T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER DANIŞMANLIĞI
ANABİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE BİR ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

Tezsiz Yüksek Lisans

Dönem Projesi

VİLDAN DEMİR

Ankara-2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER DANIŞMANLIĞI
ANABİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE BİR ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

Tezsiz Yüksek Lisans
Dönem Projesi

VİLDAN DEMİR

Proje Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Halil Bader Arslan

Ankara-2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARİYER DANIŞMANLIĞI
ANABİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ VE BİR ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ

Tezsiz Yüksek Lisans

Dönem Projesi

VİLDAN DEMİR

Proje Danışmanı İmza

Yrd. Doç. Dr. Halil Bader Arslan

Ankara-2009

ÖZET

Günümüzde işletmelerin yaşanan teknolojik gelişmeler, artan uluslararası rekabet ve kültürel ve sosyal değişimler karsısında en önemli kaynakları olan insan' ı en iyi şekilde değerlendirmeye yönelik çabaları yoğunluk kazanmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi konusunda gelişmelere ayak uydurmak isteyen isletmeler yeni stratejiler geliştirmekte, yeni kalite ve yönetim sistemlerine geçiş yapmaktadırlar. Böylece işletme performansı ve verimliliğini arttırarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler.

İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan performans değerleme kavramı, hem firmalar hem de işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kavramın dahil edildiği Performans Yönetimi Sistemi, firmaların uygulama yöntemine göre farklılık göstermekle birlikte aynı amaca hizmet etmektedir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan performans yönetimi sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Bu nedenle, performans değerleme, performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmelidir. Bu çalışma; performans değerleme kavramını teorik açıdan değerlendirmek ve bu bağlamda örnek bir şirket uygulamasını incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

ABSTRACT

Nowadays, in the face of technological improvements, increasing international competition and cultural and social changes, efforts of organizations for utilizing human resource, which is their most important resource, in the best possible way has intensified. In order to catch up with the developments in Human Resources Management subject, organizations develop new strategies, accept new quality and management systems. This way, they can gain competitive advantage by improving organizational performance and efficiency. Performance appraisal concept, which is one of human resource functions, is very important not only for companies but also for employees. Performance Appraisal System which includes this concept, can be different according to companies'application methods, however it pays attention to the same purpose. This system, focused on communication between employees and managers approves that in an organization, when performance is planned, managed, guided and evaluated equitably and correctly, this creates job environment that results in high motivation. For this reason, performance appraisal should be thought as a stage of performance management system.

T E Ş E K K Ü R

Tez çalışmam boyunca önerilerini ve ilgisini eksik etmeyip beni her konuda destekleyen tez danışmanım; Sayın Yrd. Doç. Halil Bader Arslan'a, şirket uygulaması bölümünde bilgiye ulaşmamda büyük katkıları olan Borusan Oto Ankara A.Ş. çalışanları ve yöneticilerine, bana her durumda yardımcı olan sevgili bölüm arkadaşlarıma ve desteğinin yanı sıra pozitif enerjisini hissettiğim herkese sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca lisans eğitimim boyunca yardımlarını esirgemeyen ve yüksek lisans yapmam için beni yüreklendiren; Hacettepe Üniversitesi Tarih Bölüm Başkanı Prof. Dr. Mehmet Öz'e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Ve teşekkürlerin en büyüğü; her zaman, her konuda bana destek olan aileme…
Sevgili annem: Melahat Demir, sevgili babam: Mehmet Demir, sevgili ablam: Handan Demir ve sevgili kardeşim: Mustafa Okan Demir'e sonsuz teşekkürler.

İçindekiler

Özet ..... **I**

Abstract ..... **II**

Teşekkür ..... **III**

İçindekiler ..... **IV**

Tablolar ve Şekiller Listesi ..... **VII**

i. Giriş **1**

BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1. Performans, Performans Yönetim Sistemi Ve Performans Değerleme Kavramı 4

1.1. Performans Kavramı ve Tanımı 4

1.2. Performans Yönetim Sistemi 6

1.3. Performans Değerleme Kavramı 8

2. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI 12

2.1. Yönetsel Kullanım 14

2.2. İşgöreni Geliştirmeye Yönelik Kullanım 14

2.3. Araştırmaya Yönelik Kullanım 15

3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ 16

3.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi 17

3.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi 19

3.3. Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi 21

3.4. Performans Değerlemecilerin Eğitimi 22

3.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi 23

4. DEĞERLEMECİLERİN BELİRLENME MODELLERİ 24

4.1. Yöneticilerce Değerleme 25

4.2. Özdeğerleme (Kişinin Kendikendini Değerlemesi) 27

4.3. Takım Arkadaşlarınca (Eşitlerce) Değerleme 28

4.4. Astlarca Değerleme 29

4.5. Müşterilerce Değerleme 31

4.6. Bilgisayarlı Değerleme 32

4.7. 360 Derece Performans Değerlendirme ..... ……. 34
4.7.1. Sistemin Tanımı ve Amacı……..... 35
4.7.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi……..... 38
4.7.3. Sistemin Olumlu ve Olumsuz Yönleri…… 42
4.7.3.1. Sistemin Olumlu Yönleri…….. …… 42
4.7.3.2. Sistemin Olumsuz Yönleri…… …… 43

5. DEĞERLEME SONUÇLARININ KONTROLÜ……..…… 44
5.1. Gos Eğrisi……..… …… 46
5.2. Halo Etkisi……..… …… 47

6. DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR……...…….. 49
6.1. Tolerans-Katılık (Aşırı Hoşgörü- Yetersiz Hoşgörü)……....…….. 49
6.2. Ortalama Eğilimi……..…… 49
6.3. Yakın Zaman Etkisi ……..…..... 50
6.4. Benim Gibi Benden Farklı…….…… 51
6.5. Pozisyondan Etkilenme ……..…… 52
6.6. Kontrast Etkisi……..…..... 52
6.7. Bilgilendirme Yetersizliği……..…..... …… 53

7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI
İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI
7.1. Eğitim İhtiyacının Tespiti ..... …….. 54
7.2. Ücret Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanımı ... ……..... 55
7.3. Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme…….. …... 56

BÖLÜM 2: PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ ..... …… 57

1. İkili karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi ..... …... 58
2. Grafik Değerleme Yöntemi ..... …… 61
3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi ..... …… 62
4. Kritik Olay Yöntemi …… …… 63
5. Değerleme Merkezi Yöntemi…… …… 65
6. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi…… …… 66

7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi…… …… 68
7.1. Hedeflere Göre Yönetimin Avantajları……..... …… 71
7.2. Hedeflere Göre Yönetimin Dezavantajları…….. …… 72

BÖLÜM3: PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ: BORUSAN OTO ANKARA

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı…… 74
2. Araştırmanın Tekniği……. …… 74
3.Şirket Hakkında Bilgi…….. …… 75
4. Borusan Oto Ankara'da Performans Değerleme Sistemi…… 77
4.1.Performans Değerlendirme Süreci…….…….... 80
4.2.Performans Değerlendirmesi Aşamasında Yaşanan Sorunlar……..... …… 82
4.3.Performans Değerlendirmesi Sonuçlarından Yararlanma……. …… 83

ii.SONUÇ…… 84
EKLER…… 86
iii.KAYNAKÇA……..... 88

Tablolar Şekiller Listesi

360 Derece Performans Değerlendirmesi……..... 41
Halo Eğrisi Tablosu…….. 48
Basit Sıralama Yöntemi Örneği…… 59
İkili Karşılaştırma Değerlendirme Örneği…… 60

i. Giriş

Globalleşen dünya ve küreselleşmenin getirdiği tüm yeni anlayış, düşünce tarzı ve teknolojik gelişmeler, son 30 yıla damgasını vuran gelişmeler silsilesi halindedir. Bu gelişme; kesik bir süreç olmayıp yıllar öncesinden zincirleme şekilde gelen buluşların, teknolojik ilerlemenin ve dünyayı etkisi altına alan ekonomik ve siyasi doktirinin tetikleyicisi olduğu dinamik, ilerleyen bir süreçtir. Bu sürecin beraberinde getirdiği en önemli sonuç makro ve mikro düzeylerde yani; uluslar arası ve firmalar düzeyinde entegrasyonların ve dirsek temasının sürecin önceki dönemlerine nazaran çok daha derinleşmesi ve artmasıdır.

Uluslararası boyut bir yana, globalleşmenin firmalara sunduğu en acımasız gerçek; rekabetin tüm piyasalarda en acımasız ve şiddetli mücadelelere perdeyi açmasıdır.
Bu rekabet ortamında hayatta kalmak isteyen firmalar mümkün olan tüm imkanlarını kullanmak zorunda kalmış, rekabet üstünlüğü elde edebilme savaşı, örgütlerin atomlarına kadar yayılmıştır. İşte bu noktada firmaların vazgeçilmez ve belki de en önemli degişkeni olan insan kaynagi, firmaların fark yaratacağı ve rekabet güçlerini arttırmakta dört elle sarıldıkları bir can simidi halini almıştır.

Çalışanların verimliliği ve buna bağlı olarak maliyetlere etkisi, bu yeni düzende farklı bir bakış acısı gerektirmektedir. Artık günümüzde sermaye ve teknolojinin üretkenliğe etki eden unsur olmaktan çıkmaları belki de yaşanan doğal seleksiyona tabi olarak kaybolup giden firmaların en ciddi hataları olmuştur. Firmaların

uluslararası arenada olma zorunluluğu, onlara farklı kültür, anlayış ve yapıda insanlarla çalışma zorunluluğunu sunmaktadır. Tüm dünyaya yayılan yönetim metodları, sürekli gelişim, zamanında üretim, müşteri/ çalışan memnuniyeti insan girdisinin ne denli öne çıktığına bir örnektir.

Bu çalışmada; insan kaynakları yönetiminin üretkenlik ve buna bağlı maliyet ve verimlilik faktörleriyle birlikte, yeni bir döngü oluşması sonucu otaya çıkan tablonun, firmanın rekabet gücüne olan etkisinin ancak sürekli olarak izlenen, takip edilen, yani değerlenen bir yapı olması gerekliliğinin önemine vurgu yapılacaktır. Görülecektir ki örgürler, başarılı bir İK yönetimi ile firmalararası rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Değişen çağa ayak uyduran örgütler, kendi bünyelerinde de aynı değişikliği yaratmak suretiyle, insan faktörünün de değişmesi, yenilenmesi, gelişmesi öğrenmesi gereken fonksiyonlar arasında olması gerekliliğinin önemini kavrayarak her geçen gün daha da iyileştirmek suretiyle, uygulama yolunu seçmişlerdir. Tüm süreçlerin uygulanabilirliği ve devamlılığı sayesinde, şirketin devamlılığının sağlandığını ve çalışan performansının şirket performansı üzerindeki etkisini yaşayarak öğrenme imkânı bulabilmişlerdir.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetim süreçlerinden biri olan, performans yönetiminin en önemli ayağı olan performans değerleme konusu incelenecektir.

Performans değerleme sisteminin bütün süreçlerinin tanıtımının yapıldığı bu çalışmada, değerleme sonucunun çalışanlara geri dönüşünün olumlu olması ile ne gibi kazançlarının olacağı, neyi amaçladıkları, ne gibi avantaj ve dezavantajlarının olduğu ve bu konuda kullanılan yöntemler ele alınacaktır.

Son bölümde bu sonucu desteklemek amacıyla; ülkemizde uluslararası düzeyde bir firma olan Borusan Holdingin bünyesinde yer alan Borusan Oto'nun, Ankara ayağını inceleyerek piyasalardaki üstünlüğü ve insan kaynakları yönetimindeki etkinlikleri durum çalışması olarak sunulacaktır.

BÖLÜM 1: PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

1.Performans, Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerleme Kavramı

1.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Klasik yönetim anlayışından uzaklaşılıp, çağdaş işletme anlayışına geçildikçe, insan faktörü bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, işletmeler için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece çalışanlar, incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanstır.[1]

Performans, gerek çalışma hayatında gerekse yaşantımızın diğer evrelerinde her zaman karşılaşılan başarı olarak nitelendirilmektedir. Performans veya başarının ölçülmesi ve karşılaştırılması için belirlenmiş kriterler oluşturulmadığı zaman performans karmaşık bir kavram halini alır. Ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılabilmesi için bu kavramın mutlaka amacına göre tanımlanması gerekir. Literatürde bu kavramla ilgili birçok tanıma rastlanmaktadır.[2]

[1] Fatma Görür, **Performans ve İnsan,** Uludağ Üniversitesi İ.İ. B. F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü IV, http://www.isguc.org/fatma1.htm

[2] A. Tuğrul SAVAŞ, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, İstanbul:Çantay Kitabevi, 2005, s.1.

Türk Dil Kurumu'nun resmi web sayfasında performans kavramı; "başarım; verim gücü" olarak açıklanmaktadır.[3]

Performans, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili biçimde tamamlaması iken, işlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır.[4]

Başka bir ifadeyle işletmede 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 bireyin 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[5]

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi çalışanın performansı ne ölçüde iyiyse çalıştığı işyerine katkısı da o derece büyük olacaktır. Bu bağlamda; şirketlerin çalışanlarının bireysel performanslarını ne şekilde yönettiği konusu ele alınacaktır.

---

[3]TDK Resmi Web Sitesi, http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=performans&ayn=tam(Erişim Tarihi: 16.12.2009)

[4] Fatma Görür, **Performans ve İnsan,** Uludağ Üniversitesi İ.İ. B. F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü IV, http://www.isguc.org/fatma1.htm

[5] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri** (İstanbul: İ.Ü.İsletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991)

1.2. Performans Yönetim Sistemi

Diğer bir temel kavram olan performans yönetimi; performans ölçümü ile üretilen bilginin kullanılmasıyla ilişkilidir. Elde edilen bilginin örgüte fayda sağlaması için üretilmiş bilginin yönetim sürecinde kullanılması gerekmektedir.

Performans Yönetimi; her kurumun kendisine özgü belirlediği performans kriterlerine göre bir geliştirme ve iyileştirme sürecidir. Amaç; mevcut durumu tespit ederek olunması gereken noktaya varmak için yapılması gerekenleri ortaya koymak ve uygulanmasını desteklemektir. Performans yönetiminin öncelikli amaçları; bireysel ve kurumsal performansta artış, çalışanların iş memnuniyetinin ve motivasyonunun arttırılmasıdır. Performansın tüm çalışanlar için objektif olarak tespit edildiği; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirmesidir. Bunları yanısıra kişisel gelişim planları, eğitimler, ücret, ödüllendirme, kariyer planlama gibi uygulamalara baz teşkil edecek bir analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulması, şirket içinde yüklenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve bu tanımlamalara paralel iş akışlarının oluşturulmasıdır. Bu konuda unutulmaması gereken en önemli nokta; performans yönetiminin kesinlikle bir amaç değil araç olduğudur. Bu süreci amaç olarak görenler, süreç sonrasında umduklarını bulamamakta ve hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Önemli olan performans değerlendirme sürecini bir araç olarak kabul edip, bu süreçte elde edilen verileri en doğru amaca yönelik olarak kullanabilmektir.[6]

[6] Selçuk Özkan, "**Performans Yönetimi" mi Dediniz Pardon!..",** http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38 (12.10.2009).

Performans yönetimi, yönetimin planlama ve denetim işlevlerinin daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışıdır. "Verimlilik yönetimi" diye de adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. [7]

Bir başka tanımlamaya göre performans yönetim sistemi, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlara ve bu yönde çalışanların ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın organizasyonda yerleşmesi ve çalışanların bu amaçlara ulaşmak için yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir.[8]

Bireysel performansın planlanması, performansın değerlendirileceği kriterlerin ve değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi, seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi, bireye geri bildirim verilmesi, performansın geliştirilmesi için yönlendirilmesi ve performans değerlendirme sonuçlarına göre birey hakkında kararlar alınması, performans yönetim sisteminin temel unsurlarıdır.[9] Tüm bu tanımların ardından çalışmamızın ana konusu olan performans değerleme konusunda da genel anlam itibariyle tanımlamalar yapmak gereklidir.

---

[7] Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri** (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992), 50.
[8] İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002), 125.
[9] Cavide Uyargil**, İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, No:262, 1994), 2.

Çünkü performans yönetimi ile performans değerleme aynı şeymiş gibi algılanmaktadır. Buna atıfla performans yönetiminin bir süreci olarak "performans değerleme sistemini tanımlamak faydalı olacaktır.

1.3. Performans Değerleme Kavramı

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerleme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.[10]

İşi değil işi yapan işgörenin ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerleme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlemesi", "yetkinliğin ölçümü", verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde kullanıldıklarına tanık olunmaktadır. Değişik biçimde kullanılmakla birlikte performans değerlemesi genel bir tanı içinde, bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır.[11]

[10] Cavide Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:276, İstanbul: 1998, s.205.
[11] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.184.

Çalışan kişi açısından değerlendirme süreci bir süreklilik gösterir. Öncelikle işe alma aşamasında bir değerlendirmeye 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 değerlenir. Daha sonraki değerlendirme aşamalarında ise, kişinin işi başındaki performansı incelenir. Böylece kişinin işletme içindeki o an ki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu bu çalışmalar sonunda belirlenir.[12]

Şirket başarısının bütünü ele alındığında performans değerleme ile bir tümevarım yapılmaktadır. Çalışanın kurumda görevi ne olursa olsun işyerine ve yaptığı işe alışması, yeterlilikleri, eksiklikleri, bütünüyle gözden geçirilmesi gerekmektedir. Performans değerleme ile her ne kadar çalışanın bireysel verimliliğinin artırılması sağlanmaktaysa da şirket başarısının artırılması için son derece önemli bir durum söz konusu olmaktadır.

Bir başka tanımlamaya göre; performans değerlendirmesi gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasına ve eğitim-gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Performans değerlendirme; bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın

[12] Tuğray KAYNAK ve Diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2.Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırme ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2000, s.192.

organizasyonun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanabilmektedir.[13]

Performans yönetimi ile yapılmak istenen; hem kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi hem de çalışanların bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de şirket performanslarının arttırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Performans değerleme, bu sürecin önemli bir basamağı olmaktadır. Performans değerlendirme ile maaş-ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır.

Geçmiş zamanlarda yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansından alınan bilgi ile gerçekleşir. Yani bilgi, sonuçta kazanılanların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Bu nedenledir ki, günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapılıp işgörenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak işgörenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir.

Performans değerlendirme, çalışanların başarısını saptamak ve geliştirebilmek için yapılan çalışmaların tümü ya da bir organizasyonda belirli amaçlara göre çalışanların performans düzeyinin saptanmasını içeren çok aşamalı bir süreç olarak

[13] İsmet BARUTÇUGİL, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Birinci Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.337.

tanımlanmaktadır.[14] Organizasyonel yaşamın beraberinde getirdiği bir zorunluluk ve insan kaynaklarının yönetilmesinde yönetici açısından çok önemli bir araç niteliğinde olan performans değerlendirme, bir başka açıdan ise çalışanların yeteneklerinin için nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadığını araştıran ya da içteki performans düzeylerini saptamaya çalışan objektif analizler bütünü olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle performans değerlendirme, kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir.[15]

Performans değerleme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur.[16]

Bundan sonraki bölümde performans değerlemenin hangi amaca hizmet ettiği ve kullanım alanları konularına değinilecektir.

[14] R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux, **Human Resource Management**, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2002, s.280.
[15] İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s.297.
[16] İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşleme Fakültesi, İstanbul: 1991, s.168.

2. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNİN AMAÇLARI VE KULLANIM ALANLARI

Şirketlerin rekabet ortamında kazandıkları üstünlük; sadece kullandıkları teknoloji, ellerinde bulunan sermayeleri, izledikleri strateji ve kaliteli mal ve sunumundan kaynaklıdır diye düşünmek yanlış olacaktır. Bu üstünlük; şirket çalışanlarının kendinden beklenenleri yerine getirip getirmemeleri ve bunu ne derece getirdikleri ile de doğru orantılıdır.

İlhami Fındıkçı'ya göre; performans değerlemeyle şunlar amaçlanır : [17]

- Çalışanların kurum düzeyinde motivasyonlarını arttırmak.
- Çalışanı kendi çalışmaları hakkında bilgilendirerek kişinin ve kurumun gelişmesine katkıda bulunmak.
- Çalışanların kariyer yönetimine katkıda bulunmak.
- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulmasını ve geliştirilmesini sağlamak
- Çalışanların kendilerini tanıyarak eksikliklerini gidermelerine yardımcı olmak.
- Kurum içi gerekli olan eğitim programlarını çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda belirlemek.
- Çalışan ve kurum düzeyinde kontrol sağlamak

[17] Fındıkçı, **a.g.e**, s.300.

- Düşük performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yolarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini sağlamak.
- Çalışanların üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki kendilerinden beklenenleri öğrenerek doğabilecek belirsizlikleri azaltmak.
- İnsan kaynağının daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamak.
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğini belirlemek.
- Ücret yönetimi ve ücret ayarlamalarında yardımcı olacak verileri sağlamak, ödüllendirme kriterlerini saptamak ve başarılı performansı bu yolla özendirmek.

Sistemin asıl amacı; çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek, kişisel performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.

Performans değerlendirmenin 3 temel kullanım alanı bulunmaktadır: Yönetsel kullanım alanları, işgöreni geliştirmeye yönelik kullanım ve araştırmaya yönelik kullanım.[18]

[18] Barutçugil, **a.g.e**, s.126.

2.1.Yönetsel Kullanım

Yönetsel amaçlar, çalışanla ilgili yönetsel kararlar alınırken gerekli olan çalışanın iş performansı ile ilgili bilgileri edinmeyi içerir. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır.[19] Performans değerlendirmesini yönetsel amaçlar için kullanan yöneticiler, performansı doğru ve kesin bir şekilde değerlendirmek ve performansı temel alarak çalışanı ödüllendirmek durumundadır. Yapılacak bir hata yönetsel kararların sorgulanmasına yol açar ve işgörenlerin sürece olan güvenleri zedelenir.

2.2. İşgöreni Geliştirmeye Yönelik Kullanım

Performans değerlendirmenin bir diğer kullanım alanı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin çalışanlara geri bildirim sağlamaktır.[20] Performans değerlendirme yoluyla bireye sağlanan geri bildirimler, onun kendine ilişkin olarak; Benim ne yapmam isteniyor? Nasıl yapıyorum? Güçlü ve zayıf yönlerim nelerdir? Başka neyi nasıl yapabilirim? Soruları ile kendini geliştirme açısından değerlendirme ve kurgulama olanağı sağlayacaktır.[21]

[19] Palmer, **a.g.e.**, s.9.
[20] Palmer, **a.g.e.**, s.10.
[21] Aytaç Açıkalın, **İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi**, İkinci Basım, Ankara: Pegem A Yayınları, s.105

Geliştirmeye yönelik bu amaçlar, kariyer planlamasında, eğitim ve geliştirme programlarının hazırlanmasında, çalışanlara rehberlik desteğinin verilmesinde, çalışanların güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili geri bildirimde bulunulmasında yararlı olmaktadır.

2.3. Araştırmaya Yönelik Kullanım

Performans değerlendirmenin kullanım alanlarından sonuncusu ise; araştırmaya yöneliktir. Araştırmaya yönelik amaçlar, çalışanın iş tatmininin ve motivasyon düzeyinin belirlenmesine, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılmasına ve çalışanın performansı ile organizasyonun amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesine yöneliktir. İyi dizayn edilmiş bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların motivasyonunu artırarak kuruma bağlılık seviyelerini de yükseltebilir.

3.PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Rastgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek belki de daha doğru olur.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur.[22]

Performans değerleme sistemini kurmak kadar işletilmesi de son derece zordur. Öncelikle firmanın yapısına uygun bir sistem kurmak gerekir, yoksa rastgele bir sistem kurmak uygun olmamakla beraber şirkete zarar verir. Ayrıca performans değerleme sisteminin bir diğer önemli unsuru; sürecin hem uzmanlık hem de ön çalışma gerektirdiğidir. Bundan sonraki bölümlerde bu konular ele alınacaktır.

[22] Sabuncuoğlu, **a.g.e**.s.186

3.1. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır.

İş analizi; işletmelerde yapılmakta olan işler hakkında gerekli bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesidir. Başka bir deyişle; iş analizi, işletmede yapılacak, her bir işin niteliği, işin genel durumu ve özellikleri, işin yapılacağı çevre ve çalışma koşulları hakkında bilgi toplanması, toplanan verilerin sistematik bir şekilde incelenmesi, değerlendirilmesi ve bunlara ilişkin bilgilerin yazılı hale getirildiği bir süreç olarak tanımlanabilir. İş analizi, bir işin ne olduğunu, neden yapıldığını, yapılabilmesi için gerekli niteliklerin nelerden oluştuğunu tespit etme işlemidir.[23]

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar Sabuncuoğlu tarafından şöyle sıralanmıştır:

- Kriterler; işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

[23] Mustafa Kurt ve Metin Dağdeviren, **İş Etüdü**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2003, s. 163.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

İş bilgisi: Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz
İş yeteneği: Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlemesi yanılgılara yol açabilir. Örneğin, l'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması çok da iyi karşılanmamaktadır.
Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin, bireyin özellikleri temel kriterinin alt kriterleri alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenirlilik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vs. gibi.

Eğer yapılan değerleme bir yönetici için söz konusu ise, değerlenecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.[24]

Değerlendirme kriterlerinin ardından değerlendirme standartlarının belirlenmesine ve değerlendirme periyotlarına değinmek istiyoruz.

3.2. Performans Değerleme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlemede bir standart oluşturmak zorunludur ve geliştirilebilecek standartların gerçekçi, ayırıcı, değerleyen ve değerlenen tarafından kolay kabul edilir faktörlerden oluşması gereklidir.[25] Başarıyı belirlemek için ölçülen şeyin ne olduğunu belirlemek gerekmektedir.

Performans standartları hem ast, hem de amir için yararlı olacak iki tür bilgi içerir; "neyin yapılması gerekmektedir?"ve "nasıl yapılması gerekmektedir?" Bir kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevler, o kişinin görev tanımında yer aldığından birinci sorunun yanıtı bize görev tanımları sağlamaktadır. Performans standartları aslında ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. Bu iki sorunun cevabı birbiri ile ilişkili

[24] Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.187.
[25] Mehmet Hüseyin Bilgin, **Küreselleşen Dünyada Modern İnsan Kaynaklarının Artan**

olduğundan, bazı iş tanımlarında performans standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.[26]

Standartların başarılı olabilmesi için Sabuncuoğlu taşıması gereken özellikleri şu şekilde belirlemiştir:

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır.

Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirimi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değerlenen astlar imza atarlar. Bir bakıma değerlenen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta bir taahhüt altına girmektedir.

[26] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, s.29.

3.3. Performans Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirmenin hangi sıklıkta yapılacağı konusu da, performans değerlendirmenin uygulamaya konulması aşamasında alınan önemli bir karardır. Çok sık performans değerlendirmesi yapmak, idari açıdan hem yöneticiye, hem de insan kaynakları bölümüne zorluk getirecektir. Çok geniş aralıklarla performans değerlendirmesi yapmak ise değerleyicinin gözlemledikleri kişinin performansının önemli yönlerini unutmalarına, performansın gerçekçi olarak değerlendirilememesine yol açacaktır.

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerleme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz.90 Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerlendirmeler işgören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda çalışanın çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerleme formlarına işlenir.[27]

[27] Sabuncuoğlu,**a.g.e.** s.189.

Değerleme periyodunu belirlemede etkili olabilecek diğer unsur, işletmede uygulanan yöntemdir. Seçilen yönetimin gerektirdiği işlemlerin uzun bir süreyi içermesi ve toplu değerlendirme gerektirmesi, uygulama periyodunu belirlemede ve uygulanmasında sınırlayıcı bir unsur olabilir. Ayrıca, değerlendirme sonuçlarının uygulanma zamanları da değerleme periyodunu belirleyebilir.[28]

3.4. Performans Değerlemecilerin Eğitimi:

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir.

Kullanılacak değerleme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerleme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerleme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır.[29]

[28] İsmail Durak Atay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 2.baskı, İstanbul: Küre Matbaacılık Yayını, 1990, s.242.
[29] Sabuncuoğlu, **a.g.e**. s.190.

3.5. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Performans değerlendirmesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörenlerin değerlendirmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.

Performans değerlemede başarıya ulaşmak söz konusu süreçte ilgili tüm kişilerin sistemle ilgili tüm bilgilerin aktarılması ve amaçların özümsenmesiyle mümkündür. İş görenlerin yapılacak değerleme ile ilgili bilgilendirmeleri kişilerin bu sisteme ve amaçlarına inancını belirleyecek önemli bir husustur. Oysa bazı yöneticiler çalışanlara bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez çalışanları ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması çalışanların birçok bilgilere gereksinim duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici çalışanına bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir.[30]

Yetkili kişilerin yapacakları bilimsel ve objektif açıklamalarla; çalışanların kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşturulmalıdır. Aksi takdirde, performans değerlemesi sisteminin

[30] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi,** 8. Baskı, Furkan Ofset,1997, s. 172

uygulanmasından etkilenecek olan kişiler, akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşabilmesi için; çalışanlara gerekli bilgiler varsa işletme gazeteleri aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak ya da tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak verilmeli ve onların işbirliği sağlanmalıdır.[31]

4.DEĞERLEMECİLERİN BELİRLENME MODELLERİ

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim ya da kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi ya da kişileri işgörenleri yeterli bir süre gözlemleme imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalıdır.[32]

Bu bölümde performans değerlendirme sistemlerinde kim ya da kimlerin değerlendirme yapabileceği hususu ayrıntıları ile ele alınacaktır.

[31] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.191.
[32] Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.31.

4.1. Yöneticilerce Değerleme

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ya da başarısız olduğu noktaları, kendini hangi konularda nasıl geliştirmesi gerektiğini en iyi bilen, o kişinin ilk basak yöneticisidir. Çünkü aralarındaki sürekli iletişim ve çoğunlukla da fiziksel yakınlık nedeni ile astın performansını en iyi ilk basamak yöneticisi gözlemleyebilir. Bunun sonucunda da kişinin organizasyon ve bölüm amaçlarına ne şekilde katkıda, bulunacağını, onun performansını planlayarak, gene ilk basamak yöneticisi en iyi biçimde belirler. Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk basamak yöneticisi ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri-besleme (bilgi akışı) sağlamanın ilk basamak yöneticisi tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur.[33]

Çok yaygın olarak uygulanmasına karşın, değerlendirmenin ilk amir tarafından yapılması durumunda bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunlar şöyle özetlenebilir:

- Astlar ilk amirin ceza ve ödül yetkisini açık seçik görmekten ve bu yetkiyi performans değerlendirme sistemi yolu ile kullanıyor olmasından rahatsız olabilirler.

[33] Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.191.

- Eğer değerlendirme süreci tek yönlü işliyor, gerekli yönlendirme ve geri besleme amir tarafından sağlanmıyorsa, değerlenme 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 etkilenebilir.

Bu sorunları ortadan kaldırmak ise ilk basamak yöneticinin yanında üst yöneticileri de değerleme kısmına ortak etmek yerinde bir davranış olacaktır. Değerlemeciler mutlaka birbirlerinin değerlendirmelerini görmeden yapmalıdır. Değerlemeye katılan yöneticiler kendi bireysel görüşlerini oluşturabilirler ya da grup değerlendirme de yapmak mümkün olmaktadır. Görüş birliği sağlamak adına her yönetici değerlendirme sonucunun ortalamasını almak yerine kendi görüşünü savunarak grup kararı alınmalıdır. Grup değerlendirmesi yaparken işgörenle birebir irtibat ile çalışan yöneticinin subjektif olma ihtimalini ortadan kaldırırken bir başka yanlışa düşülmemelidir. Üst düzey yöneticiler mutlaka detaylı değerlendirmeyi ilk yöneticiden almalıdırlar.

4.2. Özdeğerleme (Kişinin Kendikendini Değerlemesi)

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi uygulamasında, yönetici astına bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyorsa ve görüyorsa o şekilde değerlendirir. Böylelikle yöneticiler de astların kendilerini ne şekilde algıladıları konusunda fikir sahibi olmaktadır.

Performans kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri çoğunlukla ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi-kendini değerlendirmesi, söz konusu yöntemin bir gerekliliğidir.[34]

Kendini değerlendirme yaklaşımının yararlarını, Edwin B. Flippo şu şekilde sıralamıştır:[35]

- Bilgi akışının, yukarıya üst çalışanlara doğru akmasıyla sonuçlanır.

- Astların kişisel katılımını ve kendisi ve isi ile ilgili sistematik düşünmesini sağlar.

---

[34] Uyargil**, a.g.e. s.33.**

[35] Edwin B. Flippo, Personnel Management, 6th ed. (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1984)'dan aktaran Yeşim Önelge'den alıntı, **İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2007

- Ast ve üst arasındaki iletişimi geliştirir.

- Geniş çaplı katılım sayesinde motivasyonu arttırır.

Yönetici astı tarafından doldurulan formu, daha sonra kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları, isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Yöneticilerin çoğu astlarının özellikle başarılı ve vasatın üstünde olanlarının kendi kendilerini amirlerinin değerlendirmelerinden daha düşük, daha alt derece/puanları kullanarak değerlendirdiklerini, marjinal başarı düzeyinde ya da başarısız işgörenlerin ise değerlendirmelerinde performanslarını abartılı bir biçimde yüksek derece/ puanlara yönelterek belirttiklerini ifade etmektedirler. Yine araştırmalara göre, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlemesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler.[36]

4.3.Takım Arkadaşlarınca (Eşitlerce) Değerleme

Bu tür değerlendirmelerin temelinde, aynı ya da birbiri ile ilişkili işleri yapan ve birlikte çalışan kişilerin birbirlerini iyi tanıyacağı ve performanslarını en iyi gözlemleyebileceği varsayımı yatmaktadır. Bütün gün yan yana çalışan takım

[36] Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 192.

arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir.

Bu konuda yapılan bilimsel araştırmalar da eşitlerin birbirleri hakkında geçerli ve güvenilir veriler sağladığını göstermiştir. Ancak sıralama yapmaları istendiğinde, eşitlerin birbirlerinin performansları hakkında aynı derecede objektif kalmadıkları gözlemlenmiştir. Kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerleme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir.[37]

4.4. Astlarca Değerleme

Bu model de ilginç olarak kişilerin astları tarafından değerlenmesi sözkonusudur. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlenmekten hoşlanmazlar ve astlar üzerinde otorite kurmaları zorlaşır.

Burada önemli koşul astların performans değerleme konusunda eğitimli olmaları, üstlerin de astlardan gelebilecek görüş ve önerilerin kendilerine yararı

[37] Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, s.34.

olabileceklerine inanmalarıdır. Tıpkı yöneticilerin çalışanını değerlemesinde yaşanan gibi bu kez astlarının kendilerini nasıl algıladıklarını da öğrenmiş olurlar.

Bir astın amirinin performansını değerlendirirken, hangi kriterlerin sisteme dahil edileceği konusu en önemli husustur. İşin yapılmasına ilişkin bilgi ve becerileri içeren kriterlerin ast tarafından değerlendirmesi sakıncalı olup, sağlıklı veriler sağlamayacaktır. Çünkü, bir astın amirinin yaptığı işler hakkında genel bir kanaati olabilirse de organizasyonel yapı içinde kendinden daha üst düzeyde görev yapan bir kişinin performansını doğru bir biçimde değerlendirebilmesi bilgi, beceri ve deneyimleri açısından mümkün olmayacaktır. Bu durumda ast amirinin, kendisi ile ast-üst ilişkileri çerçevesi ile sınırlı kalacak şekilde, ancak bazı yönetsel özelliklerini değerlendirebilecektir. (örneğin astlarına yetki devredebilme, onları motive edebilme, eğitme, kararlara katılmalarını sağlama v.b.) Bu konularda astların görüşlerini almak sistematik bir performans değerlendirme sistemi yerine, ayrıntılı bir tutum araştırması ile yapılırsa daha doğru olacaktır.[38]

[38] Uyargil.**a.g.e.,** s.34.

4.5. Müşterilerce Değerleme

Çalışanları; müşteriler de değerleyebilirler. Örneğin hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi, bir form aracılığıyla müşterinin değerlemesine sunulabilir.

Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı organizasyonun temel amaçları ile uyuşmasa da, yukarıda belirtilen hususlarda müşterilerden geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir.

Bu yöntemin diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yol ile daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş bildirmesi istendiğinde, müşteri sözkonusu işletmeye daha fazla bağlanmakta ve işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir. Müşteri aynı zamanda kendini değerli hissetmekle kalmayıp sürecin bir parçası olarak aidiyetlik duygusu da kazanmış olunacaktır.

4.6. Bilgisayarlı Değerleme

Günümüzde, işletmelerde performans değerlendirme sürecinde çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Yöneticiler bu süreci zaman kaybı ve yorucu bulmaktadırlar. Buna ek olarak iş görenler genellikle bu süreci subjektif olarak algılamakta ve sürecin işle bağlantılı olmadığını düşünmektedirler. Buradaki olumsuzlukları yıkmak için eğiten, rehberlik eden ve destekleyen yöneticilerin de değerlendirme sürecinde yer aldığı "bilgisayar destekli performans değerlendirme sistemlerinin " geliştirilmesi bazı yazarlar tarafından çözüm olarak önerilmektedir.

Tüm iş görenlerin internet'e girişinin sağlandığı işletmelerde "geleneksel" kağıt Üzerinde yapılan performans değerlendirmeden "web-tabanlı performans değerlendirme" ye geçiş doğal olarak algılanmaktadır. Herhangi bir bilgisayardan sisteme giriş yapabilen tüm iş görenler, elektronik ortamdaki performans değerlendirme sistemine dahil olabilmektedirler. Bu tür sistemlerde, "açıklık" politikasını gerçekleştirmek için gereklilikler de sağlanmış olmaktadır. İşgörenler, performans değerlendirmelerini on-line ortamda görebilmektedirler. Sanal ortam, işgörenlerin bireysel hedeflerinde değişiklikler yapmalarına, hedeflerini geliştirmelerine, performans değerlendirme yorumlarını sorgulamalarına ve formlarda yapılan yanlışlıkları düzeltmelerine imkan vermektedir. Sonuçta, etkin iletişimle, değerlendirme başarılmış olmaktadır. İşgörenler, elektronik tabanlı performans değerlendirmede, işletme amaçlarını destekleyen bireysel hedeflerini de sisteme yerleştirebilmektedirler. Girişlerin artması ve bireysel hedeflerin bilgisayar ortamında herkesin görebileceği şekilde belirlenmesi, işe bağlılığı da arttırmaktadır.

Üst ve orta kademe yöneticilerinin hedefleri de elektronik ortamda bulunduğundan, işgörenler bu hedefleri de görebilme şansını bulmakta ve bunun sonucunda kendi hedefleriyle karşılaştırma yapabilmekte ve yetkinliklerini hedefleri başarmak ve işlerin üstesinden gelmek için geliştirme yoluna gitmektedirler.

Yöneticiler de, hedefleri başarmada işgörenler için gerekli gelişim planlarını oluşturabilmekte ve bu süreci belgeleyebilmektedirler. Bu belgeler daha sonra, değerlendirme sürecinde performans kriterlerinin gerçekleşip gerçekleşmediği konusunda doğru ve objektif bilgiler sağlamaktadır.[39]

Bilgisayar teknolojisindeki son gelişmeler, çalışanların işlerindeki performanslarına ilişkin bilgilerin sürekli olarak bilgisayarlarca izlenip, toplanmasına ve analizine imkan vermektedir. Her ne kadar yöntem hızlı ve nesnelse de gizliliği kaldırdığı gerekçesiyle başta çalışanlar olmak üzere çeşitli çevrelerce tepkiyle karşılanmıştır.[40]

[39] Hasan Murat Babadalı, **Performans Yönetim Sistemi ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi,** Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2006
[40] Sabuncuoğlu, **a.g.e**. s.194.

4.7. 360 Derece Performans Değerlendirme

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

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlemede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili yöneticiler, astlar, iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir.[41]

Özellikle 1980'lerin ortalarından itibaren işletmelerin yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bunların ilki, yöneticilerin sorumluluğundaki işgörenlerin sayısında meydana gelen artışlardır. Yöneticilerin emrindeki astların sayısı arttıkça, astları hakkında bilgi edinme olanakları azalacaktır. İkinci olarak, bilgi yoğun teknolojilere geçildikçe, yöneticilerin bilgileri işgörenleri değerlendirmede giderek artan oranda yetersiz kalmaktadır. Üçüncüsü, matris ve proje tipi organizasyon yapılarına sahip işletmelerde, işgörenler proje esnasında birden fazla yöneticiyle birlikte çalışmakta, insanlar sürekli olarak bir projeden diğerine yer değiştirmektedirler. Bu tip bir organizasyonda çalışan işgörenlerin performans değerlendirmesinde tek bir yöneticinin görüşleri yetersiz kalmaktadır. Son olarak,

[41] Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.195

işletmelerde organizasyonlar hantal hiyerarşik yapılardan takım çalışmalarına dayalı yalın organizasyon yapılarına dönüşmektedir. Bu tür işletmelerde bireyin kendi performansı, içinde bulunduğu takımın performansına bağlıdır. Bu nedenle, performans değerlendirmesi yapılırken, bireyin performansını takımın performansından ayrı olarak değerlendirme imkanı yoktur.[42]

4.7.1 Sistemin Tanımı ve Amacı

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, grup değerlendirmesinde yetersiz kalmaktadır. Organizasyon kültüründe meydana gelen değişmeler de geleneksel değerlendirme yöntemlerini işlevsel olmaktan çıkarmıştır.

Organizasyonel alanda meydana gelen değişmelerin ilki, katılımcı liderlik anlayışının geleneksel liderlik anlayışının yerini almasıdır. Bu değişimle birlikte sadece yöneticiler değil, işgörenler de karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaktadır. İşletme kararlarına katılma, işletme içi hiyerarşinin en alt seviyelerine kadar ulaşmaktadır. Sadece işgörenler değil, işletmenin ya da değerlendirilen grubun sunduğu hizmetlerden yararlananlar da (müşteriler) işletmenin karar alma süreçlerinde söz sahibi olmaya başlamaktadır. Ayrıca sürekli kalite geliştirme gayretleri işletmelerin ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir. Bu gelişmeler, müşterilerin de işletmelerin idari kararlarına etki etmesini gerekli kılmaktadır. İşletmeler, işgörenlerin ve

[42] Hakan Turgut, **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, Sayıştay Dergisi Sayı : 42

organizasyonun verimliliğini arttırmak amacıyla çalışma şartlarını yeniden yapılandırma yoluna gitmektedir. Başarı ve takdir, kritik başarı kriterleri ve yeteneklerine başlandı. Organizasyonel yetenekler bir organizasyonu diğerinden ayıran özellikler olarak ortaya çıktılar. Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri üstlere işgörenlerin tüm yeteneklerini değerlendirme fırsatını tam olarak sağlamamaktaydı.[43]

Sistemin temel amacı, orta ve üst yöneticilerin güçlü ve zayıf yönlerini objektif olarak belirlemek ve değerlendirilen kişilere profesyonel gelişim desteği sağlamaktır. Sistem temel olarak değerledirilen işgörenin üstü, astı, meslektaşı (eş düzey çalışanları), müşterisi ya da tedarikçisi konumundaki kişiler tarafından gözlemlenmesini ve bu gözlemlerden elde edilen verilerin birlikte değerlendirilmesini esas almaktadır. Adı geçen pozisyonlarda yer alan taraflar, aynı biçimde yapılandırılmış ölçümleme sürecinin ardından, kişinin performansına ilişkin verileri ortaya koymaktadır.[44]

Akşit, 360 derece değerlendirmenin temel amaçlarını şu şekilde gruplandırmıştır:

a) Örgütler genellikle, çalışanların gelişim ve eğitim planlarına daha kapsamlı ve objektif verilerle girdi sağlamak için 360 derece değerlendirmeleri kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, 360 derece değerlendirmenin periyodik olarak uygulanması ve bu farklı uygulamaların sonuçlarının karşılaştırılması, gerçekleştirilen gelişim ve eğitim faaliyetlerinin etkinliğini ölçmeye de veri sağlayacaktır.

[43] Turgut, **a.g.e.** s.8.
[44] Sabuncuoğlu, **a.g.e**. s. 194

b) 360 derece değerlendirmeler, takım içi iletişimi arttırmak ve takım çalışmasını güçlendirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Takım üyelerinin birbirine geribildirim vermesi, karşılıklı beklentileri ve bu beklentileri ne ölçüde karşıladıkları konusunda farkındalık yaratmaya yardımcı olmakta ve bu suretle takım içi iletişimi geliştirmektedir.

c) Yönetimin etkinliğini ölçme konusunda kullanılmaktadır. Yönetim kadrosundaki kişilerin astları, iş arkadaşları ve müşterilerinden geribildirim alarak yönetsel olarak ne derece etkili oldukları konusunda bilgi edinmelerine ve gelişim ihtiyacı olan yönleri ile ilgili farkındalık yaratılmasına fırsat tanımaktadır.

d) Örgütler zaman zaman 360 derece değerlendirmeyi, örgütsel değişim ihtiyacını belirleme, değişimi hızlandırma ve değişim planlarına veri sağlamada da kullanabilmektedir.

e) Örgütler 360 derece değerlendirme sonuçlarını, kariyer yönetimi sistemi kapsamında yapılan değerlendirmelerde, destekleyici veri olarak kullanabilmektedir.

Sayılan amaçlar için kullanılan 360 derece değerlendirme, örgütteki geribildirim ve iletişimi de olumlu yönde etkilemekte, kişilerin gelişimini sağlayarak örgütsel gelişimi de desteklemektedir.

Hangi amaç için uygulanırsa uygulansın, 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim uygulaması, çalışanların örgüt için kritik olan başarı faktörlerine odaklanmalarını sağlayarak, örgütün performansının artmasında, daha katılımcı bir örgüt kültürünün yaratılmasında ve örgüt içinde iletişimin arttırılmasında önemli rol oynamaktadır.

4.7.2. 360 Derece Performans Sisteminin İşleyişi

İşleyişi adım adım yapılan fakat zincirleme şekilde işleyen sürecin başlangıcından itibaren tanımaya çalışmak faydalı olacaktır.

Çalışan, kendisini değerlendirmesi için sekiz-on iki kişilik bir isim listesi önerir.
Bu kişiler, doğrudan kendisine bağlı olanlar, aynı düzeydeki iş arkadaşları, yöneticileri, iç müşterileri veya kendisi hakkında tutarlı performans geribildirimi verebilecek herhangi bir kişi olabilir. Bazı durumlarda dış müşteriler de çalışanın performansını derecelendirebilirler. Önerilen kişiler listesinden üst yönetici o çalışan için performans anketini dolduracak altı-on kişiyi seçer. Bu kişiler, anket formlarını doldururlar ve her bir beceri alanı için çalışanın performansını derecelendirirler. Çalışan da kendi performansını derecelendiren bir formu doldurabilir. Anket cevaplan bir araya getirilir ve çalışan kendi performansı İle ilgili algılamaların özetini içeren, güçlü yönlerini ve geliştirme ihtiyaçlarını vurgulayan bir rapor alır.[45]
360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören temel düşünce, personelin performansının iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insan ilişkileri, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve personelin geliştirilmesi gibi sekiz temel yetenek alanında çok yönlü olarak izlenmesidir.

[45] Barutçugil, **a.g.e.** s. 205.

360 derece değerlendirme yönteminin yapılandırılması, organizasyonel ihtiyaçlara göre bazı farklılıklar taşımakla birlikte, aşağıdaki biçimde özetlenebilecek adımlar içermektedir:[46]

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

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

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

[46] Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.195

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

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

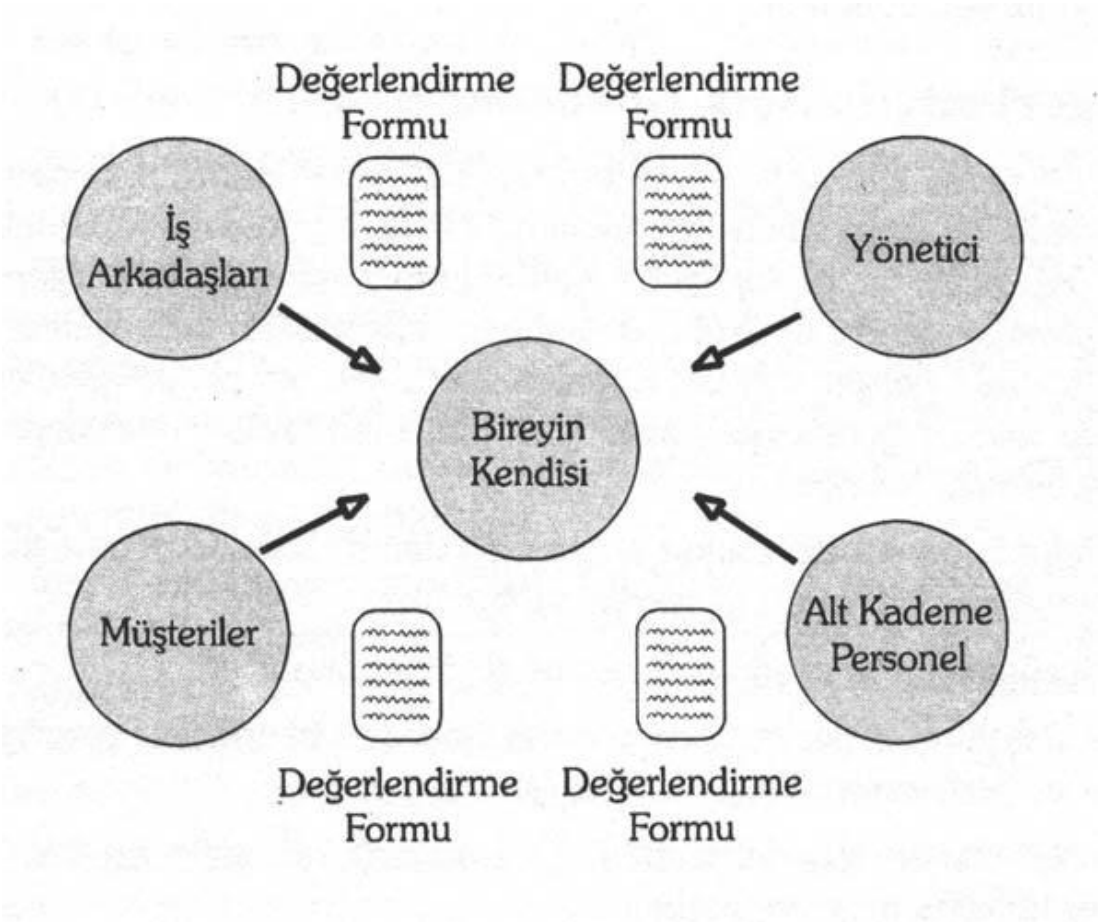
6- Yöntemin tasarımına ilişkin sayılan çalışmaların ardından işleyişine yönelik faaliyetler yerine getirilmekte ve bu kapsamda öncelikle değerlendirme formları ilgili taraflara dağıtılmaktadır.

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

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

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

360 Derece Performans Değerlendirmesi



Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu

4.7.3. Sistemin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

360 derece performans değerlendirme yönteminin çalışanlar ve de yöneticiler açısından belirgin birtakım yararları bulunmaktadır.

4.7.3.1. Sistemin Olumlu Yönleri

Bayram'a göre bu avantajlar şu şekildedir:

- 360 derece uygulamasında, birden fazla değerlendirme grubunun olması, verilen geribildirimin daha kapsamlı ve daha objektif olmasını sağlamaktadır.

- 360 derece uygulamasının, özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin, astları ve iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesine olanak vermesi, yöneticilerin gelişimini daha etkin bir şekilde izlemeye ve planlamaya olanak vermektedir.

- Başkalarının bakış açılarını daha iyi anlamak, çalışanın kendi güçlü ve zayıf yönlerini daha açık görmesini sağlar. Çalışanın kendisini geliştirme çabaları daha da odaklanmış ve etkinlik kazanmış olur.

- 360 derece değerlendirme sonuçları, performans değerlendirmeleri ve eğitim ihtiyaç analizleri doğrultusundan yapılan gelişim ve eğitim planlarına kapsamlı veri sağlamaktadır.

- Özellikle, astların üstler tarafından değerlendirildiği performans değerlendirme sistemlerinin yaygın olarak uygulamada olduğu göz önünde tutulduğunda, 360 derece değerlendirme astların üstlere geribildirim vermesine olanak sağlamakta ve bu anlamda bu iki grup arasındaki iletişimi güçlendirmektedir.

- Çalışanların yaptıkları işin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını görmesini sağlamaktadır.

- Amirler, çalışanların kabiliyetleri ve yetenekleri konusunda daha geniş bilgi sahibi olurlar.

- Örgüt içindeki liderin ortama uymasını ve kendini geliştirmesini kolaylaştırır.

- Gelişme ihtiyaçları (eksik kalan bilgi, yetenek ve davranışlar vs.) ortaya çıkmaktadır.

- Gelişme işleminde diğer takım üyelerini de takıma dahil ederek takım ruhunu destekler.

- Çok sayıda değerlendiriciye olanak sağlandığından, tek kişinin duygusallığı önlenmiş olmaktadır.

Temelde yöneticilerin omuzlarına yüklenen performans değerlendirme sorumluluğu, tüm kurum çalışanları arasında dağıtılarak demokratikleşme hedeflenmektedir. Kurum kültüründe ciddi dönüşüme yol açan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, dikkatli uygulandığında katılımcılığı arttırmakta, çalışanlar arasında güven ve memnuniyeti yükseltmekte ve iletişimi güçlendirmektedir.

4.7.3.2. Sistemin Olumsuz Yönleri

Örgütler, sahip olduğu birçok avantaja rağmen bu yöntem ile çeşitli sorunlar da yaşamaktadırlar.

Yöntem içerisinde değerlendirmeye; çalışanın iş arkadaşları, yöneticiler, üstler, kendisine doğrudan rapor verenler (astlar), iç ve dış müşteriler, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyeleri ve de kendisi katılmaktadır. Değerlendirmeye katılanların sayısı arttığı için, değerleyici-lerden kaynaklanan hatalarda artış olabilecektir. Bu da çalışmanın nesnelliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bununla birlikte, değerleyici sayısı artışına bağlı olarak performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artmaktadır.

360 derece değerlendirme yöntemi hızlı çözüm arayışlarına cevap olabilecek basit bir sistem ya da program değildir. En az beş senelik bir süreci kapsamaktadır

Yaşanan süreç uzun olduğu için, yapılan değerlendirmelerden daha sonuç alınmadan, örgüt içerisinde yeni birtakım değişiklik ihtiyacı hissedilebilinecektir. 360 derece değerlendirmede bazen de yöneticilerden kaynaklanan problemler yaşanır. Otoriter yöneticiler tek başına söz sahibi olmak ve tek otorite olmak isterken bu sistemde bu görevini bir nevi paylaşıyormuş gibi hissedip sisteme direnç gösterebilirler. Bu tip yöneticilerin, sistemin bir özelliği olarak astlarının kendini değerlendirmesini kabul etmeleri oldukça zor olacaktır.

Bütün bunların yanı sıra değerlendirmeye katılacak kişilerin bilgi düzeyi ve eğitimleri değerlendirmenin geçerliliği hakkında tartışmalara yaratabilecektir.

Sistemin bir gereği olarak ortaya çıkan dezavantaj da anketlerin isimsiz olarak yapılmasıdır. Her ne kadar isimsiz yapılması daha demokratik bir süreç olmasını sağlayacaksa da isimsiz yazılan raporlar şirket içi güven ilişkisini de zedeler hale gelebilecektir.

Bütün bu konular için atılacak en önemli adım; en üstten en alta kadar tüm çalışanların bilgi düzeyini artırarak aynı seviyelere getirebilmek amacıyla çalışmalar yapılması olacaktır.

5. DEĞERLEME SONUÇLARININ KONTROLÜ

5.1. Gos Eğrisi

İşgörenler üzerinde yapılan değerlendirmelerin denetiminde kullanılan bir yöntemdir. Burada beş derece ve bunları değerleyen yüzdeler (puan yerine) vardır. Bu derecelerin taşıdığı anlam açıktır. Sözgelimi III. derecede bulunan işgören işine uyum sağlayan, bilgi, yetenek ve kişiliği ile göz dolduran bir kişidir. I. derecede yer alan işgörenin işin gereklerine yetersiz kaldığı görülüyor. Bu durumda işine son vermek ya da eğitmek sözkonusu olabilmektedir. V. derecede yer alan işgören ise, işin gereklerinin çok üstünde yeteneklere sahip olmasına karşın uyumsuzluk nedeniyle verimli kullanılmadığı görülmektedir. Genel çizgileriyle yapılan işgören değerlendirmesinde bu gos eğrisine yakın sonuçlar elde edilmezse (ki sonuçların %50'si normal düzeyde gösteriliyor) o zaman işgören değerlendirmesini kuşkuyla karşılamak gerekmektedir. [47]

Sonuçların olduğundan kötü gösterilmesi yani işgörenlerin çoğunun çok kötü veya aksine çok iyi gösterilmesinde değerleyici hatalar olabileceği gibi, yanlı bir değerleme yapıldığı düşünülebilir. Bu şekilde normal dağılımdan bariz bir şekilde sapma gösterilmesi performans değerlemenin sağlam verilere dayandırılarak yapılmadığı kanısını oluşturur. Bu da değerlemeyi olumsuz etkiler ve değerlemeyi etkinlikten uzaklaştırır. Normal dağılım sayesinde sistem bir bakıma denetlenmiş oluyor ve değerleme sisteminin de etkinliği bu şekilde ölçülmüş oluyor.

[47] **Sabuncuoğlu. a.g.e**. s.217.

5.2.Halo Etkisi:

Halo etkisi, yöneticilerin, işgörenleri belirli bir alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirilmeleridir. Bu durumun tersi de sözkonusudur. Belirli bir alanda başarısız olan işgören, diğer alanlarda da başarısız değerlendirilebilmektedir. Bu şekilde, işgörenin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna "boynuz etkisi" denir. Bu tür hatalar işgörenlerin gelişimini büyük ölçüde olumsuz olarak etkilemektedir.

Değerlendiricilerin halo etkisinde kalmalarının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan birisi, değerlendiricilerin ilk izlenimin etkisinde kalarak hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılasmada kişi değerlendirmeyi yapan kişiyi olumlu ya da olumsuz olarak etkileyerek, değerlendirmenin sonucunu kendi lehine veya aleyhine etkileyebilecektir. Halo etkisine yol açan bir diğer neden ise, değerlendiricilerin işgörenlerin performanslarının bir yönünün olağanüstü iyi veya olağanüstü kötü olması ve değerlendirmeyi de bu doğrultuda yapmalarıdır. [48]

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin

[48] Paksoy, **a.g.e.** s.57.

performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlenmeye çalışılmaktadır.

Halo Eğrisi Tablosu

DEĞERLEME FAKTÖRLERİ					
İnsiyatif yeteneği					
İş birliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarma yeteneği					
İş bilgisi					
DEĞERLEME DERECESİ	1	2	3	4	5

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa-2009

6.DEĞERLEMEDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

6.1.Tolerans-Katılık (Aşırı Hoşgörü- Yetersiz Hoşgörü)

Tolerans, bir yöneticinin astının performansını gerçekte olduğundan daha yüksek değerlendirmesidir. Bu tür hatada, yönetici, astını olduğundan daha üst bir başarı düzeyinde gösterme eğilimindedir. Böyle bir eğilim, hem işgören, hem de yöneticisi açısından sakıncalıdır. Çünkü işgörenlerin eksik ve hatalı yönleri göz ardı edilirse, onların gelişmesi engellenmiş olmaktadır. Öte yandan, katılık da, önemli bir sakıncayı ortaya koymaktadır. İşgörenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi, katılık hatası ortaya koymaktadır. Bazı değerlendiriciler, değerlendirmelerinde genellikle hatalar ve eksiklikler üzerinde durmakta, işgörenin olumlu yönlerini göz ardı etmekte veya bu yönlerine dikkat çekmemektedir. Böyle bir eğilim, işgörenlerin gelişme yönündeki motivasyonlarını ve heyecanlarını azaltmaktadır.[49]

6.2. Ortalama Eğilimi

Ortalama eğilimi, performans değerlendirmede ortaya çıkan bir başka hatadır.
Değerlendiriciler, işgörenleri ölçeğin ortasında veya ortalamasına yakın noktada değerlendirmektedir. Değerlendirici, değerlendirmeye aldığı kişileri ne çok yüksek, ne de çok düşük düzeylerde görmektedir. Sürekli bir ortalama değerlendirme söz konusudur.

[49] Bingöl, **a.g.e.** s.302

Bu hatayı telafi etmek için zorunlu dağıtım yöntemi geliştirilmiştir. Bu eğilim, değerlendirilen kişilere geri bildirim olanağını ortadan kaldırmaktadır. İsgören, eksik yönlerini görme sansını kaybetmektedir. Gelişmeleri konusunda bilgi alamamaktadır. Bu hatanın sonucunda, örneğin örgüt içerisinde kimlerin terfi edeceğine, kimlerin hangi görevlere getirileceğine ve kimlerin hangi konuda eğitime ihtiyaçları olacağına karar vermek zorlaşmaktadır. [50]

6.3. Yakın Zaman Etkisi

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son bir kaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte

[50] Bingöl, **a.g.e.** s.303.

olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.[51]

6.4. Benim Gibi Benden Farklı

Bazı değerlendiriciler, kişisel önyargılarını değerlendirmelerine de yansıtırlar. Özellikle değerlendiren ile çalışan arasındaki ilişkilerin niteliği, yaş, cinsiyet, ırk, dil ve din gibi kişisel yaklaşımlar değerlendirmede önyargılı davranılmasına yol açarlar. Bir kısım değerlendiriciler de, çalışan hakkında edindikleri ilk izlenimlerin sonraki aşamalarda da etkisi altında kalmaya devam ederler. Diğer bir kısım ise, farkında olmadan kendine benzeyen ya da benzemeyen iş görenleri bu özelliklerine göre değerlendirirler. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak bir diğer hata da, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Böyle durumlarda, değerlendirme sonuçları gereğinden yüksek ya da düşük çıkacaktır. Oysa etkili değerlendirme, sürecin önyargılardan arındırılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, çalışanların bireysel performanslarına ağırlık verilerek bu tür hataların önüne geçilmeye çalışılmalıdır.

[51] Uyarlıgil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.225.

6.5. Pozisyondan Etkilenme

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

Değerlendirme sisteminde, her işten beklenenlerin, değerlendirme kriterlerinin net olarak tanımlanması, bu tür değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır. Mükemmel bir performans değerlendirme sistemi kurulmuş olsa dahi, performans değerlendirmelerinde yukarıda sıralanan hatalar sıklıkla yapılabilmektedir. Bu durumda insan kaynakları bölümlerine düşen sorumluluk, bu hataların oluşmasını engelleyecek önemler almak, stratejiler geliştirmektir. Aşağıda, izlenebilecek stratejiler ve uygulanabilecek bazı hareket adımları yer almaktadır.

6.6. Kontrast Etkisi

Kullanılan değerlendirme kriterlerinin net olmadığı veya sıralama yönteminin (ranking method) kullanıldığı durumlarda kontrast hatalar ortaya çıkar. Örneğin, performans düşük bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarılı' algılanırken, performans yüksek bir çalışanla kıyaslanan, ortalama performansa sahip bir çalışan 'çok başarısız' algılanır.

Bu durumda yapılması gereken, spesifik değerlendirme kriterleri tanımlamak ve çalışanlarının performanslarını birbirleriyle kıyaslamaksızın, tanımlanan kriterler doğrultusunda değerlendirmektir.[52]

6.7.Bilgilendirme Yetersizliği

Çalışanların sistem hakkında yeterince bilgilendirilmemesi hallerinde, işgörenler değerlemenin kendilerini nasıl etkileyeceğini, neler istendiğini, kriterlerin neler olduğunu bilememekten kaynaklanan tepkiler ortaya koyabilirler. Çalışanların desteğini kazanmayan hiçbir sistem uzun vadede başarılı olamaz.[53]

[52] Başak Bayar; **Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç** http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43 (Erişim Tarihi 20.12.2009)

[53] Sabuncuoğlu, **a.g.e.,** s.220

7.PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANILDIĞI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

Performans değerlendirmenin başlıca amacı, daha önce de belirttiğimiz gibi çalışanların performanslarını iyileştirmektir. Kuşkusuz, bir değerlendirme planından çok şey beklememek gerekir. Yine de, uygun bir şekilde tasarlanmış ve iletilmiş bulunan bir sistem, hem örgütsel amaçları gerçekleştirmede, hem de işgören performansını iyileştirmede yardımcı olabilir. Hatta performans değerleme verilerinin, insan kaynaklarının her bir faaliyet alanında kullanılması mümkündür. Bu başlık altında bu konular yer alacaktır.

7.1. Eğitim İhtiyacının Tespiti

Bir performans değerlemesi sisteminin, bir işgörenin eğitim ve geliştirme ihtiyacını ortaya koyması gerekir. Eğitim ve geliştirme konusunda kimin hangi konuda ve de derecede eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemek maksadıyla personelin değerlenmesi gerekir. Örneğin, bir işgörenin işi, "teknik çizim" becerisini gerektiriyorsa, yapılacak değerlemeyle işgörenin bu konuda bir beceri eksikliği olup olmadığı belirlenebilir. Eğer bu değerleme sonucunda beceri eksikliği olduğu belirlenirse, ilgili eğitim programına tabi tutulur. Performansı olumsuz yönde etkileyen eksiklikleri ortaya çıkarmak suretiyle, insan kaynakları ve hat yöneticileri, astlarını eğitim ve gelişimleri için düzenlenmiş programlara dahil ederler. Kuşkusuz bir değerleme sistemi

işgörenlerin uygun bir şekilde eğitilip geliştirilmelerini garanti etmez, fakat eğitim ve geliştirme görevini daha etkin bir şekilde yerine getirmede yardımcı olur.

7.2. Ücret Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanımı

Performans değerlendirme sonuçlarının yaygın olarak kullanıldığı başlıca alan ücret yönetimidir. Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Kurumların çoğunda performans değerleme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artısında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların

yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gerektiğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir.[54]

[54]Fındıkçı, İlhami; **İnsan Kaynakları Yönetimi,** s.337'dan aktaran Yılmaz **a.g.e.** s.104.

7.3. Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme

Kariyer planlaması ve geliştirmeye ya bir birey ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve onlara kendi kariyer planlarım geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilirler.

Kariyer yönetimi sistemi, içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi gibi faaliyetler nedeniyle performans yönetim sistemi ile yakından ilgilidir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleriyle bilgi alışverişi içinde 4olması, diğer insan kaynaklan işlevlerini de olumlu etkileyecektir. Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans yönetimi sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

Sistematik bir kariyer yönetimi olmayan işletmelerde de terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarının alınmasında, performans değerlendirme sonuçları etkin veri kaynağı olacaktır.[55]

[55] Seçil TAŞTAN, "Kariyer Yönetimi", http://www.humanresourcesfocus.com/iky06.asp Kariyer Yönetimi (Erişim Tarihi: 16.12.2009).

Bölüm 2: PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirmesinde işletmenin ya da değerlendirmenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve işgörenler arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlemeyi gerçekleştirmek gerekmektedir.[56]

Performans değerlendirme amacıyla çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sisteminin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise zaman içerisinde daha objektif değerlendirmeler yapabilmek amacıyla geliştirilmiş yeni tekniklerdir. Bu nedenle konu ile ilgili literatür incelendiğinde, performans değerlendirme yöntemlerini klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmek mümkündür.[57] Organizasyonlar, bu yöntemler arasından yapılarına, işgörenlerin niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirme süreçlerini yapılandırmaktadır.[58]

[56] Sabuncuoğlu,**a.g.e**. s.172.
[57] Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları, 1994, s.36.
[58] Barutçugil, **a.g.e.**, s.187.

1.İkili karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemi basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde inceleyebiliriz.

Sıralama yönteminde başarı ölçütüne göre tüm çalışanların, sıralanması ile uygulanır[59]. Değerlendirici, çalışanları en iyiden veya en başarılıdan, en kötüye veya en başarısıza doğru sıralar. Sıralamayı yapmada kolaylık sağlanması için iyi, kötü, orta gibi alt gruplara da ayrılabilir.[60] Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. İster basit, isten ikili-karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde, sıralamada bir kaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlemesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri subjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır.

[59] İsmail Durak Atalay, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri,** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:166, 1985, s.256.
[60] Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, s.37.

Sıralama tekniğindeki bir negatif nokta da; kişilerin pozisyonları ve ünvanları dikkate alınmadan karşılaştırma yapılıyor olmasıdır. Buna göre üstler çalışanlarına göre daha başarılıdır diye bir hatalı algıya yol açabilmektedir. Böylelikler yöneticiler listenin üst sıralarında yerleşecektir.

Basit Sıralama Yöntemi Örneği

Performans düzeyine göre sıra no	***Çalışanın Adı Soyadı***
1	**Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)**
2	**.....**
3	**.....**
4	**.....**
5	**.....**
6	**.....**
7	**.....**
8	**Rıdvan İnan (En az başarılı olan)**

Kaynak: Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Altıncı Baskı, İstanbul: Arıkan Basım, 2006,s.341.

Sıralama yönetiminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişilerarası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır.[61]

İkili Karşılaştırma Değerlendirme Örneği

Ahmet, Mustafa, Ali, Yiğit
Yiğit Ahmet'den daha iyidir.
Ahmet Ali den daha iyidir.
Mustafa Ahmet den daha iyidir.
Yiğit Ali den daha iyi dir.
Yiğit Mustafa'dan daha iyi dir.
Mustafa Ali den daha iyi dir.

Yiğit xxx
Ahmet x
Ali
Mustafa xx

Yiğit'in sıralamadaki yeri 1
Mustafa'nın sıralamadaki yeri 2
Ahmet' in sıralamadaki yeri 3
Ali'nin sıralamadaki yeri 4

Kaynak:**Woods,**R.H. 1997, s.204' den uyarlayan M. Akif Helvacı **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi,** Ankara-2002- S.162

[61] Cavide Uyargil, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s.211.

2.Grafik Değerleme Yöntemi

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

Bu yönteme göre, değerleyiciye bir form halinde çizelge verilerek değerlenecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlemesi istenir.[62] Yöntem, belirli biri işin başarı ile yürütülmesi bakımından en önemli görülen niteliklerin bir ölçek üzerinde en iyiden en kötüye doğru derecelendirilmesi esasına dayanır. Bu dereceler A, B, C vb. harflerle veya rakamlarla simgelenebilir. Grafik ölçekte yer alan ölçekler, "üstün başarılı", "başarılı", "iyi", "orta", "yetersiz" gibi sıfatlarla gösterilmektedir.[63]

Grafik değerlendirme yönteminin sağladığı yararlar, çalışanın gelişigüzel değerlendirilmesinin önlenmesi, değerlendirmede kullanılan formlar nedeniyle üstlerin astları hakkında farklı düşünmelerinin engellenmesi ve üstler arasında ortak görüşlerin gelişmesine yardımcı olmasıdır. Sakıncalı yanları ise, değerlendirme formunda kullanılan sıfatların etkisinin, değerlendirmeyi yapana göre değişmesidir.[64]

---

[62] Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 296.
[63] Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 173.
[64] Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi** (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme Enstitü Yayın No: 260, 1995), 121.

3.Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Derecelendirme ve puanlama yöntemi, çalışanların, bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi yeteneklerinin tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirildiği bir yöntemdir. Bu değerlemede çalışan bundan önceki değerleme yöntemlerinden farklı olarak bir bütün yerine, kriterlere göre değerlendirilir.
Değerlendirici, bu kriterleri göz önüne alarak teker teker değerlendirir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yönetici ile değerlendirme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir.

Derecelendirme yönteminde her işin yapılış biçimini ve bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriterler kullanılır. Ayrıca her kriter çok yetersiz, yetersiz, orta, iyi, çok iyi gibi beş dereceye ayrılır ve değerlendirici kendi takdirine göre bu derecelerden birini seçer ve işaretler. Bu yöntemin daha gelişmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden her birini seçerek işaret yerine sayısal değer verilir, değerlendirme sonuçları bu sayısal değerlerin toplanması ile ortaya konulur.

Puanlama yöntemi her kritere önem sırasına göre puan atanmasına dayalı bir yöntemdir. Yaygın uygulamada kriterler 5 dereceye ayrılır ve bu ayrım puan

aralığında başarılıdan başlayarak başarısıza kadar adlandırılır. Bu uygulamada puan atama 4 farklı şekilde yapılabilir:[65]

- Minimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek maksimum puan ilk dereceye atanarak eşit aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
- Maksimum ağırlıklandırma: Kritere verilecek maksimum puan beşinci dereceye atanarak eşit ve azalan aralıklarla diğer derecelere puan atamayı esas alır.
- Geometrik dizi ile ağırlıklandırma: Geometrik dizi çarpan bulunarak işçilerin motivasyonunu arttırmaya yönelik ve daha çok başarıya daha fazla puan veren bir uygulamadır.
- Aritmetik dizi ile ağırlıklandırma: Kriter içi en yüksek ve en düşük puan fark bulunarak atamalar n e it aralıklarla yapılmasını esas alan bir uygulamadır.

4.Kritik Olay Yöntemi

İlk kez II. Dünya Savaşı'nda ABD Hava Kuvvetleri'nde görev alan havacıların izlenmesiyle uygulamaya başlanan bu yöntem, daha sonraları iş dünyasında kullanılmıştır.[66]

Yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerleme yöntemidir. Kaydedilen olaylar, çalışanın

[65] Dursun Bingöl, **İnsan Kaynaklar Yönetimi**, Beta Yayınlar ı, 4. Basım, İstanbul,1998, s.120
[66] Barutçugil, **Performans Yönetimi,** S.190.

tatmin eden ve etmeyen performansını ortaya koyan iş davranışlarını içermelidir. Zaman içinde kaydedilen olaylar, performansın değerlendirilmesinde ve çalışana geribildirim sağlanmasında temel oluşturmalıdır.

Bu yöntemde değerlendirme, personelin bağımsızlık, sadakat gibi kişisel özellikleri yerine işe yönelik davranışlarına dayalı olarak yapılmaktadır. Yöntemin bu özelliği, personele, üstün ve yetersiz yönlerini kavrama ve kendini geliştirme olanağı tanır. Personeli kendisinden ne beklenildiğini anlamasını sağlar.[67]

Yöntemde kişilik özellikleri yerine belirgin davranışların dikkate alınması nedeniyle yöntemin işgörene açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geribildirim sağlanması kolaydır. Yöntem yöneticilerle işgörenlerin performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar. Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur. Kritik olaylar, performans ile ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece işgörenlere önerilerde bulunmayı ve yol göstermeyi kolaylaştırır. Bunlar kritik olay yönteminin olumlu yanlarıdır. Ancak bütün işgörenler için uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.

Çalışanın, yöneticisini sürekli olarak onu izleyip kendisiyle ilgili not alan biri olarak algılaması rahatsızlık verici olabilecektir. Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin önyargılarından sıyrılması güçtür. Kritik bir olay meydana geldiğinde bu olay ile ilgili işgören ile hemen tartışılmazsa, durumun anlaşılabilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılabilmesi çoğunlukla güçtür. Kritik olayların kişilerin

[67] Barutçugil, **a.g.e**. s.191.

performanslarında ne oranla etkili olduğu belirlenemediğinden, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak da bu yöntemle kolay değildir.[68] Kritik olay yönteminin günümüzde uygulanma alanları geniş değildir.

5.Değerleme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi içinde birden fazla değerlendirenin yer aldığı ve iş ile ilgili simülasyonlar, rol oyunları, mülakatlar ve envanter uygulaması gibi çeşitli değerlendirme yöntemlerinin bir arada kullanıldığı yapılandırılmış bir değerlendirme yöntemidir.[69] Yöntem son dönemde insan kaynakları uygulamalarında sıklıkla yönetsel pozisyonlara aday olan yüksek potansiyele sahip çalışanların gelişim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte yöntemden yetkinliklere dayalı performans değerlendirme uygulamasına sahip işletmelerde çalışanların yetkinliklerinin değerlendirilmesi amacıyla yararlanılmaktadır.[70]

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup, etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çesitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilirler. (Örneğin bir dağ evi) Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler.

---

[68] Uyargil, **a.g.e.,** s.49.
[69] Dennis A. Joiner, "Assessment Centers: What's new?", **Public Personnel Management**, 31 (2), 2002, s.180. (179-185).'den aktaran Pınar Yege, **ag.e.** s.27.
[70] David D. Dubois , William J.Rothwell, **Competency-based Human Resource Management**, California: Davies-Black Publishing, 2004, s.91.'den aktaran Yege,**a.g.e.** s.27.

Yöntem, değerleyicilere sıradan bir görüşmeden çok daha fazla bilgi sağlar. Daha etkin iletişim sağlanır, çalışanın stresle mücadele, iletişim yeteneklerinin değerlendirilebilmesi için uygun ortam sağlar. Ancak bunun yanında, çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması değerleme merkezleriyle sınandığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi yöntemin dezavantajlarıdır.[71]

6. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Geleneksel yönetim anlayışının hakim olduğu dönemlerde sürekli olarak bireysel performans üzerinde durulmuş ancak modern ve modern sonrası yönetim anlayışının ortaya çıkmaya başlamasıyla birlikte organizasyonun başarısında ekip kavramının etkili olduğu görülmeye başlamıştır. Ekip kavramının önem kazanmasıyla birlikte bu değişimden en çok insan kaynakları yönetimi etkilenmiştir. Artan rekabet koşulları ve daha fazla yaratıcılığa ihtiyaç duyan şirketler proje ve takım çalışmalarına önem vermektedirler. Bu tarz çalışmaları destekleyen aynı zamanda performans değerlendirmeyi uygulayan şirketlerde ölçüm hem takımın performansı hem de çalışanların şahsi performansı değerlendirilir.

[71] Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 208,209.

Genel bir çerçeve oluşturmak gerektiğinde şu konuların ekip bazlı performans değerlemede yer alacağını belirtebiliriz:[72]

- Ekip çıktılarının ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Bireysel çıktıların ölçü ve performans standartlarının belirlenmesi,
- Ekip ve bireysel çıktılar arasındaki önemin ve üstünlüklerin açıkça belirlenmesi,
- Verilerin nasıl toplanıp yorumlanacağının planlanması,
- Ekip ve bireylerin performanslarının performans standartları ile karşılaştırılması.

Jack Zigon, ekibin ve bireyin performansını ölçecek ve iyileştirecek değerleme sisteminin tasarımı için 5 anahtar önermektedir:

- Ekip çıktılarının organizasyon hedeflerine odaklanması,
- Ekibin müşterilerinin ve iş süreçlerinin belirlenmesi,

[72] Fatma Pakdil, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2 (ErişimTarihi 19.12.2009)

- Ekibin ve bireyin performansının ölçülmesi,

- Mümkün olduğunca sayısal ölçülerin kullanılması.

- Ekibin, kendi ölçülerini oluşturması için eğitilmesi.

Ekip bazlı performans değerleme sistemleri, ekibin kuvvetli ve zayıf noktalarını görmek ve ekibin başarısını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu sayede bir ekip organizasyonundan beklenen performansın düzenli olarak gözden geçirilmesi ve hedeflenen performansa ulaşmayı engelleyen unsurların yok edilmesi mümkün kılınır.

7. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Performans standartlarının kişinin ilgi alanı, yetenek, beceri denetim vb. özeliklerine uygun olarak, kişiyi motive edici/harekete geçirici, geliştirici/eksik yönlerini giderici hale dönüştürülmesi ile elde edilen performans düzeyi hedeftir.[73] İşletmeler için hedef gelecekte ulaşmak istediği durumu ifade eder. Hedefler işletmelerin, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri unsurlar olarak tanımlanabilir.

[73] Cavide Uyargil, **"Performans Değerlendirme",** İstanbul: İstanbul Ünversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Performans ve Kariyer Yönetimi Ders Notları, 2005.'den aktaran Yege**, a.g.e.** s.28.

Hedeflere göre değerlendirme, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlemesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir.[74]

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, çalışan ve organizasyon hedeflerini bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve organizasyonun başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir.

Bu yöntemi uygulayabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir.[75]

İşletmenin stratejileri ve elde etmek istediği başarı doğrultusunda belirlenen yıllık hedefler birimlere dağıtılır ve bireysel hedeflerin oluşturulması sağlanır. Üst düzey yönetimin uzun vadeli stratejik kararlarının gerçekleşmesi için uygulama adımları olarak görülen hedeflerin organizasyon geneline aktif olarak yayılması ve arzu edilen değişimi sağlaması orta kademe yöneticilerin birimlerine yönelik hedeflerini oluşturabilmesinde ve bu hedefleri astları için cazip hale getirmesinde yatmaktadır.

[74] İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 6. Baskı, Alfa Yayınevi, 1999, s.189.'den aktaran, Murat Bilecen, s. 34.
[75] Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.212

Yöntem, yönetici ve astların hedeflerini birlikte belirdikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve dönemsel olarak bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreci içerir. Böyle bir sistem bireylerin yönetime katılmasına imkan verir. Belirlenen hedefler açık ve net, ölçülebilir ve belirli bir zamanla sınırlandırılmıştır.

Performans kriteri olarak kullanılan bu hedefler iş sonuçlarını içerebildiği gibi problem çözme ya da mesleki gelişim gibi davranışsal özellikleri de kapsayabilir. Belirlenen hedefler işgörenin yaptığı iş ve işletmenin hedefleri ile doğrudan ilişkilidir ve hem işgören hem de yöneticisi işgörenin yerine getirmesi gerekenleri açık ve net olarak bilir. Bu şekilde bireyin ve işletmenin hedefleri uyumlu hale getirilmektedir.[76]

Performans değerlendirmede hedef belirleme sürecinin önemini vurgulayan etkili ve modern bir performans yönetimi yaklaşımıdır. Hedeflere göre yönetim yöntemi genellikle profesyonel yönetici düzeyinde çalışanlara uygulanmaktadır. Bu yöntemin uygulamasında temel ilkeler şu şekilde özetlenebilir:[77]

- Çalışan tarafından yapılması gereken iş için hedefler açıkça oluşturulmalı ve tam olarak tanımlanmalıdır.

- Bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirten eylem planları geliştirilmelidir.

- Eylem planının uygulanması için çalışan yeterince özgür bırakılmalıdır.

[76] Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.214
[77] Hasan Murat Babadalı, **a.g.e**. s. 90.

- Gerçekleşen hedefler ölçülmelidir.

- Gerek duyulduğunda düzeltici-geliştirici eylemler yapılmalıdır.

- Gelecek için yeni hedefler oluşturulmalıdır.

Hedeflerle yönetimin başarısı için bazı önkoşullar bulunmaktadır. Her şeyden önce, hedefler sayısal olmalı ve ölçülebilmelidir. Ölçülemeyen hedefler belirlemekten kaçınılmalıdır. Ayrıca, hedefler yazılı, tutarlı, belirgin, ulaşılabilir ve anlaşılır olmalıdır. Hedeflere ulaşılması öngörülen belirli bir tarih ya da süre saptanmalıdır.

7.1. Hedeflere Göre Yönetimin Avantajları

Hedeflere göre yönetim uygulamasının sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Bölüm ve çalışanın hedefleri birbiriyle uyumlu olması sağlanır. Çalışanların güçlerini israf etmeden temel hedefler doğrultusunda kullanmalarına imkan verir.[78]

- Yönetici ve astın çabaları hedeflerin başarılmasına yönelik faaliyetler üzerine odaklanır. Bu nedenle astın kişiliği, değerleri, tutumları ve diğer kişisel özellikleri performans değerlendirmenin dışında tutulur.[79]

- Çalışanın kendi kendini kontrolüne imkan tanıyarak gelişmelerini sağlar; işine anlam kazandırarak motivasyonunu artırır.

- İşgörenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır; beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.[80]

- Yetki devrini kolaylaştırır.

[78] Erkan Özdemir: **"Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi"** , İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:4, Sayı:2, 2002.
[79] Pınar Yege, **a.g.e.** s. 37
[80] Sabuncuoğlu, **a.g.e.** s.215

7.2. Hedeflere Göre Yönetimin Dezavantajları

Hedeflere göre performans değerlendirmenin diğer sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir:

- İşgörenler işlerini sadece belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi dar kapsamlı olarak ifade etmeye başlar; başka deyişle işgörenler süreçlere değil sonuçlar üzerine odaklanır. Bu durum ise işgörenlerin hedeflere ulaşabilmek için yaptıkları işin kalitesini düşürmelerine neden olabilir. Öte yandan çalışanlar stratejik hedefler yerine operasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesine odaklanılmasına yol açabilir.[81]

- İşgörenlerin hedeflerinin birbiri ile ilişkili ve birbirine bağımlı olması da işgörenlerin performansını tek tek değerlendirmeyi güçleştirir. Bu nedenle yöneticilerin uygulamaya uzun zaman ayırmaları gerekmektedir. Benzer şekilde bölümler arası sık sık görüşmeler ve raporlamalar nedeniyle zaman kaybına ve bürokrasiye neden olabilir.[82]

[81] Özdemir, **a.g.e.** ,s.4.
[82] Özdemir, **a.g.e.** ,s.4.

BÖLÜM 3- PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİNDE ÖRNEK ŞİRKET İNCELEMESİ: BORUSAN OTO ANKARA

1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, performans yönetim sisteminin bir süreci olan performans değerleme sistemi uygulamasını elektronik ortamda gerçekleştiren bir kurum olan Borusan Oto Ankara'nın söz konusu yönetim sisteminin ayrıntıları ile incelenmesidir.

Araştırmamız, Borusan Holding'e ait bir şirket olan Borusan Otomotiv'in, Ankara'da bulunan üç bayisinde uygulanmakta olan performans yönetim sisteminin yapısı ve özellikleri hakkında bilgileri içermektedir. Bundan hareketle Borosan oto Ankara'da uygulanan değerleme sisteminin sadece Borusan Otomotivde değil tüm Borusan Holding'de geçeli olan değerleme sistemi olduğunu belirtmekte yarar görülmektedir. Bu amaçla Borusan Oto satış yöneticileriyle ile görüşülerek detaylı bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda Borusan Oto Ankara A.Ş. Performans Değerleme Sistemi'nin kapsamı, özellikleri, performans değerlendirme süreci hakkında toplanan bilgiler detaylı olarak aktarılmıştır.

1. Araştırmanın Tekniği

Borusan Oto Ankara A.Ş'de uygulanan performans değerleme uygulamalarını araştırdığımız çalışmamızda kullanılan teknik görüşme tekniğidir.

Görüşme; bir sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir.

Araştırmamız sırasında kullanılan soru formuna Ek-1'de yer verilmiştir.

2. Şirket Hakkında Bilgi

Borusan Holding A.Ş. ve Bağlı Ortaklıkları ("Borusan Grubu" ya da "Grup") faaliyetlerine 1944 yılında Borusan İstikbal Ticaret T.A.Ş. olarak çelik ürünleri ithalatı yapan ve kurutulmuş meyve ihraç eden bir şirket olarak başlamıştır. Borusan Holding A.Ş. ("Borusan Holding" veya "Holding") Aralık 1972'de çelik sanayi (boru ve yassı çelik üretimi), önemli markaların satış ve servis temsilciliği (BMW, Land Rover ve Caterpillar), entegre lojistik hizmetleri ve telekomünikasyon sektöründe yapılan yatırımlar olmak üzere değişik sahalarda faaliyet gösteren şirketlerin faaliyetlerini koordine etmek amacıyla kurulmuştur. Borusan Holding Türkiye'de kayıtlı olup Kocabıyık ailesinin kontrolündedir

Borusan Grubu'nun başlıca faaliyetleri şunlardır:

- Yurtiçi ve yurtdışında pazarlanmak üzere boyuna kaynaklı ve spiral çelik boru üretimi;
- Yurtiçi ve yurtdışında pazarlanmak üzere, soğuk haddelenmiş bobin ve saç, kaplamalı bobin ve saç üretimi;
- BMW, Land Rover ve MINI otomobillerinin Türkiye satış ve satış sonrası servis temsilciliği ve araba kiralama hizmeti;

- Caterpillar iş makineleri ve güç sistemleri ürünlerinin Türkiye ve Türki Cumhuriyetleri'nde (Azerbaycan, Gürcistan, Kazakistan, Kırgızistan ve İran) satış ve satış sonrası servis temsilciliği;
- Entegre lojistik hizmetleri, gümrükleme, gemi taşımacılığı, liman işlemleri ve depolama hizmetleri;
- Yurtiçi ve yurtdışında pazarlanmak üzere otomotiv sanayi için supap üretimi;
- A tipi alternatif telekom operatörlüğü ve kurumsal internet hizmeti sağlayıcılığı;
- Hidroelektrik santral işletmeciliği.

1984 yılında BMW'nin Türkiye distribütörlüğü, 1985 yılında BMW Motosiklet'in Türkiye distribütörlüğü 1998'de Land Rover'ın satış ve satış sonrası hizmetleri, 2001 yılında MINI markasını bünyesine almıştır. Ürün ve hizmetleri; Binek ve 4x4 araç, onaylı kullanılmış araç, motosiklet, parça, servis ve uzun dönem araç kiralama ile diplomatik özel satışlar şeklindedir. Türkiye'de yedi coğrafi bölgeye dağılmış olan 12 bayi 21 özel yetkili bayinin yanında satış ve satış sonrası hizmetler Borusan Otomotiv bayi olarak hizmet veren Borusan Oto'nun mevcut hizmet noktaları;

İstanbul'da Avcılar ve İstinye, Ankara'da Esenboğa, Çankaya, Birlik Mahallesi, Adana- Mersin ve Gaziantep'tir. 1997'de Ankara'daki ilk şubesini açan Borusan otonun bugün Esenboğa'da servis ve satış, Çankaya'da sadece satış ve Birlik'te sadece servisinin olduğu üç adet şubesi bulunmaktadır. Borusan Oto olarak çalışan sayısı 310 olmakla birlikte Borusan Oto çalışanlarının %32'si üniversite mezunu, %31'i meslek lisesi, %10'u lise mezunudur.

3. Borusan Oto Ankara'da Performans Değerleme Sistemi

360 derece performans değerlemenin yapıldığı Borusan Oto'da performans değerleme yılda iki sefer olmak üzere Temmuz ve Ocak aylarında yapılmaktadır. Yılda iki sefer yapıldığı için ara değerlendirmeye ihtiyaç hissedilmemektedir. Değerlemeyi yapan yöneticiler, değerlemeyi yapabilmeleri için şirketin insan kaynakları departmanından verilen eğitimin yanı sıra dışarıdan uzman desteği de almak suretiyle değerlendirmeyi yapmaktadırlar. Şirket yöneticilerinden bazıları, yöneticilere özgü olan Sabancı Liderlik Akademisi tarafından 3 sene süresince eğitime tabi tutulmaktadırlar. Çalışanların değerlendirilmesi aşamasında ilgili birinci kademe müdür sürece daha hakim. Üst düzey yönetici ilgili birinci düzey yöneticinin görüşlerine onay vermektedir. Bu anlamda görüş alışveriş sıklığı sözkonusu olmamaktadır. Performans değerlendirme yapmaya başlamadan önce personele değerleme hakkında ayrıntılı bilgi yüzyüze yönetici tarafından verilmektedir. Çalışan bu anlamda bilinçli olduğu için, şirket genelinde performans değerleme algısı oldukça pozitiftir. Satış departmanı ve servis departmanı çalışanları ilgili birim yöneticilerince değerlendirildikten sonra bir üst yönetici olan genel müdürünün onaylamasıyla son bulur. Üst ve alt düzey yöneticilerin değerlemesi şirketin otomotiv ayağındaki yöneticiler tarafından yapılmaktadır.

Çalışan performansı, haftalık yapılan rutin toplantılarda da hedeflere göre değerlendirme göz önünde bulundurularak da yapılmaktadır.

Borusan Oto Ankara'da, tüm Borusan Holding çerçevesinde de olduğu gibi 360 derece performans değerleme sistemi uygulanmaktadır. Sistem bilgisayar ortamında kurulu olmakla birlikte girişler bütün girişler bu şekilde yapılmaktadır. 10 senedir 360 derece uygulamasının kullanıldığı firmada daha önce sadece yöneticilerin değerleme yaptığı bir sistem kullanılmıştır. Kullanılan bu eski sistemde değerleme yapılırken herhangi bir puanlama yapmak sözkonusu değildir. Şirket çalışanlarının bireysel hedeflerinin de bulunduğu portalda, özellikle satış departmanında çalışanlar kendi gerçekleştirdikleri satışları manuel olarak sisteme girer ve kendilerini değerlendirirler. Daha sonra yatay paydaşları ve yöneticiler çalışanı değerlendirmektedir. Her satış uzamanı satış yaptığı müşteriler tarafından sunulan bir anket ile de değerlendirilmektedirler. Bunların yanı sıra rutinde olmamak üzere gizli müşteri uygulaması da yapılmaktadır. Yapılan bu değerlemelerin bir çıktısı alınarak çalışana imzalatılarak onaylatılır ve personel dosyasına kaldırılır. 360 derece değerlendirilen çalışanın portaldaki kaydı tamamlandıktan sonra otomotivde bulunan insan kaynakları departmanı tarafından görüntülenip analiz edilir. Ve sonuçlar birim yöneticileriyle paylaşılır. Daha sonra paylaşılan sonuçlar çerçevesinde ilgili birim yöneticisi değerlendirmesi yapılan çalışanıyla ikili görüşme yapılarak bilgilendirilir.

360 derece performans değerlemenin yönetici ve çalışan tarafından algısı oldukça pozitif. Çünkü değerlemenin sadece yönetici görüşünden ibaret olmaması hem yöneticiyi hem çalışanı rahatlatmaktadır. Bu yüzden 360 derecenin objektif olduğu konusunda görüş birliği olmakla birlikte, yazılı olarak taraflarca da konuşulup onaylanan bir belge olması sisteminin aynı zamanda "adil ve güvenilir" olduğu vurgusunu da yapmaktadır.

Değerlendirme sonuçları, değerlendirme yapılan çalışanın kendisine açıklanır ve açıklama yapılması yönetici ve çalışan tarafından da olumlu görülmektedir. Bilinmesinin çalışanın kendi performansına yararı olduğu görüşünde yönetici ve çalışan hemfikirler.

Değerlendirme yapılırken merkezi yığılmadan kaçınılmasına dikkat edilmektedir. Beklenin altı % 10 beklenin üstü %10 şeklinde bir eğri olmasına dikkat edilmektedir. Yapılan değerleme sonucunda bir çalışan üst üste başarısız sonuçlar alıyorsa iş kanunu uyarınca sırasıyla ihtar edilir, savunması istenir ve iş akdinin feshi gerçekleşir.

Sonuç olarak; Borusan Oto organizayon kültürü ile son derece uygun olan 360 derece performans değerleme sistemi, hem çalışan ve hem yönetici tarafında son derece adil ve güvenilir bir sistem olarak görülmektedir. Yaşanan tek handikap yönetici olarak sadece ilgili birim yöneticisinin inisiyatifinin kullanıyor olması görülebilir.

3.1. Performans Değerlendirme Süreci

Ara dönem ve dönem sonu olmak üzere yılda iki defa performans değerlendirme görüşmesi gerçekleştirilmektedir. Ara dönem değerlendirme gerçekleşmektedir. Bu görüşmede personelin ilk altı aylık dönem içerisinde kendisine verilmiş olan hedeflere yönelik olarak gerçekleştirmiş/gerçekleştirememiş oldukları konular, hedefler üzerinde durulur. Ara değerlendirme görüşmeleri sadece ilk yarıyıl için bir geri bildirim aracı olarak kabul edilmektedir. Bu dönemde gerçekleştirilen görüşmelerin ücret, eğitim ve kariyer planlaması konularına etkisi olmamaktadır. Yıl sonunda yapılan değerlendirmede söz konusu unsurlar üzerinde durulmaktadır.

Performans değerlendirme süreci dört aşamalı olarak gerçekleştirilmektedir. İlk aşama performansın değerlendirilmesi aşamadır. Bu aşama hazırlık aşaması olarak da kabul edilmektedir. Performansın değerlendirilmesi aşamasını yöneticilerin ilgili personel hakkında yapmış oldukları değerlendirmeyi sisteme girdikleri değerlendirmenin yazılması izler. Üçüncü aşamada ise yapılan değerlendirme personel ile paylaşılır. Son aşamada mutabakata varılarak doldurulan formların insan kaynakları birimine gönderilmesi gerçekleştirilir. Yukarıda kısaca açıklanan performans değerlendirme sürecini ayrıntılı olarak incelemek istiyoruz.

1. Aşama: Performansın değerlendirilmesi (Ön Hazırlık): Çalışanın, değerlendirme dönemine ait performansının gözden geçirilerek değerlendirilmesi aşamasıdır. Bu aşamaya hazırlık safhasındaki yöneticilerin, her bir çalışanı için görev tanımlarını, performans değerlendirme (İş Hedefleri ve Yetkinlikler) ve Yönlendirme

Formlarını, geçmiş dönemdeki performans değerlendirme formlarını incelemesi gerekmektedir.

2. Aşama – Değerlendirmenin Yazılması: Her bir çalışan için yöneticilerin Performans Değerlendirme Formlarını doldurarak ilgili performans dönemi için değerlendirmelerini yazma aşamasıdır. Yönetici değerlendirmesinin yazdıktan sonra bir üst amiri ile paylaşır ve onayını alır.

3. Aşama - Değerlendirmenin Çalışan ile Görüşülmesi: Yöneticilerin değerlendirmelerini yazdıktan sonra her bir çalışanı ile hedeflerin ne kadarına ulaşıldığını, davranışsal performans değerlendirmesini ve gelişim fırsatlarını konuşmak üzere yüz yüze görüşmeleri aşamasıdır.

4. Aşama - Değerlendirmelerin İnsan Kaynakları Birimi'ne Gönderilmesi: Yöneticilerin performans değerlendirme formları üzerinde, çalışanın da görüşü alınarak, karşılıklı imzalanan formun insan kaynakları yönetim birimine göndermesi aşamasıdır. Performans süreci çalışan ve yönetici ile birlikte gerçekleştirilir.

3.2. Performans Değerlendirmesi Aşamasında Yaşanan Sorunlar

Yapılan görüşme sonunda, yöneticilerin ve çalışanların 360 derece değerlendirme kapsamı içerisinde yaşanılan en büyük sorun zaman sorunu olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle müşterinin ne zaman geleceği belli olmadığı satış departmanı çalışanları için sürekli bölünerek yapılan bir değerleme sözkonusu olmaktadır. Değerlemenin uzunluğunun yanı sıra bilgisayar ortamında yapılmakta olan değerleme aynı anda yapılan giriş yüzünden sistemsel olarak bu yük karşısında zorlanmakta olduğu

belirtilmiştir. Bu sorunlar zaman zaman sisteme hiç giriş yapılamama ya da son derece ağır hareket eden bir mekanizma haline gelmek şeklinde yaşanmaktadır. Bu da değerlemeyi yapan kişinin motivasyonunu mutlaka etkileyen önemli bir unsur şeklinde görülmektedir.

3.3. Performans Değerlendirme Sonuçlarından Yararlanma

Performans değerleme sonuçlarının şirket çalışanlarının eğitim, kariyer planlaması, ödüllendirme ve ücretlendirme konularına etki ettiği görülmektedir. İşe yeni giren satış departmanı çalışanlar işe başladıkları ilk bir ay içerisinde ürün bilgisi eğitimine gönderilmekte ve performans değerleme sonucunda ortaya çıkan tablo ile gerekli görüldüğü takdirde tekrar ürün bilgisi eğitimine gönderilmekte ya da takviye eğitimlere katılması sağlanmaktadır. Bunun yanı sıra kişisel gelişim kurs ve eğitimleri düzenli olarak kurum bünyesinde organize edilip bütün çalışanlarca katılım sağlanması sözkonusudur. Değerlendirme sonucu başarılı olan çalışan aynı zamanda bireysel hedeflerini de tutturmuş anlamına gelmektedir ki bu primle çalışan satış uzmanlarının aylık, dört aylık ve yıllık hedeflerini tutturması ihtimalini de yükseltmektedir. Bunlara bağlı olarak çalışanların maaşlarına olumlu yansımakta ve tutturulan hedefler dolayısıyla ödüllendirme sistemi de uygulanmaktadır.

ii. Sonuç

Artan rekabet koşulları ve gelişen teknoloji ile işletmeler, yüksek miktarda verimlilik, etkinlik ve etkililik düzeylerine ulaşmak için insan kaynaklarının performansını artırmaya gayret etmektedir. Bu bağlamda örgütler, en üst düzeydeki yöneticiden en alt kademedeki işgörene kadar tüm çalışanların belirli bir standardın üzerinde başarı göstermeleri ve kendilerini sürekli olarak yenilemelerini hedefler. İşletmenin başarısının devamı, üyelerinin üstün performans göstermelerine ve performanslarının değerlenmesine bağlıdır.

Örgütler için, çalışanlara verilen görevlerin ne ölçüde gerçekleştirildiğini ya da sahip oldukları yeteneklerin neler olduğunu belirlemek oldukça zordur. Bu konu, örgütlerde özellikle performans yönetiminin ve değerlendirmesinin hızla önem kazanmasına yol açmaktadır. Örgütte işgörenlerden daha etkin yararlanmanın yolu, etkili bir performans yönetiminin kurulmasıdır. Performans yönetimi ile çalışanla yönetici arasında önemli bir bağ kurulmasının yanı sıra, örgütün amaçlarıyla ilgili farkındalığı artan ve hatta bu hedefleri benimseyen çalışanların olduğu bir organizasyon yaratılmaktadır.

Performans yönetimi sürecinin önemli unsurlarından biri de, performans değerlendirmedir. Sanıldığının aksine aynı anlamda olmayıp bu sürecin bir ana başlığı olan performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin, işlevlerini yerine getirmesinde önemli veriler sağlayan bir süreçtir. Özellikle işgörenlerin,

kariyer ve eğitim gereksinimlerinin belirlenmesinde, performans değerlendirme çalışmalarından yararlanılmaktadır. Yapılan değerlendirme sayesinde örgüt içinde çok yönlü bir iletişim sağlanarak, hem işgörenlerin hem de örgütün gelişimine katkıda bulunulmaktadır. Bununla birlikte performans değerlendirme çalışmalarının başarılı olması, performans kriterlerinin doğru seçilmesine, değerlendirmeyi yapacak kişilere yeterli eğitim verilmesine, işgörenlerin performans değerlendirme çalışmaları

hakkında bilgilendirilmesine, performans değerlendirme yönteminin seçimine ve elde edilen sonuçların işgörenlere bildirilmesine bağlıdır.

Bu araştırmanın örneklemini oluşturan kurumda uygulanan 360 derece performans değerleme sistemi, yöneticiler ve çalışanlar tarafından son derece olumlu yönde unsurlara sahip olarak görülmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler, uygulamanın yapılışı ve sonuçlarının son derece adil olduklarına inanırken aynı zamanda sisteme olan güvenlerine vurgu yapmaktadırlar. Değerleme sistemi aynı zamanda çalışanların bireysel hedeflerini de giriş yaptıkları bir sistem olduğu için hem hedef gerçekleştirme, hem de yetkinlikleri gözden geçirme fırsatı sumaktadır. Performansın üst üste başarısız çıkması halinde İş Hukuku kanunları uyarınca çalışanın iş akdi feshiyle sonuçlanacak yasal bir dayanak niteliği olarak da kullanılabilmektedir. Yıl içerisinde iki kez gerçekleşen değerleme sonucunda, çalışanın onay vererek kabul etmiş olduğu değerlemenin sonuçları, her ne kadar çalışanın iş akdinin feshiyle sonuçlanması için geçerli belge niteliği taşısa da, sırf bu özelliği bile çalışanlar için sistemin adil olduğuna bir vurgu olarak algılanmaktadır.

EK-.1

Mülakat Soru Formu

1. Performans Değerlendirme hangi aralıklarla yapılıyor?
2. Senede bir yapılıyorsa ara değerlendirme yapılma ihtiyacı hissediliyor mu?
3. Değerleme için eğitim alındı mı?
4. Performans değerleme yapılırken üst düzey yöneticilerle alt düzey yönetici arasındaki bilgi alışverişi ne düzeyde?
5. Yönetici olarak değerlendirmeyi sadece siz mi yapıyorsunuz? Diğer yöneticiler de yapıyorsa ortalama mı alınıyor yoksa grup kararı mı veriliyor?
6. Çalışanlarca performans değerleme algısı nasıl?
7. Çalışan hedefleri neye göre belirleniyor?
8. Çalışan hakkında geribildirim alınıyor mu? Bu geribildirim paylaşılıyor mu?
9. 360 derece performans değerlendirmenin olumlu yönleri nelerdir?
10. Ödüllendirme sistemi var mı?
11. 360 derece performans değerlendirme yöntemine geçilmeden önce hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktaydı? Bu yöntem/yöntemler ne kadar süre kullanıldı?
12. 360 derece performans değerlendirme hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
13. İşyerinizde 360 derece performans değerlendirme yöntemi ne zaman ve nasıl kuruldu? Neden bu yöntemi tercih ettiniz?
14. 360 derece yöntemine geçişte çalışanlar ve uygulayıcılarıyla verilen eğitimler nelerdir. Eğitimler kim tarafından verilmiştir?

15. İşyerinizde 360 derece performans değerlendirme yöntemi tüm çalışanlara-uygulanıyor mu? Sisteme geçişte pilot uygulama yapıldı mı?
16. İşyerinizde uygulanan 360 derece performans değerlendirme sonuçları hangi amaç ya da amaçlar için kullanılmaktadır?
17. 360 derece performans değerlendirme sizce ne sıklıkta yapılmalıdır?
18. İşyerinizde performans değerlendirme sonuçları açıklanıyor mu? Kime açıklanıyor?
19. Açıklanıyor ise, sizce açıklanması doğru mu? Neden?
20. Açıklanmıyor ise, sizce açıklanmaması doğru mu? Neden?
21. İşyerinizde 360 derece performans değerlendirme yönetim yönteminde karşılaşılan sorunlar nelerdir? (ör: kriterlerin seçilmesi, uygulama zorlukları... v.b)
22. Çalışanların değerlendirmesi nasıl yapılıyor? (Online) Sitemin çalışması hakkında bilgi verir misiniz?

iii.KAYNAKÇA

Ağkuş, Derya**; Performans Değerlendirme Çalışmalarına İşgörenlerin Tutumu,** Yüksek Lisans Tezi Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas- 2007

Akşit, Fatih; **İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi,** Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2008

Babadalı, Hasan Murat; **Performans Yönetim Sistemi Ve Bir Performans Yönetim Sistemi Örneği İncelemesi,** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı

Bakan, İsmail-Kelleroğlu, Hakan; **Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması,** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi-2003 C.8, S. 1, s.103-127 http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2003-1-7.pdf (Erişim Tarihi: 18.12.2009)

Barutçugil, İsmet, **Performans Yönetimi,** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Bayar, Başak; **Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç** http://www.ydd.org.tr/tr/MakaleGoster.asp?makaleID=43 (Erişim Tarihi 20.12.2009)

Bayram, Levent; **Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme,** Sayıştay Dergisi-Sayı: 62

http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh317.pdf

(Erişim Tarihi: 18.12.2009)

Beycan, Mehmet; **Bankalarda Performans Değerlemesi ve Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir-2007

Bilecen, Murat; **İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi**, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yönetim Ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı

Bilgin, Kamil Ufuk; **Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık"Performans Yönetimi"** Sayıştay Dergisi Sayı: 65 (Özel)

http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der65m9.pdf

(Erişim Tarihi: 17.12.2009)

Bulut, Zeki Atıl – Engin, Kemal; **Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri Ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği),** Yönetim ve Ekonomi Yıl:2006 Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İİBF. Manisa

Coşkun, Ali; **Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm Ve Yönetim Uygulamaları,** Fatih Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü,Temmuz-2006 http://www.alicoskun.net/Publications/MDB-2006-7_19%20A.Coskun-performans.pdf (Erişim Tarihi: 16.12.2009)

Demir, Serdar; **Performansa Dayalı Ücret Sistemleri,** Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı Ankara-2007

Demirarslan, Ahmet Engin; **İşletmeler İçin Performans Ölçümü: Bir Finansal Performans Değerlendirme Modeli Önerisi,** Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Manisa-2007

Eraslan, Ergün- Algün, Onur; **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı,** Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi Gazi Üniversitesi Cilt 20, No 1, 95-106, 2005 http://www.mmf.gazi.edu.tr/journal/2005_1/95-106.pdf
(Erişim Tarihi: 17.12.2009)

Erdoğan, Murat; **Performans Yönetim Sisteminin Çalışan Davranışları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma,** Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans (Master) Tezi, İstanbul-2007

Fındıklı, Fatih; **Performans Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği** Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Haziran – 2008

Helvacı, M. Akif; **Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi,** Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Yıl: 2002, Cilt: 35, Sayı: 1-2 Http://Dergiler.Ankara.Edu.Tr/Dergiler/40/137/973.Pdf

(Erişim Tarihi: 16.12.2009)

Işıl, H. Özgür; **Türk Bankacılık Sisteminde Performans Ölçümü ve Yönetimi,** Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü Bankacılık Anabilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul – 2008

İnci Pınar Gürcü, **Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama,** Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2007

Kadak, Esin Güler; **Türkiye'de AHP Tekniğinin Performans Değerlendirmedeki Yeri ve İlaç Dağıtım Sektöründe Uygulanması,** Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Adana-2006

Karahasanoğlu, Pelin; **Performans Değerlemenin Ücret Yönetimindeki Önemi,** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007

Önelge, Yeşim, **İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama,** Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul-2007

Özdemir, Erkan; **Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi,** http://www.egitisim.com.tr/docs/hedeflere-gore-performans-degerleme-yontemi.pdf (Erişim Tarihi:16.12.2009)

Özdemir, İsmail; **Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma ve Model Önerisi,** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul-2007

Özkan, Selçuk "**Performans Yönetimi" mi Dediniz Pardon!..**" http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38 (12.10.2009).

Pakdil, Fatma, **Ekip Bazlı Performans Değerlendirme,** http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=677&tempID=1&regID=2 (Erişim Tarihi: 20.12.2009)

Paksoy, Ali; **Performansa Dayalı Ücretleme Bir Alan Araştırması,** Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, Kahramanmaraş- 2006

Sabuncuoğlu, Zeyyat; **İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama Örnekleriyle**, Furkan Ofset 4. Baskı, Bursa-2009

Şerbetçi, Berker; **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemleri ve Bir Uygulama** (Yüksek Lisans Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, Bursa-2007

TDK RESMİ WEB SİTESİ: www.tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 15.12.2009)

Turgut, Hakan; **Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi**, Sayıştay Dergisi Sayı:42 Http://Www.Sayistay.Gov.Tr/Yayin/Dergi/İcerik/Der42m4.Pdf
Erişim Tarihi: (20.12.2009)

Uyargil, Cavide; **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi,** Şahinkaya Matbaacılık. İstanbul-1994

Yege, Pınar; **Hedef ve Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Örnek Olay Çalışması,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul-2007

Yılmaz, E. Ferhat; **Performans Değerlendirme Sisteminin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Örnek Bir Uygulama,** Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne- 2006

Yumuşak, Sedat; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama,** Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi, Bursa-2009