinde, değerlendirmeyi yapan kişi esneklik ve hoşgörüsünü yitirebilir, böyle bir sonuç ise önyargılı değerlendirmenin oluşmasına neden olabilir(Erdoğan, s.220).

Bu tür basma kalıpcı tutum ve davranışlardan kaynaklanan yanılgıları gidermek oldukça güçtür. Bununla beraber, geliştirilen bir takım yöntemler ve konmuş bulunan belgelendirme ya da açıklama zorunluluklarıyla bu tür yanılgılar azaltılmaya çalışılmaktadır (Dicle, s.34). Ayrıca, değerlendirici, kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir (Uyargil, s.80).

2.6.1.3. Hale Etkisi :

"Hale etkisi: Değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Uyargil, s.74).

-Bu yanılğı, değerlendiricilerin yalnızca bir niteliğe ilişkin bilgilerine dayanarak bir kimseyi bütün nitelikleri bakımından iyi ya da kötü olarak değerlendirmeleridir. Örneğin, çok dikkatli olduğu bilinen bir iş görenin bütün nitelikleri bakımından hep en iyi biçiminde değerlendirilmesi böyle bir yanılğıya yol açacaktır. Oysa, kişisel niteliklerin birbirleriyle çok yakın ilişkiler içinde bulunmadığı bilinmektedir. Bu nedenle, çeşitli niteliklerin hep aynı ya da benzer sayılarla değerlendirilmesi bu tür bir yanılğının varolduğunun göstergesidir (Dicle,s.34) .

- Hale etkisinde karşılaşılan yanılğılardan diğer biri de kişinin ilk izlenimine göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapacaktır.

- Karşılaşılan diğer bir yanılğı ise; değerlendiricinin performansının değerlendirildiği kriterler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme kriterlerin seçimin de yapılan hatalar kriterler arasında (geçişim olması gibi) değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır.

- Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir. Ayrıca, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek değerlendirme hataları önlenilmeye

çalışılmaktadır. Yine gözlem süresinin artması ile hale etkisinin azalacağı belirtilmektedir (Uyargil, s.74-75).

2.6.1.4. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:

Değerlendiriciler, kimi kez değerlendirmelerini değerlendirilen kişilerin en son ortaya çıkmış bulunan davranışlarının etkisinde kalarak değerlendirmelerini yaparlar. Bütün bir dönem boyunca gösterilen başarı ya da başarısızlıkları bir yana iterek, son birkaç hafta içinde ortaya çıkan gelişmeleri göz önünde bulundurarak yapılan değerlendirmeler birçok yanılgılara yol açabilmektedir. Değerlendirilen kişiler değerlendirme zamanı yaklaşırken yöneticilere yaranabilmek çabası içine girerler. Yöneticiler ise, değerlendirme döneminin sonuna yaklaşıncaya kadar, astlarına, onların başarı ve gelişmelerine ilgisiz kalabilmekte ve dönem sonundaki gözlemlerine dayanarak yanlış değerlendirmeler yapabilmektedirler.

Sadece değerlendirme döneminde meydana gelen bu tür gelişmeleri önlemek için önerilen çeşitli önlemler arasında, değerlendirme döneminin kısaltılması ve dönem sonunda yapılacak değerlendirmeye temel olmak üzere dönem boyunca iş görenlerin performansına ilişkin kayıt tutulması yer almaktadır(Dicle, s.34-35).

2.6.1.5. Kontrast Hataları :

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa,ardarda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırmaları sonucu objektif standartlardan uzaklaşarak hatalı değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır.

Bu tür kontrast hatalarının önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile

değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir (Uyargil, s.80). Ayrıca, tüm personeli yılın belirli bir döneminde değerlendirilmesi yerine yıl içine yayarak değerlendirilmesi de bu tür hataların ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır.

2.6.1.6. Pozisyondan Etkilenme:

Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler kişilerin bulundukları pozisyonlardan etkilenerek, işletmede önemli kabul edilen iş ve pozisyonlardaki kişileri yüksek, önemsiz kabul edilenlerdekini de düşük performans düzeyinde değerlendirirler. Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, iş görenin performansı değil işin değerlendirilmesi yapılmaktadır (Uyargil, s.80).

Bunun için; ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendir melerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırılmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Uyargil, s.80-81).

2.6.1.7. Atıf Hataları :

Kişiler kendi ya da başkalarının davranışlarının nedenlerini belirli varsayımlara dayanarak açıklama eğilimindedirler. Bazen bu varsayımlarda söz konusu davranışların nedeni kişiliğe dayandırılır (İçsel atıf). Bazen de davranışının nedeninin kişilikten değil, dış çevreden kaynaklandığı düşünülür (Dışsal atıf). Örneğin; bir astın başarılı performansını zeki ve kararlı kişiliğine bağlarken içsel atıf, yöneticisinin

doğru ve iyi tanımlanmış talimatlarına bağlarken de dışsal atıf yapmış olur(Uyargil, s.81).

Bu gibi hatalar özellikle sonuç/hedeflerle performansın değerlendirilmesini amaçlayan yöntemlerin uygulanması ile giderilmeye çalışılmaktadır (Uyargil, s.81).

2.6.2. Değerlendirme Mülakatında Karşılaşılan Sorunlar

Performans değerlendirme alanında en çok tartışılan konulardan biri de gizlilik-açıklık sorunudur. Yapılan değerlendirmelerde gizlilik uzun süre ana ilke olarak benimsenmiş ve değerlendirilenler nasıl değerlendirildiklerini, performans düzeylerinin ne olduğunu, kendilerinden neler beklendiğini, eksiklik ve hatalarının neler olduğunu ve kendilerini ne yönde geliştirebileceklerini öğrenememişlerdir.

Konu üzerinde yapılmış bir takım araştırmalar, iş görenlerin, genellikle, olumsuz değerlendirmelere sert tepki gösterdiklerini ve sonuçları öğrenmeleri halinde değerlendirmeyi yapanlara karşı saldırgan bir tutum ve davranış içine girebildiklerini göstermiştir. Bu tür tutum ve davranışlar nedeniyle, yöneticiler ya değerlendirme sonuçlarını gizli tutma eğilimi içine girmişler ya da bu sorumluluklarını başkalarına aktarma yolunu seçmişlerdir.

Oysa, performans değerlendirme bir cezalandırma aracı değildir ve başarısız iş görenleri kendilerine haber vermeden cezalandırma amacı taşımaktadır(Dicle, s.38). Değerlendirme mülakatının gerçek amacına bakıldığında personelin performansını etkileyen problemlerin nedenlerini ortaya çıkarmak ve uygulandığında bu nedenleri ortadan kaldıracak ya da bunların performans üzerindeki etkisini en aza

indirecek bir çalışma planı geliştirme olduğu gözlenmektedir. Değerlendirme yalnızca bir denetim yöntemi olarak görülür ve mülakat da, değerlendiricinin gözüyle, değerlendirilen personele sadece "ne kadar iyi iş yaptığını bildirmek" amacıyla gerçekleştirilirse, etkili bir performans değerlendirme sistemine katkısı çok az olur (Canman, s.47-48).

Ya da değerlendirmenin sonuçları konusunda değerlendirilenlere bilgi verilmedikçe, eksikleri, hataları ve yanlışları açıkça ortaya konmadıkça, ne kişi kendisini geliştirebilir ve ne de yöneticiler onlara yardımcı olabilirler. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının ilgililere bildirilmesi, amirlerin, değerlendirme işini daha ciddiye almaya ve ifade ettikleri kanaatleri objektif ve gözlenebilir olaylara desteklemeye zorlar. Bu nedenle, değerlendirme sonuçlarının olumlu ya da olumsuz olduğunda bakılmaksızın, değerlendirilenlere duyurulmasında yarar vardır. Amaçlar açıkça saptanıp, tüm çabalar bu amaçları gerçekleştirmeye ve bu amaçlar doğrultusunda kişisel gelişmeyi sağlamaya yönlenebilirse, kişiler görevlerini ne ölçüde başardıklarını görebilir, kendi kendilerini değerlendirebilir ve yöneticilerin de yardımı ile eksikliklerini gidermek ve hatalarını düzeltmek üzere kendilerini geliştirebilirler(Dicle, s.38-39).

Değerlendirme mülakatının temel iki işlevi olduğunu söyleyebiliriz. Bunlar:

- Planlanan performansın amaca yönlendirilmesi,
- Çalışanların daha fazla çaba sarf etmeye özendirilmesi.

Bu potansiyel yararlarına karşın, bir çok organizasyon değerlendirme mülakatını ya hiç ya da gerektiği biçimde yapmamaktadırlar. Taraflar bu süreci gereksiz ve zaman kaybettirici olarak görmektedirler(Uyargil, s.95).

2.6.2.1. Değerlendirme Mülakatı Öncesinde Karşılaşılan Sorunlar:

Değerlendirme mülakatının yapılabilmesi için öncelikle ast ile ilgili bilgilerin bir araya getirilmesi gerekir. Değerlendirme sonrası görüşmeyi yapacak olan yönetici görüşeceği iş görenin iş tanımını iyi bir biçimde gözden geçirmeli, bu tanımları performans standartları ile karşılaştırmalıdır(Erdoğan, s.229). Ancak, güncelliğini yitirmiş iş tanımları ile performans standartlarının açık şekilde ifade edilmediği durumlarda çok büyük sorunların çıkacağı kaçınılmazdır.

Yönetici astının performansının olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemelidir. Bu konuda yapılmış sistematik bir analiz varsa onun verileri,dönem boyu tutmuş olduğu notlar, vb. ek bilgiler gözden geçirilmelidir(Uyargil, s.89). Bilgilerin eksikliği veya eldeki bilgilerden emin olmama durumunda; astın daha önceki yapılmış olan değerlendirmelerine ve astın ilgili olduğu diğer kişilerin görüşleri de alınarak mülakata hazırlanılabilir.

Hazırlık safhasının uygulanması açısından, kesinlikle uyulması gereken çok önemli dört husus vardır(Canman, s.50-51).

I- Mülakatın tarih ve saati kesin olmalıdır. Bu kural sadece çok istisnai durumlarda bozulabilir. Yöneticinin, mülakatın tarih ve saatinin değiştirileceğini değerlendirilen kişilere bildirmesi, rahatsız edici bir durumdur. Böyle bir durumda kişide, mülakatın pek önemli olmadığı duygusu uyandırılacağından sakıncalıdır.

II- Mülakatın tarih ve saati yeterince önceden belirlenmeli; böylece her iki tarafa yeterli hazırlanma süresi tanınmalıdır. Ancak, bu süre çok uzun tutulursa, şartların değişme ihtimali ortaya çıkabilir. Değerlendirilen kişinin zamanı da dikkate alınmalıdır.

III- Mülakat için yeterli süre ayrılmalı, bu süre tamamen değerlendirilen kişiye ayrılmalı ve böylece mülakatın kesintisiz tamamlanması sağlanmalıdır. Yönetici, mülakat sırasında sık sık saate bakmak istemeyeceği gibi, zaman darlığından gözetlemeyi kesmek de istemeyecektir. Çünkü, her ikisi de verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecektir.

IV- Mülakat baş başa yapılmalı ve kesinti olmamalıdır. Hazırlanacak özel ; görüşme ortamına ziyaretçi gelmemeli ve telefon bağlanmamalıdır(Erdoğan, s.230). Ayrıca , mümkünse bu özel yerin astın ya da yöneticinin odası yerine tarafsız bir ortamda olması (kütüphane, toplantı salonu gibi), astın kendisini daha rahat hissetmesine neden olacağından, tercih edilmelidir.

Yöneticinin, değerlendirme mülakatına kendini hazırlaması ve mülakatın yer ve zamanını asta bildirdikten sonra astın da kendini bu süre içinde mülakata hazırlaması gerekir. Özellikle performansı dönem başında planlanmış olan ast, bu planların ne oranda gerçekleştiğini beklenen hedeflere ne oranda ulaşıldığını ve dönem içinde yaşadığı sorunları gözden geçirecek ve böylece kendini bu şekilde değerlendirirken, astın iş tanımlarına, dönem içinde kendisi ya da iş arkadaşları tarafından hazırlanmış raporlara ve ilgili planlara ihtiyacı olacaktır. Ancak, yazılı hedeflerin bulunmadığı, diğer bir deyişle astın performansının dönem başında planlanmamış olduğu durumlarda; ast, kendi kendini değerlendirme ve sorunlarla karşılaşacaktır(Uyargil, s.91).

2.6.2.2. Değerlendirme Mülâkatı Sırasında Karşılaşılan Sorunlar :

Yapılacak görüşmeye hazırlanan ortamda; yönetici, değerlendirme mülakatından beklenen yararları ve amaçları kısaca özetler w mülakatın nasıl yürütüleceğini astına açıklar. Bu aşamada iyi

bir mülakatçı olarak yöneticinin astını rahatlatma görevini de yerine getirmesi gerekmektedir. Ast ile yöneticinin beraberliği ne kadar eski olursa olsun, formül bir değerlendirme mülakatı sırasında her zamanki olağan ve doğal davranışlar yerini gerginliğe bırakacaktır(Uyargil, s.92).

Hem mülakatı yapan kişinin, hem de mülakata alınan kişinin, görüşme başlamadan önce kendilerini stres altında hissetmeleri normaldir. Ancak, eğer yararlı bir görüş alış-verişi sağlanmak isteniyorsa, bu stresin kontrol edilmesi ve mülakat üzerindeki etkisinin en aza indirilmesi gereklidir(Canman, s.53). Bu stresli ortamı yönetici iletişim becerilerini kullanarak rahatlatılabilecektir. Gerek sözlü iletişimde seçilen sözcükler, gerekse beden dilinin dikkatli kullanımı bu konuda yöneticiye yardımcı olacak becerilerdir(Uyargil, s.93).

Mülakatın ilk birkaç dakikası çok önemlidir. Kullanılan kelimeler, mülakata çağrılan kişi ile işbirliğinin mümkün olup olmayacağı konusunda kalıcı bir etki yaratabilir. Örneğin, yönetici mülakata aldığı kişiye istemeyerek, mülakat için harcanan zamanla ilgili yanlış ifadelerde bulunabilir. "Sizi işinizden alıkoyduğum için özür dilerim; ancak, bu mülakatı yapmak zorundayız" gibi bir cümle, bunun kastedilmediğini defalarca söylense de geri alınamaz.

Mülakata alınan kişiye nezaket ve kibarlığın sadece dilde kaldığını hissettirerek başlamak, işleri daha da kötüye götürebilir. Çok sık olarak mülakatın ilk dakikaları kişinin ailesinin sağlığı ile ilgili sorularla harcanır ve kişinin verdiği cevaplar bile dinlenmeden şu cümleyle devam eder: "Pekala otur bakalım, performansınla ilgili olarak görüşmemiz gerekiyor" gibi cümleler görüşmeyi olumsuz yönde etkiler(Canman, s.51).

Mülakatın giriş bölümü niteliğini taşıyan ilk aşamadan sonra, astın konuşmasını teşvik etmek, kendi değerlendirmelerini iletmesini istemek

gerekir. Çünkü, değerdendirilen kişinin görüşleri yöneticinin astı hakkında daha fazla bilgi edinmesine ve kişinin yönlendirilmesinde daha etkili olmasına yardım edecektir. Böylelikle konuşmanın büyük kısmının mülakata alınan kimseye verilmesi sağlanır. Personelin, konuşmanın zevkli olduğunu hissetmesi sağlandığında, iyi ve verimli bir mülakat yönetimi için önemli bir adım atılmış olur(Canman, s.54). Ast eğer kendini değerdendirme konusunda, önceden hazırlık yapmasına karşın, konuşmada hala güçlük çekiyorsa, yönetici soru sorma becerilerini kullanarak, astı daha fazla konuşmaya ve görüşlerini bildirmeye teşvik ederek, iki yönlü iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Değerdendirme mülakatlarında yöneticilerin spesifik olmaları, yorumlarını somut olaylara, sonuçlara ve yapılan işlere dayandırmaları, aynı anda çok fazla ayrıntı ile ilgilenmemeleri gerekir. Önceden hazırlanan performans planını izleyen yönetici, gelecek dönemi kapsayan yeni planda kendine yarayacak verileri daha ayrıntılı olarak incelemek ve astı ile tartışmak durumundadır. Bu nedenle, önemsiz ayrıntılarla ilgilenmek, yöneticinin aşırı mükemmellik arayışında olduğunu göstererek, iş görenin de mülakattan rahatsızlık duyması ile sonuçlanacaktır(Uyargil, s.94).

Yönetici görüşme sırasında tenkitçi olmaktan çok sorun çözücü olarak davranmalıdır. Eğer bir eleştiri yapılacaksa, bu eleştiri kişiden ziyade iş üzerinde yoğunlaşmalıdır. Örneğin, kişiye "az satıyorsun demek yerine", "satışlar düşüyor demek doğru olacaktır(Erdoğan, s.230).

Görüşmede çok genel konular görüşme dışı tutulmalı, zorunluluk yoksa orada olmayanlar hakkında da konuşulmamalı, başka iş görenlerin olumsuz yönleri veya istenmeyen davranışları konuşma dışı tutulmalıdır.

Görüşme sırasında iş göreni yargılayıcı konuşma biçiminden uzak olunmalıdır. İş görende şüphe yaratan, onu genel düşünceye iten veya serbest davranışa yol açan "senin yerinde ben olsam", "bana müsaade edersen" gibi cümleler kullanılmamalıdır.

Yönetici, savunma yönü güçlü olan iş görene karşı saldırıya geçmemeli, konuşma sırasında kişiyi savunmaya itici tutum ve saldırılardan kaçınmalıdır(Erdoğan, s.231-232).

Bazen organizasyon el sınırlamalar nedeni ile yönetici asta performansı kötü olmasa da olumsuz görüş bildirmek durumunda kalabilir (kadro yetersizliği nedeni ile astın terfi edememesi gibi). Aslında burada asta verilen mesajın olumsuzluğu performans değerlendirme sürecinden kaynaklanmamakla birlikte, ast olumsuzluğu performans değerlendirme sistemine atfetme eğilimi gösterecektir. Bu gibi durumlarda gene yöneticinin iletişim becerilerinin gelişmişliği sorunların çözümünde önemli bir rol oynayacaktır(Uyargil, s.13).

Mülakat görüşmesi sonunda taraflar gelecek döneme ait astın kendini geliştirebilmesini, motive olmasını, organizasyon hedefleri ile bütünleşerek, verimli ve etkin çalışabilmesini sağlayacak şekilde ilerci döneme ait performansını planlarlar(Uyargil, s.95).

2.6.2.3. Değerlendirme Mülakatının Başarısı İçin Gerekli Şartlar

Performans değerlendirmenin amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan değerlendirmelerin personele en uygun biçimde aktarılması gerekir. Performans Yönetimi Sisteminin en önemli safhalarından biri olan değerlendirmelerin. mülakatında göz önünde bulundurulması gereken bazı hususlar vardır. Bu hususları şöyle düzenleyebiliriz (Abukay, Y.L.T., 1993, s.37-38).

1- Değerlendirmesini yapacağınız elemana 1-2 gün öncesinden yapacağınız değerlendirme mülakatı hakkında haber veriniz. Bu safhada elemana gündeme getirmek istediği konuları hazırlaması için teşvik edin. Hatta bazı zamanlarda yazılı olarak hazırladığınız Performans Değerlendirmesini adı geçen elemana vererek okuyarak hazırlanmasını sağlayın.

2- Önemli gördüğünüz konuları atlamamak için o konularda önceden not tutarak bu notları görüşmenin bir ajandası olarak kullanın. Elemanın kendisini niçin bu şekilde değerlendirdiğinizi sorması olanağına karşı makul cevaplarınızı önceden hazırlayın. Elemanın sual sormasını teşvik edin.

3- Adı geçen elemanın spesifik olarak gelişmesine yardımcı olacak hareketleri önermek için önceden hazırlıklı olun. En önemlisi; spesifik performans problemin olduğu yerde kişiye hedef olmayın meseleyi hedef yapın.

4- Mülakata başlarken arkadaşça, yardımcı olacak ve kararlı bir tonla konuşmaya başlayın. Şunu unutmayın ki; gerek siz, gerekse eleman mülakattan dolayı stres altında olabilirsiniz; o yüzden havayı yumuşatıcı görünüm sergileyin.

5- Firmada çalışan herkesi aynı esaslar içerisinde değerlendirdiğini gelişme ve ilerleme sağlayacak şekilde tüm konulara girmesini sağlayın.

6- Görüşmenin tamamı ile bir fikir alışverişi olduğunu unutmayın. Elemana işinde nasıl bir performans gösterdiğini şartların ve kendi gelişmesinin ne şekilde sağlanabileceğine dair size yardımcı olacak bilgiler vermesini isteyin, büyük bir olasılıkla gelişme ve iyileşme için ondanda sizin düşündüğünüz şekilde cevaplar alacaksınız.

7- Sizin değerlendirmeniz ile kişinin kendi değerlendirmesi arasında farklılık bulunup bulunmadığını gözleyin. Farklılık bulunuyorsa bu farklılığın nelerden kaynaklandığını tartışın, konuyu geçiştirmeyin. Bu yaklaşım farklılığı getiren sebeplerin varlığını gösterdiği gibi bu sebeplerin anlaşılmasına fırsat verecektir.

8- Bu görüşmede hem yapıcı komplimanlarda bulunun, hem de yapıcı bir şekilde kritik edin. Başka bir deyimle elemanın kuvvetli yönleri kadar zayıf yönlerini de gündeme getirin. Bu konuların tartışılması sırasında konuya nasıl yaklaştığınızı elemanın doğru algılayıp, algılamadığını kontrol edin.

9- Zaman zaman bu görüşmelerde hislerle hareket edildiğini gösteren emareler ortaya çıkacaktır. Kişilerin hassas olduğu konulara eğilin. Değerlendirme mülakatı sırasında kişilerin hissi yapılarını da göz önünde bulundurun. Bu gibi hissi davranışların var olması ve halledilmesine engel teşkil eden durumlarda personel yöneticilerinden yardım talep edin.

10- Değerlendirmesini yaptığınız kişinin tüm değerlendirme içerisinde ele alınan konuları tam olarak anlayıp anlamadığından emin olunuz, yanlış bir anlama olduğunda bunu anında halletme şansına sahip olacaksınız.

11- Geçmiş performans kadar gelecek performansı da muhakkak tartışın, kişinin geliştirilmesi için neler yapmanız gerektiğini açıklığa kavuşturun, bu konuda elemanında fikirlerini talep edin.

2.6.3. Hedeflerin Çatışmasından Ve Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar

2.6.3.1 Hedeflerin Çatışmasından Kaynaklanan Sorunlar

Performans Değerlendirmenin tüm yararlarına rağmen, uygulamada değerlendirilenlerin ve değerlendirilenlerin çoğunluğunun değerlendirme konusunda görüşlerinin / tutumlarının olumsuzluğu dikkati çekmekte ve bu da Performans Değerlendirmenin işleyişinde oldukça önemli sorunlar yaratmaktadır. Performans Değerlendirmenin doğasında varolan çatışma alanlarını şöyle açıklayabiliriz (Şekil 8.).

Öncelikle organizasyonun değerlendirmeye (ücretler, terfi ve işten ayırma kararlarına) ilişkin hedefleri ile geliştirmeye (danışmanlık, yönlendirme, kariyer planlama kararlarına) ilişkin hedefleri birbirleri ile çatışacaktır. Yöneticiler değerlendirmeye ilişkin kararları verirken, astların kariyer ve ücretleri de bu kararlardan etkilenecek ve bu kararların asta duyurulması astın üste karşı olumsuz bir tavır içine girmesine ve güven kaybına neden olacaktır. Bu tür tepkilerle karşılaşan yöneticinin yapıcı / yardımcı ve sorun çözümleyici rolünü sürdürmesi güçleşecektir.



Şekil 8 Performans Değerlendirmedeki Hedef Çatışma Alanları

İkinci olarak astın kendi hedefleri arasındaki çatışmadan kaynaklanan sorunlardır. Ast organizasyon içindeki durumunu anlamak ve performansını geliştirmek için geri-besleme ister. Ancak aynı zaman da ast değerli ve önemli ödüller elde etmek ve organizasyon içinde kendi konusunda uzmanlığını / üstünlüğünü kabul ettirmek ya da sürdürmek arzusundadır. Bu durumda astın hedefleri bir yandan açıklık ilkesini gerektirirken, (asta geçerli geri-besleme sağlanması) diğer yandan da astın savunucu bir rol üstlenmesine de neden olmaktadır.

Üçüncü alanda ise en belirgin çatışma organizasyon hedefleri ile bireyin hedeflerinin çatışmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, organizasyonun değerlendirmeye ilişkin hedefleri ile astın ödül elde etmeye ilişkin hedeflerinin ya da organizasyonunun geliştirmeye ilişkin hedefleri ile astın üstünlüğünü / uzmanlığını kanıtlama hedeflerinin birbiriyle çatışması gibi.

Organizasyonlarda yaşanan bu çatışmaların sürecin doğasında var olduğu ancak sistem içinde kendi halinde bırakılmayıp, iyi yönetilmesi durumunda olumsuz sonuçlarının azaltılabileceği ya da elimine edilebileceği bir gerçektir

2.6.3.2. Yöneticilerden Kaynaklan Sorunlar

Önceki bölümlerde yöneticilerin Performans değerlendirme sürecinde neler yapması gerektiğini, nasıl davranması gerektiğini ve nelerden kaçınmaları gerektiğini açıklamıştık. İşte bu süreç içerisinde yöneticilerden kaynaklanan bazı sorunları şöyle özetleyebiliriz:

Performansın periyodik olarak planlanması ve değerlendirilmesi, örgütün başarısı üzerinde olumlu etkisi olan çok önemli bir yönetim sorumluluğudur. Bu sorumluluk etkili olarak yerine getirilirse iletişimi geliştirir, verimliliği artırır, personelin gelişmesini ve ilerlemesini özendirir.

Bu görüşü içtenlikle destekleyen yöneticiler, değerlendirme sürecine sürekli bir çaba harcanmasını ve bunun belli aralıklarla daha biçimsel bir temelde yürütülmesini sağlarlar. Bu yöneticiler günlük iş baskısı nedeniyle bazı şeylerin gözden kaçabileceğini bilirler, bunun için, bu kişiler meydana gelen bu olayların sayısını en aza indirmek için performans yönetimi sistemine gereken önemi vermişlerdir. Bu tür yöneticiler, sistemi destekledikleri halde işletme içinde azınlıkta kalmaktadırlar.

Bir de, bu fikri destekleyen, ancak bu sorumluluğa ağır bula yöneticiler vardır. Bu yöneticileri değerlendirme sürecini zorlar ve muhtemelen yetersiz eğitim yüzünden de sonuçlardan genellikle hoşnut olmazlar; ancak, bu grup, yönetim kademesindekilerin büyük



çoğunluğunu oluşturur.

Üçüncü bir grup yönetici ise, her çeşit değerlendirmeye karşı tamamen olumsuz bir tutum içinde bulunan yöneticilerden oluşur. Bu kişiler, emirlerinde çalışan herkesten yüksek performans beklerler ve değerlendirmeyi ihtiyaç duymadıkları ya da "zaman bulamadıkları!" fazladan bir iş olarak görürler(Canman, s.61).

Bazı yöneticilerde de ortak düşünce eğilimi vardır. Değerlendirmeyi yapan yöneticiler zaman zaman "benim elemanlarım iyidir" yaklaşımın benimseyip elemanlarını devamlı çok iyi olarak değerlendirirken bazıları daha ortalama değerleri benimseyip, performansını değerlendirdiği elemanlarını "ne iyidir, ne kötü" yaklaşımına göre sıralamaktadırlar (Erdoğan, s.219).

Değerlendirmeyi yapacak olan yöneticiler bir yandan astlarını geliştirmek, öte yandan da performans düzeyleri hakkında karar vermek durumundadırlar. Bu durum, çoğu kez, onların bu iki rolü arasında uyumsuzluklara ve rol çatışmasına yol açabilmekte ve sonuç olarak yöneticiler astlarının yükselmesini engellemek anlamına gelebilecek olumsuz değerlendirmeleri yapmaktan kaçınabilmektedirler. Dahası, yöneticiler astları üzerinde suçluluk derecesini saptayan bir yargıcı görevini yüklenmek istememektedirler. Kimi yöneticiler değerlendirme için ayıracakları zaman, astlarını geliştirme doğrultusunda çok daha yararlı bir biçimde kullanabilecekleri inancındadırlar (Dicle,s.35).

Yöneticilerin astlarını değerlendirmede yargıcı (hakem) ya da değer biçici olma zorunda bırakılmaları, astları için olduğu kadar kendileri açısından da istenmeyen bir durumdur. Astları arasında ayırım yapmak, kiminin çok iyi, kimisinin ise çok kötü olduğunu söylemek, onları da rahatsız etmektedir. Ast-üst ilişkilerinin bozulmasına neden

olabilecek gerçekçi bir değerlendirme yapmak yerine daha az sorun yaratabilecek orta yolu seçmek ve uç noktalardan kaçınmak bu rahatsızlığın bir sonucudur (Dicle, s.62).

2.6.4. Değerlemelerin Kullanılışı

Personel politikaları ve uygulamaları raporu, iş başarısını iyileştirmede bir araç olarak değerlemelerin çok genel bir uygulamasını anlatmaktadır. Aşağıda örnek alınmış bir kısım işletmeler, diğer uygulama alanları ile tek tek kullanılışa değin oranlar belirtilmektedir:

Yükseltim ve nakiller için esas alma	% 66.0
Ücret artışlarını belirleme	% 63.2
Eğitim gereksinimlerini saptama	% 61.3
Morali düzeltme	% 61 .3
Gözetim erkini meydana çıkarma	% 52.8

Raporlanan işletmeler, sistemin, gözeticiyle işçilerle ilgili yargılarını düzeltmelerde yardımcı olduğuna, aynı zamanda onlara yönetime katılmakta olduklarını hissettirdiğine ve başta testler olmak üzere, işgören seçim yöntemlerini değerlendirmekte önemli veriler sağladığına inanmaktadırlar (Artan, s.117).

Bu değerlendirmeler ayrıca; Personel seçiminde , Terfi, transfer, hizmet akdinin feshi ya da işten çıkarma, İlerleme planı, kariyer planlaması, İnsan kaynakları planlanması, eğitim programlarının geliştirilmesi ve değerlendirilmesi, haberleşme, problem çözme, karar alma süreçleri gibi konularda kullanılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.İŞLETMELERDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME AÇISINDAN ÜCRET

3.1. Ücretin Tanımı Ve Önemi

3.1.1. Ücretin Tanımı

Ücret, çeşitli kaynaklardan çok değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bunun nedeni ise, ücretin farklı yönlerden ele alınması ve bu nedenle ücrete farklı anlamlar verilmesidir. 1475 sayılı İş Yasasının 26. maddesinde genel anlamıyla ücret "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya vekili kişiler tarafından sağlanan, nakden ödenen meblağ" olarak tanımlanmıştır (1471 Sayılı İŞ KANUNU, Madde 26).

Diğer bir tanımlamada ise ücret, bir teşebbüs tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır (Talas, s.4).

Ücret, "Bedeni veya zihni emeğe istihsal ameliyesindeki faaliyetler karşılığı ödenen bedel veya diğer bir ifadeyle, prensip itibariyle teşebbüsün kar veya zararına bağlı olmayan ve müteşebbis tarafından emek sahibine istihsal olunan malın satışı beklemeden ödenen devamlı bir gelirdir." şeklinde de açıklanmaktadır (Zaim, s.162).

Üretim faktörleri arasında doğrudan insan ile ilgili olanı emektir. Bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harcayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen paraya ücret denir. Buna göre ücreti emeğin fiyatı olarak tanımlamak mümkündür (Kobu, s.607).

Uluslararası sözleşmelerde ise ücretin tanımı "yapılan veya yapılacak olan bir iş veya hizmet karşılığında, yazılı veya sözlü iş sözleşmesi uyarınca, bir işveren tarafından bir işçiye her ad altında ve hangi hesaplama biçimi ile olursa olsun ödenmesi gereken ve parasal olarak değerlendirilebilen, karşılıklı anlaşma yahut ulusal yasalarla saptanan bedel ya da kazançtır." şeklinde yapılmıştır (İnce, s.231).

3.1.2. Ücretin Önemi

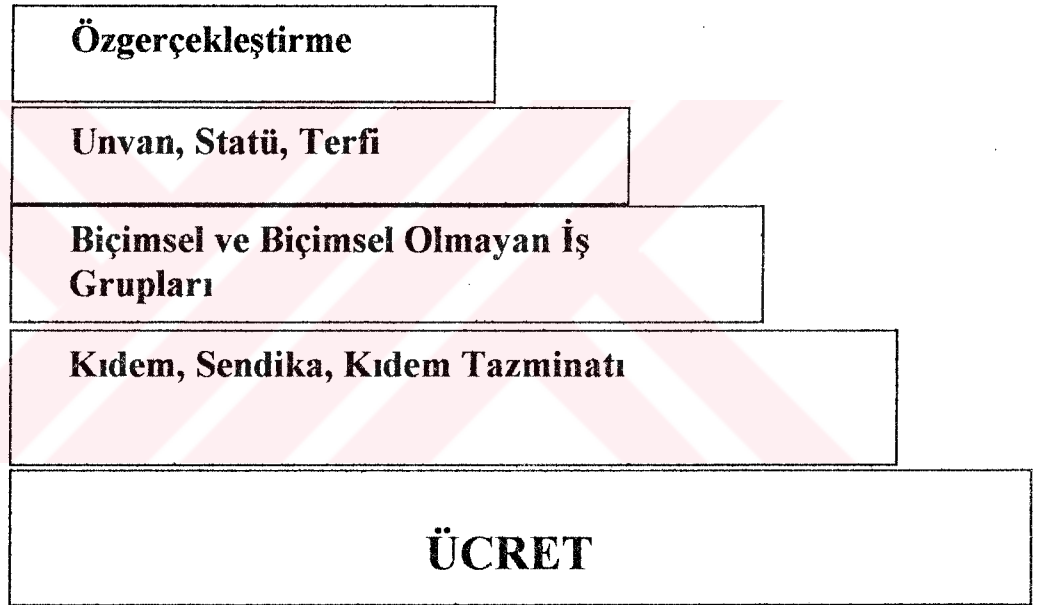
Ücret, iş gören için çalışmasının karşılığı olarak elde ettiği maddi getiri olması açısından, işletme için ise üretimin maliyetine direkt etki eden bir unsur olması açısından önemlidir.

İşgörenlerin sadece ücretlerin tutarlarıyla ilgilendikleri konusundaki işveren iddialarına karşılık ; yapılan araştırmalar, mali ödemeler yanında diğer konularla da ilgilendiklerini göstermektedir. Fakat ücretlerin İş Tatmini Ölçeğinde 5. ve 6. Sıralarda yer aldığını gösteren Batı ülkelerinde yapılan moral çalışmalarına karşın, uygun ücretler ve maaşlar hala çoğu işgörenler için önemini korumaktadır. Eğer ücretler ve maaşlar yeterli ise, diğer ihtiyaçlar daha önemli duruma gelir; eğer ücret ve maaşlar yetersiz ya da adaletsiz ise, işgörenler için önem sıralamasında ilk sırayı alacaktır. Bu nedenlerle, uygun bir ücret ve maaş politikası ile tutarlı dahili ücret ve maaş ilişkileri sistemi herhangi bir örgütte bireysel ve grup çabasının gösterilmesi için yaşamsal önem taşır(Myers, s.434-435).

İşgörenin ücrete verdiği önemin sebepleri sahip olduğu çeşitli gereksinimlerdir. Bu gereksinimler kişinin maddi-manevi ihtiyaç ve beklentilerinden doğarlar. Bu gereksinimleri açıklanmasında Maslovun modelini örnek olarak kullanabiliriz. Şekil 9'da Maslova göre gereksinimler sıralanmıştır.

Maslov' un bu modelinde ilk dört sıradaki gereksinimler, ücretle doğrudan ilgili olanlardır. Ücret ve buna bağımlı olabilecek gereksinimler bakımından birbiri içinde olacak kavramlar vardır.

Gerçekte gereksinimler çok seyrek olarak bulunurlar. Genellikle birbiri içine girmişlerdir. Gereksinimler iç içe vurunca durdurulmaları söz konusu olmayacaktır. Bazı kişiler için ücret önemli olurken bazıları düşük ücretle ama unvan için çalışabileceklerdir. Bu nedenle insanların güdülerini önem kazanmaktadır (Ataay, s.24-25).



Şekil 9 Maslov'a Göre Gereksinimler Modeli

Ekonomik özendiriciler yolu ile çalışanların uyarılarak daha etkin bir biçimde çalışacağı görüşünün hakim olduğu bilimsel yönetim yaklaşımında, işletme yöneticileri tarafından ücret önemli bir özendirici olarak kullanılmıştır. Örneğin parça başı ücret uygulamasında verimlilik ve çalışan kazançları maksimize edilmeye çalışılmıştır. Beşeri ilişkiler hareketi ile verimlilik artışı için bu görüş yerine grup normları, sosyal baskı, gözetimsel kontrol gibi konulara daha fazla önem verilmeye

başlanmıştır. 1960'larda ise Herberg ve Maslow gibi yazarların insan gereksinimleri ve insan doğasına ilişkin görüşleri ile ücretin ancak insanların alt düzeydeki gereksinmelerini tatmin edebileceği görüşü yaygınlaşmıştır. Yapılan araştırmalarda çalışanlardan iş öğelerini verdikleri öneme göre sıralamaları istenmiş ve sonuçta güvenlik, ilgi, ilerleme olanakları, taktir edilme, işletme politikası ve işin içeriğinin ücretlerden daha önemli olduğu görülmüştür.

Ancak paranın araçsallık özelliği nedeniyle statü, güç, bağımsızlık gibi gereksinimleri de tatmin ettiği düşünülürse yukarıdaki sıralamadan farklı olarak ücretin diğer iş öğelerinden daha fazla önemli olacağı görüşü hatalı olmayacaktır. Lowler, Maslowun gereksinimler hiyerarşisi ile Vroom'un ücretin araçsallığı kavramlarını birleştirerek aşağıdaki model ile ücretin önemini belirlemeye çalışmıştır. Burada söz konusu olan araçsallık kişinin kendi algılarına bağlıdır. Kişilerin gereksinim yapıları ile ücrete verdikleri önem arasında yakın bir ilişki vardır. Kişinin ana gereksinimlerindeki değişimler ücrete verdiği önemi de değiştirir. Aynı kişinin yaşamı süresince bazı temel gereksinimlerinde değişiklikler olabilir. Örneğin ücretin önemi yaşlı çalışanlar için gençlere oranla daha azdır. Bu kişiler için erken emeklilik olanakları ücretinden çok daha önemli olabilir. Cinsiyete göre de bu konuda bazı ayrılıklar göze çarpar kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla ücretlerine diğer iş öğelerinden daha az önem verirler. Konuya ülkelerin gelişme seviyesinden bakarsak, az gelişmiş ülkelerde henüz alt düzey gereksinimlerini tümüyle tatmin edememiş çalışanlar için ücretlerin taşıdığı önemin gelişmiş ülke çalışanlarından daha fazla olduğunu görebiliriz. Bu tür tercihleri araştırıp çalışanların gereksinimlerini saptayan işletmeler ücret sistemlerini de buna göre belirleyecekleri için bu sistemleri daha etkin bir biçimde uygulayacaklardır.

3.2. Ücret ve Maaş Yönetimi

İşletmenlerin büyüklüğü ne olursa olsun, işletmeler ücret konusunda sorunları ciddi olarak ele almalı ücret yönetimine ayrı bir önem vermelidir. İşletmeler ancak çalışanların işlerinde verimli, etkili birbirleriyle uyum içinde çalışması ile belirlediği amaca ulaşabilir. Bu durum da ücret yönetimi üzerinde direkt etkilidir. İyi bir ücret yönetimi ile işçilerin işlerini benimsedikleri, daha verimli çalıştıkları, başka bir deyişle işe iyi güdülendikleri her zaman gözlenebilen bir olgudur. Buna karşılık kötü bir ücret yönetimi ile amaçlanan üretim miktarına ulaşmak mümkün değildir. Belirli ilkelere bağlanmış, dengeli bir ücret sistemi, çalışanların işe olan isteklerini artırır (İnce, s.130).

Örgütler, ücret sistemlerini yönetmek için genel ilkeler olarak politikalar oluşturmalıdır. İşgörenleri ücretlendirmede eşgüdümleme, tutarlılık ve doğruluk için yeknasak politikalara gerek duyulur. Özel bir örgütsel politika kararı, ücret harcamaları ile verimlilik, satış veya müşteri sayısı gibi etmenler arasındaki ilişkiyi tanımlar(Mathis and Jackson, s.338).

İşletme yönetimlerin bugün en çok düşündüren ve ilgilendiren konulardan biri, iş görenlere ne ücret ödenmesi gerektiğinin saptanmasıdır. Önceleri, ücret, saf ekonomik yasalara göre belirlenirdi. Yani, ücreti, işgücünün piyasadaki arz talep durumu belirlerdi. Her malda olduğu gibi, işgücünde de, arz talebi karşılamıyorsa, ücret yükselir, arz talebi aşıyorsa, ücret düzeyi düşerdi. Zaman içinde bazı işverenler, ücreti, o zamanki en düşük düzeyin biraz üstüne çıkarmanın verimi önemli bir ölçüde artırabileceğini fark etmişler ve bu önemi bir teşvik aracı olarak kullanma yoluna gitmişlerdir. Böylece, denilebilir ki, yönetsel ücret kavramı böylece ortaya çıkmıştır (Kobu, s.558).

Emek pazarındaki arz ve talep, organizasyonun belli bir anda belli bir iş için bulabileceği elemanların sayısını ve bu elemanları organizasyona çekmek için gerekli yatırımın miktarını belirler. Genel olarak, organizasyonun ihtiyaç duyduğu becerilere talep ne kadar fazlaysa, bu becerilere sahip elemanlara yapılan ödeme o kadar yüksek olur. Bunun tersine, ihtiyaç duyulan becerilerin arzı ne kadar fazlaysa, organizasyonun o alandaki yetenekli insanları kendisine çekmesinin maliyeti o kadar düşük olur. Bu dalgalanmayı yasalar ve sendikalar da bir ölçüde etkiler (Palmer and Winters, s.87).

Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri çalışanlara adil ücretler ödenmesi ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır. Ücret ve maaş politikasının amacı, hem organizasyonun hem de çalışanların mali hedeflerine varmasını sağlamaktır.

Diğer bir anlatımla ücret düzeyinin işletmede her düzeyde çalışana iş doyumunu sağlayacak bir ücret yapısını oluşturmasıdır. Bu genel amacı gerçekleştirebilmek için şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir: İşletmenin tüm kadrolarında görev yapan çalışanlara adil bir ücret ödenebilmesi için ücret politikaları ve programlarının düzenlenmesi, yönetim ve ilkelerin geliştirilmesi, yeni yöntemler bulunması. İşletmedeki çeşitli işlerin ücretlendirilmesi, önemli amaçlardan biridir. İşlerin ücretlendirilmesi çalışmalarında yapılması gereken ana noktalar şunlardır:

- İşletmede aynı iş ve görevde bulunanların ücretlenmesi,
- İşlerin belirlenen değerlerine göre ücret düzeyinin saptanması,
- Düzenli olarak, çeşitli öğelere uygun biçimde iş çözümlemeleri ve iş değerlendirmelerinin yapılması,
- İşgücü Piyasalarının izlenmesi ve buna göre ücret düzeyinin ayarlanması (İnce, s.80).

Başarılı bir ücret yönetimi, görevlerle ilgili bazı düzenlemeleri de yapmayı amaçlamaktadır. İşe alma, iş değiştirme, işten çıkarma gibi işlerin düzenlenmesi yanında her düzeydeki görevlerin denetim standartlarının belirlenmesi ve iş yalınlaştırma çalışmalarının da yapılması gerekmektedir.

Ücret yönetiminin amaçlarından en önemlisi de çalışanların yükseltilmesi ve ödüllendirilmesinin önemli bir güdeleyici etken olduğudur. Olağan ölçülerin üzerindeki nitelik ve nicelik gösteren çalışanların ödüllendirilmesi ve çalışanların nesnel ve düzenli bir biçimde yükseltilmesinin sağlanması da ücret yönetim sistemlerinin bir parçası olmalıdır (İnce, s.80). İşletmelerde ücret/maaş politikaları belirlenirken hangi esaslar çerçevesinde artışların yapılacağı önemli bir sorun yaratmaktadır. Standartlar oluşturulurken kullanılacak yaklaşım tarzlarını şöyle açıklayabiliriz. İşletmeler ücretleri belirlerken ya tamamen kıdemi, ya tamamen başarıyı ya da her ikisinin karışımını dikkate alacaklardır. Kıdemin dikkate alınması güvenilir bir standarttır. Fakat sadece hizmet uzunluğunu dikkate alır. İş gören ne kadar eski elemansa o kadar çok ücret almalıdır. Başarıya göre ücret belirleme kişisel farklılıkları dikkate alır, ancak çok öznel ve sayısız beşeri soruna yol açar. Kıdeme göre ücret artışları, kıdem grubu değişmesine dayanır. Bu nedenle normal koşullarda işteki statü ilişkilerini bozmaz. Başarıya göre ücret artışlarında ise, başarı değişken bir unsura dayandığından bireylere yeni statüler getirir (Werthern, s.639).

Kıdeme dayalı ücretin, verimi arttırıcı etkisi pek nadirdir. Oysa başarıyı temel alan ücretin güdülemeyi artırma olasılığı daha yüksektir. İş görenin kıdeminin artmasıyla birlikte maaşında düzenli bir artış garantisi söz konusu olduğunda rehavete kapılarak, işteki verimini düşürebilir. Motivasyon açısından olumsuz bir durum söz konusu olur. Başarıya göre artışlarda ise, çalışanların kendi başarısının artması

oranında ücretinde artma olacağını bilmesi, motivasyonu arttırıcı bir unsur olacaktır. Diğer yandan, çalışanlar arasında rekabeti gündeme getirecektir. Günümüzde iş görenler kıdemin sınırlılığını bilmekte, bu nedenle performansa göre ücret belirlenmesini tercih etmektedirler

Ücret ve maaş politikasının formüle edilmesi. iş gören ilişkileri konusundaki en önemli noktadır. Bu politikanın amacı, hem organizasyonun hem de iş görenlerin mali hedeflerine varmasını sağlamaktır. İşletmenin rekabet ortamında etkili olabilecek bir ücret politikası geliştirebilmesi için, öncelikle kendi alanındaki diğer işletmelerin ve genel endüstrinin benzeri işlere ne ödediğinden haberdar olması gerekir. Ücret politikaları belirlenirken organizasyonun hedeflerinin yanında çalışanların bakış açısının da iyi bilinmesi gerekmektedir.

Rekabet ortamının getirdiği pazarlık gücü ile çalışanlara yüksek ücretler ödenmesi piyasadaki dengeleri alt üst edecektir. Ücret yönetiminde sektör dağılımları da dikkate alınmalı, öncelikle piyasa araştırması yapılarak, sektörün ücret doğrusu ile işletmenin ücret doğrusu kıyaslanmalıdır. Bu iki doğru arasındaki farkın açılmaması ücret dengeleri açısından önemlidir. Çağdaş bir ücret politikası ile ücret maaş yönetimi yapılmasında başlıca üç konuya önem verilmelidir.

Bu konulardan birincisi, enflasyondan sakınma veya enflasyona karşı koymadır. İyi bir ücret politikası izlendiği takdirde, ücret ve fiyat artışları arasındaki denge korunarak, enflasyon önlenabilir. Çalışanlar için en büyük problem ülke şartlarında enflasyonun artış hızıdır. Özellikle ülkemizde çalışanlar için en önemli konu hızla değişen enflasyon oranlarıdır. Doğal olarak yaşam şartları üzerinde büyük etkisi olduğundan endişe verici bir durum olarak gözlenmektedir. Çalışanların



aldıkları ücretleri ile satın alma güçleri arasındaki ilişki, ücret yönetiminde dikkate alınması gereken önemli bir noktadır.

Aldıkları ücretlerle satın alma güçleri arasındaki farkın büyümesi beklentileri arttıracaktır. Bu durumda performans farkından çok enflasyonun belirleyeceği fark beklentisine girilecektir.

İkinci önemli konu ise, ücret politikasının işletme faaliyetini arttırmaya yönelik olmasıdır. Ücret artışları, düzgün ve uygun biçimde yapılırsa, çalışan daha verimli çalışmaya yöneltilir. Verimli bir çalışma sonucunda ise, işletme faaliyetleri düzenli ve karlı olarak sürdürülür.

Ücret politikasında önemli üçüncü konu ise, ulusal gelirin adil biçimde dağılımına hizmet etmesine dikkat edilmesi gerektiğidir. Ücret politikalarının ağır basan toplumsal yönü, bu politikaları, ulusal gelirin dağılımında rol almaya da yöneltmiştir.

Değişik zamanlarda bu üç konudan biri veya öteki öncelik kazanır ve birbirleriyle çok sıkı bağlantı içindedirler. Örneğin enflasyonla gelir dağılımı, birbiriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Gelirin dağılımı, tüketimi etkiler, dolayısıyla ekonomik gelişmeyle doğrudan ilgili olur (İnce, s.47-48).

Kapsamlı bir maaş ve ücret. programının içermesi gereken unsurlar aşağıdaki şekilde belirtilmiştir.

Şekil 10 Ücret ve Maaş Programının İçermesi Gereken Unsurlar



3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücret-Maaş Yönetiminde Kullanılması

Çalışanlara yapılan ödemelerin iki amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, işletmelerde kaliteli elemanları cezbetmek ve işe alınan bu kişilerin işletmede kalmalarını sağlamaktır, Diğer bir amacı ise işe alınan elemanları motive ederek, performans düzeylerini geliştirmektir.

Çalışanlara verilen baz ücretler belirtilen birinci amaca hizmet etmektedir. Elemanları motive etmeyi amaçlayan ikinci amaç ise, baz ücretin dışında çalışanlara yapılan diğer ödemeler ile sağlanmaktadır (Uyargil, s.433).

Performans değerlendirmesinin amacı, parasal ücretlerin iş görenler arasındaki dağılım biçimini mantıklı kılmak ve kabul görmesini sağlamaktır. Bu değerlendirme, örgüt içinde iş değerleri konusunda ortak bir anlayış yaratarak eşitlik sağlar. Bu anlaşma bazen ücretler üzerindeki tüm uyuşmazlıkları giderecek kadar nesnel olduğu düşünülen bir yöntem ile yaratılır ve ücret ilişkileri daha çok programın formüllerinin otomatik işlemesi olarak algılanır.

Performans değerlendirmenin, en önemli ve en kritik yanı, sonuçlarının ücret/maaşın belirlenmesi konusunda kullanılmasıdır.

Keith Davis'in İşletmelerde insan Davranışı kitabından aşağıda verilen örnekte, ücretin çalışanın motivasyonu ve performansı ile direkt bağlantılı olduğu anlaşılmaktadır.

Bir iş gören 24 yıl küçük bir şehirdeki bir bankada veznedar olarak çalışmıştı. Üç veznedar arasında en kıdemli kendisiydi ve nadir olarak, her iki banka müdürünün de izinli olduğu zamanlarda, bankanın sorumluluğu ona verilirdi. Bu adam kendi çevresinde saygı duyulan bir vatandaştı. Şehir merkezindeki bir işadamları merkezine üyeydi. Son zamanlarda güvendiği bir arkadaşına sırrını açtı "başka bir iş arıyorum, şu bankadan kurtulmak için ne iş olursa olsun yaparım". Ancak kendisine sorular yöneltildiğinde, son zamana kadar, hatta o gün dahi bir olay dışında işinden oldukça memnun olduğu ortaya çıktı. Genel bir işgücü darlığında veznedarlık kadrolarından biri üç ay boş kalmıştı.

Sonunda çaresiz kalan banka bir başka şehirden, genç ve mesleki eğitim görmemiş bir yüksekokul mezununu işe aldı.

Bu genci bankaya getirmek için de söz konusu kıdemli veznedarın ücretinden ayda 25\$ fazla ücret ödendi. Kıdemli veznedar kendini ihmal edilmiş ve unutulmuş hissetti. Yeni veznedarın ücretini öğrendiği gün, tüm dünyası yıkıldı. İçinde bulunduğu topluluktaki sosyal statüsünün yıkıldığını ve özimgesinin yaralandığını düşündü. Kendisinin eğitmekte olduğu iş gören kendisinden 25\$ daha fazla kazanıyordu.

Bu örnek olay, ekonomik ödüllerin işgörenler için ne denli önemli olduğunu ve ücret ilişkilerinin ne büyük bir toplumsal değer taşıdığını göstermektedir(Davis, s.619).

Bireysel performansdaki farklılıkların ödül sistemine yansıtılması, işletmelerin performans değerlendirmedeki temel amaçlarından biri olmakla birlikte, uygulamada bu amacın ne oranda gerçekleştiği sürekli olarak tartışma konusu olmaktadır.

İşletmeler doğrudan ve iş görenlerin yükseltilmeleri yolu ile dolaylı olarak ücretler ya da yapılan diğer ödemelerle kişilerin performansları arasında ilişki kuran ücret sistemlerini uygulamak isterken, çeşitli nedenlerle bazı sorunlar yaşarlar. Bu sorunlar, performansın değerlendirilmesi sonucu ödül sistemini etkileyerek, verimlilik artışı sağlamaya yönelik çabaların, arzulanan hedeflere ulaşamamasına neden olur. Diğer bir deyişle performans ödül ilişkisini kurarak ve iş görenlerini motive ederek, daha verimli çalışmalarını sağlamak isteyen işletmelerin, bu konuda başarılı olanların sayısı azdır(Uyargil, s.125).

3.3.1. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Günümüz işgücü piyasasının özellikleri, sendikal ilişkiler ve çalışma hayatı ile ilgili eğilimler her yıl ücret düzeyinde yeni düzenlemeleri gerektirmekte, işgörenlerin ücretlerine belirli oranlarda ilaveleri gerekli kılmaktadır (Erdoğan, s.263).

Ödüllendirme, alınan hizmetlerin karşılığı olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirmenin temel noktası, adil yapılmış olması ve personel için olduğu kadar işletme içinde tatmin edici olmasıdır. Bu noktada ücretlendirmede genellikle üç noktaya dikkat edilmesi gerekmektedir(Kaynak, s.14-15):

1. Ücret ödeme adil ödüllendirmeyi sağlayacak şekilde olmalıdır.
- 2.Ücret ödenmesinde iyi çabalar değerlendirilerek şevk kamçılanmalıdır.
3. Ücretleme de makul sınırların dışına çıkılmamalıdır(Kaynak, s.14-15).

Çalışanların performans düzeylerini geliştirmek amacıyla yapılacak ödemelerde, performans ücret ilişkisinin çalışan tarafından hissedilir olması gerekmektedir. Çeşitli ücret sistemleri içinde performansa dayanan ya da performansa göre belirlenen ücret sistemleri günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Uyargil, s.434).

Performansa dayalı ücret sistemleri ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Ücret ile performans arasında ilişki kurarak işgörenlerin motivasyon ve performansını arttırmayı amaçlayan sistemler psikolojide etki yasası olarak bilinen (Law of Effect) yasadan kaynaklanmaktadır. Bu yasaya göre, insanlar

olumlu sonuçlar elde edecekleri davranışlarını tekrarlama eğilimi gösterirler. Performansın gelişmesi durumunda ödüllendirilen bir çalışan, performans düzeyini daha fazla ödül elde etmek için daha da geliştirecektir. Uygulamada performansa dayalı ücret sistemlerinin bu kadar basit olmadığı da bir gerçektir. İşletmeler performansa dayalı ücret sistemlerini uygulamaya koyduklarında aynı zamanda sistemin getireceği yönetsel politikalara da dikkat etmeli ve uygulamalıdır (Uyargil, s.434).

Bu ücret sistemleri genel anlamda iki başlık altında incelenmektedir.

1. Özendirici/Tesvikli Ücret Sistemleri

2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

3.3.1.1. Özendirici/Tesvikli Ücret Sistemleri

Üretkenlik ve verimliliği arttırmak için başvurulan yöntemlerden biri de çalışanların teşvik edilmesi-özendirilmesidir. İnsan gücünü tesbit edilmiş kalite ve miktar standartlarının üstünde çalıştırmak için parasal ve parasal olmayan teşvik unsurlarından yararlanılır. Parasal teşvik yöntemlerinin ortak özelliği, çalışan kişinin harcadığı çabanın çeşitli adlar altında verilen para ile ödüllendirilmesidir(Kobu, s.671-672).

Özendirici ya da teşvikli ücret sistemlerinde performans düzeyi ile ücret arasındaki ilişki standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere (satış hacmi, hata oranı v.b.) göre belirlenmektedir. Bu durumda işletmenin satış, kalite, işçilik zamanları v.b.tespit edilmiş duyarlı standartlarının bulunmaması halinde ,teşvikli ücret uygulamasının fayda sağlamasından çok, ciddi sorunlar doğurması doğal

sayılmalıdır. Bu sorunlar teşvikli ücret sistemlerine geçmeden önce iş ölçümü konusunda köklü araştırma ve etütler yapılmamasından kaynaklanacaktır. Az çalışanla çok çalışanın ayırt edilmediği bir işletmede, personel moralinin düşmesi, işçi-işveren sürtüşmeleri ve diğer olumsuz belirtiler kaçınılmaz doğal sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır (Kobu, s.671).

3.3.1.2. Performansa Dayalı Ücret Sistemleri

Performansa dayalı ücret sistemlerinde ise geleneksel değerlendirme skalalarında ya da sıralama yöntemlerinde olduğu gibi daha dolaylı performans kriterlerine başvurulur.

Bu sistemde, işgörenin yeni işe başladığı zaman belirlenen ücreti, zaman içinde belirli sınırlar dahilinde kalmak üzere artışlar gösterir. Bu artışlar iki kriterle göre yapılır. Bu kriterlerden birinde işgörenin o işte çalıştığı süre göz önünde bulundurulur ki, bu o işgörenin çalıştığı işyerindeki kıdemidir. Diğer bir kriter ise, işgörenin görevinde göstermiş olduğu başarının derecesidir.

Birinci kriterle göre yapılan zamlara pratikte kıdem zammı denmektedir. İşletmelerin çoğunluğu kendi yapılarına uyan bir kıdem zammı uygulaması yapmaktadırlar. Gelişen yönetim sistemlerinde, sadece kıdeme göre artış yapılmasının, bir çok problemleri ortaya çıkardığı görülmektedir. Bu problemleri çözümlemenin en önemli noktası kıdem yanında liyakatı da gözönünde bulundurmadır (Kobu, s.662).

Performansın ücret belirlenmesinde esas olarak alınmasının en önemli yararı, ücret zamlarının bilinçli olarak yapılmasına yardımcı olmasıdır.

Burada dikkat edilmesi gereken bir durum ise, ücret belirlemede işgörenlerin değerlendirme yani bir işi görmek için gerekli nitelik ve yeteneklere hangi ölçüde sahip olduklarını saptamadaki zorluklardır. İşgörenler, kişiliklerine ilişkin değerlendirmeleri kolayca kabul etmediklerinden, aldıkları ücretlerden de kolayı.,a yakınma eğitiminde olurlar (Tosun, s.561).

Özendirici ücret sistemleri ile liyakata dayalı ücret sistemleri arasında belirgin farklar söz konusudur. Özendirici ücret sistemlerinde performans düzeyi iyi ücret arasındaki ilişki standartlar ya da bazı doğrudan göstergelere göre belirlenirken, performans dayalı ücret sistemlerinde daha dolaylı performans kriterlerine başvurulur.

Bu iki sistem arasındaki diğer bir fark da, kişinin eline geçen " toplam ödemelerin önemli bir bölümünün, özendirici sisteme göre belirlenmesi ve bu tutarın dönemsel olarak performansındaki değişikliklere göre dalgalanmalar göstermesidir. Performansa dayalı ücret sistemlerinde ise, amaç kişinin bulunduğu ücret sınıfı içinde, ücret yapısını bozmadan, belirli bir değişiklik yapmak olduğu için, işgörenin eline geçen toplam tutarın ancak küçük bir kısmı bu ücret sisteminden etkilenir (Uyargil, s.126).

Ücret ile performans arasında ilişki kurmak isteyen işletmeler, çok farklı sistemler uygulamaktadırlar. Bu farkı Feldman ve Arnold üç boyut açısından sınıflandırmanın yararlı olacağını düşünmüşlerdir. Birinci boyutta, işletme ücret ile performans arasında ilişki kurulurken bireysel performansı değil grup ya da organizasyonun performansını dikkate alabilir. Örneğin pazarlama biriminin performansının yüksek olması birimde görev alan bütün çalışanlar için geçerlidir. Bu bölümde çalışanlar arasındaki bireysel farklılıklar dikkate alınmaz. Burada önemli olan grubun ya da organizasyonun başarısıdır. İkinci boyut ise

performans ölçümlemede kullanılan yöntemde farklılıklar meydana getirmektedir. Bazı performans ölçümleme yöntemleri sübjektif değer yargılarına dayanmaktadır. Yöneticilerin insiyatifi bu durumda çok etkili olmaktadır. Katı kuralları olan ve bakış açısı dar bir yöneticinin elemanını değerlendirmesi bu sistemdeki bir değerlendirmede işgören açısından olumsuz olacaktır. Tam tersi bir durumda ise, yöneticinin rahatlığına bağlı olarak yüksek değerlerde ölçümleme yapması yine değerlendirme sonuçlarını yanıltacaktır. Bazı performans ölçüm yöntemleri ise karlılık, maliyetler, satışlar ve sonuçlara yönelik kriterleri içerebilir. Bu ölçümleme yöntemleri daha objektif yöntemlerdir. Performans değerlendirme ücret arasındaki üçüncü boyut ise parasal ödüllerin niteliğidir. İşletmeler yapılarına göre, ücretlerini yılda bir ya da bir kaç kez değiştirilebilirler. Ya da prim veya ikramiyeler adı altında çoğunlukla yılda bir kez başarılı performansın ödüllendirilmesi için kullanılan ücret ya da maaşa ek ödeme yapabilirler (Uyargil, s.126).

Özendirici sistemler aşağıda belirtilen sebeplerden bir ya da daha fazlasının ortaya çıkması durumunda başarısızlığa uğrayabilir(Wayne, s.431).

1. Ödülün değerinin çok düşük olması,
2. Performansla ödül arasındaki ilişkinin zayıf olması,
3. Yöneticilerin performans değerlemeye karamsar yaklaşımları,
4. Performansa göre yapılacak ödeme miktarında söz konusu işçi sendikaları ile işletme arasında anlaşmazlık çıkması,
5. Temel ücretle, temel ücrete belli aralıklarla yapılan artışların bir süre sonra tek düzelik kazanması ve teşvik edici özelliğini yitirerek, performans üzerindeki etkisini kaybetmesi (Cascio Wayne, s.431).

3.4. Bireysel Ücretin Oluşumunda Performans Değerlendirmenin Önemi

Günümüzde işletmeler ücret-maaş skalalarını belirlerken bireysel performansı göz önünde bulundurmaktadırlar. Ücret-maaş yönetiminde bireysel ücretin belirlenmesinde çok çeşitli faktörler etkili olabilir. Bu faktörleri içsel ve dışsal faktörler olarak ele alabiliriz. Dışsal faktörler: işgücü pazarının koşulları, piyasa ücret düzeyi, enflasyon, toplu pazarlık düzeni ve devletin etkisidir. İçsel faktörler ise işin değeri, işgörenin göreceli değeri, işverenin ödeme gücü şeklinde özetlenebilir (Uyargil, s.127).

Bireysel ücretin oluşumunda dışsal faktörleri iyi inceleyip dikkate alan işletmeler, içsel faktörlerle ilgili olarak organizasyonda çeşitli sistemler oluştururlar. Örneğin, işlerin önem ve güçlük derecelerine dayalı olarak, değerlerini belirlemek için iş değerlendirmesi sistemi kurulurken, işgörenin değerini belirlemek için de çeşitli kriterler oluştururlar. Bazı işletmeler işgörenin değerini salt performansa göre belirlerken diğer bazıları kıdem kriterini de dikkate alırlar. Bu nedenle performansa dayalı ücret sistemlerinde, performansın bireysel ücretin oluşumundaki etkisinin net bir biçimde görülmesi oldukça önemli bir husustur.

Diğer yandan, günümüzde işletmelerin ücret belirlerken kullandıkları en önemli kriterlerden biri ise ülkenin ekonomik koşullarının meydana getirdiği enflasyonun hızıdır. Bugün Türkiye'deki işletmeler ücret-maaş yönetiminde enflasyonu ön plana çıkartmakta, kıdem ve performans bu kritere ek olarak devreye sokulmaktadır.

95

Uygulamada performansa dayalı ücret sistemlerini kullanan işletmeler bilinçli ya da bilinçsiz olarak bu ilişkiye netlik kazandırmıyorlarsa, sistemden bekledikleri yararlara ulaşmaları güçleşecektir. Çünkü bu konudaki kuramsal çalışmalar, bir ücret sisteminin işgörenleri motive edebilmesi için sahip olması gereken birtakım özellikler vardır.

Bireysel ücretin belirlenmesinde temel alınan bireysel performansı iki ana öge oluşturmaktadır. Birincisi yetenek diğeri ise güdülerdir(Kaynak, s.67).

Yetenek bir bölümüyle doğuştan kazanılmış, bir bölümüyle ise sonradan eğitim ve deneylerle geliştirilmiştir. Ancak sonuç olarak veridir ve performans bireysel yeteneğin doğrusal bir fonksiyonudur. İkinci öge olan güdüler ise, dinamik karakterli bir etme niteliğindedir. Bireysel gereksinimlerin yön verildiği uyarma ve güdülemeler doğrultusunda kişinin performansını etkiler. Bireyin davranışı sırasında her iki öge de aynı zamanda fonksiyon görür. Kişinin yetenekleri, onun ne yapabileceğini, gücünün nelere yetebileceğini belirlerken; güdüler de onun neyi 'ne kadar yapacağını ya da neyin ne kadar gerçekleştirebileceğini belirleyecektir. Bu durumda performans olgusu matematik ifade edilmek istendiğinde

$$P = f(\text{yetenek} \times \text{güdü})$$

şeklinde belirlenebilecektir (Kaynak, s.67).

Bu özelliklere göre bu sistemlere göre çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllerle sonuçlanacağına inandırmalı; işgörenin gözünde ücretin önemini arttırmalı; başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı; ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdırlar.

Yukarıda sayılan bu koşulları sağlayan performansa dayalı ücret sistemleri, işgörenleri motive etmek amacını kolaylıkla gerçekleştirecektir.

Bu noktada, performansa dayalı ücret sistemlerinin maliyetleri azaltmak olmadığını işletmelerin kabul etmesi gerekmektedir. Tersine, bu sistem ücret olarak kullanılabilecek fonlardan yararlanmak için oluşturulmuştur.

Performansa dayalı bir ücret programının bütün amacı, çalışanların şevkini ve performansını yükselten, etkili ve verimli bir organizasyon oluşturmaktır (Palmer, s.173).

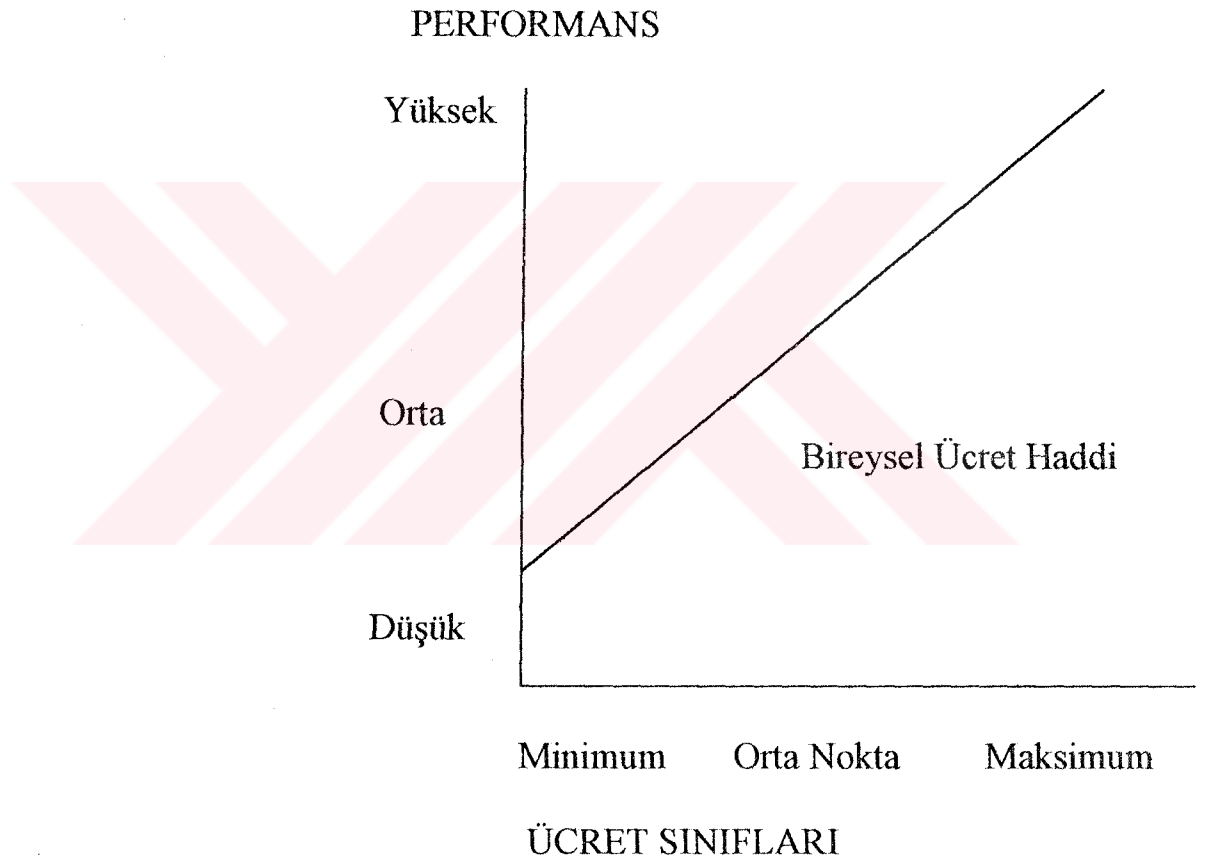
3.5. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Oluşturulması

İşletmeler, performansa dayalı ücret sistemlerini oluştururken işletmenin tipi, işçi sayısı, amirlerin durumu, mevcut ücret sistemi gibi çeşitli faktörleri göz önüne almalıdırlar(Kobu, s.666).

Bu faktörler dikkate alınarak oluşturulan performans değerlendirme sisteminin uygulanması sonucunda kişilerin başarı puanları ortaya çıkmış olacaktır.

İşletmelerin, ücret belirleme çalışmalarına başlarken öncelikle, işletmenin ücret politikasına, işgücü piyasası koşullarına v.b. dışsal faktörlere göre oluşturulan ücret-maaş bütçesine göre ücret yapısını hazırlamış olmaları gerekmektedir. Ücret yapısı hazırlandıktan sonra işgörenlerin, performans düzeyleri, mevcut işindeki ve işletmedeki kıdemi ile ücret yapısındaki konumu dikkate alınarak ücret yapısındaki yerleri yeniden belirlenir (Uyargil, s.128).

Ücret ve Maaş yönetiminde temel planlama genellikle personel bölümü tarafından ifa edilir; üst yönetimden tavsiyeler alınır ve ücret – maaş planları için nihai karar ve onay tepe tarafından verilir(French, s.415-416).Ücret programının asıl amacı, işgörenin performans düzeyi ile kişinin ait olduğu ücret sınıfı içindeki konumu arasında uyum sağlamaktır.



Şekil 11. Performans Değerlendirmeye Dayalı Ücret Kavramı

Ücretlerin belirlenmesi için performans değerlendirme sisteminden en verimli ölçüde yararlanılabilmesi, aşağıda belirtilen ana hususların uygulanmasıyla mümkündür(Cascio, s.434).

1. Yüksek performans standartlarını belirlemek.
2. Kesin performans değerlendirme sistemleri geliştirmek.
3. Performans değerlendirmeyi yapacak yöneticileri eğitmek ve bu yöneticilerin astlarına gereken feedback'i vermelerini sağlamak.
4. Ödülleri performansa bağlantılı tutmak.
5. Performans değerlendirme oranlarını geniş tutmak(Cascio, s.432)

3.6.Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin Başarı Koşulları

Performans değerlendirme sonuçlarının ücretlere yansıtılması titizlikle yapılması ve özen gösterilmesi gereken bir konudur. Bu nedenle işletmeler sistemleri uygularken gereken önemi göstermeli ve başarıya ulaşarak çalışanlar arasında gereken güveni sağlamalı ve motive unsuru olmalıdır.

İşletmelerin sistemi başarılı bir şekilde uygulayabilmeleri için dikkat etmeleri gereken koşulları şu şekilde açıklayabiliriz.

3.6.1 Ücretlerin açık olması

Ücretlerin gizli tutulması işletmelerin genel prensipleri içinde yer almakta ise de, günümüzde ücret gizliliğinden ,ücret açıklığına doğru bir geçiş olduğu görülmektedir.

Lawler ücretlerin açık olarak bilinmesinin performansı geliştirme ve çalışanları motive etme yönünden daha iyi sonuçlar vereceği fikrini

savunurken, BNA (Bureau of National Affairs) yaptığı bir araştırma ile ücret gizliliğinin de ücret açıklığı kadar, özellikle yönetim düzeyinin altındaki işgörenler için, olumsuz sonuçları olduğunu göstermiştir. Mutlaka her iki sistemin de yararları mevcuttur. Ancak ücret açıklığında çalışanlar ücretlerin daha adil olduğuna inanırlar, işletme içinde daha iyi bir atmosfer vardır, tutumlar ve ilişkiler daha uyumludur ve taraflar birbirlerine daha fazla güvenirler. Ücret gizliliği ise kuşku ve belirsizlikler yaratır (Uyargil, s.436).

Buradaki önemli bir nokta ise, ücretlerin açık olduğu sistemlerde çok adil bir ücretlendirme sisteminin uygulanmakta olması ve çalışanların işletmeye ve sisteme tam olarak güven duymalarıdır. Sistemdeki delinmelere asla izin verilmemelidir. Yöneticilerin sistemin güvenilirliğini sarsacak, sistemi delen kararlar almaları, çalışanlar arasında ücret gizliliğine oranla daha fazla kuşku ve belirsizlik doğuracaktır.

Çoğu işletmeler ya ücret araştırmalarının yürütülmesine katılıp bunların sonuçlarından yararlanılır yada bu araştırmaları bizzat kendisi yapar.(Bureau of National Affairs, s.1-6)

Lowler ücret gizliliği konusunda yöneticilerin görüşlerini belirlemek amacı ile yaptığı araştırmasında, yöneticilerin, ücretlerin bilinmediği durumlarda, diğer yöneticilerin maaşlarını tahmin ederek büyük ölçüde yanıldıklarını görmüştür.

Sonuç olarak işletmeler performans değerlendirme sonuçlarını ücretleri belirlerken kriter olarak kullanacaklar ise, ücretleri gizlememeli ve ücretin açık olmasını sağlamalıdır.

3.6.2.Ücret Yönetimi Konusunda Yöneticilerin ve Değerlendirmecilerin Eğitilmesi

Yönetici ve değerlendirmeçilerin değerlendirme ve geri besleme teknikleri konusunda eğitilmeleri gerekmektedir. Performans değerlendirme, geri besleme ve ücret artırımı konusunda verilecek eğitimlerle yöneticiler konu hakkında aydınlatılmalıdır. Bir çok araştırmacı performansa dayalı ücret sistemlerinin başarısızlığını eğitim noksanlığına bağlamaktadır. Bu nedenle bu tür sistemlerin uygulamaya karar veren işletme yöneticilerine uygun eğitimleri de birlikte vermelidir(Birinci, Y.L.T., s.52).

3.6.3. Yıllık Ücret ve Maaş Artırımları ve Bunların Oluşumunun İşgörenlere Açıklanması

Ücretlerin açık olması kadar önemli olan diğer bir nokta ise, maaş artırımlarının ne şekilde yapıldığının da açık olarak çalışanlara izah edilmiş olmasıdır. Hammer'e göre bu tür artırımlar yapılırken dikkate alınacak başlıca noktalar şunlardır (Uyargil, s.438): Ücret ve maaş artırımları enflasyon ve performans gelişmelerinden kaynaklanan belirli artışları içermelidir. Performans dan kaynaklanan artış ortalama bir oran olup, maksimum olmamalıdır. Ayrıca bu artış miktarı çalışana oran olarak bildirilmelidir.

Çalışan kişi ücretinin ne kadarlık bölümünün enflasyon değeri olarak hesaplandığını, ne kadarlık bölümünün ise performansından dolayı kendisine verildiğini bilmek istemektedir.

3.6.4. Örgüt Üyelerini, İşletmede Uygulanan Ücret Sistemine İlişkin Görüş ve Tepkileri

Herhangi bir ücret sistemini uygulamadaki başarısını hem çalışanların hem de yönetimin bu sisteme ilişkin düşünce ve tutumlarına bağlıdır. Bazı çalışanlar ücretlerinin performanslarına göre belirlenmesini istemeyebilirler. Bu gibi durumlarda yönetimin bu konularda istekli olması, sistemin etkin bir biçimde işleyebilmesi için yeterli değildir. Andrews ve Henry (1963) yöneticiler arasında yaptıkları araştırmalarda öğrenim düzeyi daha yüksek olan yöneticilerin ücretlerin performansa göre belirlenmesini, öğrenim düzeyleri düşük olanlardan daha fazla tercih ettiklerini belirlemişlerdir. Çalışanlar ise, yöneticilere oranla bu sistemi daha az tercih etmektedirler. Bu konuda iş görenlerin kişilik özellikleri de önemli bir rol oynamaktadır. İlerleme ve sorumluluk gereksinimleri yüksek olan çalışanlar ücretlerinin performanslarına göre belirlenmesini isterlerken, güvenlik gereksinimleri yüksek olanlar, bu sistemi daha az tercih etmektedirler. Ayrıca ehliyetli, tecrübeli ve yöneticisiyle iyi ilişkiler içinde olan çalışanlar da bu sisteme ilişkin olumlu görüş ve duygulara sahiptirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLENDİRMEYE ETKİSİNİ İNCELEYEN ÇALIŞMANIN TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETMEDE UYGULANMASI

4.1. Uygulamanın Amacı ve Sınırları

Çağdaş yönetim anlayışı olarak performans değerlendirme bir çok işletmede uygulanmaktadır. İşletmelerde bu değerlendirme sonuçları ilk olarak ücretlere yansıtılmaktadır. İşveren ve çalışan açısından ilk sırada yer alan ücretin belirlenmesinde, performans değerlendirmelerinin ne şekilde kullanıldığının tespiti ve ücretlere nasıl yansıtıldığının incelenmesi açısından bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Yapılan uygulamanın amacı, performans ile ücret arası ilişkiyi incelemek ve seçilen işletmedeki performans ile ücret arasındaki ilişkinin derecesini ortaya koymaktır.

Uygulama için 1990 yılında kurulmuş ve 1991 yılında üretime başlamış bir Telekomünikasyon şirketi seçilmiştir. Uygulama çalışması yapılmaya başlamadan önceki dönemlerde ücretlerin belirlenmesi amacıyla performans değerlendirme yapılmadığı görülmektedir.

Şirkette 1998 yılı haziran ayına kadar ücret belirleme çalışmaları üst yönetim tarafından yılın birinci ve altıncı aylarında Devlet İstatistik Enstitüsü' nün belirlediği 6 Aylık tüketici enflasyon oranları baz alınarak, ücretlendirme yapılmakta idi.

1998 yılının ikinci döneminde şirkette yeni ücretlendirme sistemi uygulaması başlamıştır. İlk olarak şirkette hiç uygulaması yapılmamış olan Performans Değerlendirme çalışmaları başlatılmıştır. Yapılan tüm uygulamalar 4.2. Şirketin Ücret Politikası kısmında anlatılacaktır.

Değişim sırasında yöneticilere, değerlendirme amirlerine ve tüm personele sistemi tanıtan eğitimler verilmiş, sistemin her seviyedeki tüm personel tarafından anlaşılması sağlanmıştır.

Şirketin organizasyon yapısında Genel Müdür'e bağlı olarak görev yapmakta olan bir Genel Müdür Teknik Yardımcısı bulunmaktadır. Şirket, kariyer planlaması ve ünvan yapısı olarak, ortak nitelik ve özelliklerine göre birbirleriyle hiyerarşik bir bağlantı içinde 5 personel grubuna ayrılmış durumdadır.

1. Bölüm Müdürleri
2. Bölüm Şefleri
3. Formenler
4. Memurlar
5. Operatörler ve Hizmet Grubu

Ayrıca her grup kendi içinde derecelere ayrılmaktadır. Her derece de kendi içinde kademelere ayrılmaktadır. Gruplar arasında geçişler ile Dereceler arasındaki geçişler yükselmeleri (terfileri) oluşturmaktadır. Kademeler arasındaki geçişler ise yatay ilerlemeleri belirtmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre elemanların yatay ilerlemeleri veya yükselmeleri gerçekleşebilmektedir.

Şirket yönetiminde katılımcı politika izlenmektedir. Örneğin Üretim Bölümü ile ilgili yapılan toplantılara, diğer bölüm yetkilileri de katılmaktadır. Bu toplantılara ilgili bölümden her kademedeki personelde katılabilmektedir. Şirket yöneticileri, bu katılımın iletişimi arttırdığı, aktarım hatalarını ortadan kaldırdığı aynı zamanda çalışanların kendilerine ve şirkete olan güvenlerini arttırdığını belirtmişlerdir.

Şirkette, Performans Değerlendirme Sistemini açıklayan bir Yönetmelik mevcuttur. Bu yönetmelikte uygulamada kullanılan Grafik Derecelendirme Yöntemi açıklanmış, Performans Değerlendirme Formu'ndaki Puanlama kriterleri, formun doldurulma şekli, form doldurulurken dikkat edilecek hususlar açıklanmıştır. Yönetmelikte değerlendirme sistemini amacı "çalışanların değerlendirme dönemindeki fiili başarı durumlarını ve geleceği ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemektir" olarak belirtilmiştir. Ayrıca tüm şirket çalışanlarının öncelikle halen bulundukları görevlerdeki fiili başarı durumlarını, çeşitli değerlendirme faktörleri ve şirketin genel hedeflerine olan katkıları açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Sistemde benimsenen değerlendirmelerde açıklık ilkesi, kişilere dönem içindeki performans ve gelişme potansiyellerine ilişkin bilgi sağlayarak zayıf yönlerini geliştirme ve güçlü yönlerini de pekiştirme imkanı vermektedir. Bu ilke astların kendilerinden neler beklendiğini ve üstler tarafından performanslarının nasıl algılandığını, üstlerin de astlarının ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu amaçların yanında sistemden, kişilerin parasal haklarının belirlenmesinde, eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında ayrıca kariyerlerinin planlanması konularının da yararlanılması amaçlanmıştır.

Değerlendirmeler tek bir form ile yapılmaktadır. Yukarıda saydığımız beş grup içinde "ETA A.Ş. Performans Değerlendirme Formu" (Ek: 1) kullanılmaktadır.

Değerlendirme yılda iki kez Haziran ve Aralık aylarında yapılmaktadır. Sisteme göre değerlendirme yapılabilmesi için astın yada amirin en az 6 ay bu görevde çalışmış olması gerekmektedir. Göreve yeni başlamış veya 6 aydan daha kısa süre ile görevde bulunan personel için değerlendirme yapılmamaktadır.

Değerlendirme sürecinin ilk aşamasında I. ve 2. değerlendirme amirleri önce ayrı ayrı, daha sonra da beraberce astın performans sisteminin içerdiği çeşitli faktörler açısından değerlendirirler. İki amirin birlikte yaptığı bu değerlendirme bir grup değerlendirmesidir. Amirler nihai değerlendirme puanına ulaşırken, kendi görüşlerini açıkça ortaya koyabilmeli, karşılıklı ikna ve açıklamalar yolu ile ve somut veriler ışığında iki değerlendirme amiri ortak bir karar verebilmeleri gerekmektedir. Bu aşamadan sonra 1. değerlendirme amiri "Sonuç" bölümünü doldurur. Değerlendirme sonunda "Değerlendirme Görüşleri" bölümünde değerlendirilen personel formdaki değerlendirmelere katılıp katılmadığını, katılmadığı durumlarda da bu görüşlere niçin katılmadığını açıklamaktadır.

Yönetmelikte ayrıca değerlendirmede kullanılacak puanlar ve tanımları ayrıntılı olarak yapılmıştır. Sistemde 5 derece kullanılmaktadır. Bu derecelerin tanımı şu şekilde yapılmıştır.

5 Mükemmel : Görevinin gereklerini çok üstün başarı ile yerine getirmektedir. Sıklıkla kendinden beklenen ve istenenden üstün bir performans göstermektedir.

4 Çok Başarılı Görevinin gereklerini üstün başarı ile yerine getirmektedir. Sıklıkla kendinden beklenen ve istenenden üstün bir performans göstermektedir.

3 Başarılı : Görevinin gereklerini tam ve istikrarlı bir biçimde barı ile tamamlamaktadır.

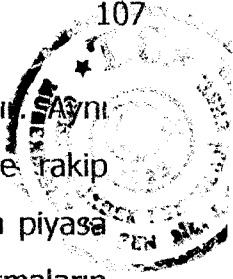
2 Gelişmesi gerekli: Görevinin bazı gereklerini yerine getirmekle birlikte, kendinden beklenen standarda her zaman ulaşamamaktadır. Yetersiz olduğu konularda gelişmeye ihtiyacı vardır.

1 Yetersiz: Görevinin gereklerini yerine getirmeden sürekli başarısız olmaktadır. Çok açık bir biçimde performans yetersizliği göstermektedir.

Bu faktör tanımlarından hareket ederek değerlendirme amirleri faktörler bazında bu skaladan yararlanmaktadırlar.

4.2. Şirketin Ücret Politikası

Şirket yönetimi, ücrete ilişkin kararları almadan önce çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmaların en önemlisi ücret farklılıklarının oluşmasında temel oluşturan performans değerlendirmesinin yapılmasıdır. Performans değerlendirmesinin tamamlanması sonucunda kişisel performans puanları oluşmaktadır. Bu puanlar kişilerin ücretlerine yansıyacak olan puanlardır.



Yapılan diğer bir çalışma ise piyasa ücret araştırmasıdır. Aynı sektörde yer alan ve şirketin mali yapısına uygun, kendisine takip olarak gördüğü şirketlerin yer aldığı bir grup işletmeyi kapsayan piyasa araştırması yapılmaktadır. Araştırma yapılacak firmaların belirlenmesinde kriter olarak şirketin sektördeki yeri, personel sayısı ve sermaye yapısı incelenmektedir. Bu şirketler arasında unvan bazında bir ücret araştırması yapılmaktadır. Şirket bu araştırma için bir Piyasa Araştırma Formu hazırlamıştır. Bu form belirlenen firmalara bir adet boş olarak gönderilmektedir. Gerekli verilen alındıktan sonra, aynı formun şirket bilgileri ile dolu olanı bu firmalara gönderilmektedir. Bu şekilde piyasada genel bir bilgi alışverişi yapılmaktadır. Alınan bilgiler doğrultusunda piyasa ücret eğrisi oluşturulmaktadır. Şirketin piyasa ücret eğrisi ile piyasa ücret eğrisi karşılaştırılmaktadır. Şirketin ücret eğrisinin piyasa ücret eğrisinin üstünde olmasına, en azından her iki ücret eğrisinin eşit durumda olmasına özen gösterilmektedir.

Şu ana kadar yapılan çalışmalarda şirket ücret eğrisi, piyasa ücret eğrisinin altında çıkmamıştır. Yapılan araştırmalarda, beş yıldır şirketin ücret eğrisinin piyasa ücret eğrisinin üzerinde çıktığı belirtilmiştir. Yöneticilere , şirketin ücret eğrisinin, piyasa ücret eğrisi altında kalması durumunda ne gibi bir ücret politikası izleyecekleri sorulmuş, cevap olarak ise aradaki farkın, düzeltme farkı olarak maaşlara ilave edileceği konusunda prensip kararları olduğunu açıklamışlardır.

Piyasa araştırmasının ardından yapılan diğer bir çalışma ise, bundan önceki dönemlerde de uygulanan Enflasyon oranını belirlemek için resmi kurumların açıkladığı enflasyon oranı ile birlikte, gelecek yıl için yapılan tahmini enflasyon oranlarının da dikkate alındığı belirtilmiştir. Enflasyon oranı olarak DİE 6 Aylık Tüketici Fiyatları Endeksi ile Toptan Eşya Fiyatları Endeksi karşılaştırılmaktadır.

Bundan sonra tüm personelin 31 Haziran 1998 tarihindeki ücretleri listelenmiştir. Buradan 6 aylık enflasyon artışının ve performans puanlarının maaşlara ne şekilde yansıtılacağı belirlenmiştir.

Sonuç olarak inceleme yapmış bulunduğum şirketin ücret belirleme yöntemi:

Ücret = Enflasyon oranı + Performans Oranı + (varsa piyasa ücret farkı)

şeklinde açıklanmaktadır.

Ülkenin ekonomik koşulları nedeni ile, her ne kadar performansa dayalı ücret sistemi geliştirmiş olsalar da, ücretleri belirleyen en önemli unsurun enflasyon olduğunu şirket yetkilileri kabul etmektedir.

Yöneticiler performans puanlarını ancak bireysel farklılıkların oluşturulması sırasında dikkate almış olduklarını ve bu oranın toplam ücret artışı sırasında çok önemli olmadığını belirtmişlerdir.

4.3. Araştırmanın Verileri

Araştırmamızın verilerini 98/2, 99/1, 99/2 dönemlerine ait performans değerlendirme sonuçları oluşturmaktadır. İncelemenin yapıldığı dönemlerde değerlendirmeye tabi tutulan personel sayısı (Bu sayılar içinde performans değerlendirmesi Yönetim Kurulu tarafından yapılan Genel Müdür ve 1 Genel Müdür Yardımcısı dahil edilmemiştir)

1. Dönem için 55 kişi
2. Dönem için 61 kişi
3. Dönem için 67 kişi olarak tespit edilmiştir.

Bu dönemler içindeki unvan dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TABLO 1

	1.DÖNEM	2.DÖNEM	3. DÖNEM
MÜDÜR	6	6	6
ŞEF	5	6	6
FORMEN	6	7	7
MEMUR	7	7	8
OPERATÖR	27	31	34
HİZMETLİ	4	4	6
TOPLAM	55	61	67

Dönemler arasında yeni elemanlar şirket bünyesine katıldığı için eleman sayısında artış olduğu gibi, terfilerin olması da unvan sayılarındaki farklılıkları oluşturmuştur.

Şirket personelinin performans dönemlerine göre eğitim durumları işe aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

TABLO 2

	1.DÖNEM	2.DÖNEM	3. DÖNEM
ÜNİVERSİTE	13	14	14
LİSE	30	34	39
ORTAOKUL	10	11	11
ORTA ALTI	2	2	3
TOPLAM	55	61	67

Şirket personel politikası olarak daha önce iş deneyimi olmayan, meslek lisesi mezunlarını işe alarak, kendi bünyesinde yetiştirmek ve eğitmek istemektedir. Yöneticiler bu şekilde yetişen elemanların şirket kültürünü daha çok benimsediklerini ve performanslarının daha verimli olduğunu gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bu özellikteki elemanlar kendilerini şirketin bir parçası hissederek bütünselliği yakalayabildiklerini açıklamışlardır.

4.4. Araştırmanın Değişkenleri

Ücret ve performans araştırmamızın değişkenlerini oluşturmaktadır. Değişkenlerden ücret, performans değerlerine göre farklılık gösterebildiği için bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Performans değerlendirme sonuçları ise bağımsız değişken olarak ele alınmış ve korelasyon analizi yapılmıştır.

4.5. Araştırmanın Hipotezi

Bu çalışmamda performans puanı bağımsız değişkeni ile ücret bağımlı değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını araştırılırken, her dönem için (altı aylık dönemler) uygulanan korelasyon analizi değerleri arasındaki ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

Bu performans değerlendirme çalışmasında grafik derecelendirme yöntemi kullanılmıştır.

4.6. Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemi Ve Uygulaması

Performans puanları ile ücret artışları arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmak için korelasyon analizi yapılmıştır. Performans puanları (x) değerleri olarak, ücret artışları ise (y) değerleri olarak alınmıştır. İnceleme yapılan üç performans dönemi için ayrı ayrı korelasyon analizi uygulanmıştır. Üç dönem içinde farklı sonuçlar elde edilmiştir.

(x) değeri olarak alınan performans değerlendirme puanları şirket içinde 5, 4, 3, 2, 1 olarak kullanılmaktadır.

Korelasyon analizinde kullanılan formül ;

$$r = \frac{\sum X_i . Y_i}{\sqrt{(\sum X_i^2 . \sum Y_i^2)}} \quad \text{şeklindedir.}$$

Üç döneme ait performans değerlendirmeleri ve ücret arasındaki korelasyon analizi tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3

Birinci performans dönemi (98/2) korelasyon analizi :

X	Y	X_i	Y_i	$X_i \cdot Y_i$	X_i^2	Y_i^2
3,14	0,35	-0,22	0,01	0,00	0,05	0,00
3,15	0,35	-0,21	0,01	0,00	0,04	0,00
2,87	0,30	-0,49	-0,04	0,02	0,24	0,00
3,12	0,35	-0,24	0,01	0,00	0,06	0,00
2,78	0,30	-0,58	-0,04	0,02	0,33	0,00
3,11	0,30	-0,25	-0,04	0,01	0,06	0,00
3,73	0,30	0,37	-0,04	-0,01	0,14	0,00
3,64	0,30	0,28	-0,04	-0,01	0,08	0,00
2,91	0,25	-0,45	-0,09	0,04	0,20	0,01
3,06	0,30	-0,30	-0,04	0,01	0,09	0,00
2,58	0,30	-0,78	-0,04	0,03	0,61	0,00
2,69	0,30	-0,67	-0,04	0,03	0,45	0,00
2,66	0,30	-0,70	-0,04	0,03	0,49	0,00
3,57	0,35	0,21	0,01	0,00	0,04	0,00
3,15	0,35	-0,21	0,01	0,00	0,04	0,00
4,30	0,40	0,94	0,06	0,06	0,89	0,00
3,92	0,35	0,56	0,01	0,01	0,32	0,00
3,65	0,35	0,29	0,01	0,00	0,09	0,00
3,80	0,35	0,44	0,01	0,00	0,20	0,00
3,95	0,35	0,59	0,01	0,01	0,35	0,00
4,02	0,40	0,66	0,06	0,04	0,44	0,00
3,94	0,40	0,58	0,06	0,04	0,34	0,00
3,74	0,35	0,38	0,01	0,00	0,15	0,00
2,78	0,30	-0,58	-0,04	0,02	0,33	0,00
2,92	0,30	-0,44	-0,04	0,02	0,19	0,00
3,82	0,35	0,46	0,01	0,01	0,21	0,00
4,12	0,40	0,76	0,06	0,05	0,58	0,00
3,51	0,35	0,15	0,01	0,00	0,02	0,00
3,95	0,35	0,59	0,01	0,01	0,35	0,00
3,87	0,35	0,51	0,01	0,01	0,26	0,00
3,25	0,35	-0,11	0,01	0,00	0,01	0,00
3,21	0,35	-0,15	0,01	0,00	0,02	0,00
3,92	0,40	0,56	0,06	0,03	0,32	0,00
3,21	0,35	-0,15	0,01	0,00	0,02	0,00
3,35	0,35	-0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
3,83	0,35	0,47	0,01	0,01	0,22	0,00
3,75	0,35	0,39	0,01	0,00	0,15	0,00

3,21	0,35	-0,15	0,01	0,00	0,02	0,00
3,15	0,35	-0,21	0,01	0,00	0,04	0,00
3,78	0,35	0,42	0,01	0,00	0,18	0,00
3,48	0,35	0,12	0,01	0,00	0,01	0,00
3,44	0,35	0,08	0,01	0,00	0,01	0,00
3,20	0,35	-0,16	0,01	0,00	0,03	0,00
2,75	0,30	-0,61	-0,04	0,02	0,37	0,00
2,80	0,30	-0,56	-0,04	0,02	0,31	0,00
3,12	0,35	-0,24	0,01	0,00	0,06	0,00
2,70	0,30	-0,66	-0,04	0,03	0,43	0,00
3,25	0,35	-0,11	0,01	0,00	0,01	0,00
3,20	0,35	-0,16	0,01	0,00	0,03	0,00
4,00	0,40	0,64	0,06	0,04	0,41	0,00
3,65	0,35	0,29	0,01	0,00	0,09	0,00
3,12	0,35	-0,24	0,01	0,00	0,06	0,00
2,88	0,30	-0,48	-0,04	0,02	0,23	0,00
3,20	0,35	-0,16	0,01	0,00	0,03	0,00
2,80	0,30	-0,56	-0,04	0,02	0,31	0,00
3,36	0,34			0,6014	10,992	0,0585

$r = 0,75$

Tablo 4

Birinci performans dönemi (99/1) korelasyon analizi :

X	Y	Xi	Yi	Xi .Yi	Xi ²	Yi ²
3,53	0,35	-0,25	-0,02	0,00	0,06	0,00
3,79	0,35	0,01	-0,02	0,00	0,00	0,00
3,71	0,35	-0,07	-0,02	0,00	0,00	0,00
4,19	0,40	0,41	0,03	0,01	0,17	0,00
3,67	0,35	-0,11	-0,02	0,00	0,01	0,00
3,93	0,40	0,15	0,03	0,00	0,02	0,00
4,06	0,40	0,28	0,03	0,01	0,08	0,00
4,31	0,40	0,53	0,03	0,02	0,28	0,00
3,74	0,35	-0,04	-0,02	0,00	0,00	0,00
3,95	0,40	0,17	0,03	0,01	0,03	0,00
3,47	0,35	-0,31	-0,02	0,01	0,09	0,00
3,25	0,35	-0,53	-0,02	0,01	0,28	0,00
3,19	0,35	-0,59	-0,02	0,01	0,34	0,00
3,04	0,30	-0,74	-0,07	0,05	0,54	0,00
3,98	0,40	0,20	0,03	0,01	0,04	0,00
5,00	0,45	1,22	0,08	0,10	1,50	0,01
4,49	0,40	0,71	0,03	0,02	0,51	0,00
3,63	0,35	-0,15	-0,02	0,00	0,02	0,00
3,90	0,40	0,12	0,03	0,00	0,02	0,00
3,97	0,40	0,19	0,03	0,01	0,04	0,00
4,30	0,45	0,52	0,08	0,04	0,27	0,01
3,97	0,40	0,19	0,03	0,01	0,04	0,00
3,85	0,35	0,07	-0,02	0,00	0,01	0,00
3,38	0,35	-0,40	-0,02	0,01	0,16	0,00
3,15	0,35	-0,63	-0,02	0,01	0,39	0,00
3,95	0,40	0,17	0,03	0,01	0,03	0,00
4,21	0,40	0,43	0,03	0,01	0,19	0,00
3,99	0,40	0,21	0,03	0,01	0,05	0,00
4,12	0,40	0,34	0,03	0,01	0,12	0,00
4,21	0,40	0,43	0,03	0,01	0,19	0,00
3,84	0,35	0,06	-0,02	0,00	0,00	0,00
3,27	0,30	-0,51	-0,07	0,04	0,26	0,00
3,97	0,40	0,19	0,03	0,01	0,04	0,00
3,38	0,35	-0,40	-0,02	0,01	0,16	0,00
3,47	0,35	-0,31	-0,02	0,01	0,09	0,00
3,97	0,40	0,19	0,03	0,01	0,04	0,00
3,91	0,40	0,13	0,03	0,00	0,02	0,00
3,83	0,35	0,05	-0,02	0,00	0,00	0,00
3,99	0,40	0,21	0,03	0,01	0,05	0,00
4,02	0,40	0,24	0,03	0,01	0,06	0,00
3,97	0,40	0,19	0,03	0,01	0,04	0,00
4,32	0,40	0,54	0,03	0,02	0,30	0,00

3,53	0,35	-0,25	-0,02	0,00	0,06	0,00
3,70	0,35	-0,08	-0,02	0,00	0,01	0,00
3,25	0,35	-0,53	-0,02	0,01	0,28	0,00
4,52	0,40	0,74	0,03	0,02	0,55	0,00
2,95	0,30	-0,83	-0,07	0,06	0,68	0,00
3,70	0,35	-0,08	-0,02	0,00	0,01	0,00
3,25	0,35	-0,53	-0,02	0,01	0,28	0,00
4,30	0,40	0,52	0,03	0,02	0,27	0,00
4,02	0,40	0,24	0,03	0,01	0,06	0,00
3,88	0,35	0,10	-0,02	0,00	0,01	0,00
3,22	0,30	-0,56	-0,07	0,04	0,31	0,00
3,41	0,35	-0,37	-0,02	0,01	0,13	0,00
3,12	0,30	-0,66	-0,07	0,05	0,43	0,00
3,10	0,30	-0,68	-0,07	0,05	0,46	0,00
3,85	0,35	0,07	-0,02	0,00	0,01	0,00
3,25	0,35	-0,53	-0,02	0,01	0,28	0,00
3,60	0,35	-0,18	-0,02	0,00	0,03	0,00
3,70	0,35	-0,08	-0,02	0,00	0,01	0,00
3,82	0,35	0,04	-0,02	0,00	0,00	0,00
4,10	0,40	0,32	0,03	0,01	0,10	0,00
3,78	0,37			0,779	10,494	0,0768

r= **0,868**

Tablo 5

Birinci performans dönemi (99/2) korelasyon analizi :

X	Y	X_i	Y_i	$X_i \cdot Y_i$	X_i^2	Y_i^2
4,45	0,45	0,32	0,04	0,01	0,10	0,00
4,55	0,45	0,42	0,04	0,02	0,18	0,00
4,39	0,45	0,26	0,04	0,01	0,07	0,00
4,64	0,45	0,51	0,04	0,02	0,26	0,00
4,26	0,45	0,13	0,04	0,01	0,02	0,00
4,57	0,45	0,44	0,04	0,02	0,19	0,00
4,37	0,45	0,24	0,04	0,01	0,06	0,00
4,77	0,45	0,64	0,04	0,03	0,41	0,00
4,41	0,45	0,28	0,04	0,01	0,08	0,00
4,37	0,45	0,24	0,04	0,01	0,06	0,00
4,56	0,45	0,43	0,04	0,02	0,18	0,00
3,67	0,35	-0,46	-0,06	0,03	0,21	0,00
3,82	0,35	-0,31	-0,06	0,02	0,10	0,00
4,07	0,40	-0,06	-0,01	0,00	0,00	0,00
4,20	0,40	0,07	-0,01	0,00	0,00	0,00
4,87	0,45	0,74	0,04	0,03	0,55	0,00
4,65	0,45	0,52	0,04	0,02	0,27	0,00
5,00	0,50	0,87	0,09	0,08	0,76	0,01
4,80	0,45	0,67	0,04	0,03	0,45	0,00
4,21	0,40	0,08	-0,01	0,00	0,01	0,00
4,51	0,45	0,38	0,04	0,02	0,14	0,00
4,32	0,45	0,19	0,04	0,01	0,04	0,00
3,95	0,35	-0,18	-0,06	0,01	0,03	0,00
4,05	0,40	-0,08	-0,01	0,00	0,01	0,00
3,35	0,30	-0,78	-0,11	0,08	0,61	0,01
4,32	0,45	0,19	0,04	0,01	0,04	0,00
4,35	0,45	0,22	0,04	0,01	0,05	0,00
4,17	0,40	0,04	-0,01	0,00	0,00	0,00
4,21	0,40	0,08	-0,01	0,00	0,01	0,00
4,33	0,45	0,20	0,04	0,01	0,04	0,00
4,15	0,40	0,02	-0,01	0,00	0,00	0,00
3,45	0,35	-0,68	-0,06	0,04	0,46	0,00
4,21	0,40	0,08	-0,01	0,00	0,01	0,00
3,55	0,35	-0,58	-0,06	0,03	0,34	0,00
3,95	0,40	-0,18	-0,01	0,00	0,03	0,00
4,09	0,40	-0,04	-0,01	0,00	0,00	0,00
4,21	0,40	0,08	-0,01	0,00	0,01	0,00
4,30	0,45	0,17	0,04	0,01	0,03	0,00
4,07	0,40	-0,06	-0,01	0,00	0,00	0,00
4,50	0,45	0,37	0,04	0,02	0,14	0,00
4,40	0,45	0,27	0,04	0,01	0,07	0,00
3,85	0,35	-0,28	-0,06	0,02	0,08	0,00

3,70	0,35	-0,43	-0,06	0,02	0,19	0,00
4,02	0,40	-0,11	-0,01	0,00	0,01	0,00
3,20	0,30	-0,93	-0,11	0,10	0,87	0,01
3,95	0,40	-0,18	-0,01	0,00	0,03	0,00
3,40	0,35	-0,73	-0,06	0,04	0,53	0,00
4,88	0,50	0,75	0,09	0,07	0,56	0,01
4,30	0,45	0,17	0,04	0,01	0,03	0,00
4,35	0,45	0,22	0,04	0,01	0,05	0,00
3,60	0,35	-0,53	-0,06	0,03	0,28	0,00
3,90	0,40	-0,23	-0,01	0,00	0,05	0,00
3,84	0,35	-0,29	-0,06	0,02	0,08	0,00
3,77	0,35	-0,36	-0,06	0,02	0,13	0,00
3,11	0,30	-1,02	-0,11	0,11	1,04	0,01
4,50	0,45	0,37	0,04	0,02	0,14	0,00
3,90	0,40	-0,23	-0,01	0,00	0,05	0,00
4,75	0,45	0,62	0,04	0,03	0,38	0,00
3,65	0,35	-0,48	-0,06	0,03	0,23	0,00
3,75	0,35	-0,38	-0,06	0,02	0,14	0,00
4,41	0,45	0,28	0,04	0,01	0,08	0,00
4,48	0,45	0,35	0,04	0,02	0,12	0,00
3,73	0,35	-0,40	-0,06	0,02	0,16	0,00
3,84	0,35	-0,29	-0,06	0,02	0,08	0,00
3,25	0,30	-0,88	-0,11	0,09	0,77	0,01
3,72	0,35	-0,41	-0,06	0,02	0,17	0,00
3,95	0,40	-0,18	-0,01	0,00	0,03	0,00
3,98	0,40	-0,15	-0,01	0,00	0,02	0,00
4,13	0,41			1,354	12,324	0,1676

$r = 0,942$

4.7. Araştırmanın Sonuçları

Üç performans dönemine ait yapılan korelasyon analizi sonucunda bulunan sayısal değerler aşağıdaki gibidir.

	1. DÖNEM (98/2)	2. DÖNEM (99/1)	3. DÖNEM (99/2)
$r=$	0.750	0.868	0.942

Tablo 6

Şirket yöneticileriyle yapılan görüşmelerde, birinci dönem uygulaması yapılmadan önce performans değerlendirme sistemlerinde değişiklik yaptıklarını, ayrıca bu dönemde geçmişten gelen ücretlendirme hataları ortadan kaldırılmaya çalıştıklarını, bu nedenle aynı performansa sahip elemanlara farklı ücretler verebildiklerini açıklamışlardır. Bu uygulamayı tek bir dönemde yapmayıp üç döneme yaymayı uygun görmüşlerdir. Ücretlendirmede ki hataların sebebinin ise geçmiş dönemlerde artışların performans değerlendirmeye dayalı olarak değil, tamamen informal yapılmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Bunun yanında, organizasyondaki belirli kademelerin limitlendirilmiş ücret politikaları nedeniyle, üst limitlere ulaşmış olan bir personele performansının karşılığı ücret artışı verilememektedir. Bu da performansı eşit olan kişilere farklı ücret artışı yapılmasına bir diğer sebep olmaktadır.

Ayrıca, göreve başlama ücretlerinin düşük tutulması sebebiyle bu konuda da iyileştirme çalışmaları yapıldığından, korelasyon katsayısının ideal rakamına ulaşamadığı tespit edilmiştir.

Dönemler itibariyle korelasyon katsayıları incelendiğinde, 6 aylık periyotların oluşturduğu dönemlerde, söz konusu işletme performans değerlendirme sonuçlarının giderek daha etkin olduğu gözlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş olan bütün işletmelerin performans değerlendirme sistemini uygulamaktadırlar. Performans değerlendirme sisteminin temelinde yöneticiyi, çalışanı ve organizasyonun kendisini bulunmaktadır. Bu sistem başlangıçta, doğru eleman seçilmesini, bu elemana doğru hedefler konulmasını, bu hedefler doğrultusunda elemanın eğitilmesini, eğitilen elemanların kısa veya uzun belirli bir kariyer çizgisini takip etmesini, şirketin bütünü açısından tek bir amaca kanalize olunmasını ve çalışanların motivasyonlarının ve şirkete güvenerek bağlılıklarının , bütün bunlarla birlikte şirketin veriminin artması ile birlikte şirketin varlığının devamını amaçlamaktadır.

Günümüzde işletmelerin performans değerlendirmeyi en etkili kullandıkları alan ücretlerdir. Ülkenin ekonomik ve sosyal koşulları nedeniyle, ücretin çalışan üzerindeki etkisinin yüksek olması, performans değerlendirme sonucu olacak ödüllendirmenin önemli kısmını oluşturmaktadır. İşletmeler bu uygulamayı başlattıklarında performans puanları mutlaka ücret denkleminin bir parçası olmalıdır.

Ücret, çalışanın katkılarının karşılığı, işveren içinde direkt maliyeti olması sebebiyle çok önemli bir denge faktörüdür. Bu denge faktörünün performans değerlendirmesi gibi açık uygulanan bir kıstasa bağlamak hem çalışan için, hem de işveren için en doğru yöntemdir.

Performans değerlendirme sisteminin iyi işleyebilmesi ve ücretleri belirlenmesinde ana kriter olması için öncelikle yönetim kademesinin buna inanması ve uygulama konusunda kesin karara varması gerekmektedir. Sistemin gerekliliği, amaçları ve kullanım alanlarını belirlemek, özümsemek, yönetimin ve bütün değerlendirme amirlerinin ilk görevi olmalıdır. İkinci önemli nokta ise sistemin astlara iyi tanıtılmış olmasıdır.

Başarılı bir performans değerlendirme için değerlendirme yapacak olan yöneticilerin, astlarını dönem boyunca dikkatli bir biçimde gözlemeleri, gerekli notları almaları, astın gelişim ve performansını izlemek için kendilerine özgü yöntemler geliştirmeleri, adil ve objektif değerlendirme yapmaları gerekmektedir.

Değerlendirilenlerin ise sistemi ayrıntıları ile anlamış olmaları, bu konudaki belirsizlikleri ve soruları amirleri ile görüşebilmeleri, kendileri hakkındaki değerlendirmeleri önyargısız ve objektif olarak dinlemeli, anlamalı, açıklanmasını istediği noktalar hakkında amirinden ek bilgi istemeli, eleştirilere ve önerilere açık olmalı, tavsiye ve önlemler konusunda amiri ile işbirliği içinde olmalıdır.

Uygulamada şirkette de performans değerlendirme sistemi kurulurken yöneticilere ve tüm personele eğitimler verilmiş, sistem ayrıntılarıyla açıklanmıştır. Bunun sonucunda tüm personelin sisteme güvenilirliği sağlanmıştır.

Bu sistem pek çok faktöre bağlı olarak kurulan bir sistem olduğundan, kısa bir zaman içerisinde kurulup uygulamaya geçilmesi ve kusursuz olarak işlemesini beklemek yanlış olacaktır. Şirketlerin yönetimlerinden, organizasyonel yapılarından ve çalışanlarının eğitim seviyelerinden kaynaklanan pek çok problem ortaya çıkabilecektir.

Zaman içinde karşılaşılabilecek, sisteme ters düşebilecek güçlükler araştırılarak yeni teknikler bulunarak giderilmeli ve baştan planlanmış olan bu çalışmanın hiçbir şekilde sapmasına müsaade edilmemeli, her zaman için esneklik payı bırakılmalıdır. Ancak böyle bir çalışma sonucunda sistem başarıya ulaşarak, şirketin ve çalışanların beklentilerini karşılayabilir.

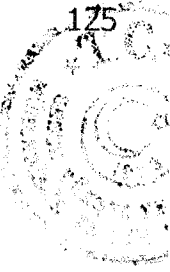


KAYNAKLAR

1. Albanese, Robert. Management: Toward Accountability For Performance. 3.bs, İllionis: Richard D.Irwin, Inc.,1976
2. Abukay, Halide Sebahat. İşletmelerde Performans Değerlendirilmesi ve Sonuçların Nihai Yorumlanmasına İlişkin Bir Uygulama Örneği. Y.L.T., İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
3. Artan, Sinan. Endüstri İşletmelerinde Ücret Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulama. Eskişehir, 1981
4. Artan, Sinan: Personel Yönetimi, İstanbul, 1988
5. Ataay, İsmail D. İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
6. Ataay, İsmail D. Ücret Tatmini ve Ücret Sistemleri. İstanbul : Baksis Yayınları, 1985
7. Beer Michael., Spector Bert: Readings in Human Resource Management, The Free Press, New York, 1985
8. Bingöl, Dursun, Personel Yönetimi, 3. Baskı, İstanbul, 1997
9. Birinci, Emine Performans Değerlendirme Sonuçlarının Ücretlere yansıtılması ve Nihai Değerlendirmesi Y.L.T. İ. Ü., 1995
10. Buerau of National Affairs: "Wage and Salery Administration, "Personnel July, 1972)

11. Canman, Gündüz. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi. Ankara: TODAİE Yayınları, 1993.
12. Ceylan, Adnan. Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu , G.Y.T.E. İşletme Fakültesi,1998
13. Churden, H.J./Sherman, A.W.: Personnel Management.4. Ed., 1972
14. Çakır, Şakir. İşletmelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi. Y.L.T., İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991
15. Çizioğlu, Payan, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununa Göre Performans Değerlendirme ve Birinci Sicil Amirleri ile Yapılan Bir Araştırma. Y.L.T., İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
16. Çubuk, Adem: Personel Departmanı Başarı Değerlemesinde Kullanılan Oranlar, Uludağ Üniversitesi I.I.B.D. Kasım, 1986 (7.C, 2.S, s.79)
17. Davis, Keith ; İşletmelerde İnsan Davranışları, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, 1977, Yayın No:199.
18. Dessler, Gary . Personnel Management, 4. Ed.,New Jersey, 1983
19. Dicle, Ülkü. Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması. Ankara: ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982.
20. Dicle, Ülkü. “Başarı Değerlemede Çağdaş Gelişmeler”. Ankara: ODTÜ Gelişme Dergisi, No.17, Güz 1977.
21. Drucker, Peter: The Practice of Management, 1954

22. Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. 3. Bs. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1990
23. Erdoğan, İlhan. İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1991
24. Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. 3.bs. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
25. Erdil, Oya " Personelden İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifine", Öneri, 1996
26. Erdlen, Jack "Performance Appraisal: Wasted Effort or Valuable Tool?" 1996
27. Flippo, Edwin B.: Principles of Personnel Mangement, Tokyo, 1966.
28. Gray, R.Edmund., Fmeltzer, R. Larry: Management, "D Competitive edgh." Mac Millan Publishing Co., New York, 1989.
29. İlgar, Lütfi. İşgören Performansının İşletmenin Toplam Faktör Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayiinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması. Y.L.T., İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994
30. İnce Ergün: Her yönüyle Ücret, İstanbul: Milliyet Yayınları, 1990, Milliyet Yayınları No: 115.
31. Kaynak Tuğray: Organizasyonel Davranış, İ.Ü.İşletme Fak. Yayın No: 223 İstanbul, 1990.
32. Kaynak Tuğray: Personel Planlaması. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.



33. Kobu, Bülent: Üretim Yönetimi.10.bs. İstanbul, 1999
34. Koçel,Tamer. İşletme Yöneticiliği. 4.bs.İstanbul: Beta,1993.
35. King, Patricia: Performance Planning and Appraisals, A How-To Book for Managers New York, Mc Graw Hill Book Co., 1984.
36. Long, Peter: Rank XEROX (uk), October, 1990
37. Mathis, Robert L. – Jackson, John H.: Personnel/Human Resources Management 6. Ed. 1991
38. Mondy R. Wayne., M.Noel, Robert., Allyn & Personel, Newton, Inc., 1987
39. Öner, Yıldırım: Başlıca Yönetici Değerleme Yöntemleri, İ.Ü. İşletme Fak.Dergisi" İstanbul, 1975 (4.C, 1.S, ss.182)
40. Palmer, Margaret J.; Performans Değerlendirmeleri, İstanbul: Rota Yayınları, 1993
41. Palmer,Margaret; Winters, Kenneth T.; İnsan Kaynakları, İstanbul: Rota Yayıncılık,1993
42. Pigors, Paul., Myers A. Charles: Personnel Administration, McGraw-Hill, Kogakusha Lmted., 1973, 7.Baskı.
43. Pollard Harold,: Developments in Management Thought, Heinemann, London, 1974.
44. Randle, Wilson/Monroe Willys H.: "Better Ways to Measure Executive Performance", Managements Methods, Vol. 19, No.4 1961

45. Sabuncuoğlu, Zeyyat. Personel Yönetimi. 5. Bs.İstanbul:Teknografik Matbaacılık, 1988
46. Szilagyi, Andrew D. And March J. Wallace. Organizational Behavior and Performance, 4.Ed. 1987
47. Talas, Cahit; Sosyal Ekonomi, Sevinç Matbaası, Ankara: 1972
48. Tekin, Cem. Yabancı Sermaye Ortaklıklarında, Personel Planlama, Personel Seçimi ve Performans Değerleme Politikaları ve Örnek Olay Çalışması. Y.L.T., İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.
49. Tezeren, Atilla: Büro Personeli ve Nezaretçiler için Performans Değerlendirme Yaklaşımı "Verimlilik Dergisi" M.P.M. Yayını, Mart, 1989.
50. Tosun, Kemal. Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1990
51. Tüzüner, Lale Kazımbek. İşletmelerde Kariyer Planlama Programlarına Tabi Tutulan Kariyer Grupları ve İlaç Sektöründ Bir Uygulama. Y.L.T., İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü,1995.
52. Uyargil, Cavide: İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını,1994.
53. Uyargil, Cavide: "İşletmelerde Performans Değerleme Çalışmalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar" İ.Ü. İşletme Fak. Ders Notları.
- 54.Uyargil, Cavide: "Ücret Yönetiminde Ücret – Performans İlişkisi" Türkiye'de İşletme Biliminin Öncülerine Armağan, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1985,Yayın No: 12

55. Vroom, Victor H: Work and Motivation, John Wiley and Sons, Inc., New York – 1964
56. Wendell, French.L.: The Personnel Management. Boston, 4. Ed. 1978
57. Wayne, F. Cascio; Managing Human Resources, İstanbul, Literatür Yayıncılık, 1995.
58. Werther, William B.; Davis, Keith ; Human Resources and Personnel Management, İstanbul: Literatür Yayınları.
59. Wetjen, F. John: Performance Appraisal A Study of Systems used to Appraisal Employee Performance, Training and Development Journal March, 1968, Vol.22 No.23 s. 46-63.
60. Yalçın Selçuk. Personel Yönetimi. 4. bs. İstanbul : İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991.
61. Yılmaz, Eyyüp. Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları. Y.L.T., İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü.
62. Yoder, Dale, Heneman , H.G., Turnbull, John: Stone Harold: Handbook of Personnel Management and Labor Relations. N.W. 1958
63. Zaim, Sabahattin. Çalışma Ekonomisi. 2.bs. İstanbul: Kutulmuş Matbaası, 1972.

ÖZGEÇMİŞ

Kocaeli'nin Gebze İlçesinde 1969 yılında doğdum. İlk, Orta ve Lise eğitimimi Gebze' de tamamladım.

1988-89 öğretim yılında Yıldız Üniversitesi Kocaeli Mühendislik Fakültesi Jeofizik Mühendisliği Bölümü'ne girdim. 1992 yılında Lisans derecesi ile mezun oldum. 1993 yılında Gebze' de özel bir şirkette göreve başladım. Aynı şirkette Üretim Müdür' ü olarak görevime devam etmekteyim.

1997 yılında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bölümünü kazandım.

EK-1
ETA A.Ş
PERFORMANS DEĞERLENDİRME
FORMU

TARİH:
DEĞERLENDİRME YILI:
DEĞERLENDİRME DÖNEMİ:

ŞİRKET ADI:

Adı Soyadı	
Doğum Yeri ve Yılı	
Medeni Hali	
Mezun olduğu Okul ve Bölümü	
Şirkete Giriş Tarihi	
Görev Unvanı	
İştirak Ettiği Temel Kurs ve Seminerler	

BİRİNCİ BÖLÜM
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Açıklama: Formu doldurmadan önce Performans değerlendirme formu açıklamasını okuyunuz. Her bir kriterle ilgili elemanı en iyi tanımlayan puanı en sağdaki sütuna yazınız.

Mükemmel	Çok Başarılı	Başarılı	Gelişmesi Gerekli	Yetersiz
5	4	3	2	1

A. VERİMLİLİK

Değerlendirme Puanı

1. İşin Kalitesi	
2. İşin Miktarı	
3. Verilen Hedefleri Gerçekleştirebilme	
4. Maliyete Karşı Hassasiyet	

Toplam Puan

Kriter Sayısı

Bölüm Puanı

$$\boxed{} / \boxed{4} = \boxed{}$$

B. BİLGİ VE YETENEK

Değerlendirme Puanı

1. Bulunduğu Göreve Göre Mesleki Bilgisi	
2. Yazılı İfade Yeteneği	
3. Sözlü Anlatım Yeteneği	
4. Analiz ve Sentez Edebilme Yeteneği	
5. Değişen Şartlara Uyabilme ve Yeni İşleri Öğrenebilme Yeteneği	

Toplam Puan

Kriter Sayısı

Bölüm Puanı

$$\boxed{} / \boxed{5} = \boxed{}$$

C. İŞE KARŞI TUTUM VE DAVRANIŞLAR

Değerlendirme Puanı

1. İstikrar ve Sebat	
2. Sorumluluk ve Yetki Alma	
3. İnsiyatif Kullanma	
4. Ekip Çalışmasına Yatkınlık ve İşbirliği	
5. Üstleri İle İlişki	
6. Şirketi Temsil Etme	
7. İşyeri Politika ve Prensiplerine Uygun Çalışma	

Toplam Puan

Kriter Sayısı

Bölüm Puanı

$$\boxed{} / \boxed{7} = \boxed{}$$

İC. YÜKSEKÖĞRETİM ENSTİTÜSÜ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

D.YÖNETİCİLİK YETENEKLERİ (Sadece Yetkili Pozisyonlar İçin)

Değerlendirme Puanı

1.Amirlik Etme ve Yönetim Yeteneği	
2.Planlama	
3.Organize etme	
4.Kontrol	
5.Karar Verme	
6.Motive Etme	
7. Astlarını Eğitme ve Geliştirme Yeteneği	

Toplam Puan

Kriter Sayısı

Bölüm Puanı

	/	7	=	
--	---	---	---	--

İKİNCİ BÖLÜM
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

DEĞERLENDİRME TABLOSU

DEĞERLENDİRME	Başarısız 0-1	Geliştirilmesi Gerekli 1.1-2.0	Başarılı 2.1-3.0	Çok Başarılı 3.1-4.0	Mükemmel 4.1-5.0	Ağırlık Çarpanı Eleman/Yetkili	Bölüm Puanı	Ağırlık Puanı
A. VERİMLİLİK						0.50x 0.40x		
B. Bilgi ve Yetenekler						0.35x 0.20x		
C. İşe Karşı Tutum ve Davranışlar						0.15x 0.10x		
D. Yöneticilik Yetenekleri (Yöneticiler İçin)						- 0.30x		
Nihai Değerlendirme						TOPLAM PUAN		

SON ÜÇ DÖNEMDEKİ GELİŞME DURUMU

Yıllar	Başarısız	Geliştirilmesi Gerekli	Başarılı	Çok Başarılı	Mükemmel	Değerlendirme İle İlgili Görüşler
19.../...						
19.../...						
19.../...						

SONUÇ

Bugünkü verimi yeterli değilse artırmak için ne yapmalı	Hangi serviste çalışması uygundur.
Bir üst pozisyona yükselmeye hazır mıdır? Değilse gerekçesi nedir?	Bir üst pozisyona hazırlamak için neler yapılmalı
Eğitim İhtiyacı	Düşünceler (Diğer)

ONAYLAMA

İLK AMİR		ÜST AMİR	
Adı Soyadı	Tarih	Adı Soyadı	Tarih
Görev Unvanı	İmza	Görev Unvanı	İmza