

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ

LİSANS BİTİRME TEZİ
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, YÖNETİMİ VE
İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Hazırlayan
Türkan ASLANOVA
131701012

BAKÜ-2017

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
TÜRK DÜNYASI İŞLETME FAKÜLTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ

LİSANS BİTİRME TEZİ
PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, YÖNETİMİ VE
İSTATİSTİKSEL ANALİZİ

Hazırlayan
Türkan ASLANOVA
131701012

Tez Danışmanı
Doç.Dr. Südabe SALİHOVA

BAKÜ-2017

ÖZET

Hizmet sektöründe performans diğer alanlardan daha kaotik bir anlam taşır. İnsan – insan ilişkisinden doğan; hizmet, verimlilik, karlılık, müşteri tatmini, işgören tatmini, sürekliliğin ve sürdürülebilirliğin sağlanması, arz-talep dengelerinin kurulması, kurum kültürünün oluşması, benzerlerle rekabet koşullarının sağlanması, tedarikçi ilişkileri, atık kontrolü, ürün pazarlaması gibi işletme atmosferinin temel nitelikleri çok farklılıklar gösterir. Bu çalışmada performans yönetimi, “Performans yönetiminde tutarlılık üzerine karşılaştırmalı bir çalışma ve çalışanların memnuniyetlerinin ölçülmesi” şeklinde incelenmiştir. Konuyla ilgili kavramları şu şekilde özetleyebiliriz. Performans yönetimi; planlama, ölçme, geliştirme, denetleme, değerlendirme ve ödüllendirme gibi çalışanların performanslarının yönetimi ile alakalı olarak yol gösterici bir kavramdır. Bu bakımdan planlama; Organizasyonel hedeflere ulaşmak için gayret sarf eden bireyler ve gruplar için performans hedefleri ve beklentilerinin çerçevesi anlamına gelir. Ölçme; bireysel veya grup olarak çalışanlar tarafından ulaşılan sonuçlar ve performansın değerini kuşatır. Geliştirme; daha fazla sorumluluk vererek işle ilgili yöntemler geliştirme veya yeni beceriler edinmeyi sağlayacak görevler veya eğitimler yoluyla performans kapasitesinin yükseltilmesi anlamındadır. Denetleme; çalışanlara ve çalışma gruplarına, prosesleriyle ilgili amaçlara ulaşma konusunda performanslarını ölçme ve geri bildirimde bulunma anlamına gelmektedir. Değerlendirme; bir çalışanın performans planındaki standartlarla çalışanın veya grup performansının değerlendirilmesi ve performansın özetlenmesi manasındadır. Ödül ise bireysel olarak

veya grup üyeleri olarak çalışanların, kurum misyonuna katkılarından dolayı tanınması ve güdülenmesinin sağlanması anlamına gelmektedir. İyi performansa teşekkürün birçok yolu vardır. Performans değerlendirme ile kaliteyi ayrı tutmak mümkün değildir. Tüm performans değerlendirme çıktıları “kalite” girdisi olarak değerlendirilebilir. Yapılan her çalışma kalite sonucunu doğurmalıdır.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ.....	v
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

1.1.PERFORMANS ÖLÇÜMÜ.....	2
1.2. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN ÖNEMİ	4
1.2.1. Performans Kavramının Boyutları.....	5
1.2.2. Performans Ölçümü ve Performans Ölçüm Sistemi	6
1.2.3. İyi Bir Performans Ölçme Sisteminin Nitelikleri	8
1.3. GELENEKSEL VE YENİ NESİL PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ.....	9
1.4. MODERN BİR PERFORMANS ÖLÇME ARACI: BALANCED SCORECARD.....	14
1.4.1. Balanced Scorecard Yönteminde Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler	15
1.4.2. Balanced Scorecard Yönteminde Karşılaşılan Sorunlar.....	17

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ	19
2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ.....	23

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ.....	26
2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ İLE MOTİVASYON ARASINDA İLİŞKİ	30
2.4.1. Çalışanları Motive Etmek	30
2.4.2. Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişisini İrdeleyen Çalışmalar	31
2.5. PERFORMANS İYİLEŞTİRME.....	31
2.5.1 Çan Eğrisi ve Baskıcı Dağıtım.....	33
2.5.2. Kötü Performanslılar ve İşten Çıkarma Yönetimi	34
2.5.3. Hastalık İzni Yönetimi.....	35
2.5.4. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Dezavantajlar	37
2.5.5. Sendikasız İşyerleri ve Savunmasız Çalışanlar	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTATİSTİKSEL ANALİZ

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	40
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	40
3.3. VERİLERİN TOPLANMASI.....	41
3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI	41
3.4.1. Güvenilirlik	45
3.4.2. Araştırmaya Katılanların Özellikleri	42
3.4.3. Faktör Analizi	46
3.4.4. Çalışanların Özelliklerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkinBulgular	50
3.4.4.1. Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular	51

3.4.4.2. Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt	
Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	53
3.4.4.3. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi	
Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	54
3.4.4.4. Eğitim Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt	
Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular.....	55
3.4.4.5. İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans	
Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara	
İlişkin Bulgular	58
3.4.4.6. Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans	
Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara	
İlişkin Bulgular	60
SONUÇ.....	62
KAYNAKLAR.....	74

Tablolar

Tablo 1: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri.....	43
Tablo 2: Faktör Analizi Matrisi.....	48
Tablo 3: Anket Sorularının Alt Boyutları.....	50
Tablo 4: Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları.....	51
Tablo 5: Cinsiyete Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	53
Tablo 6: Çalışanların Yaşlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	53
Tablo 7: Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 8: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	54
Tablo 9: Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 10: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	56
Tablo 11: Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	57
Tablo 12: Çalışanların İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	58

Tablo 13: İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	59
Tablo 14: Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	60
Tablo 15: Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	61

KISALTMALAR

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

yy : yüzyıl

Vb : ve benzeri

Vd : ve diğeri

GİRİŞ

Performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetiminin stratejik bir birim olarak yer almasının öngörülmesiyle geliştirilmiştir. Bu sistem, çalışanların potansiyellerini açığa çıkaracak şekilde motive edilerek, onlardan daha etkin sonuçlar alınmasını sağlayan sistematik bir yönetim yaklaşımıdır. Performans yönetimi sürecinde; öncelikle organizasyonun (Şirketin), bölümlerin (takımların) ve bireylerin (çalışanların) dönem başındaki hedefleri üzerinde anlaşılır. Böylece, çalışanlar ile yöneticiler karşılıklı olarak hem iş sonuçlarının hem de iş ilişkilerinin geliştirilmesi yönünde çaba harcarlar. Dönem sonunda ise hedeflenenler ile gerçekleşenler değerlendirilir ve sapmalar veya iyileştirmeler ortaya konmuş olur. Buradan hareketle; genel anlamda performans değerlendirmesi, çalışanların yetkinliklerinin iş ve görevlerinin niteliklerine ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu ortaya koyan ve çalışanlardan (takımlardan veya organizasyondan) beklenen standartlar (hedefler) ile onların ulaştıkları sonuçların/başarılarının karşılaştırılması olarak nitelendirilebilir. O halde, performans değerlendirmesi sadece çalışanların bireysel olarak değerlendirilmesi değil, onların bağlı oldukları takımlarının veya organizasyonun performansının da entegre edilerek değerlendirilmesidir. Hemen ekleyelim ki, bu makale çalışanların bireysel performansları üzerine odaklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

1.1. PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Performans yönetiminde çalışanların; organizasyonun (şirketin) amaçları ile önceliklerinin neler olduğu, bu konuda neler yapılması gerektiği ve yapılan işlerin bölümlerine ve organizasyonun amaçlarına yaptığı katkının belirlenmesi gerekir. Bu amaçla, entegre edilmiş ve etkin bir performans ölçümüne ihtiyaç duyulur. Kuşkusuz; çalışanların işlerine, bölümlerine ve dolayısıyla organizasyona yaptıkları katkıları objektif olarak ölçmek mümkün olduğu halde, söz konusu ölçütler yine de insan yargısına ve dolayısıyla hatalı ölçüme neden olabilmektedir. Çalışanların doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılık gösterir. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlar arasındaki bu farklılıkları izlemek, ölçmek ve objektif kriterleri baz alarak değerlendirmek zorundadır. Çalışanların performanslarının ölçülmesi, işteki verimliliklerinin ve organizasyona yaptıkları katkının belirlenmesinin yanı sıra iş ilişkileri, liyakat, vb. pek çok konudaki başarısının gösterdiği gelişmenin ölçülmesi anlamına gelir. Yapılan ölçüm ideal bir değerle karşılaştırıldığında anlam kazanır. İdeal veya olması gereken performansa ne kadar ulaşıldığı veya bunun ne kadar aşıldığı ise yakalanan başarının gücünün ölçüsüdür.¹ Ölçme işlemi, herhangi bir varlığın veya olayın ölçülmek istenen özelliğinin, bu özelliğin ölçülmesine yarayan bir ölçek ile aslına uygun olarak betimlenmesidir. Değerlendirme işlemi ise bir karar verme işlemi olup, ölçmeden ayrılır. Değerlendirme işleminde, ölçme sonuçları alınır,

¹Erdem Cam, Çalışma Hayatında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2004, s.4, www.insanbilimleri.com

ölçütle karşılaştırılır ve ölçme sonucunun, ölçütle belirlenen koşulu karşılayıp karşılamadığına bakılır.

Performans ölçümleri sonucunda şu sorulara yanıt bulunur : i) İşler ne kadar iyi yapılıyor? ii) Beklenen sonuçlara ne düzeyde ulaşılmıştır? iii) Gerçekleştirilen işlerin amaçlara katkısı olmuş mu? iv) Bu işlerin örgüt performansına etkisi nedir? v) Hedef ve stratejilere uygunluk sağlanmış mı? vi) Temel ilkelerden sapma var mı? vii) Doğru yönde iyiye doğru gidiliyor mu? vb.

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılmış, iş ve görev tanımlarının yapılmış olması zorunludur. Çalışanların iş ve görevlerini nasıl yapacaklarının tanımlanmış olması, bir anlamda çalışanlar için performans standartları veya hedefleri olarak değerlendirilir. Böylece, ölçülen performans ile olması gereken standart arasındaki fark ortaya konmuş olur. Performans standartları/hedefleri/kriterleri nicel veya nitel karakterde olabilir. Performans standartları SMART özelliklere sahip olmalıdır. Buradaki SMART özellikler Şunlardır :

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

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

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

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

T-Time-Bound : Hedeflerin gerçekleştirilmesi “*zaman sınırlı*” (altı aylık veya yıllık)

1.2. PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANSIN ÖNEMİ

Başarım ve takat sınırı anlamlarına da gelen performans kavramı, kelime anlamı itibarıyla yapılması gereken belli bir iş veya görev bakımından gösterilen başarı derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir örgütün o işle gerçekleştirilmek istenen hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğinin ve neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel bir ifadesidir. Başka bir deyişle performans, birey ya da grubun yetenek ve becerileriyle birlikte uygun zihinsel teknolojiler kullanarak amaçlarına ulaşmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyumun sonucudur. Çağdaş yönetim anlayışında performans, bir işletmenin başarısını, diğer bir deyişle, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini tanımlayan çok boyutlu bir kavramdır. İşletme alanında performans da yukarıdaki açıklamalardan farklı bir anlam taşımamaktadır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışmasının sonucudur. Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanabilir. Toplam performansın bilinebilmesi için örgütün girdileriyle çıktıları arasındaki ilişkilerin ve sonuçların ölçülüp değerlendirilmesi ²gerekmektedir. İşletmeler, ürettikleri mal ya da hizmetin alanı ne kadar farklı olursa olsun, belirli hedeflere ulaşmak ve görevleri gerçekleştirmek için kurulmaktadır. İşletme yöneticilerinin

²Yaylacı Özdemir, Kariyer Yönetimi Sürecinde Halkla İlişkilerin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2000, s.29

temel görevlerinden biri de; içinde bulundukları örgütün stratejik amaç ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmektir. İşletmelerin temel amaçları ya da misyonları ile stratejik plan ve politikaların gerçekleştirebilmesi ise genel olarak performanslarının belirlenmesiyle ilgilidir. Bununla birlikte, işletme birimlerinin ya da çalışanlarının içinde bulundukları örgütün amaçlarına katkıları da doğrudan birim ya da çalışanların performanslarının belirlenmesi ile ortaya konulabilmektedir. Günümüzde ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda yaşanan hızlı ve sürekli değişim işletmeleri önemli ölçüde etkilemektedir. Bu değişime uyum sağlama çabası, işletmelerin, performanslarını ölçme ve geliştirme çalışmaları yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Küreselleşme süreciyle birlikte oluşan yeni ekonominin koşulları işletmelere esnek organizasyon olma zorunluluğu ve bireylere de yaşam kalitelerini artırma isteği şeklinde yansımalarla bulunmuştur. İşletmelerin bu gelişmeleri takip edebilmeleri için, değişime uyum sağlayarak kurumsal kapasitelerini geliştirmeleri, çevresel değişime duyarlılık gösterecek bir organizasyon yapısı oluşturmaları ve kurumsal performanslarını sürekli ölçebilmeleri gerekmektedir.

1.2.1. Performans Kavramının Boyutları

Sanayi devriminin başlangıcından yakın tarihlere kadar performans boyutları denilince akla gelen kavramlar yalnızca kar ve maliyettir. Daha sonra ise performans boyutları kar-maliyet-verimlilik üçgeninde ele alınmaya başlanmıştır. Bu dönemde, ünlü yönetim bilimci Drucker da performansın aslında iki önemli boyuttan oluştuğunu ileri sürmüş ve bunların da etkinlik ve verimlilik olduğunu belirtmiştir. Daha sonraki dönemlerde bu boyutlara girdilerden yararlanma, kalite, yenilik ve çalışma yaşamının kalitesi gibi yeni boyutlar eklenmiş ve performans kavramı çok daha geniş bir biçimde ele alınmaya

başlamıştır. Günümüzde ise bu sınıflandırmaya çalışanların davranışı, Pazar durumu, ürün liderliği ve kamu sorumluluğu gibi daha yeni boyutlar katılmıştır. İşletme literatüründe genel kabul gören bir sınıflandırmaya göre performans kavramı belli başlı yedi performans boyutu ile incelenmektedir. Bu boyutlar şunlardır:

- Etkinlik
- Verim ve girdilerden yararlanma
- Verimlilik
- Kalite
- Yenilik
- Çalışma yaşamının kalitesi
- Karlılık ve bütçeye uygunluk

Yukarıda sıralananların dışında bir takım performans boyutları daha vardır. Bu boyutlardan belli başlıları çalışanların davranışı, pazar durumu, ürün liderliği ve kamu sorumluluğudur. Bunların içinde en yaygın olarak işlenenleri ise kamu sorumluluğu (sosyal sorumluluk) ve ürün liderliğidir.

1.2.2. Performans Ölçümü ve Performans Ölçüm Sistemi

Performans ölçümü ürünlerin, hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştiğinin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemidir. Performans ölçümünü, bir faaliyetin etkinlik ve etkililiğinin miktarının belirlenmesi süreci olarak tanımlamıştır. İşletmeler açısından bakarsak performans ölçümü işletmelerde kullanılan teknik, araç ve yöntemlerin pek çoğunu ilgilendirmektedir: kalite çalışmalarında yer alan öz değerlendirme, kıyaslama (benchmarking), QFD (Kalite Fonksiyon Göçerimi), Kaizen, ISO 9000:2000; süreç tasarımı da yer alan kritik başarı faktörleri; bilgi

yönetiminde yer alan yönetim bilişim sistemi, karar destek sistemi ve uzman sistemler; teknoloji yönetimde yer alan fayda/maliyet analizi çalışmalarının hepsi performans ölçümü ile yakından ilgilidir. Performans ölçümünün organizasyonlar açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Program yöneticilerini iç ve dış müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarından ve memnuniyet derecelerinden haberdar etmek ve programın çıktı kalitesine ilişkin spesifik değerler oluşturarak hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini geliştirmek,
- İş süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına, süreçteki sorunların belirlenmesine ve süreçlerin iyileştirilmesine yardımcı olmak,
- Süreç yönetiminde nesnel ve kantitatif karar verme tekniklerinin kullanılmasını sağlayarak daha kaliteli karar verme ortamı yaratmak,
- Organizasyonun stratejik planlarını ve amaçlarını desteklemek,
- Önyargıdan uzak ve nesnel bir performans değerlendirme yöntemi oluşturarak hesap verme sorumluluğu sağlamak ve işgöreni motive etmek,
- Planlama yapılmasına ve bütçe hazırlanmasına yardımcı olmak,
- Hizmetlerin bölüşümünde ve onların ulaşılabilirliğinde eşitliği sağlamak,
- İşletmelerin kendi işletmelerini veya iş süreçlerini rakipleri ile veya diğer iş süreçleri ile kıyaslamasını sağlamak ve işletme başarısını ölçmek,
- Çok ciddi hatalara neden olacak durumlarda erken uyarı sistemi gibi çalışmak. Performans ölçüm sistemi ise, faaliyetlerin hem etkililiğini hem de etkinliğini ölçmek için kullanılan ölçütler kümesidir. Performans ölçüm sistemi, tüm diğer performans ölçüm sistemlerinden ilgili bilgileri alan ve bütünleştiren, performans yönetim sürecinin kalbinde bulunan

bilişim sistemi olarak tanımlanmıştır. Buna bağlı olarak performans ölçüm modelleri, katma değerli aktiviteler ve değerlendirilmiş sonuçlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini yansıtan iş modellerini ortaya koymaktadır.³

1.2.3. İyi Bir Performans Ölçme Sisteminin Nitelikleri:

Başarıyla uygulanabilmeleri için performans ölçme sistemlerinin bazı niteliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nitelikler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Bilgi vericilik: Performans ölçümü, işletmelerin hem iç hem de dışçevresi ile ilgili performansı hakkında bilgi vermelidir.

Gelişme sağlayıcılık: Performans ölçümü, işletmelerin mevcut durumundagelişmeyi sağlayan bir güdü yaratmalıdır. Yöneticilerin davranışlarınıve karar almalarını yönlendirici olmalı ve yönetim sürecinde amaçlar veişlevler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmelidir. Ölçüm sonuçları sadece ilgiliyöneticilere değil, etkinlikleri gerçekleştiren çalışanlara da iletmeli, böylecedurumlarını öğrenme ve kendilerini değişen koşullara adapte etme olanağısağlanmalıdır.

Anlaşılabilirlik: Performans ölçme sistemi, sağlanan bilgiyi kullananlartarafından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Aynıkoşul, ⁴ölçülenler için de geçerlidir. Katılım düzeyi nicel ve nitelik olarakarttıkça onaylama ve destek de o derece büyümektedir.

Güncellik ve zamanlılık: Performans ölçümü, işletme yöneticileri için gerekli bilgiyi zamanında sağlamalı, bilginin sunuluşu ile gerekli kararların alınması ve uygulanması arasında zamanı etkin bir biçimde kullanabilmelidir. Bunun için performans ölçme sistemleri, düzenli ve sürekli bir yapıda olmalıdır.

³³Uğur, s.68 ³B.Güzel, Doktora Tezi, s.68

⁴Inayet Pehlivan, Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları, s.164.
<http://dergiler.ankara.edu.tr>

Anlamlılık: Performans ölçme sistemi, değişimi gerçekçi olarak belirleyecek bir yapıda olmalıdır. Seçilen göstergeler, gerçekten ölçülmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.

Esneklik: Performans ölçme sistemi, işletmelerin iç ve dış çevresindeki değişime karşı duyarlı, esnek ve dinamik bir yapıda olmalıdır. Herhangi bir sorunun ortaya çıkması durumunda sistemde kısmi düzeltmelere gidilmesi yerine işletmelerin değişen koşullara uygun olarak yeniden yapılanma çalışmalarına önem verilmelidir.

Uygunluk: Bir ölçme sistemi ne kadar etkin olursa olsun, işletmelerin performansının tüm yönleri ile ölçümü oldukça zordur. Bu bağlamda, işletmelerin stratejik amaç ve politikalarına uygun performans ölçme sistemleri kullanılmalıdır.

1.2. GELENEKSEL VE YENİ NESİL PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMLERİ

Performans ölçümü ve yönetiminin tarih içindeki gelişimine genel olarak bakıldığında yöntem olarak, süreçlerin tek başlarına incelenmesinden sistematik yaklaşımına, finansal ölçütlerden de finansal olmayan ölçütlere doğru gelişme gösterdiği söylenebilir. 1940'lara kadar Deming ve Shewhart operasyonel süreçler ile ilgilenip, sebep sonuç tabloları oluşturmuşlardır. 1960 ve sonrasında İnsan Kaynakları Yönetim Muhasebesi kullanılırken, 1970 ve sonrasında ise senaryo planları ile yönetsel ve finansal kararlara girdi sağlanmıştır. Daha sonraları ise, ikinci nesil veya geleneksel olmayan olarak adlandırılan performans yönetim sistemleri ortaya çıkmıştır. Gelişim süreci daha ayrıntılı incelendiğinde, Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, DuPont, GM gibi bazı şirketler, standart maliyetlendirme, varyans analizi, esnek bütçeler, ROI ve diğer anahtar yönetim oranları gibi, karmaşık bütçeleme

veyönetim muhasebesi sistemlerini kullanmaya başlamış oldukları söylenebilir. Bundan sonra bütçeler yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Johnson ve Kaplan (1987)'a göre, 1925 ve 1980'ler arasında yönetim muhasebesi alanında önemlibir gelişme olmamış ve 1980'lerde geleneksel muhasebe ölçütlerinin işletme yönetimineuygunluğu tartışılmaya başlanmıştır.1980'lerin sonları ve 1990'ların başlarında geleneksel ölçüm sistemlerinin sebepolduğu tatminsizlik, “dengeli” veya “çok boyutlu” performans ölçüm yapılarının geliştirilmesine sebep olmuştur. Bu yeni yapıların finansal olmayan, dış kaynaklı ve geleceğe odaklı olmasına önem verilmiştir. Bititci v.d. (2000)'ne göre, literatürde 1980'lerin sonlarına doğru daha bütünleşik performans ölçüm sistemlerine olan ihtiyaç tanımlanmış (Johnson ve Kaplan, 1987;McNair ve Masconi, 1987; Kaplan, 1990; Druker, 1990; Russell, 1992) ve o zamandan beri de daha bütünleşmiş, dengeli, stratejik, gelişim odaklı ve dinamik performansölçüm sistemlerine olan ihtiyaçlara odaklanılmıştır.Maliyet ve muhasebe sistemlerine dayalı geliştirilen geleneksel performans ölçütleriBourne ve diğerlerine (2000)'ne göre; kısa dönemli olmayı teşvik etme, stratejik odaktan yoksunluklokaloptimizasyonu teşvik etme, sürekli gelişme yerinevaryans minimizasyonunu teşvik etme (Johnson ve Kaplan, 1987;dışarı odaklı olmama ve hatta ABD üretim endüstrisinin rekabetçiliğine zarar verme açılarından eleştirilmiştir. Ghalayani ve diğerlerine(1997)'ne göre ise, geleneksel performans ölçütlerinin sınırlamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansal raporlar ay sonlarında kapatıldığından, geleneksel ölçütler geride kalabilirler ve kararlar ancak bir veya iki ay için verilebilir. Finansal raporlar faydalı olmak için genellikle çok eskidir.

- Geleneksel ölçütler, performansı ve diğer gelişme göstergelerini sadece finansal terimlerle değerlendirmeye çalışırlar. Örneğin tedarik zamanındaki azalma, üretim çizelgesine uygunluk gibi bütünsel başarı üzerinde etkili birçok gelişim çabasının, sadece para cinsi ile ifade edilmesi zordur.
- Bu ölçütlerin, işletmedeki tüm bölümler tarafından kullanılabilecek şekilde, önceden tasarlanmış formatları bulunmaktadır.
- Sürekli gelişim kavramı ile uyuşmama eğilimleri vardır.
- Kalite, üretim, koruyucu bakım ve çizelgeleme alanlarında üretim ortamı operatörlerine daha fazla sorumluluk ve otomasyon sağlayan yeni yönetim tekniklerine uygulanabilirlikleri sınırlıdır. Yukarıda genel olarak gruplandırılan ⁵eleştirilerin yanında, daha operasyonel açıdan bakılacak olursa Bititci (1994)'ye göre, geleneksel maliyet yönetimi uygulamaları;
 - Ürün, süreç, aktivite vb. maliyetlerini izlemeye uygun değildir,
 - Değer taşımayan aktiviteleri uygun şekilde izole edemezler,
 - Fazla üretimi cezalandırmazlar,
 - Kalitenin maliyetinin belirlenmesinde uygun değildirler,
 - Süreçleri bütünsel olarak değil, izole olarak kontrol etmeye odaklıdır,
 - Genellikle stratejik amaçlar ve hedefler ile çatışmalı olan performans ölçütlerini kullanırlar,
 - Kalite, müşteri hizmeti, esneklik ve çıktı gibi finansal olmayan ölçütlerin önemini yeterince değerlendiremezler, Bu sınırlamalar sebebi ile Johnson ve Kaplan (1987), Keegan v.d. (1989), Neely v.d., (1995) ve Olve v.d. (1999)'a göre, geleneksel muhasebeye dayalı performans ölçütleri; finansal temelli, işletme içi ile ilgilenen, geriye bakan ve işletmenin bütünsel performansından çok birimin performansına odaklı

⁵Duygu Eraslan ve diğerleri, İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi, Öneri Dergisi, Cilt10, Sayı39, s.12

olarak tanımlanabilir. Maliyet muhasebesi sistemleri büyük oranda geçmiş verilere dayanarak bilgi ürettiklerinden, günümüz işletmelerinin yönetildiği proaktif şekilde değil, reaktif hareket edebilirler. Bu sebeplerle, maliyet muhasebesi teknikleri değerli olmakla birlikte, modern yönetim tekniklerinin uygulanmasına izin verecek şekilde işletme performansı hakkında doğru, gerçekçi ve güncellenmiş yönetim bilgisi sağlamazlar. Geleneksel ve maliyet muhasebesine dayalı ölçüm sistemleri ile ilgili tüm bu eleştirilerin üstesinden gelebilmek için, daha dengeli bir bakış açısına sahip performans ölçüm yapıları geliştirilmiştir. Örneğin Bourne v.d. (2000)'nin belirttiğine göre, Keegan v.d. (1989), iç ve dış ölçütler ile finansal ve finansal olmayan ölçütler arasında denge kurulmasını önermiş; Cross ve Lynch (1988, 1989) organizasyon hiyerarşisi boyunca performansı ölçecek bir piramit tanımlamış; Fitzgerald v.d. (1991) sonuçlar ve onların belirleyicilerini göstermiş; Kaplan ve Norton (1992) Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)'nin dört perspektifini belirlemişlerdir. Böylece bu yapılar çok boyutlu hale gelmiş ve dengeyi kurmak için finansal olmayan kaynaklara daha odaklı olmuşlardır. Tablo 1'de geleneksel ve geleneksel olmayan performans ölçütleri, özelliklerine göre karşılaştırılmaktadır. Ancak, geleneksel performans ölçüm sistemleri hakkındaki eleştiriler sebebi ile geliştirilen geleneksel olmayan veya finansal olmayan sistemler hakkında da birçok sınırlamadan bahsedilebilir. Ijiri (1975)'ye göre, finansal bilgileri kullanan geleneksel yöntemler objektif, güvenilir ve gerçekliği kanıtlanabilir olması sebepleri ile oldukça yaygındır. Geleneksel ölçütler hakkında, yukarıda sayılan kısıtlamaların da ışığında, faydalı olabilecek özeti sağlamada oldukça başarılıdır, ancak organizasyonun performansı hakkında oldukça sınırlı hatta çoğu zaman yanıltıcı bilgiler verme açısından da kötü yöntemlerdir' denebilir. Bunun

yanında Toumela (2005)'in sıraladığı gibi, miyopik olması, risk almaktan hoşlanmaması ve çok geç olması, çok kümelenmiş olması ve çok çarpıtılmış olması sebebi ile karar almada yardımcı olamaması dezavantajlardan bahsedilebilir.

Tablo 1:Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri

Karakteristik	Geleneksel performans Ölçütleri	Geleneksel olmayan performans ölçütleri
Sistemin temeli	Muhasebe standartları	İşletme stratejisi
Ölçüt tipi	Finansal	Operasyonel ve finansal
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm çalışanlar
Frekans	Geri (haftalık veya aylık)	Gerçek zamanlı(saat,gün vb)
“Gerçeklik” ile bağlantısı	Dolaylı, yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgisi	İlgili değil	Kullanılır
Format	Sabit	Esnek-değişken
Lokal-global ilgisi	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
İstikrarı	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
Amaç	İzleme	Gelişme

Finansal olmayan ölçüm sistemleri ise finansal ölçütlere kıyasla daha zamanında, ölçülebilir ve kesin; işgücü için anlamlı dolayısıyla sürekli gelişime yardımcı; firma amaç ve hedefleri ile uyumlu; pazar ihtiyaçları değiştikçe değişebilir, dolayısıyla esnek ölçütler olduğu söylenebilir. Ancak bir dezavantajı, firmanın kullanabileceği çok fazla sayıda finansal olmayan ölçüt olmasıdır, dolayısıyla firmanın hangi ölçütü kullanacağını bilmesi gereklidir. Finansal olmayan ölçüm

sistemlerini ⁶uygulamanın bir diğer zorluğu, bu ölçütlerin sağladığı iyileştirmelerin para cinsi ile ifade edilemiyor olmasıdır. Finansal olmayan ölçütler ile karartışı arasındaki ilişki açık değildir. Bunlara ilave olarak Fisher (1992)'e göre, finansal olmayan ölçütler, kısa dönemlik perspektifte karmaşıya sebep olabilirler

1.3. MODERN BİR PERFORMANS ÖLÇME ARACI: BALANCED SCORECARD

Maliyet muhasebesi modelinin küresel rekabet ortamında stratejik rekabet üstünlüğü elde etmede yetersizlikler göstermesi işletmeleri yeni arayışlar içerisine itmiştir. Bunun sonucunda, post-modern yönetim teknikleri ile maliyet muhasebesi modelinin sentezlenmesi sonucunda “Balanced Scorecard” adı verilen yeni bir performans ölçme yaklaşımı geliştirilmiştir.

Balanced Scorecard, Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvence Sistemleri, Müşteri Odaklı Yönetim, Değişim Yönetimi, Faaliyet Temelli Maliyetleme, Bütünleşik Tedarik Zinciri Yönetimi, Süreç Yönetimi, Rekabet Yönetimi gibi tekniklerden beslenerek, 1990'lı yıllarda ortaya çıkan radikal görüşlere sahip bir stratejik yönetim anlayışdır. Balanced Scorecard kısaca, “bir şirketin vizyon, misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir” biçiminde tanımlanabilir.

Başka bir deyişle, Balanced Scorecard, işletmenin kısa ve uzun dönemli amaçlarıyla finansal olan ve finansal olmayan performans göstergeleri arasındaki korelasyonu, neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayan ve dengeli bir şekilde kurumsal stratejiye yansıtan bir

⁶İşletmeler Açısından Kariyer Yönetimi, 10.11.2010, <http://notoku.com/isletmeler-acisindan-kariyer-yonetimi/>, 26.09.2016

performans ölçme yöntemidir. Balanced Scorecard, müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini karşılama amacıyla tasarımılanan ve amaçlar, hedefler ve stratejiler arasındaki bağlantıları irdeleyen bir stratejik planlama aracıdır. Balanced Scorecard, işletme stratejilerini uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendiren ve bu ilişkileri temsil eden değişkenleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol eden bir yöntemdir. Bu bağlamda, Balanced Scorecard'ın örgütsel SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 419 stratejileri eyleme dönüştürmede şirketleri başarıya ulaştıran bir yönetim yaklaşımı ol⁷duğu kabul edilmektedir.

Balanced Scorecard, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal göstergelerin yanında; geleceğe yönelik olarak müşteri odaklılık, müşteriler ve hissedarların beklentileri doğrultusunda şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem ve şirket içi yöntemler bağlamında öğrenme ve gelişme gibi finansal olmayan göstergeleri esas alarak örgütsel boyutlar arasındaki dengenin ve entegrasyonun sağlanması için stratejik geri bildirim sağlayan ve stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan dinamik bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir.

1.4.1. Balanced Scorecard Yönteminde Dikkat Edilmesi Gereken

Faktörler

Balanced Scorecard yönteminin uygulamada başarılı olabilmesi için dikkat edilmesi gereken faktörleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Balanced Scorecard yöntemi, işletmelerin yapısal veya finansal sorunlarına kısa vadede bir çözüm getiremez. Aynı zamanda her işletme

⁷ Edwards, James, "ERP Balanced Scorecard and IT: How Do They Fit Together?" *Journal of Corporate Accounting & Finance*, John Wiley & Sons, Inc., 2001, pp. 3-12

ve örgütsel faaliyet alanı farklı olduğu için Balanced Scorecard'dan kısa sürede çözüm beklemek, işletmelerin hayal kırıklıklarına uğramasına kriz ortamına sürüklenmelerine neden olabilir.

- Balanced Scorecard uygulamasının başlangıç noktası üst düzey yönetimdir. Çünkü Scorecard tepe yöneticiler tarafından hazırlanarak işletmenin diğer düzeylerine uygulanır. Bu bağlamda, üst düzey yönetimin desteği olmaksızın Balanced Scorecard'ı uygulamaya çalışmak zaman kaybına neden olacaktır.
- Stratejik yönetim Balanced Scorecard'ı uygulamanın ön koşullarından biridir. Bu nedenle, Balanced Scorecard'ın başlangıç noktası strateji olmalıdır.
- Scorecard'daki amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve ağırlıkları dengelenmelidir. Çünkü farklı işletmelerde Balanced Scorecard'ın önerdiği dört boyuttan başka boyutlar da olabilir.
- Balanced Scorecard yöntemi tüm örgüte uygulanmadan önce bazı pilot birimlerde uygulanarak test edilmelidir. Scorecard'ı denemeden uygulamaya çalışan işletmeler, bu yöntemi bünyelerine uyduramadıkları takdirde büyük maddi ve manevi zararlar altına girebilirler.
- Balanced Scorecard uygulamasında aşağıdan yukarıya doğru bir yaklaşım içinde olunmalıdır. Scorecard üst düzey yönetim tarafından tasarlandıktan sonra alt seviyedeki çalışanların Balanced Scorecard algılamaları güçlendirilerek katılımları sağlanmalı ve uygulamaların üst düzeyde kurumsal stratejiyle uyumlu olmasına özen gösterilmelidir.
- Her işletmenin örgütsel yapısı ve yönetsel süreçleri farklı olabileceği için, pilot uygulamanın başlamasından Balanced Scorecard uygulamasının sonuna kadar geçirilecek aşamalar göz önüne alınarak tüm kurumsal sistem gözden geçirilmelidir.

- Balanced Scorecard uygulamasında kullanılacak olan performansgöstergeleri ve performans kriterlerinin işletmenin yönetim tarzı üzerindeki olası etkileri dikkate alınmalıdır.

1.4.2.Balanced Scorecard Yönteminde Karşılaşılan Sorunlar

Balanced Scorecard işletmenin stratejik hedefleri doğrultusunda planlanmalı, etkin bir şekilde uygulanmalı ve değişen çevresel koşullar bağlamında gerekli görüldüğü takdirde güncellenmelidir. Balanced Scorecard'ın temelini oluşturan performans ölçütlerinin uygulanmasında çeşitli engeller ortaya çıkabilmektedir. Sözü edilen engeller aşağıdaki biçimde sıralanabilir:

- Balanced Scorecard'ın tasarımı ve uygulanması aşamalarında meydana gelen ölçüm dirençleri.
- Ölçümlerin yürürlüğe konulması sürecinde oluşan bilgisayar sistemi sorunları.
- Scorecard'ın tasarımı ve uygulanması aşamaları arasında üst düzey yönetimin olası zafiyetleri nedeniyle kararlarında sapmalar meydana gelmesi.
- İşletmenin sahip olduğu entellektüel birikim ve bilgilerin yaşam sürelerinin uzun olmaması ve dolayısıyla çabuk eskimesi. Günümüz rekabet koşullarında Balanced Scorecard, kullanılabilecek en etkin ve verimli performans yönetimi aracıdır. Fakat yukarıda sıralandığı gibi bu yöntemin de bazı sorunları bulunmaktadır. Bu sorunlarla karşılaşılması ya da karşılanması durumunda kolaylıkla giderilebilmesi için işletmelerin, sürekli olarak değişen ve gelişen çevreye uyum sağlaması, yetenek ve niteliklerini güncellemesi, gerektiğinde organizasyon yapısını ve yönetsel süreçlerini dönüştürmesi, yetenekli ve bilinçli personel yetiştirmesi, vizyonu ve stratejik hedeflerini

açık olarak belirlemesi ve bu hedeflere ulaşılması için uygulanacak politikaları tespit ederek örgütü gerekli araçlarla donatabilmesi gerekmektedir. Bunların dışında, etkin bir iletişim ağı kurulmalı, personelin işletme içindeki tüm faaliyetlerden haberdar olması sağlanmalı ve onların katılımına imkân verilmelidir.⁸

⁸Mustafa Çelikten, Neden İş Analizi Yapılmalı?,Erciyes Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı18, 2005, s.128

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ

Örgütün uzun vadeli amaçları ve planları doğrultusunda performans amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesini, yönetimin beklentilerini personele iletmesini, performansın izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, personelin bilgisinin ve becerilerinin geliştirilmesini, ücret yönetimini, kariyer yönetimini, motivasyon ve disiplinle ilgili teknikleri içeren şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Performans iyileştirme ve geliştirme çalışmalarının yapılabilmesi için uygun ortamın hazırlanması esastır. Bunu sağlayacak şekilde yönetim anlayışının ve örgüt yapısının değiştirilmesi ve bu değişikliklerin örgüt üyelerinin tümü tarafından kavranması ve benimsenmesi gerekir. Bu nedenle performans yönetimi sistemi destekleyici bir örgüt kültürünün yaratılmasını gerektirir.

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİNİN AMAÇ VE TEMEL UNSURLARI

Her organizasyonun doğal amacı, beklenen çıktılar veya sonuçlara ulaşmak ve müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Belirlenen amaca ulaşmak, mevcut kaynakları yeterince iyi kullanmaya bağlıdır. İşletme kaynakları, mal ve malzemeler, finans, bilgi ve en önemlisi de her organizasyonun başarısında temel unsur olan çalışanlarıdır. Eğer işletmeler insan kaynakları yönetiminde başarılı ise bundan örgüt ve çalışan performansı olumlu etkilenecektir.

Performans yönetimi, örgütten, ekiplerden ve çalışanlardan daha iyi sonuçlar elde etmenin bir aracıdır. Performans yönetiminde, amaç ve

hedefler ile standartlar kapsamında performansı anlayıp yönetmek esastır. Bingöl'e göre (2006) performans yönetiminin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği artırmak, çalışanları güdülemek ve eğitim ve geliştirmeyi kusursuz hale getirmektir. Çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, örgütün verimliliğini etkilemektedir. Bu yüzden çalışanların davranışları, kendilerinden beklenen rolleri yerine getirme düzeyleri, özellikle de iş performansları değerlendirilmelidir. Performans değerlendirme, birey açısından da öneme sahiptir. Çünkü bireyin iş performansını beklenen ölçütlere nasıl çıkaracağını bilmesi, ilerleme umudu ve daha iyi işlerde çalışma isteğini karşılayacaktır.

Performans yönetiminin diğer önemli amacı, yüksek bir performans kültürü oluşturmaktır. Özellikle performans yönetimi bireysel amaçları örgütsel amaçlara doğru yönlendirir, kurumsal temel değerlerin bireyler tarafından sürdürülmesini garanti eder. Yapılması beklenen sorumluluklar, sahip olunması gereken beceriler ve beklenen davranışlar ile görev sorumlulukları belirlenir. Performans yönetimi, çalışanların mevcut gelişim düzeyleri ve ihtiyaç duyduğu gelişim için rehberlik ve destek vermekle de ilgilenir.⁹

Performans yönetiminin amaçlarını şu şekildedir:

- Çalışanları ellerinden gelen en iyiyi yapmaları için güçlendirme, motive etme ve ödüllendirmek,
- Çalışanların görevlerine odaklanması ve görevlerin doğru yapılmasını sağlamak,

⁹ Wendt, A. (1999). **Social Theory of International Politics**. Cambridge: Cambridge University Press.

- Proaktif bir yönetimle belirlenen amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak,¹⁰
- Amaçlara ulaşmak için odaklanma, bireysel ve grup potansiyelini grup ve örgüt yararına olacak şekilde artırmak.

Çalışanlar, terfi, transfer, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda tarafsız davranılmasını, eşit işlem yapılmasını beklerler. Ayrıca üstlerin kendileri hakkında ne düşündüklerini bilmek ihtiyacı duyarlar. Bu beklentilerin karşılanması performansın değerlendirilmesiyle mümkündür. Performans yönetim sistemleri, insan kaynakları yönetiminde iltiması ve öznel yargıyı azaltmak maksadıyla geliştirilmiştir.

Barutçugil (2004), benzer şekilde performans yönetimi sisteminin amaçlarını üç ana grupta toplar. Birincisi yönetsel amaçlar; ücretlendirme, yükseltme, transfer, işten çıkarma vb. yönetsel kararların verilmesinde görülür. İkincisi geliştirmeye yönelik amaçlar; kariyer planlaması, eğitim-geliştirme programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteğinin verilmesi, güçlü ve güçsüz yönlerin belirlenip ilgili geribildirimde bulunulması süreçlerinde gündeme gelmektedir. Üçüncüsü ise araştırmaya yönelik amaçlar; iş tatmini ve motivasyon düzeyinin belirlenmesi, gelecekteki hedeflerin saptanması, performans düzeyini etkileyen faktörlerin ortaya çıkarılması ve çalışanların performansı ile organizasyon amaçları arasındaki ilişkinin incelenmesinde öne çıkar.

Özetle sistemin asıl amaçları; bireysel performansın örgütsel hedefler doğrultusunda sağlıklı ve adil standart ve kriterler aracılığı ile

¹⁰Hava Çavdar, Mehmet Çavdar, İŞLETMELERDE İŞGÖREN BULMA VE SEÇME AŞAMALARI, Journal of Naval Science and Engineering 2010, Vol. 6 , No.1, s. 83

belirlenerek ölçülmesi, bu konuda kişilere bilgi verilmesi ve kişisel performansın geliştirilerek örgütsel etkinliğin artırılmasıdır.

Performans yönetiminin altı temel unsuru şu şekilde sıralanabilir:

- Bireysel performansın örgütsel hedeflere dayalı olarak planlanması (dönem başında çalışan ile yöneticisi arasında hedef belirleme görüşmeleriyle) yapılır.
- Çalışanın performansını değerlendirebilmek için değerlendirme yönteminin seçimi, gerekli kriterlerin belirlenmesi,
- Seçilen yöntemlere göre performansın değerlendirilmesi (belirlenen ilkelere göre değerlendirme formlarının doldurulması, görüşmelerin yapılması),
- Değerlendirilen çalışana performansı ile ilgili geribildirim verilmesi (değerlendirme görüşmeleri düzenlemek),
- Geribildirim sonuçlarına göre bireysel performansı geliştirilmek amacıyla çalışanın yönlendirilmesi (koçluk),
- Performans değerlendirme sonuçlarının, çalışana yönelik kararların verilmesinde (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel oluşturmasıdır.¹¹

Açıklanan tüm bu temel unsurların, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle uyum içinde çalışması zorunluluğu unutulmamalıdır. Bir işletme, eğer yöneticisi performans sonuçlarını dikkatlice değerlendirir ve bu sonuçları iyileştirmek, karşılaşılan talepleri geliştirmek için gerekli değişimleri yaparsa başarılı olabilir.

Etkin bir performans yönetimi sisteminin anahtar elemanları; performansla ilgili standartlar, performansı ölçme kriterleri, çalışanlara

¹¹Mustafa Çelikten, Neden İş Analizi Yapılmalı?, Erciyes Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, sayı18, 2005, s.128

ve insan kaynakları birimine verilen geribildirimdir. Eğer performans standartları veya ölçümler işin kendisiyle ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi olmayacaktır. Geribildirim verilmediği takdirde ise çalışanın gelişimi olmayacak, insan kaynakları bilgi sistemi de eksik belgelerle personele ilişkin kararlarda etkin olamayacaktır. Performans ölçümleri, stratejik yönetimin bütünleyici bir parçasıdır. Neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve niçin ölçüleceği çok önemlidir.

2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLEYİŞİ

Performans değerlendirme sisteminin işleyişi, uygulanan performans değerlendirme yöntemine bağlıdır. Performans değerlendirme yöntemleri olarak; i) İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi, ii) Grafik değerlendirme yöntemi, iii) Zorunlu dağılım yöntemi, iv) Derecelendirme ve puanlama yöntemi, v) Kritik olay yöntemi, vi) Takım bazlı değerlendirme yöntemi, vii) Hedef (amaç) bazlı değerlendirme yöntemi, viii) Yetkinlik bazlı değerlendirme yöntemi ve ix) Davranışsal yeterlilikler ve takdir yöntemi kullanılır. Bu yöntemlerin her biri ayrı ayrı kullanılabileceği gibi, bileşik olarak da kullanılmaları mümkündür. Böylece, çalışanların tek bir bakış açısından ziyade çoklu bakış açısıyla değerlendirilmesi ve değerlendirme hatalarının azaltılması sağlanmış olur.¹²

Diğer taraftan; performans değerlendirme işlemi, sadece yöneticilerin astlarını değerlendirmesi şeklinde olmayıp, iş ilişkisinde bulunduğu tüm taraflarca değerlendirme yapılması da mümkündür. Bu amaçla, i) Yöneticilerce değerlendirme, ii) Özdeğerlendirme (Çalışanın

¹² Yücel Bozdağlıoğlu ve Çınar Özen, “Liberalizmden Neoliberalizme Güç Olgusu ve Sistemik Bağımlılık”, Uluslararası İlişkiler Dergisi, Cilt 1, Sayı 4, Kış 2004, s. 76.

kendi kendisini değerlendirmesi), iii) Takım arkadaşlarınca değerlendirme, iv) Astlarca değerlendirme, v) Bilgisayarlı değerlendirme, vi) Müşterilerce değerlendirme, vii) 360 derece değerlendirme, vb. yaklaşımlar kullanılmaktadır.

Bu çalışmada, yöneticilerce değerlendirilen çalışanların performansları üzerinde durulmuştur. Yöneticilerce performans yönetim sisteminin işleyişı dört aşamadan oluşur :¹³

- Hedef belirleme ve planlama/yönlendirme süreci
- Performans izleme süreci
- Performans değerlendirme süreci
- Ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması süreci

Performans yönetim sisteminin işleyişı, **“hedef belirleme ve planlama süreci”** ile başlar. Öncelikle, dönem başında organizasyonun (şirketin) vizyon, misyon ve stratejik hedefleri doğrultusunda **“performans göstergeleri”** ve **“hedefler”** belirlenir ve bu hedefler yukarıdan aşağıya doğru entegre edilir. Bölümlere paylaşırlan hedefler, bölüm yöneticileri tarafından astlarına aktarılır ve astlar da bölüm ve organizasyon hedeflerine katkı sağlamak üzere, kendilerine hedefler belirler ve görüşmeler yapar. Kuşkusuz; hedefler, bölüm faaliyet planlarına göre oluşturulmalı, astların hedef kartları üstlerin hedef kartlarını desteklemeli, yöneticilerin hedef kartında mutlaka astların gelişimine yönelik hedefler olmalıdır. Hedef belirleme aşamasında, astlardan kaynak ihtiyacı ve gereklilikler konusunda geribildirim alınır, yönetici ve çalışanlar hedefler konusunda uzlaşır, her bir hedef için faaliyet planları hazırlanır ve şirket-bölüm-birey ile birey-bölüm-şirket hedeflerinin (amaçlarının) entegrasyonu sağlanır. En fazla 10 olması

¹³Mehmet Cemil Özden, Bireysel Kariyer Yönetimi, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2001, s.29

önerilen bireysel performans hedefleri; iş sonuçlarına yönelik olabileceği gibi, davranışsal yeterlilikleri de kapsayabilir. Kuşkusuz bu iki bileşenin dağılımı TOFAŞ'ta olduğu gibi farklı kademelerde farklılık gösterebilir.

Performans yönetim sisteminin ikinci aşaması olan **“performans izleme süreci”**nde, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiği ara dönemlerde ve yıl boyunca izlenir. İzleme döneminin (yılın) ortası, hedeflere ulaşımın olabilirliği konusunda ön bilgi verir ve performans izleme görüşmeleri yapılır. Sapmalar olması durumunda müdahaleler yapılarak hedeflerin gerçekleşmesi yönünde çaba harcanır.

14

Performans yönetim sisteminin üçüncü aşaması **“performans değerlendirme süreci”** olup, dönem veya yıl sonu performans değerlendirmesi olarak da adlandırılır. Bu aşama, dönem başında belirlenen hedeflerin ne kadarının gerçekleştiğinin masaya yatırıldığı aşamadır. Öncelikle gerçekleşen değerler sisteme girilir ve beklenen değerlere göre **“ağırlıklı performans puanları”** hesaplanır. Daha sonra performans sisteminde varsa liyakat veya takdir puanı verilir. Performans yönetim sisteminin son aşaması, performans değerlendirme görüşmesinin yapılmasıyla başlayan, ödül-ücret, eğitim, gelişim, kariyer planlaması vb. insan kaynakları alt sistemleridir.

Diğer taraftan, değerlendirme süreci ile elde edilen performans puanlarının nicel değişken olması, ileri düzeyde istatistiksel tekniklerin kullanılmasına da olanak sağlar. Ancak, iş (hedef) sonuçları kolayca ölçülemeyen işlerde genel performans faktörleri (kriterleri) şu başlıklardan oluşabilir: i) Bilgi, beceri düzeyi ve yetenekler, ii)

¹⁴Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and GoalBased Perspectives,; Sage Publications, 1995, s45

Verimlilik, iii) Davranış biçimleri, iv) Kendini geliştirme çabası ve v) Yöneticilik ve liderlik.

Söz konusu performans faktörleri veya kriterleri ile birlikte, bu kriterlerin altındaki alt kriterler oluşturulur ve her bir alt kriter için ise 5'er seviye tanımlaması yapılır. Bu yaklaşım daha çok beyaz yakalı çalışanlar için uygundur. Her çalışan aynı sayıda kriter tarafından değerlendirilmek zorunda olmayıp; dönem başında üstü ile birlikte anlaşarak belirlenen ve uzlaşılan kriterler doğrultusunda değerlendirmeye gidilir.

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

2.3. PERFORMANS DEĞERLEME SÜRECİ VE YÖNTEMLERİ

Performans Değerleme sisteminin kurulabilmesi için, öncelikle bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Değerlemenin kimlere yapılacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme

periyodlarının ne olacağı, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve net bir biçimde belirlenmesi gerekmektedir.

Etkin bir performans değerlendirme sisteminin anahtar elemanları; performansla ilişkili standartlar, performansı ölçme kriterleri, çalışanlara ve insan kaynakları birimine verilen geribildirimdir. Eğer performans standartları veya ölçümler işin kendisiyle ilişkili değilse, sonuçlar gerçekçi ve doğru olmayacaktır. Ve eğer geri bildirim verilmezse, çalışanın gelişimi oluşmaz, insan kaynakları bilgi sistemi de eksik belgelerle, personelle ilgili kararlarda etkin olamaz. Performans ölçümleri, stratejik/operasyonel kalite yönetiminin integral bir parçasıdır. Ne ölçüleceğinin tanımlanmasının yanısıra,

- Nasıl ölçüleceği
- Nerede ölçüleceği
- Ne zaman ölçüleceği
- Niçin ölçüleceği çok önemlidir.

Performans Değerlendirme Yöntemlerini özet olarak 3 ana başlık altında inceleyebiliriz;

➤ ***Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım***

Bu yaklaşımda, değerlendirmeler, kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Sübjektif bir yöntemdir. Kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı olarak değerlendiren yöntemlerdir. Diğer yöntemleri desteklemek ve/veya kontrol etmek için kullanılabilir.¹⁵

•**Sıralama Yöntemi** (Ranking Method) Değerlendirici, astlarını, en iyiden/başarılıdan, en kötüye/başarısız doğru sıralar. Kişilerarası başarı

¹⁵ORGANİZASYON VE YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ Cilt 4, Sayı 1, 2012 ISSN: 1309 -8039 (Online)

farklılıklarının derecesi anlaşılmamaktadır. Günümüzde pek fazla kullanılmaktadır.

- **Zorunlu Dağılım Yöntemi** (Forced Distribution Method) Değerlendirici, astlarını beşli bir skalaya (en yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük) göre, farklı başarı düzeylerine yerleştirmek zorundadır.

➤ ***Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım***

Bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımı çerçevesinde, çeşitli kriterlerde değerlendirilir.

- **Değerlendirme Skalaları İçeren Yöntemler:** Grafik Değerlendirme Skalaları (Graphic Rating Scales) -Geleneksel Değerlendirme Skalaları İşletmelerde en çok kullanılan yöntemlerden biridir. İşin niceliği, niteliği, bilginin derinliği, işbirliği, katılım, inisiyatif kullanma gibi performans faktörleri listelenir. Kişilerin performansları, çeşitli kriterler (faktör) açısından, bir skala ile ölçülür. Sayısal analize ve karşılaştırma yapmaya olanak tanıyan bu yöntem, kritik olay yöntemi gibi geniş bilgi vermese de, kısa zaman alması itibarıyla tercih edilen bir yöntemdir.

-Davranışsal Değerlendirme Skalaları¹⁶

Davranışsal Beklenti Skalaları (Behavioral Expectation Scales) Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalası (Behaviorally Anchored Rating Scales) olarak da adlandırılan bu yöntem, kişileri spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda gerçekleştirebildiklerine göre değerlendirmektedir. Her iş için ayrı skalalar olması, zaman alıcı ve maliyetlidir.

¹⁶Özlem Balaban, İş analizi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uzaktan Eğitim Basılmamış ders notları, 2013, s.8

Davranışsal Gözlem Skalaları (Behavioral Observation Scales)

Değerlendiriciler, kişileri spesifik iş gereklerini yerine getiren davranışları ne oranda gerçekleştirdiklerini gözlemleme derecesine göre değerlendirmektedir. Yönetici gözleyerek, skalada işaretler ve daha sonra kişinin her bir ifadeden aldığı puanı toplar, böylece işgörenin toplam performans puanı ortaya çıkar. Özetle, astlar, kendilerinden beklenen değil, somut gözlenen davranışlarına dayalı olarak, bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntem de maliyetli ve zaman alıcıdır.

•**Kritik Olay Yöntemi** (Critical Incidents) Değerlendirici, gözlemlediği kişinin, başarılarını veya başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını, içinde bulunulan şartları dikkate alarak, anekdotlar halinde not eder ve kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Bu yöntemle, kişilerarası performans farklılıklarını ortaya koymak zordur.

•**İşaretleme listesi Yöntemi** (Check-list method) Bir grup işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Kişilerin nitelik ve davranışlarına ilişkin çok sayıda tanımlayıcı ifadelerden kişiye uygun olan seçilerek değerlendirme gerçekleşir. Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modelidir. Kişilere geri besleme sağlamak son derece güçtür.

➤ **Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım** Bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde bulundukları şartlara göre, belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirilme yöntemlerini kapsamaktadır.

•**Direkt İndex Yöntemi** (Direct Index Method) Yöneticinin veya yönetici ile astın birlikte hazırladığı performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya / sonuca göre genel nitelikte olup objektif kriterlere

dayanır. Bu kriterlere göre, belirlenen hedeflere ulaşmada ki performans düzeylerinin sayısal değerlerinin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

- **Standartlar Yöntemi** (Standards Method) Bu yöntemde genel çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının, yönetici olmayan persone uygulanması olarak literatürde yer almaktadır

- **Amaçlara Göre Yönetim**¹⁷ (Management by objectives) Birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Bu sistem, bir yönetim yaklaşımı olması yanı sıra, sonuçlara dayalı modern bir performans değerlendirme yöntemidir

2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ İLE MOTİVASYON ARASINDA İLİŞKİ

2.4.1. Çalışanları Motive Etmek

Motivasyon (güdüleme), Latince “motive”den gelmektedir. Motiv, kişinin davranışının gerisinde yaan etken olarak ifade edilebilir. Türk Dil Kurumunun tanımına göre, motivasyon, bireyin, işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün ekisi ile işe geçmesi.

Motivasyon, davranışı ve performansı, yönlendiren ve devam ettiren bir süreçtir. Motivasyonun en temel özelliği kişiye özgün olmasıdır. En önemli rolü ise, davranışı şekillendirmek ve örgüt içinde çalışma performansını etkilemektir. Fakat, performansı etkileyen sadece

¹⁷ Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and GoalBased Perspectives*, California: Sage Publications

motivasyon değildir, onun yanı sıra, yetenek, içgüdü, kişilik özellikleri (yaş, eğitim, aile geçmişi) de önem etkileyici faktörlerdir.

Motivasyon sürecinin başlangıcı, doyurulmamış bir ihtiyaçtır. İhtiyaç, belirli bir zamanda, kişinin hissettiği eksikliklerdir. Bu eksiklikler yeme içme gibi fizyolojik, özsaygı gibi psikolojik, sosyal ilişkiler gibi sosyolojik olabilmektedir. Çalışan, ihtiyaç hissettiğinde, yöneticinin motivasyon çabalarına daha duyarlı olacaktır. Dolayısıyla, ihtiyaçların, davranışsal cevapların tetikçisidir diyebiliriz. Birçok teorisyene göre, motivasyon süreci, amaca yöneliktir. Elde edilecek amaç veya sonuçlar, kişiyi çeker. İstenilen sonuca ulaşıldığında ise, ihtiyaç azalır. Son olarak, ihtiyaçlar tekrar gözden geçirilir ve süreç başa döner.

2.4.2. Performans Yönetimi ile Motivasyon İlişkisini İrdeleyen

Çalışmalar

Performansın adil ve standart kriterler doğrultusunda ölçülmesi ve sonuçların paylaşılması, çalışanları motive eder. 2000’li yılların başından bu yana yapılan birçok çalışma incelendiğinde; örgütlerde personelin performans değerlendirme sistemindeki anlayışın değiştiğine yönelik pek çok çalışma yapıldığı görülecektir. Bu çalışmalarda performans yönetimi ile motivasyon arasında ilişkiye vurgu yapılmaktadır.

2.5. PERFORMANS İYİLEŞTİRME

Performans yönetiminde asıl darbe, performans iyileştirme programları ve çıktılarından (düzeltici aksiyonlar, disiplin ve kötü performanslıların işten çıkarılması) gelmektedir. Bir sendika memurunun raporuna göre; bir bankada, yeni ‘Performans İyileştirme Prosedürü’ (PIP) kötü performanslılar hakkında yönetsel aksiyon alınmasına yönelik değişiklikler içermektedir. Birini ‘göndermek’ önceden 18 ay sürerken

şimdi ‘baştan sona 6 ay’ sürmektedir. Performans İyileştirmenin cezalandırıcı tarafı gittikçe artan bir şekilde ödüllendirici tarafının önüne geçmektedir. Hedefler, Çalışmanın Yoğunlaştırılması ve Yalınlaştırılması Performans Yönetimi artık gerçekleştirilemez hedefler ve işin yoğunlaştırılması ile ‘insanların sırtında bir değnek’ haline dönüşmüştür. Görüşülen çalışanlar, yöneticilerin hedeflere giderken daha az takdir gücüne sahip olduklarını ve daha çok ‘talimata dayalı’ çalıştırdıklarını söylemişlerdir. Bazıları bu sıkı kontrollerin, yöneticiler kendi hedeflerini gerçekleştirmek zorunda kaldıkça ‘anlamsız davranışlara’ hatta ‘zorbalıklara’ neden olduğuna işaret etmişlerdir.

Katılımcılar, yalın çalışmayla bağlantılı olarak, işyerinde ciddi bir kültür değişikliğine ve muazzam derecede yoğunlaştırılmış bir çalışmaya da tanıklık etmişlerdir. Bazı firmalarda yalın çalışma, müzakere edilmeksizin ‘arka kapının gösterilmesi’ şeklinde bile tanıtılmıştır. Yalın üretim, işte yoğunlaştırma ve en azından bir bankada olduğu gibi düşük performanslı bulunanların adlarının ilantahtasına yazılması yoluyla aşağılanma gibi uygulamaları getirmiştir. Bir yetkili, yalınlaştırmanın ‘işyerinde boş alan yaratmak demek olduğunu, böylece firmanın çalışanlardan daha aza daha fazlasını alacağını” belirtmiştir. Çalışan sayısını azaltmak tıpkı sürekli iyileştirme gibi önemlidir ve kullanılan lisan hep ‘çalışanları yöneticilerin kendi oyunlarına’ çekmeye yöneliktir.

Gerçekleştirilemez hedefler, “insanların zorluklarla karşılaşması, hata yapmaları ve disipline edilmeleri” sonucunu doğurur. Telekom’da, bir bölge çalışanına göre, firma “çalışma saatleri içindeki en küçük boşluğu bile çalışma saatine dahil etmek için uğraştıkça, çalışma saati üzerindeki boyunduruk gittikçe sıkılaştırılmaktadır”. Performans Yönetimi artık ‘insanların sırtında bir değnek’ haline dönüşmüştür.

2.5.1 Çan Eğrisi ve Baskıcı Dağıtım

Üst yönetim sürekli olarak çan eğrisinin kendi organizasyonlarında yer aldığını inkar eder. Bazı ender durumlarda ise bunun göstergesel olarak ve disipline yönelik olmayan amaçlarla kullanıldığını kabul ederler. Ancak iki bankadan alınan firma dokümantasyonu net bir şekilde göstermektedir ki, söz konusu organizasyonlarda bu yöntem kullanılmış ve katılımcı ifadeleri bunun yaygın olarak kullanıldığını onaylamıştır. Görüşülen çalışanlar, çan eğrisinin Performans Yönetiminin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmiştir. Bunun işgücü üzerinde kontrol kurarak verimliliği artırmak ve maliyeti azaltmak amacıyla tesis edildiği belirtilmiştir. Bazıları için daha az aşkar olan amaç da, yöneticilerin üzerindeki kontrollerin sıkılaştırılmasıyla birlikte astlarının performansları hakkında ‘daha fazla hesap verebilir’ konuma getirilmeleridir.

Görüşülen katılımcılar, neredeyse tamamen “kötü performanslıların” aleyhinde kullanılan lisanı ve konuşma tonunu tariflemişlerdir. Örneğin, ‘beceremiyorsun, düşük performanslısın’ gibi ifadeler kullanılmaktadır. İnsanlar marjinalize edilmiş, takımı ve firmayı aşağı çekmekle eleştirilmişlerdir. Performans iyileştirme programlarından etkilenenlerin sayısı artmış görünmektedir. Bir yetkili, çalışanların tek bir kriterde düşük puan almaları ¹⁸durumunda, diğer kriterlerde mükemmel bile olsalar, düşük performanslı olarak değerlendirildiklerini bildirmiştir. ¹⁹

¹⁸Emre Bahar, İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Aydın 2003, <http://emrebahar.blogspot.com/2012/03/insan-kaynaklari-yonetiminde-egitim-ve.html>, 17.11.2016

¹⁹Duygu Eraslan ve diğerleri, İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi, Öneri Dergisi, Cilt10, Sayı39, s.12

Katılımcılar ‘düzenleme’ ve ‘seviyelendirme’ prosedürlerini, takım yöneticilerinin üst yönetimle puanları değerlendirmek için görüşmeleri şeklinde tanımlamışlardır. Katılımcılar sözüm ona, tutarlılık ve eşitliği sağlamak için tasarlanan yapının amacının bol puan vermeyi engellemek olduğunu düşünmektedir. B bankasındaki memura göre, ‘yuvarlak masa’ uygulaması ‘başka bir inceleme ve kontrol katmanı’ da getirmiştir. Diğerleri ise, ‘seviyelendirme’ işleminin çalışan sayısını azaltmak üzere hazırlık çalışması olarak yeterli sayıda ‘düşük performanslı’nın belirlenmesi için tasarlandığına inanmaktadır.

2.5.2. Kötü Performanslılar ve İşten Çıkarma Yönetimi

Performans işten kolay çıkarmanın, kötü referans korkusu ile masrafsız işten çıkarmanın ya da düşük ücreti kabul ettirmenin bir aracı mı? Sendika memurları ve temsilciler, düşük performanslıların firma dışına sürülmek üzere hedef alındığına inanmaktadırlar. 2009 yılında, A bankasından 700 kişi ‘gönderilmiştir’. C bankasından bir işyeri temsilcisi, anlaşmanın imzalanmasından ‘gönderilmeye’ kadar olan sürenin 12 haftaya kadar düşebileceğine işaret etmiştir. Katılımcılar, taviz anlaşmaları (bir temsilcinin deyiimiyle ‘şok edici gelişme’) ile düşük performanslıların Performans İyileştirme Prosedürüne veya muadili bir uygulamaya sokulduklarını ve sonuçta düşük ücreti kabul etmek için zorlandıklarını belirtmişlerdir.

‘İşten Çıkartma Yönetimi’nin artık genel bir uygulama olduğuna işaret edilmektedir. Bir işyeri temsilcisi, birçok çalışana sunulan tatsız öneriyi şöyle tanımlamıştır: ‘Ya şimdi sessizce verdiğimiz meblağ ile çıkarsın ya da daha sonra hiçbir şey almadan ve kötü bir referans ile...’ Bir telekom şirketinin eski İK yöneticisiyle yapılan mülakat, şirket pratiklerinin içyüzüne dair dikkat çekici bilgiler sağlıyor. “Bize, para

ödemek durumunda kalmadan insanlardan kurtulmak için yollar bulmamız söylendi. Eğer bulamazsak, uydurmak zorunda kalacaktık. Benim 80 kişilik bölümümde, 9 kişi performans nedeniyle şirketten gönderildi. Şirketin web sitesinde Performans Yönetimi (PY), koçluk yapmak, insanları geliştirmek ve performanslarını iyileştirmek olarak tanımlanıyor. Ama pratikte, eski iş arkadaşlarım zamanlarının %80'ini şu ya da bu şekilde performansı düşük olanlara karşı aksiyona harcıyorlar. Sadece yılın son çeyreğinin Performans Yönetimi önemlidir. Bir dönem içinde üstün performanstan 'gelişime ihtiyacı var'a geçebilirsiniz. Şirketin motivasyonu açık, seni çıkarmak için oradalar. Bu insanlar için korkunç ve hiç de insancıl olmayan bir muamele.”

Aynı katılımcı, kötü yöntemin bir diğer kanıtı olarak rahatsız edici 'otopark muhabbeti' anekdotu anlattı: “Bir yöneticiden, düşük performans alan bir çalışanı dışarı çıkarıp resmi olmayan bir konuşma yapması beklenir. Yönetici konuşmaya 'Son puanlarını biliyorsun. Sonucun nereye gittiği belli değil mi? Belki bir anlaşmaya varmayı düşünebilirsin,' diye başlar. Yöneticinin asla açıkça işçinin ayrılması gerektiğine dair bir öneri yapmaması çok önemlidir. Bu konuşmaları nasıl idare edeceğimizin eğitimlerini alıyorduk; İK yöneticileri olarak, bir çalışanın gönüllü olarak anlaşma yapmayı önermesini sağlayacak en iyi mekanizmaları öğrendiğimiz bir gün süren çalışan ilişkileri dersi alıyoruz.”

2.5.3. Hastalık İzni Yönetimi

Mülakatlar, çalışanları hastayken çalışmaya ya da tam iyileşmeden işe gelmeye zorlayan katı hastalık izni politikaları ve prosedürleri hakkında ek bilgiler sağlamaktadır. Kıdemli bir temsilci, birçok katılımcının görüşünü şu şekilde özetledi: “Hastalık izninde işverenin

bütün o duyarlı tarafının kaybolduğunu görüyorsun.” Bir telekom yetkilisi için bu, ‘insanları korkutmak ve geri gelmeye hazır değilken zorla geri getirtmek’ demektir.

Performans Yönetimi – Çalışana Etkileri

İş yoğunluğu baskısı, düşük performanslı bulunanların damgalanması, korku ve strese sürüklenme, işten çıkartılma tehdidi, cezalandırma yöntemi olarak kullanılan performansın sadece düşük performanslıyı değil diğerlerini de etkilemesi, yetersizlik hissinin sürekli kılınması performans yönetimi aracı ile kurumsal sindirmenin sonuçları olarak görülmektedir. Görüşülenler, özellikle yalın çalışmayla ilişkilendirdiklerinde performans yönetiminin işçiler için negatif sonuçlarını anlattılar. Hiç yavaşlamayan iş yoğunluğu, görülmemiş bir baskı oluşturmakta ve insanları ‘çok kötü’ etkilemektedir.

Agresif bir kültür ve dilin içinde, düşük performanslılar, bir temsilcinin dediği gibi ‘dipte sotelenenler’ olarak tanımlanıyor ve işleri için yeterli olmadıkları hissiyle giderek bir umutsuzluğa sürükleniyorlar. Çalışanların adaletsiz gördükleri değerlendirmelere, kişisel durumlarının iyileşeceği umuduyla itiraz etmeme eğiliminde oldukları görülmüştür. Bir banka çalışanı ‘eğer kafamı ²⁰kaldırmazsam kimse beni görmez’ diye düşünmekteydi. İşten çıkartmanın yönetilmesi, sadece ayrılan çalışanı değil diğerlerini de etkilemektedir. Daha geniş ölçekte ortaya çıkan problem performans iyileştirme planlarıyla birlikte gelen derin güvensizlik hissi olmuştur. Güvensizlik üzerinden gerçekleşen bu durum, ‘iyileşme’yi teşvik etmektense, çalışanları yetersiz kılmakta, çalışamaz hale getirmektedir. Kurumsal sindirme, hastalığa sürükleyen

²⁰Özlem Balaban, İş analizi, İnsan Kaynakları Yönetimi Uzaktan Eğitim Basılmamış ders notları, 2013, s.8

yıpranmalara yol açmaktadır. Katı hastalık izni yönetimi bu durumu daha da kötüleştirmektedir.

CWU Bölge Temsilcisi'ne göre, sözde düşük performanslıların cezai işlem tehditleri alması ve katı hastalık izni düzenlemeleri, toplamda bir “kurumsal sindirme” haline gelmiştir. Görüşmeciler, sürekli performans baskısından giderek daha fazla sayıda çalışanın psikolojik olarak etkilendiğini anlattı. İşin gerektirdiklerinin giderek artmasını içselleştirmek ve hastalık derecesinde yıpranmak bu etkinin sonuçları.

Eski telekomünikasyon İK Yöneticisi'nin tanıklığı da yine etkileyici: “Çoğu çalışan, yığının en altında kalmaktan korktuğu için giderek daha çok çalışıyor. Yetersiz performans gösteren olmaktan kaçınmanın baskısı insanları daha çok çalışmaya itiyor ve ruh sağlığı sorunlarına yol açıyor, bazıları ise ciddi düzeyde. Bir anda çöken ve ağlayan kadın iş arkadaşlarım ve karşımda fenalık geçiren adamlar oldu.”

2.5.4. Cinsiyet Ayrımcılığı ve Dezavantajlar

Çoğu görüşmeci, PY ve eşliğindeki uygulamaların kadın işçileri daha yüksek oranda dezavantajlı konuma düşürdüğünü anlattı. Örneğin, performans kriterleriyle çatışabilen çocuk bakımı ve aile işleriyle daha çok kadınlar uğraşmak zorunda kalmaktadır. Bir CWU şube sekreteri, yarızamanlı çalışan kadınların çoğunlukla kısa dönem gelişme planlarına konulduğunu ve bu yolun kolayca disiplin cezası ve çıkış yoluna dönüşebildiğini anlattı.

Performans Yönetimine Sendika Yanıtları

Açıkça PY birçok kurumda, esas olarak endüstri ilişkileri meselesi olarak ortaya çıkmıştır. CWU, Britanya Telekomu'nda yıllar içinde birtakım müzakere girişimlerinde bulundu. CWU ulusal konferansında,

şirketin ‘keyfi ve acımasız’ PY uygulamalarına son vermemesi durumunda sendikanın eyleme geçmesi yönünde bir öneri kabul edildi. CWU üyeleri arasında yakın zamanda yapılan bir yoklama, üyelerin sıkıntılarının çözülmediğini ortaya koyuyor. Üyelerin yaklaşık %38’i durumun kötüleştiğine inanıyor. Finans sektöründe, PY ve hastalık izni yönetimi pazarlık için ulusal düzeyde kilit maddelere dönüştü.

İşyeri düzeyinde temsilciler, adaletsiz değerlendirmeler için yargıya başvurulabileceği konusunda farkındalığı yaymaya çalışıyorlar. Temsilciler aynı zamanda daha proaktif olarak, ulaşılması imkansız hedeflere, işçiler bu hedefleri yerine getirmekte başarısız olmadan ve düşük performanslı olarak tanımlanmadan önce, karşı çıkıyorlar. Görüşülenler, düşük performans nedeniyle işten çıkarılma yönetimine maruz kalan işçilerin korunmasında bazı başarıların elde edildiğini anlattılar. Konferans ve seminerlerde birkaç temsilci, idarenin insanları çabucak çıkarmak için prosedürleri nasıl çiğnediğini anlattı. Diğerleri Engelli Ayrımcılık yönetmeliğini iş arkadaşlarını korumak için nasıl etkili bir biçimde kullandıklarından bahsettiler.

Mülakatlarda ve sendika toplantılarında ortaya çıkan temel bir konu temsilci ve yetkililerin uğraşmak zorunda kaldıkları bireysel vakaların yoğunluğuydu. Asıl soru, bu bireysel vakaların nasıl kolektif bir hale getirebileceği oldu. Bazıları açısından en işe yarayacak yöntem, bir örgütlenme perspektifi ile temsilcilerle düzenli toplantı yapmak, vaka çalışmalarını koordine etmek, işletme yönetimine kolektif olarak yaklaşmak ve organizasyon için fırsatlar yaratmaktı.²¹

²¹ ÖZDEMİR, Haluk. “Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 63, Sayı: 3, 2008.

2.5.5. Sendikasıız İşyerleri ve Savunmasız Çalışanlar

Performans yönetiminin yol açtığı sorunlar örgütsüz işyerlerinde daha şiddetlidir. Sendikalı işyerlerinde bile çalışanlar performans yönetimi nedeniyle, katılımcıların da belirttiği gibi olağanüstü bir baskı yaşıyorlarsa, o zaman toplu sözleşme ya da temsilin olmadığı örgütsüz işyerlerinde işçiler bu baskıya daha da açıktır. İşçi Hakları Merkezi Yöneticisi'nin sağladığı bilgiye göre, çok sayıda savunmasız çalışan hastalık izni ve performans yönetimi nedeniyle korkunç muamelelerle karşı karşıya kalmaktadır. Kapasite üzerinden işten çıkartılma giderek artan bir şekilde yaygınlaşmaktadır. Bu bulgulardan çıkartılacak sonuç, işçilerin en temel düzeyde koruma ve temsiliyetten faydalanmaları için sendikanın tanınmasının ne kadar önemli olduğudur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTATİSTİKSEL ANALİZ

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Yapılan ankette cevaplayıcılardan demografik birtakım bilgilerin yanı sıra 39 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Gerçekleştirilen 158 anketin tamamı değerlendirmek için uygun görülmüştür.

Anket formu konumuza uygun olarak genişletilmiştir. Belirlenen anket soruları beş alt grupta performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisini incelemektedir. Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar ve denenceler, anket tamamlandıktan sonra yapılan faktör analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırma 2017 yılı Şubat, Mart, Nisan ve Mayıs ayları içerisinde toplam dört ayda tamamlanmıştır. Araştırmanın evrenini Azerbaycan’da faaliyet gösteren firmaları oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise Bakü’deki “Ulduz” şokolad fabrikasını oluşturmaktadır

Performans değerlendirme; örgüt içinde işgörenlerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Çalışmanın temel inceleme konusu ise işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işgören verimliliğine etkisidir.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI

Anket sorularının yanıtlanmasında Likert ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarını tespit etmek için kullanılır. Ölçeğin hazırlanmasında, öncelikle bir tutum objesi hakkında tutum ifadeleri toplanarak çeşitli kriterlere göre ayıklanır ve ölçek halinde ifade edilir. Araştırmamızda cevap seçeneklerinin ya da ölçek derecelerinin belirlenmesinde, en yaygın olarak kullanılan, “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “ Kesinlikle Katılıyorum” a uzanan 5’li sistem kullanılmıştır.

Araştırmamızda kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur. Kapsamlı bir literatür araştırması sonucu belirlenen bu sorularda, cevaplayıcıların performans ve performans değerlendirme sistemi, performans değerlendirme sonuçları ve sonuçların kullanım alanları, değerlendirme görüşmesi sonucu yönetici ile sağlanan düzenli iletişimin işgören motivasyonuna ve verimliliğine etkisiyle alakalı görüşlerini belirtmeleri istenmiştir. Cevaplayıcılara soru hakkında beş dereceli ve dengeli bir ölçek verilmiştir. En olumlu seçenek en üst, en olumsuz seçenek ise en alt puanı (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) alacak şekilde sıralanmıştır.

3.4. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, daha sonra ölçeğe faktör analizi yapılmış ve belirlenen alt boyutların varyans analizi ile elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.4.1. Araştırmaya Katılanların Özellikleri

Araştırmada kullanılan örneklem içerisinde yer almış olan kişilerin büyük çoğunluğunun (%64.6) erkek, %35.4'nün kadın olduğu görülmektedir. Kadın çalışanların sayısı her ne kadar örneklemin % 35.4'nü oluştursa da 56 kişi küçümsenecek bir rakam değildir. Bunun sebebi tekstil sektöründe çalışma şartlarının çok ağır olamamasından kaynaklanabilir. Özellikle kadınların işletmeler içerisinde konumuna bakıldığında çoğunlukla işçi, teknik eleman ve mühendis çok az sayıda da olsa bölüm şefi oldukları görülmektedir. Bu durum tekstil sektöründe sosyal hayatta hala geçerli olan genel bir durumu, erkeklerin çoğunlukta ve egemen olması durumunu yansıtmaktadır. Üst düzey yöneticilik gibi bir durum söz konusu olduğunda ise kadın oranı daha da azalmaktadır.

Ankete katılanların %45.6'sı gibi bir çoğunluğu 30 yaş ve altındadır. 41 yaş ve üzerinde çalışanların sayısı oldukça azdır. Bununla beraber bu yaş grubuna giren kişilerin çoğunlukla yönetici oldukları görülmektedir.

Ankete katılanların %71.5'lik gibi büyük bir çoğunluğunu evliler oluşturmaktadır. Öğrenim durumuna baktığımızda ise %58.9'luk gibi büyük bir çoğunluk Lise seviyesinde eğitim düzeyine sahiptir. İlkokul, ortaokul ve lise mezunlarının çoğunlukla işçi konumunda olduğu, 4 yıllık, 2 yıllık üniversite mezunlarının hepsi ile lise mezunlarının bir kısmının mühendis, teknisyen, teknik eleman veya yönetici konumunda oldukları görülmektedir.

Ankete katılanların %26.6'sını işçi, %32.3'lük bir kısmını ise şef oluşturmaktadır. Araştırmamızda özellikle öğrenim düzeyi ve konumu itibariyle yönetsel bir araç olan performans değerlendirme kavramını tanımlayabilecek kişiler seçilmiştir. Diğer taraftan performans

değerlendirme sistemini uygulayanlardan ziyade uygulanan kişilerinde (işçilerin, teknik elemanların vs.) görüşlerinin alınması örneklem yelpazemizi genişletmiş ve sonuçların yorumlanmasında objektif bir bakış açısına sahip olmamızı sağlamıştır.

İşletmede aynı konumda kalma ve çalışma süresine baktığımızda; her iki değişkende de 21 yıl ve üzeri çalışanlar örneklemin %6.3'nü oluşturmaktadır. Bu kişilerin işletmeler içerisindeki konumlarına baktığımızda ise çoğunun yönetici kadroda olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların %58.2'sinin daha önce başka bir işletmede çalıştıkları görülmektedir. Ev ve otomobil durumuna baktığımızda ise örneklemin hemen hemen yarıya yakını ev ve araba sahibidir.

Araştırmaya katılanların tüm demografik özellikleri ayrıntılı olarak Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	N	%
CİNSİYET	KADIN	56	35.4
	ERKEK	102	64.6
	TOPLAM	158	100.0
YAŞ DURUMU	30 YAŞ ALTI	72	45.6
	31–40 YAŞ	64	40.5
	41 YAŞ ÜSTÜ	22	13.9
	TOPLAM	158	100.0
MEDENİ DURUM	EVLİ	113	71.5
	BEKÂR	45	28.5

	TOPLAM	158	100.0
EĞİTİM DURUMU	İLKOKUL	3	1.9
	ORTAOKUL	9	5.7
	LİSE VE DENGİ OKUL	93	58.9
	2 YILLIK ÜNİVERSİTE	20	12.7
	4 YILLIK ÜNİVERSİTE	31	19.6
	YÜKSEK LİSANS	2	1.3
	TOPLAM	158	100.0
POZİSYON DURUMU	MÜDÜR	5	3.2
	ŞEF	51	32.3
	MÜHENDİS	13	8.2
	TEKNİSYEN	12	7.6
	TEKNİK ELEMAN	35	22.2
	İŞÇİ	42	26.6
	TOPLAM	158	100.0
AYNI KONUMDA KALMA SÜRESİ	1 YIL	26	16.5
	2-5 YIL	44	27.8
	6-10 YIL	46	29.1
	11-20 YIL	32	20.3
	21 YIL ve ÜSTÜ	10	6.3
	TOPLAM	158	100.0
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YIL	15	9.5
	2-5 YIL	42	26.6

	6–10 YIL	43	27.2
	11–20 YIL	48	30.4
	21 YIL ve ÜSTÜ	10	6.3
	TOPLAM	158	100.0
DAHA ÖNCE BAŞKA BİR İŞLETMEDE ÇALIŞMA DURUMU	EVET	92	58.2
	HAYIR	66	41.8
	TOPLAM	158	100.0
EV DURUMU	EVET	78	49.4
	HAYIR	80	50.6
	TOPLAM	158	100.0
OTOMOBİL DURUMU	EVET	66	41.8
	HAYIR	92	58.2
	TOPLAM	158	100.0

3.4.2. Güvenilirlik

Likert tipi ölçeklerde öncelikle iç tutarlılığın test edilmesi gerekmektedir. Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini test etmek için; Cronbach tarafından geliştirilen ve kendi adıyla α Cronbach katsayısının kullanılması gerekir. Ölçeğin α katsayısı ne kadar yüksek olursa bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleri ile tutarlı ve aynı ölçeğin unsurlarını tanımlamaya yönelik maddelerden oluştuğu söylenebilir. Likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek güvenilirlik katsayısı mümkün olduğunca 1'e yakın olmalıdır. Alfa değeri 0 ile 1 arasında değerler alır ve kabul edilebilir bir alfa değerinin en az 0.65 olması arzu edilir. Ancak, inceleme türü araştırmalarda bu değer 0.5'e kadar çekilebilmektedir.

Çalışmamızda sorulan Likert ölçekli maddelerin çalışanlar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı Cronbach testi ile test edilmiştir. Test sonucu anketin %86 (güvenilirlik katsayısı) oranında güvenilir bir anket olduğu ortaya çıkmıştır.

3.4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamalı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunların ilki; değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç; değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.

Faktör analizi yapılırken aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle aşağıda belirtilen üç ölçüt dikkate alınmalıdır:

Maddelerin yer aldıkları faktörlerin yük değerlerinin yüksek olması gerekmektedir. Bir faktörle yüksek düzeyde ilişki veren maddelerin oluşturduğu bir küme varsa bu bulgu; o maddelerin birlikte bir kavramı, yapıyı ya da faktörü ölçtüğü anlamına gelir. Faktör yük değerinin 0.45 veya üzerinde bir değer alması seçim için iyi bir ölçü olabilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0.30'a kadar indirilebilir.

Maddelerin tek bir faktörde yüksek ortak varyansa, diğer faktörlerde düşük yük değerlerine sahip olması gerekmektedir. Faktörler

arası varyans farkının en az 0.10 olmasına dikkat edilmelidir. Aradaki varyans farkının 0.10'dan düşük olması halinde bu madde ölçekten çıkartılır.

Önemli faktörlerin, herhangi bir maddede birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması gerekmektedir. Maddelerin ortak varyansının 1'e

yakın ya da 0.66'nın üzerinde olması iyi bir çözümdür, ancak uygulamada bunu karşılamak genellikle zordur. Ortak faktör varyansının yüksek olmasının, modele ilişkin açıklanan toplam varyansı arttıracığı göz ardı edilmemelidir.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında yedi alt boyut belirlenmiştir. Ankete katılanların performans değerlendirme sisteminin verimliliğe ve çalışanın motivasyonuna etkisini bu yedi alt boyutta değerlendirip değerlendirmediklerini test etmek için faktör analizine başvurulmuştur. Böylece bu çalışmadaki faktörlerin beş boyuta indiği gözlemlenmiştir. Buna göre; ilk faktör performans değerlendirmenin verimlilik ve motivasyona etkisi ile ilgili maddelerin ağırlıklı olması nedeniyle motivasyon ve verimlilik boyutu, ikinci faktör işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin yeterlik düzeyi ile ilgili olduğu için yeterlilik boyutu, üçüncü faktör işletmelerde uygulanan değerlendirme sistemlerinin doğru kullanılıp kullanılmadığını test ettiği için doğruluk boyutu, dördüncü faktör performans değerlendirme sürecinin en son aşaması olan sonuçların belirlenmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanması ile ilgili olduğundan geribildirim boyutu, beşinci faktör çalışanların işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemini ne ölçüde tanıdıkları ya da bu konuya ne ölçüde duyarlı olduklarını test etmek için duyarlılık boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate

alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. Verimlilik ve motivasyon boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0.209–0.658 arasında, yeterlilik boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.381– 0.554 arasında, doğruluk boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.303–0.635 arasında, geribildirim boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0.385–0.619 arasında değişirken duyarlılık boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0.281–0.471 arasındadır. Bu beş boyutun ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0.457’dir. Araştırmamıza katılan çalışanların performans değerlendirme sistemi ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkinin faktör analizi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1 (Verimlilik ve Motivasyon) : %19.703

Faktör 2 (Yeterlilik): %9.998

Faktör 3(Doğruluk): %6.403

Faktör 4 (Geribildirim): %5.245

Faktör 5 (Duyarlılık): %4.356

Toplam varyans: %45.706

Performans değerlendirme sisteminin çalışma verimliliği ile alakalı değer ve yargıların yüzde kaçının, hangi faktörler tarafından belirlendiği ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda karşımıza çıkan boyutlardan verimlilik ve motivasyon en fazla paya sahip olan boyuttur.

Tablo 2: Faktör Analizi Matrisi

Faktör Bileşenleri					
S.No.	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
	Verimlilik ve Motivasyon	Yeterlilik	Doğruluk	Geri Bildirim	Duyarlılık
13	0.083	0.025	0.168	0.225	0.281*
14	0.389	0.161	0.277	0.421*	0.297

15	0.209*	0.032	0.161	0.087	0.158
16	0.202	0.554*	0.245	0.044	0.76
17	0.282*	0.208	0.160	0.221	0.273
18	0.341	0.381*	0.225	0.254	0.374
19	0.063	0.373	0.120	0.063	0.471*
20	0.525*	0.284	0.278	0.019	0.202
21	0.413*	0.285	0.371	0.121	0.084
22	0.327	0.015	0.635*	0.157	0.189
23	0.377*	0.207	0.327	0.121	0.133
24	0.015	0.211	0.312*	0.187	0.240
25	0.542*	0.339	0.375	0.201	0.116
26	0.063	0.367	0.496*	0.391	0.220
27	0.221	0.424	0.418	0.431*	0.239
28	0.561*	0.005	0.306	0.278	0.016
29	0.555*	0.069	0.003	0.040	0.074
30	0.472*	0.354	0.173	0.051	0.007
31	0.107	0.270	0.014	0.385*	0.171
32	0.437	0.539*	0.167	0.086	0.032
33	0.423	0.528*	0.078	0.003	0.050
34	0.493*	0.209	0.257	0.154	0.105
35	0.553*	0.290	0.198	0.205	0.157
36	0.357*	0.202	0.188	0.150	0.005
37	0.237	0.005	0.303*	0.149	0.196
38	0.245	0.111	0.194	0.619*	0.410
39	0.260	0.154	0.196	0.577*	0.502
40	0.494*	0.423	0.261	0.131	0.056
41	0.585*	0.039	0.343	0.128	0.017
42	0.648*	0.307	0.134	0.195	0.319

43	0.590*	0.224	0.276	0.009	0.201
44	0.607*	0.371	0.087	0.062	0.202
45	0.482*	0.164	0.122	0.117	0.191
46	0.641*	0.258	0.002	0.076	0.039
47	0.601*	0.427	0.118	0.038	0.007
48	0.594*	0.524	0.055	0.026	0.045
49	0.658*	0.416	0.054	0.021	0.128
50	0.460*	0.429	0.202	0.212	0.049
51	0.622*	0.459	0.013	0.127	0.092

3.4.4. Çalışanların Özelliklerine Göre Performans Değerlendirme

Düzeyi Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni durumlarına, eğitim durumlarına, firmadaki pozisyon durumlarına ve aynı konumda kalma sürelerine göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında fark olup olmadığına ilişkin testler ele alınacaktır.

Tablo 3:Anket Sorularının Alt Boyutları

	ALT BOYUTLAR	SORU NUMARALARI
1	Verimlilik ve Motivasyon	15, 17, 20, 21, 23, 25, 28, 29, 30, 34, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,50, 51
2	Yeterlilik	16, 18, 32, 33
3	Doğruluk	22, 24, 26, 37
4	Geribildirim	14, 27, 31, 38, 39
5	Duyarlılık	13, 19

3.4.4.1. Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Cinsiyetlere göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından motivasyon/verimlilik ve doğruluk boyutlarıyla ilgili yapılan t testi sonucu Tablo 4’de verilmiştir. Buna göre; motivasyon ve verimlilik alt boyutunda cinsiyetler arasında bir farklılık yokken doğruluk alt boyutunda görüş farklılıkları olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Kadın	56	87.8036	12.74422	1.70302
	Erkek	102	87.7549	12.01767	1.18993
DOĞRULUK	Kadın	56	11.3571	2.45267	0.32775
	Erkek	102	12.5098	2.21044	0.21887

	t	Serbestlik derecesi	P	Ortalamaların Farkı	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	0.024	156	0.981	0.04867	2.04215
DOĞRULUK	-3.015	156	0.003	-1.15266	0.38232

Yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarının cinsiyete göre görüş farklılıklarının olup olmadığını Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Tablo 5’de verilmiştir. Buna göre; yeterlilik ve geribildirim alt boyutlarında cinsiyete göre görüş farklılıkları gözlenmezken, duyarlılık alt boyutunda ise $P=0.064$ olması nedeniyle az da olsa görüş farklılığının olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması	Derecelerin Toplamı
YETERLİLİK	Kadın	56	78.32	4386.00
	Erkek	102	80.15	8175.00
	Toplam	158		
GERİ BİLDİRİM	Kadın	56	81.13	4543.50
	Erkek	102	78.60	8017.50
	Toplam	158		
DUYARLILIK	Kadın	56	70.58	3952.50
	Erkek	102	84.40	8608.50
	Toplam	158		

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Mann-Whitney U	2790.000	2764.500	2356.500
Wilcoxon W	4386.000	8017.500	3952.500
Z	-0.242	-0.335	-1.852
P	0.809	0.738	0.064

3.4.4.2. Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt

Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında algılama farkının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 6 ve Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre; motivasyon/verimlilik, yeterlilik, doğruluk, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farklarının olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Yaşlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	<30	72	88.0694	12.59592	1.48444
	31–40	64	88.4844	12.14331	1.51791
	41 ve +	22	84.7273	11.38580	2.42746
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373
DOĞRULUK	<30	72	11.8333	2.47807	0.29204
	31–40	64	12.1719	2.15697	0.26962
	41ve +	22	12.7727	2.46754	0.52608
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Tablo 7: Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK	Gruplar Arasında	242.797	2	121.398	0.808	0.447

VE MOTİVASYON	Gruplar İçi	23277.001	155	150.174		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arasında	15.407	2	7.703	1.393	0.251
	Gruplar İçi	856.973	155	5.529		
	Toplam	872.380	157			

3.4.4.3. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi

Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların medeni durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında görüş farklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9’da verilmiştir. Buna göre çalışanların medeni durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında bir istatistikî farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8: Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Evli	113	88.1858	11.81672	1.11162
	Bekâr	45	86.7333	13.32530	1.98642
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373
DOĞRULUK	Evli	113	12.1239	2.36844	0.22280
	Bekâr	45	12.0444	2.35445	0.35098
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Tablo 9: Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	67.900	1	67.900	0.45 2	0.503
	Gruplar İçi	23451.897	156	150.333		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	0.203	1	0.203	0.03 6	0.849
	Gruplar İçi	872.177	156	5.591		
	Toplam	872.380	157			

3.4.4.4. Eğitim Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 10 ve Tablo 11 incelendiğinde eğitim durumuna göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından verimlilik/motivasyon, yeterlilik, doğruluk ve geribildirim boyutlarına ilişkin bir istatistiki farklılık olmadığı ortaya konulmuştur.

Tablo 10: Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	İlkokul	3	77.3333	5.13160	2.96273
	Ortaokul	9	86.2222	13.47013	4.49004
	Lise Ve Dengi Okul	93	88.2796	12.22557	1.26773
	2 Yıllık Üniversite	20	89.4500	13.18482	2.94822
	4 Yıllık Üniversite	31	86.1613	12.02801	2.16030
	Yüksek Lisans	2	95.0000	2.82843	2.00000
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373
DOĞRULUK	İlkokul	3	12.0000	1.00000	0.57735
	Ortaokul	9	11.3333	1.73205	0.57735
	Lise Ve Dengi Okul	93	11.9892	2.37512	0.24629
	2 Yıllık Üniversite	20	13.1000	2.44734	0.54724
	4 Yıllık Üniversite	31	12.0645	2.46219	0.44222
	Yüksek Lisans	2	11.5000	2.12132	1.50000
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Duyarlılık olarak belirttiğimiz alt boyutta çalışanların performans değerlendirme kavramını ne ölçüde tanıdıkları ya da bu konuya ne

ölçüde duyarlı oldukları belirtilmeye çalışılmıştır. Yaptığımız istatistikî analiz sonucunda duyarlılık alt boyutunun P değeri 0.062 çıkmıştır. Bu durum çalışanların eğitim düzeyine göre işletme içerisinde uygulanan performans değerlendirme sistemini algılama farklılıklarının olabileceğini göstermektedir. Bunun sebebi işletme içinde eğitim düzeyi yüksek olan bir çalışanın uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında eğitim seviyesi düşük olan bir çalışana kıyasla daha fazla bilgiye sahip olmasından kaynaklanabilir.

Ücret politikası, kısa ve uzun vadede işletmenin stratejik planlarının belirlenmesi, çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten çıkarma, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararlar; bir işletmede uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarıdır. Bu sonuçların bilincinde olan bir işgörenin çalışma veriminde artış olabilir. Bu nedenle işletmeler her eğitim düzeyindeki çalışanına uygulamış oldukları performans değerlendirme sistemini ve sonuçlarının kullanım alanları hakkında bilgi vermelidirler.

Tablo 11: Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	613.701	5	122.740	0.814	0.541
	Gruplar İçi	22906.097	152	150.698		
DOĞRULUK	Toplam	23519.797	157			
	Gruplar Arası	27.220	5	5.444	0.979	0.433

	Gruplar İçi	845.160	152	5.560		
	Toplam	872.380	157			

3.4.4.5. İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların işletme içerisindeki pozisyon durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarını algılama farkı olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Tablo 15 ve Tablo 16’da verilmiştir. Buna göre verimlilik/motivasyon, yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farkları yokken doğruluk alt boyutunda $P < 0.05$ olduğundan görüş farklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için TUKEY HSD testi yapılmış ve yapılan teste göre farkın teknisyenlerle mühendisler arasında kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bunun nedeni mühendis ve teknisyenler arasındaki eğitim farklılığından kaynaklanabilir. Mühendislerin eğitim düzeyi üniversite ve yüksek lisans iken teknisyenlerin çoğu lise seviyesinde eğitime sahiptir.

Tablo 12: Çalışanların İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Pozisyon Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE	Müdür	5	94.4000	10.96814	4.90510
	Şef	51	88.0000	12.35637	1.73024

MOTİVASYON	Mühendis	13	82.0769	10.20998	2.83174
	Teknisyen	12	87.1667	16.67788	4.81449
	Teknik Eleman	35	88.7143	11.85841	2.00444
	İşçi	42	87.8571	11.72151	1.80867
	Toplam	158	87.7722	12.23959	.97373
DOĞRULUK	Müdür	5	14.0000	3.08221	1.37840
	Şef	51	12.4706	2.64842	0.37085
	Mühendis	13	10.8462	1.67562	0.46473
	Teknisyen	12	13.5833	2.15146	0.62107
	Teknik Eleman	35	11.6857	2.24619	0.37968
	İşçi	42	11.7381	1.87486	0.28930
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Tablo 13: İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	679.722	5	135.944	0.905	0.480
	Gruplar İçi	22840.075	152	150.264		
	Toplam	23519.797	157			

DOĞRULUK	Gruplar Arası	83.403	5	16.681	3.214	0.009
	Gruplar İçi	788.977	152	5.191		
	Toplam	872.380	157			

3.4.4.6. Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans

Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

İşletme içinde aynı konumda kalma sürelerine göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Tablo 14 ve Tablo 15’de verilmiştir. Buna göre; verimlilik/motivasyon, yeterlilik, doğruluk, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farklarının olmadığı ortaya konulmuştur.

Tablo 14: Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aynı Konumda Kalma Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	1	26	86.6923	13.01006	2.55148
	2–5	44	90.2727	12.97648	1.95628
	6–10	46	86.6522	12.56135	1.85207
	11–20	32	88.4375	9.81091	1.73434
	21 ve +	10	82.6000	12.10326	3.82739
	Toplam	158	87.7722	12.23959	0.97373

DOĞRULUK	1	26	12.4231	2.26580	0.44436
	2-5	44	12.0455	2.48675	0.37489
	6-10	46	11.9565	2.26035	0.33327
	11-20	32	12.0938	2.64404	0.46740
	21 ve +	10	12.2000	1.75119	0.55377
	Toplam	158	12.1013	2.35724	0.18753

Tablo 15: Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	644.822	4	161.205	1.078	0.369
	Gruplar İçi	22874.976	153	149.510		
	Toplam	23519.797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	3.893	4	0.973	0.171	0.953
	Gruplar İçi	868.487	153	5.676		
	Toplam	872.380	157			

SONUÇ

Performans değerlendirmesi sonuçlarının, işgören çalışma verimini arttırarak olumlu ya da olumsuz yönde gdlenmesindeki rolü büyüktür. Performans değerlendirmesi, çeşitli işletmelerde değişik biçimlerde uygulanır. Temel olan işletmenin değerlendirme amaçlarıdır. Değerlendirmede, doğrudan doğruya kişinin yaptığı iş ele alınabileceği gibi kişinin gelişme gücü de alınabilir. Bu amaçlarla, kişilerin çalışma derecesi, iş bilgisi ve çalışma alışkanlıkları ile kişisel özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Değerlendirmenin, bu konuda yetişmiş, deneyimli, tarafsız ve nesnel olabilen kişilerce yürütülmesi gerekir.

Çalışmamızın ana amaı “Ulduz” şokolad fabrikasında uygulanan performans değerlendirme sistemi ile işgörenin çalışma verimi arasındaki ilişkidir. Araştırmamızda performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi ile ilgili hazırlanan soruların tamamından olumlu yanıtlar alınmıştır. Faktör analizi sonucu performans değerlendirme alt boyutu olarak belirlediğimiz verimlilik ve motivasyon örneklemdaki en büyük varyansa (%19.703) sahiptir. Yapılan bu analiz sonucunda objektif olarak yapılan performans değerlendirmenin çalışanın motivasyonunu dolayısıyla da verimini arttırdığı değerlendirilebilir.

Performans, motivasyon ve verimlilik arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geribildirim ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon ve verimlilik artar.

Performans değerlendirmenin motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin

yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla işgörenin takdir edilmesi ve motivasyonunu dolayısıyla verimliliğinin arttırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu dolayısıyla çalışma verimini etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmesinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve işletmenin kendisinden beklentileri konusunda işgöreni bilgilendirip, işgörenin de görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve işgörenin gerçekleşmesi olanaklı beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, işgörenin işleri sahiplenmesine ve bunun sonucu da verimlilik/motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon ve verimlilik üzerinde bir başka olumlu etkisi de görülebilir. Örneğin; işgörenin performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, işgörenin sürece dâhil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine, daha yüksek performans için motivasyonu ve çalışma verimini arttırmasına neden olur. Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon ve verimlilik üzerine olumsuz etkileri olduğu da göz ardı

edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışanlıkları ve değerlerinin yansıması olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüvenin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde işğörenin çalışma verimi ve motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle işğörenler ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi beraberinde getirir. Etkili yürütülemeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı bir ortamın doğmasına neden olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, işğörenin işe karşı verimliliğinin ve motivasyonun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer insan kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir.

Öncelikle, değerlendirmeler işğörenin güvenliğini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Bununla birlikte; değerlendirmeye olumlu olan geribildirimlerle başlanması, işğörenin yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini arttırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan, işğörenlerin olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve işğörene başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi motivasyonun ve verimliliğin artmasına, uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerin işğören motivasyonu ve verimliliği

üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli, performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir.

Araştırmamıza katılan çalışanların büyük bir kısmı uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde yöneticilerin hata yaptıkları konusunda görüş birliğindedir. Yöneticilerin yapmış oldukları performans değerlendirme hatalarının çoğunlukla farklılık etkisi (Contrast Effect) olduğu görülmektedir. Farklılık etkisi (Contrast Effect); değerleyicilerin çalışanları bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbiriyle ilişkili olarak değerlendirme eğilimidir. Bu nedenle işletmeler uygulamış oldukları performans değerlendirme sistemlerini etkin ve doğru kullanabilmek için performans değerlendirme yapan değerleyicileri eğitime tabi tutmalıdırlar. Özellikle performans değerlendirme süreci içerisinde verilecek eğitim algılama hataları(kendini iyi gösteren kişiyi daha başarılı algılama, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade son zamanlardaki performansını değerlendirme vb.), değerlendirme hatalarını (kişilerarası ilişkinin değerlemeyi etkilemesi, sevilen kişilere yüksek puan verilmesi vb.) ortadan kaldıracak ve yöneticilerle astlar arasında düzenli bir iletişim sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanı olan ücret politikası işletme ve çalışanlar açısından son derece önemlidir. Ancak çalışmamıza katılan çalışanların %34.8 gibi büyük bir kısmı performans değerlendirme puanlarının maaşları etkilemediği kanısındadır. Bu durum son zamanlarda tekstil sektöründe meydana gelen olumsuzluklardan kaynaklanabilir. Konuyla ilgili araştırmamız esnasında çalışmamıza katılan firmaların insan kaynakları müdürleriyle yapmış olduğumuz

görüşmede işgörenlere yılda iki kez sabit oranda zam yapıldığını bu oranın üstüne çıkamadıklarını, performans değerlendirme sonucu işgörenlerin aldıkları puan karşılıklı ödülllerinin işten çıkartılmamak olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle firmanın uygulamakta olduğu performans değerlendirme sonuçlarını; çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanmasında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararlarda etkin olarak kullanmalarının uygun olacağı değerlendirilebilir.

Bu anket, Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Türk Dünyası işletme fakültesi İşletme bölümü hazırlamakta olduğum " Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma" konulu tez çalışmasının uygulama bölümü ile ilgilidir. Bu anketin amacı, performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkilerini belirlemektir. Vereceğiniz cevaplar sadece istatistik amaçlar için kullanılacaktır. Size uygun olan şıkkı (x) işareti ile belirtmeniz istenmektedir. Anket sonuçları kesinlikle gizli tutulacak, sadece lisans tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz bilgiler ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.
--

ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

1) Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()

2) Yaşınız?
30 Yaş ve Altı () 31–40 () 41 Yaş ve Üstü ()

--

3) Medeni Durumunuz?	Evli ()	Bekâr ()
-----------------------------	----------	-----------

4) Eğitim Durumunuz?
İlkokul () 2 Yıllık Üniversite () Doktora ()
Ortaokul () 4 Yıllık Üniversite ()
Lise ve Dengi Okul () Yüksek Lisans ()

5) Şu anki görev ünvanınız nedir?
.....

6) Ne kadar süredir bu konumdasınız?			
	(a) 1 Yıl	(c) 6–10 Yıl	(e) 21 Yıldan Fazla
(b)	2–5 Yıl	(d) 11–20 Yıl	

7) Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?			
(a)	1 Yıl	(c) 6–10 Yıl	(e) 21 Yıldan Fazla
(b)	2–5 Yıl	(d) 11–20 Yıl	

8) İşletmenizde toplam kaç kişi çalışmaktadır?

.....

9) Daha önce başka bir iş yerinde çalıştınız mı? Evet () Hayır ()

10) Aylık geliriniz ne kadardır?

.....

11) Kendinize ait bir eviniz var mı? Evet () Hayır ()

12) Kendinize ait bir otomobiliniz var mı? Evet () Hayır ()

Aşağıda performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisine ilişkin düşüncelerinizi öğrenmeye yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadeyi katılma derecenizi gösteren kutuyu (x) ile işaretleyiniz.

S.No.	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13	Performans değerlendirmeden yüksek puan alabilmek için hangi davranışları göstermem gerektiğini					

	biliyorum.					
14	Performans değerlendirme kriterleri, işimde başarılı olabilmem için gerekli olan faktörleri kapsamaktadır.					
15	Performans değerlendirme kriterlerinin bazıları, iş başarıımı etkilemeyecek faktörlerdir.					
16	İşletmemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.					
17	Performans değerlendirmeden yüksek veya düşük puan almak, gerçekte başarılı veya başarısız olmakla ilişkilidir.					
18	İşletmemizde kullanılan performans değerlendirme sistemi, gerçekten başarılı personeli başarısızdan ayırt edebilmektedir.					
19	Objektif olarak yapılmayan performans değerlendirmelerin					

	ücret ve terfide adaletsizliklere neden olduklarına inanıyorum.					
20	İşimde üstün başarı gösterirsem yöneticim bana tam puan verir.					
21	Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi, sevdiği bazı kişileri ödüllendirmek için kullanmaktadır.					
22	Yöneticim performans değerlendirmeyi bir tehdit unsuru olarak kullanmaktadır.					
23	Yöneticimin performansımı değil, kişiliğimi değerlendirdiğini düşünüyorum.					

24	Bence performans değerlendirmede yüksek puan alan kişiler, kendilerini yöneticiye iyi gösterebilen kişilerdir.					
25	Performans değerlendirmede belli bir puan üzerine çıkmak için çok çalışmam gerekir.					
26	Performans değerlendirme puanım, maaşımı önemli ölçüde etkilemektedir.					
27	Performans değerlendirme puanım, terfimi önemli ölçüde etkilemektedir.					

28	Bence yöneticim, performans değerlendirmeyi sevmediği elemanları cezalandırmak için kullanmaktadır.					
29	Performansımı değerlendiren kişi/kişiler beni sürekli gözlemleyebilen kişilerdir.					
30	Yöneticimin puan verdiği herkesi eşit miktarda gözlemleyebildiğine inanıyorum.					
31	Yöneticimin benim hakkımdaki bazı görüşlerini yalnızca performans değerlendirme sırasında duyarım.					
32	Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim bana eksik olduğum çeşitli noktaları açıkça söylüyor.					
33	Performans değerlendirme görüşmesinde yöneticim bana hangi noktalarda iyi olduğumu söylüyor.					
34	Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde bana fikirlerimi açıkça ifade etme fırsatı verir.					
35	Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde, hatalarımı ve eksiklerimi somut olarak söyler.					
36	Yöneticim performans değerlendirme görüşmesinde bana düzeltmeyeceğim veya nasıl düzelteceğimi bilmediğim çeşitli hatalarımdan bahseder.					
37	Performans değerlendirme görüşmesi genelde yöneticimin konuşması ve benim dinlemem şeklinde gerçekleşir.					
38	Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmıyorsam, bunu sözlü olarak açıkça ifade edebilirim.					
39	Performans değerlendirme sonucu aldığım puana katılmadığımı açıkça yazabilirim.					
40	Performans değerlendirme görüşmesinde, bundan sonra neyi nasıl yapmam gerektiği konusunda yöneticimle ortak hedefler saptırız.					
41	Performans değerlendirme çalışmalarının sonuçları verimlilik seviyesini yükseltmektedir.					

42	İletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerine olumlu bir etkisi vardır.					
43	Performansı yüksek bir bireyin motivasyonu da artacaktır.					
44	Motivasyonu yüksek bir bireyin performansı da artacaktır.					
45	İşletmemizde performans değerlendirme sonucu yapılan maddi (İkramiye, Hediye, Ücret artışı, Ücretsiz izin vs) veya maddi olmayan (Takdirname, Şilt-Paket vs) gibi uygulamalar bireyin motivasyonunu arttırmaktadır.					
46	Performans değerlendirme sonucu geribildirim yüksek olursa çalışanı motive eder ve başarıyı artırır.					
47	Yöneticim ile görüş birliğine varılarak planlanan performans değerlendirme sistemi çalışma verimimi artırır.					
48	Performans değerlendirme görüşmemde işletmemin amaçları ve hedeflerine paralel olarak bana işimle ilgili gerçekçi amaçlar ve ulaşılabilir hedefler verilmesi çalışma verimimi artırır.					
49	Performans değerlendirme sonucu eksik olduğum hususlara göre eğitim ihtiyacımın belirlenmesi ve eksikliğimin giderilmesi işletme içindeki etkinliğimi artırır.					
50	Değerlendirme sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş genişletmesi ve iş rotasyonu bireyin çalışma verimliliğini yükseltmeyi amaçlar.					
51	Çalışanların değişen niteliklerine cevap verebilen ve sürekli geliştirilen bir performans değerlendirme sistemi işletmenin üretkenliğini artırır.					

KAYNAKLAR

- AMAL El-Sawad. Journal of Occupational and Organization Psychology. **issue 1, Vol 78, ss. 23-41, 2005**
- ANAFARTA, N. ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERİN KARIYER PLANLAMASINA BİREYSEL PERSPEKTİF. **Akdeniz Üniv. İİBF dergisi, c.1, 2001**
- ANAFARTA, N. C.Ü.İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi. Cilt 3, Sayı (2001)
- BALABAN, Ö. **İş analizi**. İnsan Kaynakları Yönetimi Uzaktan Eğitim Basılmamış ders notları, 2001
- BAYRAM, L. Yönetimde Yeni Bir Paradigma. **Sayıştay Dergisi, sayı 59, 2005**
- BERBEROĞLU, G. İşletmelerde Organizasyon Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi. **Amme İdaresi Dergisi, cilt24, sayı1, 1999.**
- BİLGİN, L. v. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniv, 2004
- BİNGÖL, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım, 5.baskı,
- BOZKURT Öznur, Y. İ. Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 11, Sayı: 22, ss. 121-139, 2002**
- Business and Economics Research Journal. (2010). Volume 1 , Number 3.
- DOĞAN Selen, K. S. Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. **„Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, ss.37-61, 2007**
- DOLGUN, U. v. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ekin Basım,3.baskı,

2012

ERASLAN, D. İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi. **Öneri Dergisi Cilt10, Sayı39, 2013**

EREŞ, F. Milli Eğitim Bakanlığında Kariyer Yönetimi. Ankara, 2004
Kariyer Rehberliği Ve Kariyer Danışmanlığı Açısından Federal Almanya Ve Türkiye'deki Hizmetler. **Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim Ve Sosyal Bilimleri Dergisi**, Sayı 167, 2005

KAYNAK, T. v. İnsan Kaynakları Yönetimi. **Anadolu üni. Yayınları, 7. Baskı, 2004**

KILIÇ, G. Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki., (s. Doktora Tez). Ankara, 2008

KÜÇÜKÖZKAN, Y. Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma.

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi Güz , Cilt 1, Sayı 1 ,2005

PALANKÖK, N. Y. Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk Ve Koçluk. Ankara, 2004

PEHLİVAN, I. Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları. **Ankara dergileri**, 1994

Robert L.MATHİS, J.**Personnel/Human Resource Management**. New York: Sixth Ed, 1994

ŞAHİN, L. İnsan Kaynakları Yönetiminde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi. **İstanbul Üniversitesi iktisat Fakültesi**

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri ilişkileri Bölümü C:11, S:2, 2010

TUNÇER, P. Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. **Ondokuz Mayıs ünv. Eğitim fakültesi Dergisi 31(1), 2012**

UĞUR, A. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya: Sakarya yayıncılık, 2.baskı, 2011

ÜNVER, Y. İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans

Değerlendirme Sistemleri., (s. Dönem Projesi). Ankara, 2005

UZUN, T. (Turgay Uzun, İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması ,2003, isgucdergi,149.cilt 5.sayi). İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem:Kariyer Planlaması . **isguc dergi,149.cilt 5.sayi**, 2003