

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI
AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

Elyazması hukukunda

Şirin Aygün Nəriman kızının

“Performans ölçümü yaklaşımı, yönetimi ve onun istatistiksel analizi”

konusunda

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İhtisasın şifresi ve adı

060409 “Biznesin İdare Edilmesi”

İhtisaslaşma

“Biznesin Teşkili Ve İdare Edilmesi”

Tez Danışmanı :

Yüksek Lisans Programının Rehberi :

Doç.Dr.Südabe Salihova

Doç. Dr Ferruh Tuzcuoğlu

Kafedra Müdürü Evezi :

Öğr.Gör.Aliyev Yusif Nadim oğlu

BAKÜ – 2018

AZERBAYCAN CUMHURİYETİ EĞİTİM BAKANLIĞI

AZERBAYCAN DEVLET İKTİSAT ÜNİVERSİTESİ
ULUSLARARASI YÜKSEK LİSANS VE DOKTORA MERKEZİ

PERFORMANS ÖLÇÜMÜ YAKLAŞIMI , YÖNETİMİ VE ONUN
İSTATİKSEL ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

ŞİRİN AYGÜN

Danışman

Doç. Dr. SÜDABE SALİHOVA

BAKÜ – 2018

ÖZET

Küreselleşme süreci sosyal, kültürel ve politik alanlarda olduğu gibi ekonomi ve uluslararası ilişkiler alanında da önemli değişimlere neden olmuştur. İşletmelerin sürekli değişen ve gelişen karmaşık iş çevresinde rekabete katılabilmesi, hatta üstünlük sağlaması ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için performans değerlendirme çok önemli bir role sahiptir. Ayrıca yöneticiler için işletmenin verimliliğini, etkinliğini belirlemede performans ölçüm ve değerlendirme işlemleri oldukça önemli konudur.

Geçmişten bu güne araştırılan bir çok performans ölçme yöntemleri değişen teknoloji ve bilgi şartları altında gelişme göstermiştir. Günümüzde işletmelerde yöneticiler ve ya işverenler tarafından işletme için faydalı olacak durumu oluşturmak için ilk başta işçilerini doğru seçmeli, onların düşünce, duygu isterse de, ihtiyaçlarına önem veren ve çalışanların performanslarını doğru bir şekilde değerlendirmekle değerlendirme sonrası olumlu sonuçlara neden olacak çalışma ortamı yaratmak zorundadırlar. Her konuda organizasyonun performansının değerlendirilmesi; işletmenin kendi görevlerini gerçekleştirebilmesini belirlemede ve ilk başta belirlenen misyon, vizyon, hedef ve amaçlara ne derecede yaklaştığını görebilmekte başlıca araçtır.

Anahtar Kelimeler : Performans, Performans Değerlendirme, Performans Ölçümü, Performans Ölçme Yöntemleri, Çalışanların Performansı

ABSTRACT

The globalization process has led to significant changes in the economy and international relations as well as in social, cultural and political spheres. Performance Evaluation, ensuring competitive and growing businesses in a progressive and evolving complex business environment, plays an important role in gaining precedence and achieving enterprise goals. In addition, performance measurement and assessment processes for managers are crucial to determining the effectiveness and effectiveness of business.

Many performance measurement methods ranging from past to present have evolved under changing technology and information conditions. At present, managers or employers in enterprises should create a working environment that will give them positive insights after evaluating their employees 'work properly, taking into account their employees' thoughts, feelings and needs in order to create a beneficial situation. Evaluation of the organization's activities; is a basic tool to see how a business operator can fulfill its mission and how close it is to the mission, vision, targets and goals that are set at the outset.

Key words: Performance, Performance Evaluation, Performance Measurement, Performance Measurement Methods, Performance of Employees

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
KISALTMALAR.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

1.1 Performans Gelişimi ve Performans Tanımı.....	3
1.2 Performans Ölçümü ve Önemi	4
1.2.1 İşletmelerde Performans Ölçme Yöntemleri.....	7
1.2.1.1 Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri.....	9
1.2.1.2 Geleneksel Olmayan (çok boyutlu) Performans Ölçüm Yöntemleri..	12
1.2.1.2.1 Performans Karnesi/Dengeli Skorkart (Balanced Scorecard).....	14
1.2.1.2.2 Performans Piramidi (Performance Pyramid).....	16
1.2.1.2.3 Performans Prizması (Performance Prismic)	18
1.2.1.2.4 EFQM Mükemmellik Modeli.....	21
1.2.1.2.5 Veri Zarflama Yöntemi (Data Envelopment Model)	22

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

2.1	İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Tanımı ve Amaçları.....	24
2.2	Performans Yönetim Sisteminin Tanımı ve Amaçları.....	33
2.2.1	Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Amaçları.....	36
2.2.2	Performans Yönetimi İle Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması..	37
2.3	Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	38
2.3.1	Basit Sıralama Yöntemi.....	38
2.3.2	İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	39
2.3.3	Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method).....	39
2.3.4	Derecelendirme Yöntemi.....	40
2.3.5	Kritik Olay Yöntemi.....	40
2.3.6	Alternatif Sıralama Yöntemi.....	41
2.3.7	Grafik Değerlendirme ve ya Standart Puanlama Yöntemi.....	42
2.3.8	Amaçlara ve Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi.....	43
2.3.9	360 Derece Değerlendirme Yöntemi	44
2.4	Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	46
2.5	Performans Değerlendirme Süresinde Yapılan Hatalar.....	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	49
3.1.1	Araştırma Soruları.....	49
3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Metodu.....	50
3.3	Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	51
3.3.1	Frekans Analizi.....	51
3.3.2	Likert Tipli Ölçek Formunun Faktör Analizi.....	58
3.3.3	Performans Değerlendirilme Sonrası Gerçekleşen Değişikliklerle Çalışma Alanları Arasındaki İlişki Analizi.....	61
3.4	Regresyon Analizi.....	74

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YERLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ: BAKÜ'DE İŞLETMELER ÖRNEĞİ

4.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	73
4.2	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları.....	73
4.3	Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	74
4.4	Araştırma Verilerinin Analizi ve Değerlendirilmesi.....	74

SONUÇ VE ÖNERİLER.....79

KAYNAKLAR.....83

EK 1.....92

EK 2.....97

KISALTMALAR

ABC – Activity Based Costing

EVA – Ekonomik Katma Değer

BSC – Balanced Score Card

EFQM – Mükemmellik Modeli

VZA – Veri Zarflama Analizi

İKY – İnsan Kaynakları Yönetimi

PY – Personel Yönetimi

İK – İnsan Kaynakları

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1. Ekonomik Katma Değerinin Formüle Edilmesi.....	11
TABLO 2. Geleneksel ve Geleneksel Olmayan Performans Ölçütleri.....	13
TABLO 3. Çok Boyutlu Performans Ölçüm Yöntemleri.....	13
TABLO 4. Performans Yönetimi ve Performans Değerlendirilmesinin Karşılaştırılması.....	38
TABLO 5. İkili Karşılaştırma Yöntemi	39
TABLO 6. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	40
TABLO 7. Kritik Olaylar Yöntemi.....	41
TABLO 8. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	42
TABLO 9. Grafik Derecelendirme ve ya Standart Puanlama Yöntemi.....	43
TABLO 10. Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	45
TABLO 11. Anket Sonuçlarının Frekans Analizi Tablosu.....	51
TABLO 12. Çalışanların Performans Değerlendirmedeki Unsurlara Yönelik Düşünceleri Tablosu.....	55
TABLO 13. Maddelerin Betimsel İstatistiksel Sonuçları.....	56
TABLO 14. Çalışanların Performansının Değerlendirilme Sonrası Durum Tablosu.....	57
TABLO 15. Likert Tipli Soruların Betimsel İstatistiksel Sonuçları Tablosu.....	58
TABLO 16. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı.....	58
TABLO 17. KMO ve Barlett's Testi Sonuçları.....	59

TABLO 18. Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans Tablosu.....	59
TABLO 19. Ölçek Maddeleri ve Yük Değerleri.....	60
TABLO 20. CrossTable Analizi (1).....	61
TABLO 21. CrossTable Analizi (2).....	63
TABLO 22. CrossTable Analizi(3).....	65
TABLO 23. CrossTable Analizi(4).....	66
TABLO 24. CrossTable Analizi(5).....	68
TABLO 25. CrossTable Analizi(6).....	70
TABLO 26. Çalışma Görevi İle Performans Değerlendirme Süresinde Kararlara Katılma Arasındaki Regresyon Analizi.....	72
TABLO 27. Çalışma Alanı İle Performans Değerlendirme Süresinde Kararlara Katılma Arasındaki Regresyon Analizi.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1. Balanced Scorecard.....	16
ŞEKİL 2. Performans Piramidi.....	17
ŞEKİL 3. Performans Prizması.....	20
ŞEKİL 4. EFQM Mükemmellik Modeli , Avrupa Kalite Yönetim Derneği...22	
ŞEKİL 5. 360 Derece Performans Değerlendirme.....	45

GİRİŞ

Küresel rekabet ortamında işletmelerin performanslarının ölçülmesinin önemi daha da artmıştır. Buna sebep işletmeler kendi strateji ve hedefleri doğrultusunda faaliyetleri döneminde hangi sonuçlara vardığını belirleyerek uygun şekilde davranmaları ve etkin bir performans ölçüm sisteminin oluşturulmasıyla işletmelerin daha da başarılı olabilemesidir. İşletmelerin performanslarının modern yöntemlerle değerlendirilmesi gelişen pazar piyasası koşullarına uyum sağlamakta yararlıdır. Her konuda organizasyonun genel ve ya özel performansının değerlendirilmesi; kendi görevlerini gerçekleştirebilmesinin belirlemekte ve ilk başta koyulan misyon, vizyon, hedef, amaçlara ne derecede yaklaştığını göre bilmekte başlıca araçtır. Burada önemli role sahip yöneticiler işletmenin ve çalışanlarının faaliyetlerini doğru, adil, mantıklı performans ölçme sistemi ile değerlendirmelidirler. Çünkü işletme olumlu ve yüksek verimliliğe sahip sonuçlara varmada doğrudan ilişkili oldukları çalışanlarıdır.

Bu çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümü performans gelişimi ve tanımı, performans değerlendirmenin önemi, performans ölçme yöntemleri araştırılmıştır. Bu bölümde genel olarak işletmelerin performanslarının ölçülmesi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımı, insan kaynakları yönetimi sisteminde performans değerlendirmenin tanımı, değerlendirme sisteminin yararları, değerlendirme zamanı yapılan hatalar, çalışanların performanslarını ölçme yöntemlerinin tanımlamaları yapılmıştır.

Üçüncü bölümde çalışmanın amacı, araştırma soruları, çalışanların performans değerlendirilmesine yönelik araştırma örneklemini oluşturan çalışanlarla ilgili analizler yapılmıştır. Araştırma örneklemini Bakü'de farklı alanlarda faaliyet gösteren 200 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın ana amacı farklı sektörlerde farklı görev yapan çalışanların yöneticileri tarafından performanslarının nasıl değerlendirildiği, hangi yöntemlerin kullanıldığı ve performans değerlendirmeden sonra çalışanların hayatında ve ya kariyerinde hangi değişikliklerin olmasını tespit

etmektedir. Çalışmada anket yöntemi uygulanmış ve sonuçlar SPSS 16 programında analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde Bakü`de örnek işletmeler alınmış ve kurum performanslarının genel olarak ölçme ve değerlendirme yöntemlerinin nasıl uygulandığını tespit etmek amacıyla araştırılma yapılmıştır. Bunun için mülakat yöntemi uygulanmıştır.

Sonuç kısmında çalışmadan elde edilen sonuçlar değerlendirilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR VE İŞLETMELERDE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

1.1 Performans Gelişimi ve Performans Tanımı

İnsan hayatında performans tüm zamanlarda ölçülmesi, tanımlanması zor bir kavramdır. “Performance” kelimesinin anlamı Fransızcadan verim gücü, başarıdır.

Herhangi bir iş sonuç olarak ortaya koyulduğunda işin başarısı, amaçlarına uygun başarmak gücü ve isteğidir. Amaçlara, hedeflere ulaşmak için yapılan programların değerlendirilmesi, sonuçlandırılması ve gerçekleştirilmesidir. İşletmeler kendi alanında mal ve hizmetlerini bir hedefe ulaşmak için yönlendirirler. İşletmelerin temel misyon ve vizyonları, hedefleri, stratejileri ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi performanslarının belirlenmesi ile bağımlıdır. (Attila Sevim 2014, ss.8-9)

Performans işi yapan kurum, organizasyon ve ya bireyin hedeflere giden yolda nereye vardığını kalite ve miktar olarak tanımlanmasıdır. Çünkü performans yapılan işin esasıdır. Burada amaçların önemli olmasının nedeni kişi ve ya örgüt olsun amaçlar olmadan başarısız sonuç, örgüt ve personel performansının anlamsız olmasıdır. Daha iyinin anlamını performans kavramı belirler. (Yenice 2007, s.95) İşletmelerin sürekliliği ve varlığı performansın olmasına ve geçerliliğine bağlıdır. Performansın bilinmesi için yapılan işin sonucunun değerlendirilmesi mutlakdır. Değer - sonuca varılan bir işin ve ya varlığın anlaşılması, açıklanmasında kullanılan ölçütdür. Bu değerlerin her biri performansın göstergesidir. Hizmet ve ya üründe olsun elde edilen iyi performans işletmenin, kamunun başarılı bir işinin kurulmasının nihai sonucudur.

Üretilen hizmet ve ürünlere göre performansı oluşturan faktörler değişmektedir. Fakat değişmeyen faktörler – etkinlik, verimlilik, ekonomiklik kabul edilmiştir. Etkinlik - işletmenin programının amaçlara ulaşmada yeterli olup

olmadığını gösterir. Ekonomiklik - az masrafla daha çok kalite elde etmektir ve performans kavramında önemini kaybetmeyen tek boyuttur. Verimlilik - üretim faaliyeti sonucunda sonuç olarak değerlendirilen çıktı ile bu çıktının elde olunmasına sarf olunan girdi arasında bir bağlantıdır. Yöneticilerin bir amaca varmak için çalışmaları kurumların faaliyetlerinin başarıyla sonuçlanmasına nedendir. (Canki 2014, ss.37-38)

1.2 Performans Ölçümü ve Önemi

Ölçme - sonuçların, elde olunan nesnelere özelliklerini bulmak için bir bilgi sağlama işlemidir. İşletmeler için çok önemli konudur. İster küçük olsun, ister büyük, kamusal ve ya özel, amaçlardan bağımsız olarak her bir işletmede ölçümlerin yapılması, verilerin toplanması ile sonuçlar işlenip hazırlanır ve bilgiye varılır.

Performansın ölçülme nedeni :

- Verilen kararların gerçekleri yansıttığına emin olmak
- Planlanan işlerin gerçekleştiğini görmek
- Müşterilerin isteklerinin, ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığını araştırmak
- Başarıyı ortaya koymak
- İş yapıldıktan sonra faaliyetlerin anlaşılmasını sağlamak. Neyin biliniyor bilinmediğini ve bilinenlerin doğruluğunu algılamak. (Dereköy 2012, s.16)

Performans ölçümü gelecekteki başarıların belirlenmesi ve performansları daha da iyileştirmek için önemlidir. Performans ölçümlerinden yararlanılan alanlar ve nedenlerinin sayısı çok fazladır. Örnek olarak ;

- Görülen işlerle ilgili hesap vermenin sağlanması ve bu hesabı sorumluluk olarak dikkate alınması. Nedeni : personel açısından baksak ön yargını engelleyerek performans değerlendirmek için yöntem oluşturur, personeli

motive eder, zamanı değerlendirir ve kazandırır, faaliyetlere bir yol gösterir ve yönetilmelerine yardımcı olur.

- Hizmetler ve malların kalitesinin uygun olarak genişlendirilmesi. Nedeni : program yöneticilerini ürünlerinin iyileştirilmesi için dış ve iç müşterilerin nelere ihtiyaçları olduklarından haberdar etmek,tüm kavrayışları oluşturmak.
- Planlamayı yapmak ve bütçe programının hazırlanması. Nedeni : bu nokta son derece çok önemlidir. Program hakkında taktik ve geleceğe yönelik stratejik amaçlar için çalışmanın temelini koyar.
- Yönetimin geliştirilmesi. Nedeni : Performansa etki edecek, yani onu müsbet yönde geliştirecek değişiklikler yapılması nedeniyle faaliyetleri ve planları uygular.
- Hizmetlere ulaşılabilen ve onların bölüşümünde dengenin sağlanması. Nedeni : ölçüm yöneticilerini her konuda ; hizmet ve ürünlerin dağıtımı konusunda bilgilendirir.

Performans ölçüm sistemleri işletmelerin potansiyellerini ortaya çıkarmakta ve kendi ihtiyaçları bilgisini oluşturmaktadır. Bu süreçte dikkate alınmalı temel ilkeler vardır ki :

- Performans ölçütleri organizasyonun amaçları, stratejileri ile uygun olmalıdır. Performans ölçümünün temel noktası ölçülmesi gerekeni tespit etmektir. Ölçütler işletmenin stratejisine, misyonuna, vizyonuna bağlı olmalıdır. Esas dikkate alınacak olan performans ölçüm sistemi işletmenin gelecekle ilgili strateji planlama ile birlikte bakılmalı ve bu işlemler devamlı olmalıdır.
- Performans ölçüm sistemi bütünlükle işletmenin alt birimlerinin ölçümleri ile uygun ve tutarlı olmalıdır. Performans ölçümü zamanı hiç bir birim sistem dışında kalmamalıdır.
- Performans ölçümünde kullanılanlar gerçekçi olmalıdır.Ölçümün faydalı olması gerçekçilikle bağlıdır.

- İşletmede üst yönetimin performans ölçümünü onaylaması gerekir, çünkü yöneticiler ne istediğini ve neyi görmek istediğini belirlemelidirler.
- Performans ölçümünde performans tam analiz olunmalı, faaliyetlere dönüşümü sağlanmalıdır. Ölçüm performans üzerinde etkili olmalıdır.

Doğru uygulanan performans ölçümü ile amaca yönelik gelişimin sağlanması, liderliğe hedeflenme ve yönetimde başarı kazanılabilir. Yöneticilere işletmeni değerlendirmeleri için sadece yöntemler sunma değil, doğru yürütülen ve yapılan süreçlerde tüm işçilere motivasyon ve ilham sağlar. Bu yolda herkesin birleşmesine neden olur ve kurum için yol haritası çizer. Ölçme işlemi, olayın ve ya herhangi varlığın özelliklerinin özelliğinin ölçülmesidir.

Değerlendirme işlemi ise ölçme işleminden farklıdır. Değerlendirmede ölçme sonuçlarına uygun olarak ölçütle karşılaştırılır ve kararlar verilir. İşletmenin devamlılığı ve başarısı performans ölçümlerini iyi bir şekilde değerlendirmeyle bağlıdır.

Performans ölçümü - kurumun baş yöneticilerinin işletmeni kontrol altında tutabilmesi ve yönetimin hizmetlerinin topluma ve insanlara olan önemini göstermek için performans sonuçlarının geliştirmesi ve gereken tüm işlemlerin yapılmasıdır. Performans ölçümü, işletmenin hedeflerini algılamakta ve bu sürecin işçilerin neler yapması gerektiğini göstermekte son derece önemlidir. İlk başta iş analizi yapılarak temel hedefler ortaya koyulmalıdır. Ölçme sistemi hedeflerin açık olmasına neden oldukça örgütsel bağlantıda kademeler arasında ilişkiyi daha da kolaylaştıracaktır. (Sayıştay 2002, s.6)

Performans ölçümü iş verimini ve etkisini belirlemek için çok önemlidir. Eldeki var olan kaynakların iyi şekilde değerlendirilmesi, kullanılması verimi artırır ve doğru kaynağı elde etmek etkini artırır. Performans ölçümü her zaman yenilenir ve iş, kurum için en önemli olana fokuslanır ve bu anlamda performanslarda artımın olduğu görülecektir. Sonuç ölçümler iş bitdikden sonra yapılabilir. Kurumların ölçüm sistemlerini incelemeleri sonuçlar toplandıktan sonra yapılır. Sonuçlar işin amaçlarına

ne kadar ve nasıl hizmet edip etmediğini belirlemelidir. Performans ölçümü verimliliği ve etkinin artırmanın alternatif yollarını bulmak, en anlamlı sonucu seçmektir. (Akçakaya 2012, s.186)

Performansa işletmeler hesap verme gözüyle bakmaktadırlar. Ölçüm sonucunda elde edilen verilerde işletmenin daha etkili yönetilmesi ve sorumluluğunu oluşturmaya, amaçlara yönelmekte hedeflenen kriterlere ulaşıldığına ve ya ulaşılmadığına bakmak, işletmenin karlılık ölçümlerinde finansal performansının nasıl olduğuna bakmak için çok önemlidir. Çünkü karlılık işletmenin finansal başarısını, sermaye yapısını, likiditelerini etkilemektedir.

1.2.1 İşletmelerde Performans Ölçme Yöntemleri

Şirketlerde performans ölçümünün yapılması zamanı sisteme tüm olarak bakmak gerekir. Sonuç olarak organizasyonun başarısı hakkında bilgi performans ölçümü ile elde edilir. Başka bir deyişle performans ölçme olayların ve sonuçların özelliklerini gösteren değişkenleri açığa çıkarmaktır.

Performans ölçümünde çalışmaların yapılması zamanı ilk işlem işletmenin hangi boyutlar ve kriterler açısından değerlendirilmesidir. Performans ölçümüne organizasyonel açıdan 7 başlık altında bakabiliriz: Verimlilik, müşteri memnuniyeti, yenilik, kalite, çalışanların memnuniyeti, maliyet, karlılık. Şu kriterler alt gruplara da kendi içerisinde ayrılabilir. Kuruluş performansını değerlendirirken iyileştirilmiş organizasyon sonuçlarını artırmaya katkıda bulunan beş geniş ölçüm alanı vardır. Organizasyonların performanslarının ölçülmesinde başta gelen göstergelerin sayesinde ölçümde yararlı olacak kriterler vardır ki örnek olarak :

- Karlılıkta : aktif, satış, çalışan başına ve özsermaye karlılığı olarak
 - Kalitede : mal ve hizmet, donanım, insan, sistem kalitesi
 - Maliyet : toplam maliyetler, malzeme, işgücü, finansman
 - Yenilik : ürün yaşam süreci, alınan patent sayısı
 - Verimlilik : toplam faktör, sermaye, işgücü verimliliği
- (Akal 2000, s.15)

Her bir performans önleminin organizasyon amacının ilerletilmesinde belirli bir rolü olmalıdır. Birçok organizasyon neyin kolay olduğunu ve stratejik olarak neyin önemli olduğunu ölçmez. En temel unsurları geniş ölçüde belirleyip performans önlemlerini stratejik amaç ve niyetle hizalayarak organizasyon lideri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan en iyi sınıf organizasyon performansını sağlayabilir.

Kurum performansı ölçümü farklı anlamlarda, farklı şekilde incelenirse de temel 2 sorunun araştırıldığı esas alınır.

- organizasyonun performansının ne olduğunu tespit etmek
- performansın nasıl ölçülmesidir. (Sezer 2012, s.71)

Şu anki dönemimizde firmanın yöneticileri, üst yönetmenler rekabet ortamında diğer firmalarla karşı-karşıya gelebilecek bir performans ölçüm sisteminin yokluğunu fark etmişler. Analizlere bakıldığı zaman işletmelerin kısa dönem performans ölçümlerine ilişkin kalmaları, çok firmanın yalnızca finansal yönde ölçüm sistemlerini kullanmaları, performansa etki eden faktörlerin bir-birleriyle denge kuramamaları sorunlara neden olmaktadır. Çok boyutlu performans ölçüm sistemleri vardır ki, bunlar karşılaşılan sorunların çözümü zamanı kullanılır.

Firmanın performans ölçüm yöntemlerine baksak 2 tür :

- Geleneksel performans ölçüm yöntemleri – bu yöntem mali tablo

- Çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri - ürün kalitesi, pazarın payı gibi ve.b verilere dayanır. (Sezer 2012, ss.72-74)

1.2.1.1 Geleneksel Performans Ölçüm Yöntemleri

Geleneksel performans ölçüm yöntemleri finansal yönde mali tabanlı analizdir. Bu yöntemler 3 tür olmaktadır. Fakat finansal analizin eksiklikleri çok olduğundan yöntemlerin gelişimine ihtiyaç duyulmuştur. (Abdollahian 2016, s.53)

Finansal tablo analizi – firmanın mali yönden durumunu, finansal gelişimi izlemek ve geleceğe bağlı finansal eğilimlerin incelenmesidir. Finansal analizlerde amaç - işletmelerin faaliyetlerine esas katkıda bulunan varlıkların, kaynakların değişiklikleri ile ilgili bilgi sağlamak, karar vericilerin finansal gelişimi izlemelerinin doğrultusunda işletmenin durumunu yönetmeleri, yatırımcıların yatırım yapmalarına yardımcı olmakta ve kredi verenlerin kredi olanaklarını değerlendirmeleriyle yararlı bilgiler sağlamaktır.

İşletmede olan herkesi ilgilendiren bir konudur. Finansal tablonun sunduğu bilgilerin sonucunda : makroekonomik kararlar bazında istatistiksel bilgilerin edinmesi, halkla ilişkilerde yatırımcıların faaliyetine destek olucu ve onlara sunulacak bilgiler, yöneticilerin başarısını ölçen ve hedeflere ulaşmada önemli bilgiler, işletmenin parasal değerlerinde artış ve azalışlarında bilgiler, vergi için para ayrılması için vergi tutarının belirlenmesinde bilgi sağlamak için yararlıdır. (<http://temelmuhasebe.weebly.com/finansal-tablolarda-kullanilan-analiz-teknikleri.html>)

Bir çok teknikler aracılığıyla oran analizi işletmenin performans ölçümünde en yaygın yöntemdir. Şu yöntem kolaydır, bunun için çok az bilgi gerekir. Yöntemin zayıf tarafı performans ölçümü yapılan şirketlerde oranların karşılaştırma gerekliliğinin olmasıdır, yani önceki yıllarda ve ya ölçüm yapılan şirket büyüklüğünde diğer şirketin oranlarının karşılaştırılması. Sonuç olarak “genişlenmiş

çevrede” en iyi analiz DuPont analizidir. (www.cleverism.com/financial-statement-analysis-introduction/)

Üretimde teknolojinin gelişimi bu süreçte hizmet ve mal maliyetlerinin değişikliğine neden olmuştur. Üretim maliyetlerinin hesaplanması, onun gerçeğe çıkarılmasının önemi git-gide artmıştır. Direkt maliyete has olan unsurların azalması sonuç olarak endirekt unsurların artmasına neden olmuştur. Şu yaklaşımı tanımlarsak; hizmet ve ya mamülde maliyetlerin açıklanmasının önemidir. İşletmenin faaliyetlerinin her unsurunu etkileyen finansal kaynakların, sorunların toplanması ile bağlantının tam anlamda oluşmasıdır. Faaliyet temelli maliyet aslında stratejik yönden amaçlara ilişkin bir maliyetleme sistemidir. Fakat işletmelerin artık şu sistemi farklı amaçlara kullandıkları görülmektedir. Şu yaklaşıma “İşletmenin faaliyetleri ve mamuller ile ilgili verileri oluşturan, bunlar ile ilgili bilgi veren sistem gibi de tanımlanmaktadır.

ABC (Activity-Based Costing) adlandırılan faaliyet tabanlı maliyetlenmenin üstünlükleri vardır. Örneğin, maliyet bilgilerinin gerçekliğinin çok olması, işletmede farklı ürünlerin üretim ve satışına yardımcı olmak için doğru bilgileri yetkililere sunmasıdır. Karmaşık, zor olan sistem yöneticiler tarafından çoğu zaman kabul edilmiyor. Nedeni ise şu sistem maliyet ve uygulamada zorluk bakımından yerine getirilmesi zor bir sistemdir.

Faaliyete dayalı finans, işletme faaliyetlerinin sistematik olarak analiz edilmesine ve üretim maliyetlerinin hesaplanmasına olanak tanıyan bir değerlendirme sistemidir. Etkinliğe dayalı değerlendirme geniş maliyetlerle ilgilenen bir yöntemdir. Etkinliğe dayalı bir değerlendirme yöntemi ürün maliyetinden daha verimli şekilde tüketilme olasılığına dayanır ve yönetim maliyetlerini belirlemelidir. Bu amaçla, modern değerlendirme yönteminin belirlenmesi işletmenin karlılığını artırmada ve doğru karar verme sürecinde etkili olacaktır. (Çam 2006, s. 97-101)

Ekonomik katma değer (EVA) : işletmede kullanım kolaylığı yönünden en yaygın ölçüt EVA dır. Ölçümde temel alan bir performans yönetim ölçümüdür. Değeri doğru ölçmekte, değer yaratmanın üstünlüğünde en yaygın kullanılan ölçümdür. EVA bir yıl içinde işletme tarafından yaratılan ve kaybedilen değer tutarındır. EVA muhasebede kullanılan ölçü birimi değildir. Aslına bakıldığı zaman EVA sermaye maliyeti ve faaliyetden elde edilen kar gibi ölçümlere bağlıdır. (Güngör Tanç 2012, ss.210-211)

Tablo 1. Ekonomik katma değerinin formüle edilmesi

1. HESAPLAMA ŞEKLİ : EVA = NOPAT – CC = NOPAT - (WACC x NOA)
2. HESAPLAMA : EVA = (ROCE - WACC) x NOA ROCE = NOPAT/NOA <i>NOPAT : Vergi sonrası net faaliyet karı (Net Operating Profit after Taxes)</i> <i>CC : Sermaye maliyeti (Cost of Capital)</i> <i>WACC : Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti (Weighted Average Cost of Capital)</i> <i>NOA : Net faaliyet yatırım tutarı (Net Operating Assets)</i> <i>ROCE : Sermaye karlılık oranı (Return on Capital Employed)</i>

Kaynak : GÖĞÜŞ, E.Handan Sümer “Ekonomik Katma Değer ve Hesaplanması”, Haziran 2011, s.11, sayı 69, M.Ü.İ.İ.B.F Almanca İşletme Bölümü, ss.9-23

İddialara göre EVA'nın performans ölçümü gibi kullanılmasında başlıca neden pay sahibi kendi servetlerindeki değişimleri önceden doğru izleyebildiğidir. Şu açıdan EVA'nın kullanılması ile pay sahipleri faaliyetlerini değerlendirmede daha ayrıntılı bilgilere ulaşmasına neden olacaktır. Tüm bunlara rağmen EVA'nın hesaplanmasında çelişkiler olmasıdır. Çünkü muhasebe rakamlarının düzeltme

mecburiyeti, geçmişe odaklı olmada işletmelerin aksamaları ve kısa vadeye odaklanmada zorluklar görülmektedir. (Türk 2010, s.22)

1.2.1.2 Geleneksel Olmayan (çok boyutlu) Performans Ölçüm Yöntemleri

İşletmelerin başarısını ölçmede tek finansal yönden değil, finansal olmayan boyutları da dikkate almak gerekir. Geleneksel performans ölçüm yöntemlerinde eksiklikler çok boyutlu performans değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duyurmaktadır. Geleneksel olmayan performans değerlendirme modelleri işletmeleri her yönden değerlendirmekte ve kaynak, zaman kullanışlarını önemli olarak etkilemektedir. Geniş çaplı performans değerlendirilmesini işletmeye sunacak olan çok boyutlu yöntemler öncelikli konularda işletmeni bilgilendirecektir.

Geleneksel değerlendirmede işletmeler “büyüme” ve “karlılık” gibi finansal yöne odaklanmaktadır. Bu durum Dr. William Edward Demingin sözünü hatırlatıyordur. “Kara bakarak bir firmayı yönetmen dikiz aynasına bakarak araba kullanmaya benzer. Dikiz aynası nerede olduğumuzu gösterir ancak nereye gittiğimizi göstermez”. (Ağca ve Tunçer 2006, s.175-177)

Performans ölçümü değil bugünkü durumu, gelecek hakkında bilgi vermelidir ve hedefler ile elde olunan sonuçların karşılaşması gerekir. Aksi olan halde firma başarısız sonuca varacaktır. Geleneksel yöntemlerde müşteriyi dikkate almamak, standart biçim, esnekliyin olmaması, işletmenin kendi özelliklerini ortaya çıkaramamasına neden olacaktır. Bunun için de çok boyutlu performans ölçüm modelleri geleneksel performans ölçüm sistemini kullanan işletmelere yardımcı olacaktır ve gitdikçe bu modellerin geliştirilmesi görülmektedir. (Sarıaltın 2003, s.7)

Tablo 2 : 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
Amaç	İzleme	Gelişme
Sürekli gelişime etkisi	Engelleyici	Destekleyici
Format	Sabit	Esnek-değişken
Lokal-global ilgisi	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
İstikrarı	Statik, değişken değil	Dinamik, yapıya bağlı
Gerçeklik ile bağlantısı	Dolayı, yanıltıcı	Basit, doğru, doğrudan
Üretim düzeyi ile ilgisi	İlgili değil	Kullanılır
Yeni gelişim yaklaşımlarına desteği	Uyum sağlaması zor	Uygulanabilir
Kime yönelik	Orta ve üst yönetim	Tüm çalışanlar

Kaynak : GHALAYİNİ v.d, “An İntegrated Dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness”, İnternational journal of production economic, ss.207-225, 1997

Tablo 3 : Çok boyutlu performans ölçüm yöntemleri

	Performans Piramidi	Balanced ScoreCard	Performans Prizması	EFQM Mükemmellik Modeli
Finansal	+	+	+	+
Müşteri	+	+	+	+
Pazar	+	-	-	-
Ürün ve süreçlerin hızı	+	+	+	+
Ürün ve süreçlerin kalitesi	+	+	+	+
Etkinlik, Verimlilik/Kaynaklar	+	+	+	+
Yenilik	-	+	+	+

Esneklik	-	+	+	-
Öğrenme ve gelişme	-	+	+	+
Vizyon/strateji	+	+	+	+
Rekabet	-	-	+	+
Sosyal sorumluluk ve doğal çevre	-	-	-	+

Kaynak : Alper ERSERİM, “Yönetim muhasebesi aracı olarak çok boyutlu performans değerlendirme ve örgüt yapısı ilişkisi üzerine bir araştırma”, Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi, Ocak 2011, Cilt: 3, Sayı: 1 , ss. 21- 33, s.25

1.2.1.2.1 Performans karnesi / Dengeli Skorkart (Balanced Scorecard)

Günümüzde rekabet ortamı stratejik açıdan üstünlüğü ele almada yeni performans ölçme sistemlerine ihtiyaç duyurmuştur. Modern yönetim işlemleri ile maliyet muhasebesi aralarındaki korelyasyonlar “Balanced ScoreCard” gibi isimlendirilen yeni bir ölçme sistemi geliştirmiştir. Kısaca tanımlarsak BSC bir şirketin stratejisinin, misyonunun ve vizyonunun ölçüler ile ifade edilmesidir. BSC özelliklerinden biride tek finansal yönde deyilde finansal olmayan yönde de performansların açıklanmasıdır. Onlar arasında ilişkileri, korelyasyonu açığa çıkararak ve “dengeli sonuç kartı” adı verilen kurum stratejisiyle ilgili performans ölçme yöntemidir.

Stratejik planlamadan bakılırsa BSC müşterilerin isteklerini, beklentilerini karşılamak için tasarımılanan hedefler, stratejiler ve amaçlar arasında bağlantıyı inceleyen bir stratejik planlama aracıdır. Stratejilerle sık ilişkide olduğundan beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını inceleyen bir yöntemdir. Bunun için de şirketi başarıya ulaştıran bir yaklaşımdır. (Oyman 2009, s.83)

Başka bir deyişle şirketin değişimlerine ve gelişmelere ayak uydurmakta ; şirket içi yöntemlerde finansal olmayan verileri de esas alan stratejik bilgiyi müşteriye odaklı ve hissedarların şirketten bekledikleri doğrultusunda hareket etmeyi amaçlayan bir ölçme yöntemidir. (Ölçer 2005, s.91-92)

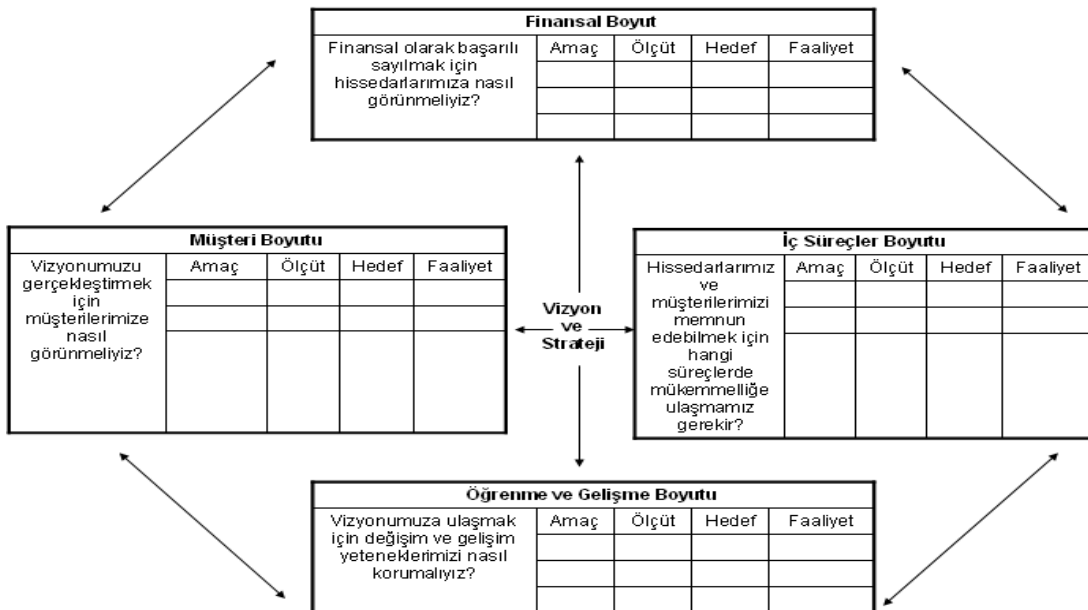
BSC finansal ölçülerden elde olunan bilgilerin işletme için yetersiz olduğunu gösteriyor. Çalışanlardan tutmuş teknolojiye kadar tüm unsurların gelecekte performanslarını artırmak için finansal bilgiler yeterli değildir. BSC işletmenin performansını yüksek kalitede hizmet ve ürün, yenilikler, verimliliğin yüksek olmasına, motivasyonu güçlü olan yetenekli işçilere hazırlamaktadır. BSC işletmenin performansını 4 farklı yönden değerlendirir : (Gençay 2011, ss.205-208)

- Şirket İçi Yöntemler Boyutu
- Öğrenme ve Gelişme Boyutu
- Finansal Boyut
- Müşteri Boyutu

BSC`ın uygulamasında karşılaşılan sorunlardan : organizasyonların sahip olduğu bilgilerin çabuk eskimesi, ölçümler yapılan zaman bilgisayar sisteminde sorunlar ,her işletmenin BSC`ın tasarımı ve uygulamasına aynı tarzda yani zayıflıkları nedeni ile kararlarında sapmalara karşı cevap verememeleri. Bu sorunların çözümü için şirketlerin yeteneklerini ve bilinçli personellerini güçlendirmeleri, stratejik hedeflerini tam belirlemeleri gerekir. Bunun dışında her konuda işletmeler güçlü yapıya sahip olmalıdırlar. (Güner 2008, ss.259-260)

BSC yönteminin başarılı olması için : BSC`dan kısa zamanda ölçüm talep edilemez; üst düzey yöneticilerin BSC`ı desteklemeleri gerekir; başlangıçta stratejinin doğru tespiti ön plandadır; BSC`ın ölçülerinin sınırları belirlenmelidir; bu uygulamayı yapmazdan önce pilot birimlerde test edilmelidir aksi takdirde büyük zararlar oluşabilir; BSC`ı üst düzeyden alt seviyeye kadar her kesim katılımı ve algılamaları, güçlendirmeleri gerekir ; BSC`ın sonuna kadar aşamaların hepsi dikkate alınarak kurum gözden geçirilmelidir; baz alınacak olan performans kriterlerin yönetime etkileri dikkate alınmalıdır. (Başpınar 2016, s.23)

Şekil 1. Balanced ScoreCard



Kaynak : Robert KAPLAN, David Norton, "Translating Strategy in Action: The Balanced

1.2.1.2.2 Performans Piramidi (Performance Pyramid)

İşletmede performans ölçüm sisteminin kullanılması zamanı önemli özelliklerden biri her bölümün bir amaç üzerinde yönlendirilmesi için farklı düzeylerin performans ölçüleri arasında bağlantının kurulmasıdır. Örnek olarak performans piramidini gösterilebiliriz. İlk olarak bu uygulama Judson(1990) tarafından ve sonra Cross ve Lynch(1991) tarafından iyileştirilmiştir. (Yüreğir ve Nakıboğlu 2007, s.553)

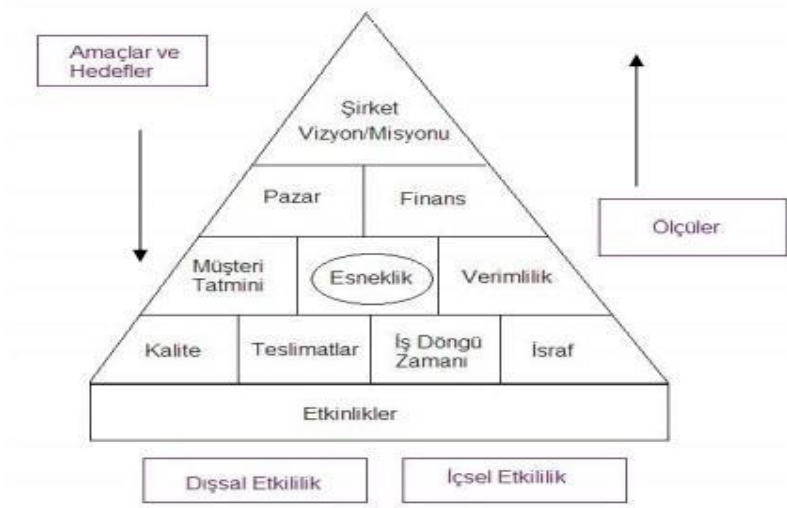
Cross ve Lynch göre her bir bölüm organizasyonun vizyonuna ulaşması için performans kavramını ve onun özelliklerini anlamalı, yönetmeli ve her zaman geliştirmelidir. Lynch ve Cross, karlılık, nakit akışı ve istihdamdan kazanç kârlılığı gibi geleneksel mali önlemlerin ötesine geçen bir dizi önlemi önermektedir. Önerdikleri önlemler işletme işletim sistemleriyle ve kuruluşun stratejik hedefleri ile ilgilidir.

Peki bu performans piramidinin önemi nedir? İlk başta günlük işleri bir hedefe bağlayacak amaçlar ve ölçütleri belirler. Performans piramidinde amaç işletmenin operasyonları ve stratejileri arasında bağlantı kurmakla yukarıdan aşağıya (müşteri öncelikleri); aşağıdan yukarıya (ölçütler) amaçlara dönüştürülmesidir. Performans piramidinde geleneksel performans ölçütleride yer almaktadır, ancak bu ölçümler için yeterli değildir. Esas olarak pazar temelli ölçütlerle dengelenme ve amaçların günlük operasyonlara odaklanma yolunu araştırmalıdır. Bu hedeflere, piramitte gösterildiği gibi çeşitli düzeylerde alınan işlemlerle ulaşılabilir. Bu önlemler yatay olarak her seviyede ve dikey olarak piramitteki seviyeler arasında bulunmaktadır. (www.accaglobal.com/ubcs/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/the-pyramids/html#mainContent)

Piramidin en üst düzeyi vizyon, ardından birimlere yönelik amaçlar, daha sonra finansal ve pazarlama ölçütleri kullanmakla vizyonun gerçekleşmesini araştırmak sonucunda üretkenlik, esneklik, müşteri tatmini gibi ölçütlere temel

tanımlanır. Bu mekanizmanın en güçlü yanı işletmenin operasyonel performans göstergeleri ile amaçları bütünleştirmeyi başarabilmesidir. Ancak bu ölçüm sürekli gelişme sağlayacak ve tüm performans göstergelerini ortaya koyacak güçte sahip değil. (Tangen 2004, s.732)

Şekil 2. Performans Piramidi



Kaynak : Gürkan GÜNER, “Özel hastanelerde performans yönetiminin değerlendirilmesi : Ankara`ya yönelik bir çalışma”, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans tezi, Ankara 2015, s.9

1.2.1.2.3 Performans Prizması (Performance Prism)

Andy Neely ve Chris Adams Performans Prizmasını "ikinci nesil performans yönetim çerçevesi" olarak tanımlıyorlar. Performans Prizmasındaki en önemli gelişme, daha geniş bir menfaat sahiplerinin ihtiyaçlarını belirleme ve bunun yanında örgütün paydaşlarından ne istediğini belirleme üzerine odaklanmaktadır. (Adam`s ve.b, 2000 s.20)

Andy Neely ve Chris Adams dengeli puan kartı ve performans piramidi gibi birinci nesil modellerin yerine geçmek için yeni bir çerçeveye ihtiyaç duyulmasının üç önemli nedeni olduğunu iddia ediyorlar :

- Kuruluşlar yalnızca bir ve ya iki paydaş grubunun ihtiyaçlarına odaklanmayı artık kabul edilebilir ve ya uygulanabilir değildir
- Çoğu performans ölçüm çerçevesi, sahiplerin ve muhtemelen bir kuruluşun müşterilerinin ihtiyaçlarına odaklanır
- Çalışanlar ve tedarikçiler gibi diğer paydaşlar unutulma eğilimindedir. (Töre Başat 2009, ss.101-102)

Performans Prizmi, bir organizasyonun performansını beş birbiriyle ilişkili yönden yönetmeyi amaçlamaktadır : (Neely ve Adams 2002, s.15)

- **Paydaşların memnuniyeti** - paydaşlarımız kimlerdir ve ne istiyorlar?
- **Paydaş katkısı** - Paydaşlarımızdan ne isteyip, neye ihtiyaç duyarız?
- **Stratejiler** - kendi gereksinimlerimizi de tatmin ederken, paydaşlarımızın istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek için hangi stratejileri uygulamak gerekir?
- **Süreçler** - stratejimizi uygulayabilmemiz için hangi süreçleri yerine getirmeliyiz?
- **Yetenekler** - süreçlerimizi yürütmemize izin vermekte hangi konularda ne gibi yetenekler kurmamız gerekiyor?

Paydaş memnuniyeti : Prizmanın ilk safhası, paydaşların kim oldukları üzerinde duruyor ve ne istiyorlar. Burada paydaş eşlemenin önemi kabul edilmektedir. Paydaşların haritalanması, kilit paydaşların belirlenmesi ve bunların her

birinin kuruluş için ne kadar önemli olduğunun belirlenmesi anlamına gelir. Bu, sahip oldukları gücün yanı sıra onu kullanıp kullanmayacakları konusunda da olabilir. Örneğin, çalışanların çoğunluğu bir sendikaya üye olursa, sendika örgüt üzerinde önemli bir etkisi olacak gibi görünüyor. (Kılınç ve.b 2010, s.29)

Kuruluşlar en etkili paydaş gruplarını mutlu etmezlerse, bu uzun vadede finansal performansı etkileyecektir. Örneğin, memnuniyetsiz çalışanlar daha az motive olacak ya da yeni çalışanları işe alma ve eğitime masraflarına neden olan sonuçlara sebep olarak organizasyonu terk edecektir. Kuruluşlar en önemli paydaşları ve kuruluştan istediklerini belirlemelidir. Daha sonra kuruluşun bu ihtiyaçları ne kadar iyi karşılayıp karşılamadığını izlemek için performans önlemlerini belirlemelidirler. (Akgün ve Öztaş s.6)

Paydaş katkısı : Kuruluşlar kendi paydaşlarından beklediklerini daha çok talep ediyor. Performans Prizmasının ikinci aşamasında kullanıcılar, kuruluşun bu paydaşlardan istediğini tam olarak tanımlamalı ve daha sonra, paydaşların sağlayıp sağlayamayacağını ölçmenin yollarını bulmalıdırlar.

Stratejiler : Birçok performans yönetim çerçevesi strateji ile başlar ve uygun bir performans önlemi seçerek bir organizasyon stratejisini belirlemenin kolay olduğunu söylemek mükemmeldir. Bunun nedeni büyük bir çoğunluğu bir çok insanın strateji ve hedefleri karıştırmasıdır. Performans Prizmin'de strateji : amacın nasıl başarılabileceği anlamına gelir. Bu kuruluşun hedefe ulaşmak için gereken rota değil, hedefin kendisidir.

<http://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html>

Uygun stratejileri belirledikten sonra, seçilen stratejilerin çalışıp çalışmadığını belirlemek için kullanılacak performans önlemleri belirlenecektir. Stratejilerle ilgili performans önlemlerinin amacı dört kat :

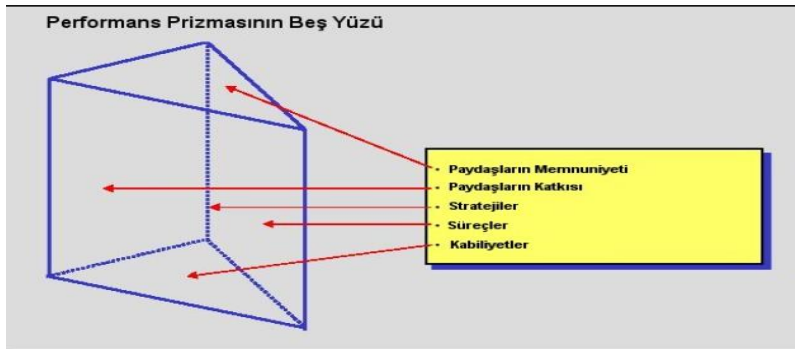
- Stratejilerin ne kadar iyi uygulandığını göstermek

- Stratejileri organizasyon içine iletmek
- Stratejilerin yönetici tarafından teşvik edilmesi
- Stratejilerin kendileri için hala uygun olup olmadığını görmek için. (Neely and Crowe 2001, s.8)

Yetenekler : Yetenekler bir sürecin çalışabilmesi için gerekli olan insanlar, uygulamalar, teknolojiler ve altyapıdır. Performans Prizmasının süreç döneminde tanımlanan süreçleri desteklemek için bir organizasyonda doğru yeteneklerin bulunması önemlidir. Performans Prizmasının yetenekler bölümünde organizasyon hangi yeteneklerin gerekli olduğunu belirlemeli ve bu yeteneklerin ne kadar iyi performans gösterdiğini görmek için performans ölçümlerini belirlemelidir. (Dönmez ve.b 2013, ss.53-56)

Stratejiler, süreçler ve yetenekler arasındaki bağlantı - Performans Prizmi'nin yüzleri birbirine bağlıdır ve birbirlerini desteklemelidir. Stratejiler tanımlanır, daha sonra bu stratejileri gerçekleştirmek için gerekli işlemler yapılır ve ardından süreçleri gerçekleştirmek için gerekli yeteneklerin belirlenmesi sağlanır. Bu yukarıdan aşağıya çok yönlü Performanslı Piramit'e benzeyen bir süreçtir. (Öztayşi 2009, s.25)

Şekil 3. Performans Prizması



Kaynak : Anita Susilawati, John Tan, David Bell, Mohammed Sarwar “Develop a framework of performance measurement and improvement system for lean manufacturing activity”, International journal of lean thinking, volume 4, issue 1, June 2013, s.55, ss.51-64

1.2.1.2.4 EFQM Mükemmellik Modeli

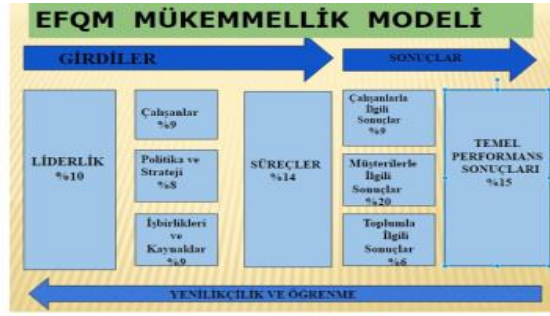
9 ana, 32 alt kriter olmakla yaklaşık 160 başlıkta detaylı sorgulamalarla birimin tümünü kapsamaktadır. Özellikle Avrupada (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı EFQM) esası koyulan bir modeldir. Model araç olarak örgütsel davranışlarda: özdeğerlendirmede, her bir alanda iyileştirmeye ihtiyaç duyulanların belirlenmesinde, örgütü diğerleriyle karşılaştırmasında kullanılmaktadır. (Nur İplik ve Topsakal 2015, ss.18-19)

Modelin özelliklerinden; çok boyutlu bir performans anlayışını ortaya koyan ve performans ölçümleri arasında sebep-sonuç ilişkilerini varsayan bir çerçevedir. (www.surec.com.tr)

Temel işlev burada örgütün kendini performans kriterleri aracılığı ile değerlendirmesi ve bu bilgiyle sürekli iyileştirme yolunda 9 ana kriterlere: politika strateji(8%), liderlik(10%), çalışanlar(9), süreçler(14%) olarak ve performans sonuçları olmak üzere ve toplumsal sonuçlar(6%), temel performans sonuçları(15%), müşteri sonuçları(20%), çalışan sonuçları(9%) olarak sınıflandırılmıştır. Toplam performans üzerinde her bir kriterin yüz ağırlığı olarak toplam 1000 puan üzerinden yapılan değerlendirme 750 puan kabul edilmektedir. (www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01.htm#)

Modelin en güçlü tarafı detaylı gösterge olmakla organizasyonda kaynakların kullanımı, politikaların liderliğe ilişkin odaklanmasıdır. Performans belirleyicilerinin geniş, kapsamlı olması bakımından en güçlü model söylemek olur. Zayıf tarafı stratejiyle ilişkilendirilmemesidir.

Şekil 4. EFQM Mükemmellik Modeli



Kaynak : Fatma Kocatürk, Turgay Öntaş & Fatma Altunbaş “European Foundation for Quality Managment Excellence Model”, Hacettepe Üniversitesi, 2009

1.2.1.2.5 Veri Zarflama Analizi

Veri Zarflama Analizi(VZA) aynı amaç ve hedeflere sahip hastaneler, bankalar, okullar ve.b kurumların verimliliğini ölçmede uygulanan yöntemdir. Kurumun çıktı ve girdilerini analiz ederek diğer kurumlarla kıyaslama yaparak verimli ve ya verimsiz olduğu açığa çıkartır. Her bir işletme diğer kaynaklardan elde ettiği girdileri çıktı haline dönüştürerek hizmetler ve ya mal üzere faaliyet göstermektedir. İşletmeler girdileri çıktılarına dönüştürürken ne kadar iyi bir performans göstermesinin incelenmesini, kullanılan girdilerin en büyük çıktı seviyesine gelip gelmediği ve en düşük girdilerle daha çok verimlilik elde etmesini işletmelerin performansını ölçmek için geliştirilen bir yöntemdir. (Aktaş Hüseyin, “İşletme Performansının Ölçülmesinde Parametrik Olmayan Bir Yaklaşım Veri Zarflama Analizi”, Celal Beyar Üniversitesi, İ.İ.B.F dergisi, c.7, s.1, Manisa 2001, s.163)

VZA`nı diğer performans ölçme yöntemlerinden farklılaştıran temel özellik çok sayıda çıktı ve girdi olduğu halde değerlendirme yapıla bilmesidir. Analiz sonucunda verimsiz, etkin olmayan karar noktalarında hangi girdi ve çıktı oranlarında verimliliği artırabileceğine dair bilgiler elde edilir.

Verimlilik düzeyindeki artışları ve azalışları ölçmeye yönelik bu yöntemin işletme kaynaklarının ne kadar etkin kullanıldığını gösteren göstergedir. İşte VZA kurumların göreceli olarak performansını ölçmek için geliştirilmiştir. VZA tekniği ilk kez ABD`de Amerikan Deniz Kuvvetlerinde uygulanmıştır. Daha sonra geliştirme yapılarak geliştirilmiştir. (Semra Tetik “İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Manisa, Yıl 2003, cilt 10, sayı 2, ss.221-229, s.229)

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS ÖLÇME YÖNTEMLERİ

2.1 İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminin Tanımı ve Amaçları

İnsan kaynakları günümüzde işletmelerin hizmet ve üretimde kar elde etme hedeflerine ulaşmada kullandıkları insan kaynağını ifade eder. Maddi kaynaklardan yeterli olup, insan kaynaklarından yeterli etkinliğe sahip olmayan, başarısı düşük ve verimliliği yeterli olmayan işgücüne sahip işletmelerin hedeflerine ulaşması kolay değildir.

İnsan kaynakları yönetimi işletmede tüm ilişkileri kapsayan çok geniş bir alandır. Karmaşık bir yapıya sahiptir. İnsan faktörü İKY'nin en başında gelmektedir, İKY işletmelerin amaçlarına ulaşmada en önemli unsurdur. İşletme içinde hedeflere varmada, üretimde stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında, işgörenlerin tüm işlerini benimseme ve uygulamalarında etkin bir rol kapsar. Hiyerarşik açıdan tüm kademelerdeki personelleri kapsamaktadır. İşgörenlerin tüm faaliyetlerine ilişkin olarak, İKY'nin amaçlarına ulaşabilmesi için personel tedariki - seçimi, işe yerleşim, eğitim, kontrolü gibi işlemler yapılmaktadır.

İKY insan ilişkilerine bağımlı olduğu için akademik anlamda değil de daha çok pratik uygulamalara yer vermektedir. Bilginin hızla ırelilemesi, toplumda insan unsurunun anahtar bir unsur ismi alması İKY'nin önemini artırmaktadır. İşletmenin geleceğe yönelik hazırlanmasına daha çok dikkat etmesi İKY'ni bir çok sorunlarla karşılaştırmıştır.

Günümüzde insanlar arasında ilişkilerin yoğunlaşması, amaçlara ulaşmada “insanın” en etkin önem aldığına inanılması İKY'ni bu yolda yönelmesine neden olmuştur. (Fındıkçı 1999, s.13)

İKY'nin 2 temel amacı vardır :

- İşletmenin stratejileri ve hedeflerine ulaşmada çalışanların en iyi şekilde kullanılması, çalışandan maksimum verim almak

- İşçilerin kişisel olarak iş tatmininin sağlanması, personelin iş ihtiyaçları, mesleğinde zayıf olduğu noktaları saptamak ve kişisel gelişime katkıda bulunmağa kadar her aşamayı amaçlamaktadır. (Ceylan 200, s.137)

Başka bir ifadeyle İKY`nin amacı 4 temel başlık altında toplanmıştır :

- Kişisel amaç - çalışanların işe uyumuna yardımcı olmak, istihdamlarına devam etmeleri için motive olunma, ücretlenme gibi bir çok işlemleri amaçlar
- Örgütsel amaç - toplum için ahlaki değerlere sahip sorumluluğu üstlenmektir, örgüt toplumsal yarar ve kaynaklardan etkin kullanmazsa sınırlamalar getirilebilir. Bu açıdan toplumun etkisi dikkate alınmalıdır.
- İşlevsel amaç - çalışanların işe katkısı faaliyet gösterdikleri örgütün amaçlarına uygun yönlendirilmelidir. İKY`nin örgütün ihtiyacından çok ve ya az kaynak kullanması kaynakların israfına neden olabilir ve ya aksine.
- Örgütün ana amaçlarına katkı sağlamak için örgüte yardımcı olacak bir örgütsel amaçtır.

Daha kapsamlı İKY`nin amaçları Mazak`a göre :

- Personelin yaratıcı kişiliklerini ortaya çıkara bilmesinde koşullar yaratmak
- İşletmelerin planlarına bakılarak politikaların planlara uygun olup olmadığını belirlemek, uygun olmadığı halde değişiklikler yapmak
- Personelin işletme için önemini ona duyurmakla belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanı bilinçlendirmek
- İşletmenin yararına çaba sarf etmek için çalışanda istek yaratılması
- Objektifliyi koruyarak personel değerlendirmesini doğru kullanmak
- Kaynakları işletmenin ihtiyaçlarına yönelik biçimde kullanarak işletmede işçilerin performansını iyileştirmek için istihdam ve personel politikalarını güçlendirmek. (Bingöl 2000 , ss.13-14)

Harvard çerçevesinde - Harvard okulu, İKY 2 karakteristik özelliği taşıdığını öne sürdü :

- Yöneticiler strateji ve personel politikaları üzerinden rekabetçi bir uyum sağlamaktadır
- Personel faaliyetlerinin nasıl geliştirildiğini ve uygulandığını yönetendir. Bu çerçeveye Beer tarafından modellenmiştir. (Armstrong 2006 , s.9)

İKY politika hedefleri – Caldwell tarafından 12 politika hedefine diğer tanımlar yapılmıştır :

- Organizasyonun rekabet avantajlarından temel alarak insanları yönetmek
- İK politikalarını iş politikaları ve şirket stratejisi ile uyumlu hale getirme
- İK politikalarının, prosedürlerinin ve sistemlerinin birbirleriyle yakın uyumunu geliştirme
- Organizasyon sınırlarında ekip çalışmasını ve kurum içi işbirliğini teşvik etme
- Çalışanların kendi gelişimlerini ve öğrenmelerini yönetmeleri için onları güçlendirme
- Performansa dayalı destekleyici ödül stratejilerinin belirlenmesi
- Daha iyi iç iletişim vasıtasıyla çalışanların katılımını artırmak
- Örgüt için daha fazla çalışan bağlılığı oluşturmak
- Yöneticilerin sorumluluğunu İK politikaları için artırmak
- Yöneticilerin etkinleştirici rolünü kolaylaştırmak. (Armstrong 2006, ss.11-14)

İnsan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi – İKY ve PY arasında farklar uzun bir süre tartışıldı. Bir çok yorumcular tarafından PY ve İKY kavramlarında önemli bir farklılığın olduğunu inkar etdiler. Torrington` göre : PY daha da zengin bir deneyim kombinasyonu üretmek için ilave eksiklikleri özümseyerek büyümektedir. İKY durum değil, çok yönlü bir role başka bir boyuttan yaklaşımdır. (Armstrong 2006, ss.6-18)

Bir çok kaynaklarda İKY kavramının kullanması 1970`lerden görüyoruz. İlk

başlardan personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlasada 90 – cı yıllarda değişen dünya şartlarına uygun olduğu için personel yönetimini geride bırakmıştır. PY`nin zaman geçtikçe evrimleşerek İKY`ne yerini vermesi, ona dönüşmesinde hangi unsurların rol aldığını bilmek gerekir. Daha çok dış çevrede : teknolojik, siyasi, sosyal-kültürel, işgücü piyasası, toplumsal, ekonomideki değişiklikler toplumu etkilemektedir ve bu faktörler sürekli güncellenmektedir. Bir çok organizasyon değişen çevre koşulları ile uygunlaşması için modern uygulamalarla işleyen İKY`e geçmiştir. İç ve dış çevredeki değişiklikler İKY`nin insan kaynağını daha etkin, verimli kullanmasını gerektirmiştir. (Ceylan 2007, ss.140-141)

Farklara baktığımızda PY`de çalışanlara “maliyet unsuru” gibi bakılmaktadır, İKY insan odaklı olduğundan insanları geliştirme açısından yaklaşımdır. Personel yönetimi işletmenin durumundan, işleyişinden bağımsız olarak yürütülmektedir, insan kaynakları yönetimi tüm yöneticilerin sorumluluk almasıdır. Genelde personel yönetimine uzmanlık fonksiyonu gibi bakılır. İKY stratejik bir alanda üst yöneticileri kapsar, PY az güce sahiptir. PY personel odaklı değil personel ile ilgili işlere odaklıdır, bu duruma daha çok dosyalama işlemleri de demek olur. Operasyonel işlemlerden personel bulma, eğitme, ücret personel yönetimine hasdır. İKY geniş, kapsamlı, stratejilerle ilgili tüm personel mesleklerine bağımlı olarak yönetilir. (Benligiray ve b. 2013, s.7)

Hayatımızdaki her şey: aile, toplum, siyasi meseleler olsun çalışanların performansına, düşüncesine etki etmektedir. İKY sadece gelişmiş personel yönetimi demek değildir, uzunvadeli etkilere sahip stratejik bir işlemdir. Ekonomik kriz, çalışanların tehlike altında olmaları, emek arzının artması, tahmin edilmeyen çalışan pazarları, memnuniyetsiz iş gücü İKY`nin etkili şekilde yönetilmesini arz etmektedir. Bir organizasyonun yapısı, kültürü, texnolojisi ne kadar gelişmiş ve karmaşık olursa olsun çalışanın başarısı ve gelişmesi, doğru olan iş için doğru insanı elde etmek işletme için çok önemlidir. Ayrıca en uygun iyi adayı seçme basit değildir.

Organizasyonun insanların çalışma hayallerini kurdukları gibi bir hale gelmesi

önemli bir görevdir. İK yöneticilerinin başarılı bir örgüt kültürünün oluşması için yapacak çok şeyleri vardır, fakat örgüt kültürünü yönetmek her zaman kolay olmayabilir. Bir adaya karar verildikten sonra adayın örgütün kültürüne uygunlaşmasından organizasyon sorumludur. Bununla birlikte, yöneticiler çalışanların refahını sağlamak, İK planlaması, işe alım, seçim gibi işlerle görevlidir.

İK departmanları yasalara uygun olarak işe alım ve seçim süreçlerini geçirmelidirler ve yapılacak olanlar ayrımcılık yapmadan uygulanmalıdır. Kuruluşlar çalışanlarına (işe alımdan emekliliğe kadar) öğrenme sağlamalıdır. Tabii ki, bu her zaman mümkün olmayabilir. Öğrenme ve gelişme yalnız yetkinlikler, beceriler ve bilgi ile sınırlandırılmamalıdır. Kariyer geliştirmede önemlidir. Kariyer geliştirme çalışanların ilgisini çekme açısından iyi bir noktadır. Çalışanların motivasyonlarını artırmakla ve işçilerin iş yerlerinde daha çok kalmasına neden olmakla İK yöneticileri de kendileri için kariyerlerinde fırsatlar sağlamalıdır.

Çalışanların motivasyonunu etkileyen sayısız farklı faktörler vardır. Çalışanları neyin motive ettiğini, ödüllerin nelerden oluşmasını belirlemeli, aynı zamanda cezalarda ödüller ile bir değere ve amaca sahip olmalıdır. Cezaların işçileri utandırmak değil, çalışanların davranışlarını iyileştirmek yönünde tasarlanmalıdır.

Günümüzde İKY işletmelerin olmazsa olmazıdır. Muhtemelen, İK yöneticileri daha önce böyle aranmamıştır. İK yöneticilerinin benimsedikleri 3 rol vardır ki :

- Geleneksel rol – İK yöneticilerinin çoğu merkezi departmanlarda çalışır, İK uygulayıcıları kendilerini kaynak koruyucuları olarak görüyorlar, değişime yön verecek kararlara bağımlıdır.
- Yardımcı rol - İK uygulayıcıları çalışanların bir örgüt kültürü oluşturduğuna inanmaktadır. Çalışanlar farklı ihtiyaçları, çeşitli hedefleri yönlendirdikleri için İK departmanı bir bütün olarak örgütün çıkarına hizmet etmelidir. Geleneksel rollerdeki İK yöneticileri toplumsal konularda yoğunlaşmaktadır. Yardımcı rol almakla İK yöneticileri çalışanlarla yönetimin açık görüşler almasına neden olabilir, bilgili ve katılımcı çalışanlar örgüte daha fazla yarar sağlar ve işden memnun kalır.

- Kampanya sahibi rolü - Rolün özelliklerinden biri İKY'nin çalışanların davranışlarını etkilemekte ve arzu edilen gibi onları yönlendirmesidir. Bu rolde İK yöneticileri başarılı bir organizasyonu kendi başlarına koruya bilmeyeceklerini biliyorlar, bunun için kendilerini nelerin yapılacağını öğrenmek için vizyon sahibi olarak algılarlar ve çalışanların isteklerine yönelik kararları etkilemeye çalışırlar. İK uygulayıcısı çalışanları kaynak yerine hedef olarak görür ve bu rolün avantajı iletişimi vurgulamaktır. Farklı gruplar arasında etkin bir iletişimi kurarak, İK uygulayıcıları güvenirlerini ve popülerliklerini artırmak istemektedirler. (Senyuçel 2009, ss.44-48)

İnsan kaynakları departmanının sorumlulukları :

- Organizasyondaki çalışanların iş yerindeki faaliyetleri ve ilişkileri ile ilgilenmesi
- Organizasyonun başarısını elde etmek için tüm çalışanları bir araya getirmek
- Kuruluşun başarısı için birleşik çıkarlarını teşvik etmek ve geliştirmek.

Bu işlemler hiç de kolay değildir. Bir iş yerinde farklı tutum, karakter, ihtiyaç, görüşlere sahip çok sayıda kişi bulunur. Örgüt büyük oldukça beraberlik ve birlik, geliştirme görevi de artmaktadır. İşlemler de ayrı bölümler tarafından ele alınır.

İnsan kaynakları müdürü neden önemlidir? - Küçük bir organizasyondaki işçiler ani değişiklikler ya da çeşitli kararlar almak için tek bir yönetici ile iletişime alıştıklarından dolayı, farklı departmanlarla iletişim zorlaşıyor. Organizasyon büyüdükçe işler de yoğunlaşıyor. İK departmanlarının faaliyetleri de bu açıdan çok yönlü ve karmaşıktır. Yetkili ve etkili bir İK yöneticisinin başkanlık etmesiyle tam teşekküllü bir İK departmanına ihtiyaç her zaman duyulmaktadır.

İK yönetiminin rolü : İK yöneticisi ve personeli, yönetimle çalışanlar arasında tüm görüşmelerde önemli bir rol almaktadır. İK müdürü mantıklı, açık düşünceli ve her durumda problemlere objektif yaklaşım yeteneğini kazanmalıdır. Bir İKY'nin

düşünce üzerine “acele kararlar” vermesi konusunda tereddütsüz davranması çok önemlidir. Karar verme süreci aşağıdaki adımları içermektedir :

- Çözülmesi gereken sorunun tanımlanmasının doğru olması
- Sorunla ilgili gereken tüm bilgilerin toplanması
- Sorunu parçalara ayırma
- Farklı çözümlerden en çok başarıya ulaştırmanın ihtimalinin diğerleri ile karşılaştırılması
- En uygun çözümü seçmek
- Kararın verilmesi ve uygulanması . (Joshi 2013, ss.13-16)

İKY`nin fonksiyonları stratejik anlamda önemi olan ve İKY`nin tam olarak sorumluluklarını yerine yetirmesi fonksiyonlarının doğru uygulamasıyla bağlıdır. Örgütsel bağlamda İKY`e bakarsak : Organizasyonel çevrede hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yardımcı olan fonksiyonları arasında bağlar kurulmağa yardımcı olmaktadır. Ana hedeflerden olan etkin iş gücünü örgüte çekmek ve onu yetiştirmek işletmenin bu yönde odaklanmasına sebepdir. (Benli ve Şahin 2004, ss.114-116)

Genel olarak İKY`nin ana fonksiyonları :

- İKY planlaması
- İş analizi
- Personel bulma ve seçme
- Oryantasyon
- Personel eğitimi
- Performans değerlendirmesi
- İş ve işgören değerlendirme
- Ücret yönetimi
- Kariyer yönetimi ve geliştirme

İKY planlaması – Bir örgütte İK iç ve dış gelişmelere bağlı olarak etkili şekilde oluşturulması, gelecekteki hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulacak insan sayısının belirlenmesi ve bu ihtiyacın karşılanması faaliyetlerini bildirir. İK planlaması 4 aşamadan :

- İK`nin sistematik analizi
- İK ihtiyaçlarının ve arzının belirlenmesi
- Örgüt istisnaları çerçevesinde İK arz ve talebinin dengesi
- İK amaç ve politikalarına uygun olarak planların hazırlanarak uygulanması.

(Aras 2007, ss.1-2)

İş analizi – İşlerin kısa zamanda ve ekonomik şekile getirilmesi, gerekli tüm bilgilerin sistemli olarak toplanması ve analiz edilmesi sürecidir. Örgütteki her işi nicelik ve nitelik bakımından bilimsel yöntemlerle doğru ve etkin biçimde inceleyen yöntemdir. İKY`nin fonksiyonlarını başlangıç aşamasından olan iş analizi tüm örgütlerde önemlidir. Personel seçimi, değerlendirme, ücretlendirme, eğitim gelişimi v.b alt yapını oluşturan fonksiyonlarda, iş analizinden elde edilen veriler önemli olmaktadır. (Çetin ve Özcan 2013, s.22-23)

Personel bulma ve seçme – İşe alım organizasyonun ihtiyaç duyduğu insanları bulma sürecidir. Seçme hangi başvuru sahiplerinin ve ya adayların işlere seçilmesi sürecinin bir parçasıdır. Braton ve Gold terimleri ayırırken aralarında net bir bağlantı kurarak söylemişlerdir ki, işe alma bir kuruluşda istihdam başvurusunda bulunaabilecek yetenekli insanların seçilme aşamasında seçme, yöneticiler ve ya başkaları tarafından yasal gereklilikler ve hedefler dikkate alınarak seçim yapılacak kişi ve ya kişileri seçmedir.

İşe alım ve seçim süreci - kişi özelliklerini hazırlama, istihdam şartlarını belirlemek, adayları çekmek v.b işlemlerinden oluşmaktadır. Örgüt adayların seçilmesi şartlarında bir pozisyonun doldurulmasında zorluklarla karşılaşabilir. Sorunu düzeltmek için önlemler vardır ki, tüm adaylar ve kaynakların kullanılması kişinin özelliklerinin gerçekçi olup olmadığını kontrol etmek, web sitesinin ve

reklamın daha cazip hale getirilmesi, adaylara sunulan paketin gerekli olup olmayacağını araştırılması v.b (Mwaniki ve Gathenya 2015, s.437)

Oryantasyon – Bir işçini işe alıp boş pozisyonu doldurmakla iş bitmez, işçi kendisine kurumda değer verildiğini hissetmiyorsa sorunlar yaşana bilir. Oryantasyon işe yeni başlayan çalışanların işin gerektirdiği bilgileri edinmeği, düşünsel beceriler kazanmaları, kendilerini kurum için önemli hissetmeleri de bu şekilde işe uyumun sağlanmasına getirip çıkarır. Oryantasyon eğitimi mesleki ve temel olmakla 2 yere ayrılır. Programın başarılı olması İK bölümünün sorumluluğudur, yeni çalışanın uygulanan süreçte beklentileri öğrenmeleri beklentilerin karşılanıp karşılanmayacağına bakarak ve eğitimde işçiyle oryantasyon sorumlusu ile bir birilerini değerlendirme sonucu ortaya çıkabilir. Alınan sonuçlar ölçülmeli ve oryantasyon kapsamında İK departmanlarında sorumlu bir çalışan istihdam edilmelidir. (<http://www.kariyer.net/ik-blog/oryantasyon-egitimi-nedir>)

Eğitim – İşçinin işini yerine getirmesi niteliklerini karşılaya bilmesi örgütte çok önemli bir durumdur. Örgütlerde eğitim yoluyla işçilerin kendi bilgi ve becerilerini daha artırarak işlerini geliştirmeyi, verimliliği artırmayı hedeflemelidirler. Personelin kendini geliştirmesi şimdiki ve gelecekteki görevlere hazır bulunması örgüt için önem taşımaktadır. Doğru ve etkin eğitim araçlarının kullanılması eğitim yönteminin başlıca unsurlarını oluşturmaktadır. (Sezer ve Ak 2017, s.217)

Kariyer yönetimi – Kariyer geliştirme bir bireyin kariyerinde amaçlarına ulaşması için örgütün sağladığı programlar, faaliyetler ve ya eylemlerdir. Örgüt açısından çalışanı yetiştirme ve iş tecrübesi yolu ile kariyerinin planlaması için çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirilmesi gibi işlemlerdir. Kariyer geliştirme programlarının amaçları :

- Bilgili, yönetici potansiyelli işçinin becerilerinin örgütsel ihtiyacı karşılamak için kullanılması
- Mevcut işlerinden başka ek işlerde oldukça işgörenlerden ihtiyaç duyulacak becerileri geliştirme
- Örgüt içinde işçilerin kendi gelişimine ortam yaratacak, hedeflerine ulaşmada

yeterlilik sağlayacak bir örgüt yaratmak

- Verimlilik kayıplarını azaltmak ve tüm engellerin aradan kaldırılması. (Deniz ve Ünal 2007, ss.104-105)

Ücret – Fikiksel ve ya düşünsel olarak emeğini işe katan işgücünün yerine getirdiği işin karşılığını aldığı değerdir. Emeğin bedeli olan bu ücret yönetimi normal, kar, asgari ücret ve ya aylık olarak tüm menfaatleri içine alır. Ücret doğrudan ve dolaylı olmakla 2 yere ayrılır ve ücret sistemleri işgücü piyasasına, işe, performansa, bireye dayalı olmakla sınıflandırılır. Ücret yönetimi için bu konuda uzmanlaşmış kişi ve ya başka işletmelerin yöntemlerinden yararlanmalı, ücret yönetiminin önemli konu olduğunu kabullenmeli, kurumsal statülere uygun ücretler belirlenmeli, ücret artışları bir mantığa ve sisteme dayalı olarak yapılmalıdır. Bu ve diğer işlemler ücret yönetiminde önemli çalışmalardır.

2.2 Performans Yönetiminin Tanımı ve Amaçları

Performans yönetimi kurumun kendisinin belirlediği performans kriterlerine uygun gelişme ve iyileştirmedir. İşletmelerde 4 temel fonksiyon - plan, planın uygulanması için organizasyon, yönetim ve tüm işlemlerin kontrolüdür.

Niçin performans yönetimi uygulanmaktadır sorusuna cevap olarak – Performans yönetimi işletmenin kısaca söylersek durumunu belirler ve kuruma yön verir. Kurumun ortaya koyduğu hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesinde performans yönetimi en önemli sistemdir. Performans yönetiminin kurumlara sağladığı faydalara bakarsak :

- Bir disiplin oluşturarak kurumlardaki faaliyetlerin belirlenen amaç ve hedeflerine yönelir ve işlerin bu yönde yönelmesini sağlar
- Belirli periyotlarda tüm çalışmalar izlenerek sonuçlar değerlendirme ve ölçüm yapılarak hedeflere yaklaşılmaya bakılır ve böylece aksaklıklar olursa önceden bilinerek iyileştirme yapılmasını sağlar
- Üst yönetime kurum gidişatı ile ilgili bilgi verir. Amaçları gerçekleştirmek için

gerekli kaynak belirlenmesini sağlar, aynı zamanda çalışanların da yeni fikirler üretmesine ve yönetime sürekli katılımını sağlar ve kendilerinin güçlü taraflarını ortaya koymasını, zayıf taraflarının düzeltilmesini sağlar.

- Yöneticiler işletmede daha iyi role, sorumluluklara sahip olurlar.

Yöneticiler içinde faydaları : çalışanlarla daha sağlıklı iletişime, onların işlerini ne kadar iyi yaptığını öğrenmesine sebep olur, yönetsel becerilerini geliştirebilir ve kolay yetki elde edebilirler. (Can ve Güney 2007, s.486)

Barutçugil performans yönetimi için söylemektedir : Performans yönetim sistemi organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi yönünde çalışanların ortaya koyması gerektiği performansın organizasyonda bulunması ve işletmenin bu gösterilen çabalara yapacağı desteğin genişlendirilmesi sürecidir. (Barutçugil 2002, s.125)

Performans yönetiminin 6 temel unsuru vardır ki :

- Bireysel ve kurumun hedeflerine uygun olarak planlanması
- Performans değerlendirmesini bilmek için yöntemlerin önemli kriterlerinin belirlenmesi
- Kurumun ve ya bir grupun seçilen yöntemle performansının değerlendirilmesi
- Çalışana değerlendirilme yapılacağıyla ilgili geri bildirim verilmesi
- Geri bildirim sonuçlarına göre performansla ilgili çalışanın bilgilendirilmesi
- Elde edilen sonuçlarla çalışanla ilgili kararların verilmesi (ücret, kariyer gelişimi, eğitim v.b). (Uysal 2015, s.38)

Performans yönetim sisteminin aşamaları – Kurumun genel olarak hedefi işlemlerden oluşan yapı oluşturmaktır. Öncelikle iş analizi işi yapan ilgili kişinin yaptığı işiyle ilgili mülakat ile görüşmesinden sonra analizin sonucudur. Bu formlar işletmeden işletmeye farklıdır ve özel hazırlanmış formdur. İş analizinden sonra

“çalışanın memnuniyet anketi” kurumun yapısında bilgi elde edilir ve daha sonra birimler arasındaki işbirliğini ölçmek için iç memnuniyet anketi yapılır. En son halde sistemin daha düzgün şekilde izlenmesi için hedefler önemli eğitimlerle birlikte yeniden tanımlanır. Performans yönetim sisteminin oluşmasına neden olacak aşamalar :

- Hedef belirleme – Çalışanın iş sonuçlarıyla ilgili hedeflerin belirlenmesi
- Yönlendirme - hedeflere özgü olan işlemlerin kaydı ve gelişmesi gereken yönlerin tespiti
- Değerlendirme – işçilerin kişisel iş sonuçlarının değerlendirilmesi
- Gelişim planlama – gereken ihtiyaçların tespiti ve eğitim belirlenerek gelişim planlarının çizilmesi. (Afşar ve Dede 2008, ss.9-10)

Performans yönetim sisteminin amaçlarını sıralarsak :

- Kurumun hedeflerinin her kes için bireysel hedeflere dönüştürülmesi
- Kurumda yer alan pozisyonların objektif değerlendirilmesi yapılarak önceden belirlenmiş sürede değerlendirme kriterlerinin sağlanması
- Değerlendirme yapılarak çalışanlara performansı ile ilgili bilgi verilmesi, eksikliklerinin düzeltilmesi
- Performansa bağımlı ödüllendirme işlemlerinin yapılması
- Önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirme yapılması
- İşçinin kendisinden beklediği performansı ile ortaya koyduğu performansının karşılaştırılması için değerlendiren ve değerlendirilen arasında iletişim kurulması
- Performansın gerçekleştirilmesi için yöneticilerin, üst ve astların işbirliğinin olması
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi
- Geri bildirimle çalışanların bilgi ve motive edilmesi
- Hedeflerin uygulanması için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi
- Belirlenen kriterlere uygun çalışanların adaletle değerlendirilmesi

- Yönetici ile işçi arasında etkin bir bağlantının ve anlayışın kurulması.
(Uzoğlu 2011, ss.15-17)

2.2.1 Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Amaçları

Performans değerlendirme de insan kaynakları yönetiminin önemli fonksiyonlarından biridir. Performans değerlendirme kurumda, işletmede ve ya her hangi bir iş yerinde çalışanın görevinden bağımlı olmayarak çalışmalarını, işe kattığı katkı, verimliliğini, yeterliliğini, fazlalıklarını ve var olması gereken özelliklerini tüm olarak, işçinin bir bütün olarak gözden geçirilmesidir. İşçinin tanımlanmış görevlerini ona verilen zaman payı içerisinde nasıl gerçekleştirdiğinin belirlenmesidir. Farklı yöntemler, teknikler kullanılarak çalışanın performansını ölçmek mümkündür. Asıl işlem elde olunan sonuçlardır. Bu sonuçlarla kişinin ücretinin artırılması, terfi edilmesi, işten çıkarılması ve ya kariyerinin geliştirilmesi gibi kararları vermeye neden olacaktır. (Fındıkçı 2000, ss.297-298)

Performans değerlendirme ilk kez ortaya çıktığı 1900 yıllarının önceleri ABD`de hizmet sektöründe görülmektedir. 1950 yıllarından artık ABD`deki işletmelerde daha yaygın olarak işçinin iş sonuçlarına yönelik kriterlerinin değerlendirilmesi kullanılmıştır. (Ünver 2005, ss.51-52)

Performans değerlendirilmesi planlı bir araç gibi işçinin bir tek başarısını değil, ahlak durumunu, davranışlarını değerlendiren bir yöntemdir. (Barutçugil 2003, s.1)

Performans değerlendirmenin amaçları – temel olarak 2 amacı vardır :

- Personel ile ilgili yönetsel kararlar elde etmek için çalışanın iş performansını değerlendirmek ; yönetsel kararlara örnek olarak – kariyer planlaması, ihtiyaç duyulan eğitim, geliştirme, eleman seçimi ve onun yerleştirilmesi, terfi ve ya işten çıkarma v.b .
- Personele eksikliklerini bildirme ve ona yardım edilme gibi geri bildirim

olmasıdır. (Bingöl 2008, s.344)

Performans değerlendirmede amaç işçiye bir bütün olarak bakmak, başarılarına daha da katkı sağlayacak motivasyon verici ödüller, eksikliklerinin düzeltilmesi için önlemlerin alınması, işletmenin hedeflediği amacın sağlanması için performans değerlendirilmesi sonuçlarıyla çalışanların bilgilendirilmesi ve nesnel başarı ölçümünü yapmaktır. Değerlendirme sonuçlarıyla kişiler kendi durumunu ile ilgili bilgilendirilmelidir, aksi takdirde düzeltilmesi gereken yönlerini tespit edemeyecektir. (Bakan ve Kelleroğlu 2003, ss.105-108)

Kurumların hangisinin olması fark etmez planlanmış şekilde, iyi uygulanma gören performans değerlendirmenin amaçları genel olarak :

- Çalışanın kendisi ve işi hakkında bilgiyi doğru olarak elde etmek
- İyileştirme için her zaman açık olmak, yeni fikirler yaratmak
- Verimliliğin artırılması yönünde çalışmalar yapmak
- Beklentilerle ilgili endişeni minimuma indirmek
- İyi performanslı işçilerden ödülleri esirgememek
- Performansa uygun ücretlendirme sistemini oluşturmak
- Kötü performansı açığa çıkarmak ve onun için önlemler almak
- Çalışanların işlerine odaklanması için ortam yaratmak
- Eğitim gereksinimleri
- Kurum içi grup çalışmalarının artırılması. (Karasoy 2014, s.260)

2.2.2 Performans Yönetimi İle Performans Değerlendirmenin Karşılaştırılması

Performans yönetimi ve performans değerlendirme kavramları literatürde karşılaştırma yapılsa da, bir biriyle farklı kavramlardır. İşletmenin hayatda olduğu sürece performans yönetimi her zaman vardır. Performans değerlendirme bir zaman dilimi içerisinde yapılan çalışmalardır. Performans yönetimi performans değerlendirme ve onun gibi yapılan diğer yöntemleri kapsayan bir sistem olmaktadır.

Sadece olarak değerlendirme bu sürecin küçük bir parçasıdır. (Taşdemir 2017, s.1)

Tablo 4 : Performans yönetimi ve performans değerlendirmenin karşılaştırılması

<i>Performans yönetimi</i>	<i>Performans değerlendirmesi</i>
1.Yöneticilerin yaptığı işlemlerdir,genelde onlar tarafından yürütülür.	1.İK departmanı tarafından yürütülmektedir.
2.Kapsamlı değerlendirme demektir.	2.Değerlendirme dikey olarak yapılır.
3.Sürekli devam eden bir çalışmalardır.	3.Yılda bir ve ya 2 defa yapılır.
4.Şirketin performansına odaklanır.	4.Bireylerin, çalışanların iyileştirilmesi ve başarısını tespit etmektir.
5.Ücretlendirme ile ilgili değildir.	5.Ücret sistemi ile yoğun bağımlıdır.
6.Değerlendirme sonuçları yaygın kullanılmamaktadır.	6.Değerlendirme notu sıklıkla kullanılmaktadır.
7.Esnek bir süreçtir.	7.Tek parça bir sistemdir ve notlara uygun çalışmalara yön alır.

Kaynak : Michael Armstrong, “A handbook of human resource management practice , 10th edition”, London and Philadelphia, Kogan page limited.B, 2006, s.500

2.3 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performans değerlendirmesinde bir sıra yöntemler kullanılır ve bu yöntemler en uygun çalışmalar olmalıdır ki, işletme için önem taşımaktadır. Klassik ve modern olmakla 2 grupta olmaktadır. Ayrıca kişiler arası karşılaştırmaya uygun yöntem, performans ve kriterlere dayalı, bireysel performans standartları gibi alt başlıklara ayrılmakla sınıflandırılabilir. (Aktan 2009, ss.38-40)

2.3.1 Basit Sıralama Yöntemi

Yöntemler içinde en basit olanıdır. Belirli nitelikleri ve ya genel olarak işçiler sıralanırlar. İşçilerin başarılarına uygun olarak sıralandığı bu yöntemde, kendi içinde tekniğin farklılıkları var.

2.3.2 İkili Karşılaştırma Yöntemi

Günümüzde sınırlı kullanılan yöntem olmaktadır. Sonuca işgörenlerin bir biriyle karşılaştırma yapılmasıyla varılır. Yalnız 2 kişi değil, bir kaç kişide karşılaştırıla bilinir. Bu yöntemin pek çok sakıncaları vardır : Belirli ve açık farklar performans düzeyleri arasında tam olarak açıklanmadığından ücret için bu sonuçları kullanmak doğru değildir. Bir çok aday yöntemde kişilerin görevleri ve pozisyonlarını dikkate almadığından, yöntemin uygulanması sorunlara neden olmaktadır. Sayısal yöntem olmadığından başarı farklarının derecesi bilinmemektedir. (<http://ikmania.blogspot.com/2016/03/performans-degerlendirme-yonetimi.html>)

Tablo 5 : İkili karşılaştırma yöntemi

Karşılaştırma	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-		-	-	-	-
B	-		-	-	-	+		-	+	+
C	-	+		+	-	+	+		-	+
D	+	+	-		+	+	-	+		-
E	+	+	+	-		+	-	-	+	

İşe göre değerlendirme

B daha iyi

A daha iyi

+ Daha iyi

- Daha kötü

Kaynak : <http://aydancag.com/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri/>

2.3.3 Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method)

Yöneticiler işçilerinin başarılarında farklı bir şey olmadığını ve ya

performanslarında bir irelileme olmadığını belirleyerek, yapılan değerlendirmelerde önemli bilgilere yönele bilirler. Hassas bir şekilde kişiler arasındaki başarıyı saptamak ana işlemdir. Bu yöntem değerlendiricilere bir kaç sınırlamalar öngörmektedir. Değerlendirmeyi yapan kişiler normal dağılım eğrisine paralel performans seviyelerini yöntemin uyguladığı gibi beşli ölçeğe yerleştirme yapılmalıdır.

Tablo 6 : Zorunlu dağılım yöntemi

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

Kaynak : Akgemci ve Güleş, Tahir, Hasan Kürşat. “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Gazi Yayınları, Ankara , 2009 , s.119

Sakıncaları: Bu yöntem az sayıda işçilerin çalıştığı örgütte yapılamaz. İşgörenlerin derecelendirilmesinde hatalar ola bilir. (Doğan 2014, s.41)

2.3.4 Derecelendirme Yöntemi

İşçiyi değerlendirmede uygun kriterler belirlendikten sonra uygun seçeneği seçmekle uygulanır. Değerlendiriciye seçenekler arası açıklama içererek işçilerin kişisel davranış ve işlerin yapılış şekli arasında farkları görmesi için önemli bilgi uygular. Avantajları; daha netdir, açıktır, yönetim maliyeti düşüktür. Dezavantajları ; yöntemde seçeneklerin belirlenmesinde profesyonellik önemlidir. (Eraslan ve Algün 2005, s.97)

2.3.5 Kritik Olaylar Yöntemi

Değerlendiricilerin işçilerin işlerini yaptıkları zaman olumlu ve ya olumsuz davranışlarını ortaya çıkaran yöntemdir. Bu yöntemin adını kritik olaylar olmasının

nedeni gözlemlenenin davranışlarını, işçilerin başarısını ve ya başarısızlığını doğru yönde açıklayandır. Bu yöntemin özelliği işçinin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek güvenilir geribildirim yapması bakımından yararlıdır. Değerlendiricilerden bu form için olayları kayd etmesi istenir.

Savaş sırasındaki uygulamalardan yararlanmıştır. Yöntem dönem boyunca olan olaylara bakmaktadır. Yani anlık bir yöntem değil. Olumsuz olay görülürse işçinin davranışını düzeltmesi için işlem yapılır. Sakıncası; bu yöntem amire göre çok yorucu yöntemdir. Nedeni : davranışları günlük ve haftalık yapılması istenilir. Sonuçlar dönem sonunda belirlendiği için işçilerin eksik yönlerini düzeltmede gecikmeler ola bilir. (Tutum 1976, s.163)

Tablo 7 : Kritik olay değerlendirme formu

Kurumun sorunlarına işçinin duyarlılığı					
a.Sorunları göremedi b.Sorunların nedenini önemsemedi c.Sorunlurun çözüm yollarını aramadı			a.Sorunların ola bileceğini önceden sezdi b.Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu c.Sorunların kaynağını çözdü		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.07.2017	C	Duyurulması gereken özel duyurunun gecikmesine neden oldu	23.08.2017	C	Kişisel çabalarıyla yangın çıkmasını önledi
		Açıklama : Zamanında ilgililere bildirmedi			Açıklama : Yangın çıkmasını kendini tehlikeye atarak önledi

Kaynak : <http://ikmania.blogspot.com/2016/03/kritik-olay-degerlendirme-yontemi.html>

2.3.6 Alternatif Sıralama Yöntemi

En kolay, ucuz, az bir zaman arz eden yöntemlerden biridir. Yöneticiler

tarafından çalışanların başarılarına uygun sıralama yapmaktadırlar. Farklılıklar gösteren işçileri yöneticiler gruplar içinde de alt gruplara bölerek iyiden kötüye doğru sıralar. (Ceylan 2007, s.168)

Tablo 8 : Alternatif sıralama yöntemi

Bölüm Tarih	Değerleyici
Sıralanacak olan işçilerin isimleri	1.En başarılı
Fatih	2.En başarılı
Fikret	3.En başarılı
Neslihan	4.En başarılı
Erol	5.En başarılı
Ali	5.En başarısız
Aslı	4.En başarısız
Ahmet	3.En başarısız
	2.En başarısız
	1.En başarısız

Kaynak : Schermerhorn J.R – “Managment and Productivity” , Third Edition, Printed in the United States America , 1989

2.3.7 Grafik Derecelendirme ve ya Standart Puanlama Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi bazı yerlerde geleneksel değerlendirme skalaları olarak isimlendirilir, işletmelerde en çok kullanılan yöntemdir. İyi bir düzenleme uygulanarak çok taraflı analizlerin yapılması bu yöntemde uygundur. Her bir işçinin belirli başarı düzeylerine göre gruplanarak düzenlenir. Örneğin, 5 seçim

içermekle toplu çalışanları bir değerlendirilen özellikle analiz etmek olur. Önemli olan ölçülecek olan faktörün çeşitidir ; kişilik özellikleri, işin miktarı, kalitesi gibi. Yöneticiler değerlendirmeden önce faktörlerin sınırları belirlenerek açıklama yapılır.

30-40 kişini 5 derece ölçekte başka faktörlerde değerlendirilmesi sıkıcı olduğundan bazen doğru sonuçlar elde edilmeye biliniz. Sistemdeki eksiklikleri gidermek için yeni hususlar eklenmiştir : değerlendirilen maddelerin açık ve net olmasına dikkat edilmeli, maddeler benzer olmamalı, aynı performans çok madde ile değerlendirilmesi yapılmamalıdır. (Akalin 2005, ss.25-27)

Tablo 9 : Grafik derecelendirme ve ya standart puanlama yöntemi

Değerlendirme Faktörleri	Değer
Çalışmanın niceliği : Çalışmanın ölçülerine istenilen miktarda ulaşır	3
Çalışmanın niteliği : Çalışmasını nitelik bakımından tam ve eksiksiz yapar	2
İş bilgisi : İş gerekenlerini ve görev boyutlarını bilir	3
İşbirliği : Görevlerini ve diğerleri ile iş birliği yapmada isteklidir	1
Bağlılık : Çalışmaya katılımında ve tamamlanmasında titiz ve dikkatli davranır	2
İşe karşı istekliği : Fikirlerini sunmada ve görevlerinin artırılması noktasında istekli davranır	2
3 = mükemmel 2 = yeterli 1 = yetersiz	

Kaynak : Sabuncuoğlu Zeyyat, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İstanbul, Beta Yayınevi, 7.Baskı, s.202, 2013

2.3.8 Amaçlara ve Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi

Çağdaş yöntemlerden biri olan bu yöntem diğer değerlendirme yöntemlerinin problemlerini azaltmak, örgütün gelişimine yardımcı olmak, işçilerin başarısını değerlendirmede önemli olduğunu vurgulamak için geliştirilmiştir.

Aşamaları; astlar için hedefler belirlenir, bu aşamayı üst ve ast birlikte belirler,

her iki tarafın fikirleri dinlenilir ve ortak noktaya varılarak hedeflere ulaşmada gerekli planlar hazırlanılır ve sonda yeniden bir araya gelerek hedefleri nasıl belirlemeye bakılır, karşılıklı tartışma yapılarak çalışmalar için geri bildirim sağlanır ve bu uygulamadan da işçinin performansı ortaya çıkar. (Kaynak 2000, s.220)

2.3.9 360 derece Değerlendirme Yöntemi

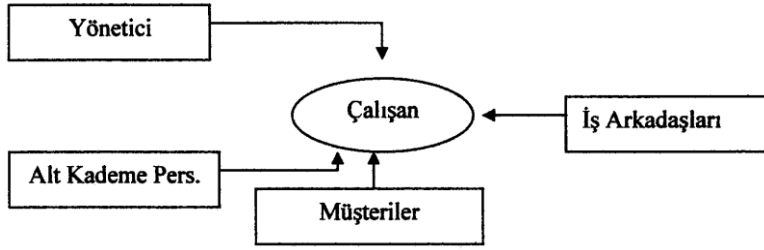
360 derece performans değerlendirme yöntemi çalışanın çalışma ortamında olduğu her kes tarafından performansının değerlendirilmesidir. Anket formu ile beceri alanlarını derecelendirme yapılır. Daha sonra bir rapor belirlenerek işçiye geribildirim verilir. Asıl amaç zayıf ve güçlü yönlerin ortaya çıkmasıdır. Yöntemin özelliği: birden fazla kişinin işçiye değerlendirmesiyle fazla kaynağa ulaşmakla daha doğru sonuçlar elde etmektir.

Faydaları: İletişimi güçlendirerek müşterinin de değerlendirmede katkısının olması müşteri fikirlerini her zaman dikkate alıp, o yönde odaklanma ve aynı zamanda yöneticilerin de işçiler tarafından değerlendirilmesi de yöneticilerin kendilerini görmesine yardımcı olur.

Bir kaç problemler bu yöntem uygulanırken olabilir :

- İş arkadaşları kişisel ilişkilerden dolayı yanlış bilgiler verebilirler
- Yöneticilerin kendilerinin astlar tarafından değerlendirilmesine tepki verebilirler
- Birden fazla değerlendirici olduğu için yöntem uygulama aşamasından önce yönetimin iyi planlanması gerekir. (Şentürk 2005, ss.41-43)

Şekil 5 : 360 derece performans değerlendirme



Kaynak : Mathis, R.L ; Jackson J.H – “Human Resource Management”, 1997, 8 edition, West Publishing Co

Tablo 10 : Performans değerlendirme yöntemlerinin karşılaştırılması

	Grafik derecelendirme yöntemi	Sıralama yöntemi	Amaçlara ve hedeflere göre değerlendirme.y
Değerlendirmelerin doğruluğu	düşük	düşük	yüksek
Personelin kararlarına katkısı	orta	yüksek	orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	düşük	orta	yüksek
Geliştirmeye ihtiyacı belirlemeye katkısı	çok düşük	çok düşük	orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	düşük	çok düşük	orta,yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	düşük	düşük	yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para	düşük	düşük	orta yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	düşük,orta	düşük,orta	yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	düşük,orta	düşük,orta	yüksek
Değerlendirenlerde gereken beceri	düşük	düşük,orta	yüksek

2.4 Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme belirli bir iş tanımı olarak çalışanın işini ne yönde gerçekleştirmesidir. Yararlarına bakılırsa: işgörenlerin eğitimi, eğitim değerlendirmesi, işgörenlerinin seçiminin de yararlı yönlerini gösterir. Örneğin işçileri seçme süreci, örgütte işçi alındıktan sonra onun işdeki başarısını, performansını ortaya koymakla seçim sisteminin verimliliğini ölçmeye fırsat tanır. Değerlendirme sonucunda ortaya çıka bilir ki, işe son alınan eleman görevini iyi yapmamıştır, bu da yöneticilere etkin bir sistemin olmadığını kanıtlar. Aynı zamanda işçini seçmede daha adilce kararlar sağlar, seçim yöntemlerinin geçerliliğini araştırır. Diğer yararları: işçinin işini daha iyi yapması için gerekli yetenek, bilgini belirlemeyi ve gereken staj, şikayetler ve problemleri çözmeye, terfi olanaklarını önceden belirlemeğe, işçilerin motivasyonuna destek olmaya yardımcı olur. (Helvacı 2002, s.160)

İyi tasarlanmış, başarılı bir performans değerlendirmesi örgüte, işçilere, yöneticilere önemli avantajlar sağlar :

- Hizmet kalitesi, karlılığın ve verimliliğin artmasına neden olur
- Personel ile ilgili kararlar almada bir temel oluşturmak
- Örgüt potansiyelinin geliştirilmesine yardımcı olur
- Kuruluşlar ve işletmeler arasında iletişimi (dikey,yatay) güçlendirerek sorumluluklara net olmağa yardımcı olur
- Sorunların çözülmesini sağlar
- İşletmelerin, örgütlerin, bireylerin potansiyellerini daha sağlam belirler
- İş verimliliğinin artmasına uygun gerekli bilgi sağlar
- Eğitim ihtiyaçlarının tespiti, ücretle ilgili kararlar, işten çıkarmalar ve başka yönetim kararları için bilgiler personel performansının değerlendirmelerinde belirlenir. (Altan 2005, ss.18-19)

2.5 Performans Değerlendirme Süresinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme insana ilişkin yapılırsa değerlendirmelerde yanılığ olmaktadır, her zaman doğru sonuçlar alınmaya bilinir. Bu yanlışlara örnek olarak :

- Tolerans – katılık (hoşgörü ve ya yetersiz hoşgörü)
- Hale etkisi
- Merkeze eğilim
- Yakın zaman etkisi
- Kişisel önyargılardan doğan hatalar
- Teknik hatalar
- Kontrast etkisi (Bingöl 2008, ss.222-226)

Değerlendiricinin (yöneticinin) işçinin performansını gerçekte sahip olduğundan daha da üstün olarak değerlendirilmesi aşırı hoşgörü olarak değerlendirmedir. Buradan görüldüğü gibi işçinin eksik yönlerinin gizletilmesine sonuç ola bilir. Bu durumun tersi katılık da gösterilen performansdan daha düşük değerlendirilme de işçinin motivasyonunu daha da azaltacaktır. (Demir 2009, s.49)

Yöneticiler işçilerin diğer alanlarda değil de bir alandaki gösterdiği yüksek performansa göre değerlendirilirler. Ters olarak bir durumda başarısız olan diğer alanlarda da başarısız değerlendirilirse bu hata “hale etkisi”dir. Bu duruma “boynuz etkisi” gibi de isimlendirilir.

Bu durumun ortaya çıkmasının nedeni ilk izlenmeden değerlendiricinin karar çıkarmasıdır. Performansın bir tarafının çok iyi ve kötü olmasıyla bu doğrultuda değerlendirme yapılmasıdır. Bu hataları önlemek için değerlendiricilere eğitimler verilmeli ya da kişinin performansının puanlarına uygun ilişkin örneklerin işlenilmesidir. (Demir 2009, s.47)

Bazı kişiler önyargılarını sistemlerde yansıtır. Performans değerlendirmede geçmişteki ilişkilere 2 kişinin önyargılı davranarak fikirlerini yansıtmaları sonuç olarak hataya neden ola bilir. Bu durumlarda kişilerin performansına ağırlık verilerek hata

önlene bilir. (<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-9/3263919>)

Kullanılan değerlendirme kriterlerinde netlik olmayan zaman ve ya sıralama yönteminde kontrast hataları olmaktadır. Örnek olarak performansı çok başarılı iken, çok başarısız olarak değerlendirilir. Kıyaslama yapılırken bu durum ola bilir. Değerlendirmelerde bir çok kişi bir biriyle karşılaştırılıyorsa bu zaman kişiler bir biriyle karşılaştırılmaları objektiflikden uzaklaşmaktadır. (Özpala 2007, s.61)

Bu gibi hataların etkisi azaltmak ve ya hatalardan korunmak için şu önlemlerin alınması yararlıdır :

- Değerlendirici değerlendirdiyi kişini işine ilişkin düzenli olarak izlemelidir ve ya araştırma yapmalıdır
- Değerlemedeki ölçütler profesyonel hazırlanmalı, farklı çalışma davranışlarını içermelidir
- Bir kişi aynı anda bir kaç kişiyi değerlememelidir
- Eğitim her zaman değerlemeni yapan kişilere tabi tutulmalıdır
- Kullanılan ölçütler açık, anlamlı ve önemli olmalıdır (Aldemir ve.b 2001, ss.289- 290)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu çalışmanın temel amacı Bakü'de farklı işletmelerde farklı görev yapan çalışanlar arasında araştırma yapılarak iş yerlerinde performans değerlendirmenin uygulanıp uygulanmadığını, eğer uygulanıyorsa kimler tarafından ve hangi sıklıkta yapıldığını, hangi sonuçlara neden olduğunu, çalışma alanlarına göre performans değerlendirmenin olumlu ve olumsuz yönlerini ve karşılaşılan problemleri belirlemek amacıyla yapılan çalışmadır.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Metodu

Araştırmanın çalışma grubunu Bakü'de farklı işletmelerde görev yapan 200 çalışan oluşturmaktadır. Tesadüfi seçme yöntemi ile 200 çalışana ulaşılarak anket uygulaması yapılmıştır.

Verileri hazırlama sürecinde ölçekleri geliştirme ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalar incelenerek, 23 sorudan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Bu anket uygulaması Nisan 2018'de yapılmıştır. Soruların kolay anlaşılır şekilde olmasına önem verilmiştir. İlk 7 soru çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, çalışma yılları, çalıştıkları alan ve iş yerlerinin yapısı ile ilgili sorulardır. Sonraki sorular çalışanların çalıştıkları alandaki performans değerlendirme düzeyine ilişkin sorulardır. "Kesinlikle katılıyorum", "Katılıyorum", "Ne katılıyorum ne de katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kesinlikle Katılmıyorum" 5'li likert tipi dereceleme ölçeğinde 6 soru düzenlenmiştir. Ayrıca 5 soruda işçilerin performans değerlendirme zamanı hangi kriterlere önem verilmesi gerektiğini kendi düşünceleri üzere derecelere göre sıralanması istenilmiştir.

Araştırma sonucu elde edilen veriler 1 den 200 e kadar numaralandırılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. IBM SPSS Statistics 16 paket programı kullanılmıştır. İlk başta anket sonuçları üzerinde frekans (sıklık ve ya yüzde dağılımı) analizi tespit edilmiştir. Daha sonra Likert tipli sorular ile çalışma alanları arasındaki ilişkide Cross Tabs analizinin uygulanması uygun görülmüştür. Ayrıca Likert tipli hazırlanan soruların değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için faktör analizi kullanılmıştır. Verilen cevapların doğruluğunun tespiti için Cronbach Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır.

3.3 Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

3.3.1 Frekans Analizi

Bakü`de farklı işletmelerde görev yapan 200 çalışanın cevapladığı anket sorgusunun frekans analiz sonuçları aşağıda tabloda verilmiştir :

Tablo 11. Anket Sonuçlarının Frekans Tablosu

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Cinsiyet	Bay	75	37,5	37,5	37,5
	Bayan	125	62,5	62,5	100,00
	Toplam	200	100	100	
	18-28	138	69.0	69.0	69.0
	29-39	46	23.0	23.0	92.0

Yaş	40-50	15	7.5	7.5	99.5
	50'den çok	1	.5	.5	100.0
	Toplam	200	100	100	
Eğitim	Ortaokul	3	1.5	1.5	1.5
	Yüksek ortaokul	8	4.0	4.0	5.5
	Lisans	98	49.0	49.0	54.5
	Yüksek lisans	80	40.0	40.0	94.5
	Doktora	11	5.5	5.5	100.0
	Toplam	200	100	100	
Çalışma Alanı	Banka	31	15.5	15.5	15.5
	Eğitim	30	15.5	15.5	30.5
	Tıp	7	3.5	3.5	34.0
	Sigorta	6	3.0	3.0	37.0
	Devlet Kurumu	40	20.0	20.0	57.0
	Özel işletme	67	33.5	33.5	90.5
	Diğer	19	9.5	9.5	100.0
	Toplam	200	100	100	
Çalışma Yılları	1 yıldan az	69	34.5	34.5	34.5
	2-4 yıl	74	37.0	37.0	71.5
	5-8 yıl	35	17.5	17.5	89.0
	9-12 yıl	12	6.0	6.0	95.0
	13-16 yıl	6	3.0	3.0	98.0
	17 yıldan çok	4	2.0	2.0	100.0
	Toplam	200	100	100	
	Yönetici	13	6.5	6.5	6.5
	Şube müdürü	17	8.5	8.5	15.0
	Müdür	10	5.0	5.0	20.0

Görev	yardımcısı				
	Menejer	19	9.5	9.5	29.5
	İnsan kaynakları departmanı işçisi	19	9.5	9.5	39.5
	İT uzmanı	3	1.5	1.5	40.5
	Pazarlama	11	5.5	5.5	46.5
	Muhasebeci	16	8.0	8.0	54.0
	Diğer	92	46.0	46.0	100.0
	Toplam	200	100	100	
Çalışma kurum ve ya kuruluşun yasal yapısı	Yerli	155	77.5	77.5	77.5
	Yabancı	18	9.0	9.0	86.5
	Anonim	3	1.5	1.5	88.0
	Sıradan şirket	12	6.0	6.0	94.0
	Ortak	4	2.0	2.0	96.0
	Kolektif	8	4.0	4.0	100
	Toplam	200	100	100	

Ankete katılanların 200 işçiden 125 'i bayan, 75'i bay olmaktadır. Katılımcılardan 31 banka, 7 tıp, 6 sigorta, 67 özel işletme, 40 devlet kurumu, 19 diğer, 30 eğitim olmak üzere farklı alanlarda çalışmaktadırlar. Anket sorgusuna 94 diğer, 15 muhasebeci, 10 pazarlama, 3 İT uzmanı, 19 insan kaynakları bölümü işçisi, 10 müdür yardımcısı, 19 menecer, 17 şube müdürü, 13 yönetici katılmıştır. Katılımcılardan 18-28 yaş aralığında 138 kişi, 29-39 yaş aralığında 46 kişi, 40-50 yaş aralığında 15 kişi, 50 den çok yaş grupunda 1 kişi sorguya katılmıştır. Çalışanların yüksek orta okul 3 kişi, kollec 8 kişi, lisans 98 kişi, yüksek lisans 80 kişi, doktora 11 kişi mezunu olmuş ve ya okumakta olanlardır. İşçilerin “kaç yıldır bu alanda çalışıyorsunuz” sorusuna 74 kişi 2-4 yıl, 69 kişi 1 yıldan az, 35 kişi 5-8 yıl, 12 kişi 9-12 yıl, 6 kişi 13-16 yıl, 4 kişi 17 yıldan çok olarak çalışmaktadırlar. Çalıştıkları görevler üzere en çok 92 kişi “diğer” görevlere mahsus çalışanlar cevaplamışlar. (Tablo 11)

		Frekans	Yüzde	Geçerli.Y	Birikimli.Y
Performans değerlendirilmesi	Evet	155	77.5	77.5	77.5
	Hayır	45	22.5	22.5	100.0
	Toplam	200	100.0	100.0	
Yöntem	Basit sıralama	10	5.0	5.0	5.0
	İkili karşılaştırma	4	2.0	2.0	7.0
	360 derece performans değerlendirme	18	9.0	9.0	16.0
	Davranışsal hareket ve ya kritik olaylar yöntemi	36	18.0	18.0	34.0
	Derecelendirme	26	13.0	13.0	47.0
	Grafik değerlendirme	18	9.0	9.0	56.0
	Diğer	27	13.5	13.5	69.5
	Hiç bir fikrim yok	61	30.5	30.5	100.0
	Toplam	200	100.0	100.0	
	Zaman aralığı	Yılda 1 kez	84	42.0	42.0
Yılda 2 kez		16	8.0	8.0	50.0
3 ayda 1 kez		15	7.5	7.5	57.5
Yılda 2`den fazla		7	3.5	3.5	61.0
İstenilen vakit		78	39.0	39.0	100.0
Toplam		200	100.0	100.0	
	Müdür	63	31.5	31.5	31.5
	Müdür ve müdür yardımcısı	46	23.0	23.0	54.5
	Kendi kendine	8	4.0	4.0	58.5

Değerlendiren Yöneticiler	değerlendirme				
	İnsan kaynakları uzmanları	44	22.0	22.0	80.5
	Tüketiciler	4	2.0	2.0	82.5
	Bununla ilgili bilgisizim	35	17.5	17.5	100.0
	Toplam	200	100.0	100.0	
Kararlara Katılım	Değerlendirme uygulanan zaman benim fikirlerim dikkate alınır	44	22.0	22.0	22.0
	Değerlendirme edilmezden önce fikirlerim dikkate alınır	31	15.5	15.5	37.5
	Değerlendirme edilenden sonra fikirlerim dikkate alınır	21	10.5	10.5	48.0
	Hiç bir zaman fikirlerim dikkate alınmıyor	43	21.5	21.5	69.5
	İhtiyaç duymuyorum	61	30.5	30.5	100.0
	Toplam	200	100	100	

Çalışanların “yöneticiler tarafından iş yerinizde performans değerlendirilmesi uygulanıyormu” sorusuna 155 kişi evet, 45 kişi hayır diye yanıtlamışlar. Katılımcıların “iş yerinizde performans değerlendirmenin kimler tarafından uygulandığı” sorusuna 63 kişi müdür; müdür ve müdür yardımcısı 46 kişi; insan kaynakları uzmanları tarafından gerçekleştiğini yanıtlayan 44 kişi olmuştur. Bu soruda 35 kişi bununla ilgili bilgisizim şikkını cevaplamışlar. “Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisi iş yerinizde uygulanmaktadır” sorusuna 61 kişi “hiç bir fikrim yok”; 27 kişi “diğer” cevabını; “İşçilerin iş yerlerinde performans

değerlendirmenin uygulanma zaman aralığı” sorusuna 84 kişi “yılda 1 kez”; 78 kişi “istenilen vakit”; “Çalışanların performans değerlendirme süresinde kararlara katılımına” 61 kişi “ihtiyaç duymuyorum”; 43 kişi “hiç bir zaman fikirlerim dikkate alınmıyor” cevaplarında soruları yanıtlamışlar.

Tablo 12. Çalışanların Performans Değerlendirmedeki Unsurlara Yönelik Düşünceleri Tablosu

	Hiç önemli değil		Önemli değil		Kısmen Önemlidir		Önemlidir		Çok önemlidir	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
S12	4	2.0	11	5.5	37	18.5	33	16.5	114	57.0
S13	11	5.5	11	5.5	41	20.5	38	19.0	99	49.5
S14	7	3.5	16	8.0	42	21.0	49	24.5	86	43.0
S15	16	8.0	39	19.5	57	28.5	41	20.5	47	23.5
S16	44	22.0	37	18.5	56	28.0	33	16.5	30	15.0

Performans değerlendirilmesi zamanı ölçülmesi gereken kriterlerin önemlilik derecesine göre sıralanmasında işçilerin kendi düşüncelerini araştıran sorunun sonuçlarını yorumlayarak söyleye biliriz ki : iş bilgisi (S12) - %57 , işçinin iş yerindeki verimliliği (S13) - %50, yönetim yeteneği (S14) - %43, kişisel davranış (S15) - %24, sosyal yönde beceriler (S16) - %15 kişi çok önemli cevabını vermişler. Bu durumun tersi olan hiç önemli değil yanıtına iş bilgisi (S12) - %2, işçinin iş yerindeki verimliliği (S13) - %6, yönetim yeteneği (S14) - %4, kişisel davranış (S15) - %8, sosyal yönde beceriler (S16) - %22 kişi cevaplamıştır. (Tablo 12)

Tablo 13. Maddelerin Betimsel İstatistiksel Sonuçları

Maddeler	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
S12	200	4,225	1,063
S13	200	4,015	1,192

S14	200	3,955	1,131
S15	200	3,320	1,251
S16	200	2,840	1,347

Elde edilen betimsel istatistiksel sonuçlardan S12, S13, S14 maddelerinin ortalamalarının 3,95-4,23 aralığında olması maddelere karşı olumlu tutumun olduğunu bildirmektedir. Bu o demektir ki, cevaplayanlar soruya ilişkin S12, S13, S14 maddelerinin çok önemli olduğunu göstermişler. S15, S16 maddelerinin ortalamalarının 2,84-3,32 olması değerlendiricilerin bu maddelerin performans değerlendirmedeki öneminin önemli olduğunu düşündüklerini gösteriyor.

Standart sapma sonuçlarına baktığımız zaman 1,063-1,347 olması işçilerin tutumlarının farklılaşmasının fazla olmadığını söyleye biliriz. Standart sapması düşük olan S12 maddenin ortalaması yüksek puan almıştır. Bu durumun aksi olan S16 maddesinde yaşanmaktadır. (Tablo 13)

Tablo 14. Çalışanların Performansının Değerlendirilme Sonrası Durum Tablosu

	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne katılıyorum, Ne katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
S18	25	12,5	75	37,5	15	7,5	56	28,0	29	14,5
S19	17	8,5	40	20,0	28	14,0	80	40,0	35	17,5
S20	29	14,5	67	33,5	28	14,0	51	25,5	25	12,5

S21	30	15,0	77	38,5	19	19,5	46	23,0	28	14,0
S22	21	10,5	57	28,5	24	12,0	68	34,0	30	15,0
S23	29	14,5	47	23,5	34	17,0	53	26,5	37	18,5

Tablo 14`de maddelerin frekans ve frekans yüzdelere baktığımızda S18 “İşimde iyi sonuçlara neden olduğum halde ücretim artar ” maddesi için işçilerin cevapları doğrultusunda bu maddeye %50`nin çalışanların katıldıklarını, %43`nün katılmadıklarını ; S19 “Değerli eşyalar, hediyeler ve ya rehberim tarafından ödüllendiriliyorum” maddesine %29 katıldıklarını, %58 katılmadıklarını ; S20 “kariyerimde değişiklikler olur” maddesine %48 katıldıklarını, %38 katılmadıklarını ; S21 “bilgi ve yeteneklerimi artırma yönünde programlara katılmam sağlanıyor” maddesine %54 katıldığı, %37 katılmadığı ; S22 “sonuçlarım olumsuz olduğu halde ciddi cezalanırım” maddesine %39 katıldığını, %49 katılmadığını ; S23 “hiç bir değişiklik olmaz, iş yerimizde performans değerlendirmeye ciddi yaklaşma yok” maddesine %38 katıldıklarını, %45 katılmadıklarını, %17 çalışan kararsız kalmışlar.

Tablo 15. Likert Tipli Soruların Betimsel İstatistiksel Sonuçları Tablosu

Maddeler	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
S18	200	2,420	1,320
S19	200	2,970	1,276
S20	200	2,590	1,418
S21	200	2,410	1,368
S22	200	2,715	1,343
S23	200	2,910	1,397

S18, S19, S20, S21, S22, S23 maddelerinin ortalamaları 2,41-2,97 değişmektedir. Bu durum maddelere karşı işçilerin kararsız bir yaklaşım sergilediklerini söyleye biliriz. Standart sapma sonuçlarının 1,276-1,418 aralığında olması öğrencilerin tutumlarının farklılaşmasının fazla olmadığına işaret eder. (Tablo 15)

3.3.2 Likert Tipi Ölçek Formunun Faktör Analizi

Tablo 16. Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı

Cronbach Alfa	Madde Sayısı
.622	6

Tablo 17. KMO ve Barlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.767
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	180.370
	Df	15
	Sig.	.000

Çalışanların çalıştıkları alanlarda performanslarının değerlendirilmesi sonrası değişimleri araştırmak için gerekli olan araçların yer aldığı 6 ifadenin güvenilirliği 0,622 (Cronbach Alpha) çıkmıştır (Tablo 16). Alınan değer 0,70`den yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu gösterir, fakat soru sayı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir. (Durmuş ve diğerleri 2011,s.89). Likert ölçeği tipinde

hazırlanan sorulara verilen cevapların incelenmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin uygulamasından önce örneklem yeterliliğine ve yapılan analiz için uygun olup olmadığına bakılması gerekmektedir. Bu sebeple örneklemin analiz için yeterliliği ve uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi kullanılmakla belirlenmiştir. KMO değerinin 0,60 ve üzeri olduğu durumlarda ve Bartlett testi anlamlı olduğunda verilerin analiz için yeterli olduğu sonucuna varılmaktadır. Sonuçlarımızda KMO değerinin 0,767 ve Bartlett's Sphericity (bütünlük) testi $p < 0,05$ olduğu için elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu söyleye biliriz. (Tablo 17)

Tablo 18. Faktör Analizi ile Açıklanan Toplam Varyans Tablosu

Bileşen	İlk Özdeğerler			Yüklerin Kareleri Toplamı Çıkarımı			Yüklerin Kareleri Toplamının Döndürülmüş Hali		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	2,373	39,549	39,549	2,373	39,549	39,549	2,370	39,508	39,508
2	1,062	17,705	57,255	1,062	17,705	57,255	1,065	17,747	57,255
3	,784	13,062	70,317						
4	,723	12,056	82,373						
5	,554	9,233	91,607						
6	,504	8,393	100.00						

Toplam varyanslar tablosunda varyans değerlerine baktığımız zaman 1'in üzerinde olan 2 faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin varyansa katdığı katkı, yani 6 sorunun %57,255 ni açıklamaktadır. Bu ölçekteki 6 ifade 2 faktör altında incelenmiştir. Bu sebeple de, faktör sayısının iki olarak belirlenmesine karar verilmiştir. Elde olunan alt boyutlarla incelenen konunun varyansının %57,255 i açıkladığını gösterir. (Tablo 18)

Tablo 19. Ölçek Maddeleri ve Yük Değerleri

Tutum Madde №	Faktör	
	I Performansın Ödüllendirilmesi	II Performans Değerlendirilmesi Sonuçları
S18	,766	
S21	,765	
S20	,732	
S19	,620	
S22	,517	,415
S23		,928

Analiz sonucu maddelerin faktör yük değerleri Tablo 19`da verilmiştir. 0,415-0,928 aralığında değişen maddelerin faktörlere göre yük değerleri oldukça yüksektir. Faktör ağırlığı yüksek olduğu halde o sorunun ilgili faktörü açıklama gücü ve faktörün güvenilirliği artacaktır.

3.3.3 Performans Değerlendirilme Sonrası Gerçekleşen Değişikliklerle Çalışma Alanları Arasındaki İlişki Analizi

Likert ölçeği tipindeki soruların çalışma alanlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek için ve aynı zamanda her bir çalışma alanında değerlendirilme sonrası değişkenlerin nasıl dağıldığını görmek amacıyla CrossTab testi uygulanmıştır. Elde edilen test sonuçlarına göre çalışma alanlarında performans değerlendirilme sonrası nasıl bir değişimin gerçekleştiği çalışanların cevaplarına uygun yorumlanmıştır.

Tablo 20. Cross Table Analizi (1)

		S18					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Banka	Count	3	12	2	11	3	31
	% within ç.al	9.7%	38.7%	6.5%	33.5%	9.7%	100.0%
	% within S18	12.0%	16.0%	13.3%	19.6%	10.3%	15.5%
	Total	1.5%	6.0%	1.0%	5.5%	1.5%	15.5%
Eğitim	Count	3	10	0	9	8	30
	% within ç.al	10.0%	33.3%	0%	30.0%	26.7%	100.0%
	% within S18	12.0%	13.3%	0%	16.1%	27.6%	15.0%
	Total	1.5%	5.0%	0%	4.5%	4.0%	15.0%
Tıp	Count	1	0	0	5	1	7
	% within ç.al	14.3%	0%	0%	71.4%	14.3%	100.0%
	% within S18	4.0%	0%	0%	8.9%	3.4%	3.5%
	Total	5%	0%	0%	2.5%	.5%	3.5%
Sigorta	Count	1	2	1	1	1	6
	% within ç.al	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	100.0%
	% within S18	2.7%	2.7%	6.7%	1.8%	3.4%	3.0%
	Total	1.0%	1.0%	.5%	.5%	.5%	3.0%
Devlet İşletmesi	Count	5	15	2	13	5	40
	% within ç.al	37.5%	37.5%	5.0%	32.5%	12.5%	100.0%
	% within S18	20.0%	20.0%	13.3%	23.2%	17.2%	20.0%
	Total	7.5%	7.5%	1.0%	6.5%	2.5%	20.0%
Özel kurum	Count	10	30	8	12	7	67
	% within ç.al	14.9%	44.8%	11.9%	17.9%	10.4%	100.0%
	% within S18	40.0%	40.0%	53.3%	21.4%	24.1%	33.5%
	Total	5.0%	15.0%	4.0%	6.0%	3.5%	33.5%
Diğer	Count	2	6	2	5	4	19
	% within ç.al	10.5%	31.6%	10.5%	26.3%	21.1%	100.0%
	% within S18	8.0%	8.0%	13.3%	8.9%	13.8%	9.5%
	Total	1.0%	3.0%	1.0%	2.5%	2.0%	9.5%

Toplam	Count	25	75	15	56	29	200
	%within ç.al	12.5%	37.5%	7.5%	28.0%	14.5%	100.0%
	%within S18	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	12.5%	37.5%	7.5%	28.0%	14.5%	100.0%

S18'e göre yorumlanma : Banka işçilerinden “kesinlikle katılıyorum” seçen çalışanların %9,7 ifade eder. 3 kişi tüm çalışanların %12 ifade eder. 3 kişinin toplam 200 işçi sayı içerisindeki yeri % 1,5 – dir. Bu yorumlamaları genel olarak açıklarsak :

Bankada çalışanlardan S18 ifadesine “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 7,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte %7 ; Eğitim sektörü - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte %6,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 8,5 ; Tıp sektörü -“kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 0,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 3 ; Sigorta sektörü – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 2 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 1 ; Devlet işletmeleri – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 15 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” %9 ; Özel işletmeler - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 20 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” %9,5 ; Diğer - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 4, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 4,5 oranında cevaplar verilmiştir. (Tablo 20)

Tablo 21. CrossTable Analizi (2)

		S19					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Banka	Count	1	7	7	10	6	31
	%within ç.al	3.2%	3.2%	22.6%	32.3%	19.4%	100.0%
	%within S19	5.9%	5.9%	25.0%	12.5%	17.1%	15.5%
	Total	.5%	.5%	3.5%	5.0%	3.0%	15.5%

Eğitim	Count	5	5	3	9	8	30
	%within .al	16.7%	16.7%	10.0%	30.0%	26.7%	100.0%
	%within S19	29.4%	12.5%	10.7%	11.2%	22.9%	15.0%
	Total	2.5%	2.5%	1.5%	4.5%	4.0%	15.0%
Tıp	Count	0	0	0	6	1	7
	%within .al	0%	0%	0%	85.7%	14.3%	100.0%
	%within S19	0%	0%	0%	7.5%	2.9%	3.5%
	Total	0%	0%	0%	3.0%	.5%	3.5%
Sigorta	Count	0	4	1	1	0	6
	%within .al	0%	66.7%	16.7%	16.7%	0%	100.0%
	%within S19	0%	10.0%	3.6%	1.2%	0%	3.0%
	Total	0%	2%	.5%	.5%	0%	3.0%
Devlet İşletmesi	Count	2	13	3	17	5	40
	%within .al	5.0%	32.5%	7.5%	42.5%	12.5%	100.0%
	%within S19	11.8%	32.5%	10.7%	21.2%	14.3%	20.0%
	Total	1.0%	6.5%	1.5%	8.5%	2.5%	20.0%
Özel kurum	Count	8	9	11	29	10	67
	%within .al	11.9%	13.4%	16.4%	43.3%	14.9%	100.0%
	%within S19	47.1%	22.5%	39.3%	36.2%	28.6%	33.5%
	Total	4.0%	4.5%	5.5%	14.5%	5.0%	33.5%
Diğer	Count	1	2	3	8	5	19
	%within .al	5.3%	10.5%	15.8%	42.1%	26.3%	100.0%
	%within S19	5.9%	5.0%	10.7%	10.0%	14.3%	9.5%
	Total	5%	1.0%	1.5%	4.0%	2.5%	9.5%
Toplam	Count	17	40	28	80	35	200
	%within .al	8.5%	20.0%	14.0%	40.0%	17.5%	100.0%
	%within S19	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	8.5%	20.0%	14.0%	40.0%	17.5%	100.0%

S19 ifadesine Bankada çalışanlardan “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 1 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte %8 ; Eğitim sektörü - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte %5 , “katılmıyorum” ve

“kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 8,5 ; Tıp sektörü -“kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 0 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 3,5 ; Sigorta sektörü – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 2 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 0,5 ; Devlet işletmeleri – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 7,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 11; Özel işletmeler - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 8,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 19,5 ; Diğer - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 1,5, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 6,5 oranında cevaplar verilmiştir. (Tablo 21)

Tablo 22. CrossTable Analizi (3)

		S20					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Banka	Count	3	11	4	11	2	31
	% within ç.al	9.7%	35.5%	12.9%	35.5%	6.5%	100.0%
	% within S20	10.3%	16.4%	14.3%	21.6%	8.0%	15.5%
	Total	1.5%	5.5%	2.0%	5.5%	1.0%	15.5%
Eğitim	Count	3	10	2	8	7	30
	% within ç.al	10.0%	33.3%	6.7%	26.7%	23.3%	100.0%
	% within S20	10.3%	14.9%	7.1%	15.7%	28.0%	15.0%
	Total	1.5%	5.0%	1.0%	4.0%	3.5%	15.0%
Tıp	Count	0	3	0	4	0	7
	% within ç.al	0%	42.9%	0%	57.1%	0%	100.0%
	% within S20	0%	4.5%	0%	7.8%	0%	3.5%
	Total	0%	1.5%	0%	2.0%	0%	3.5%
Sigorta	Count	1	1	2	1	1	6
	% within ç.al	16.7%	16.7%	33.3%	16.7%	16.7%	100.0%
	% within S20	3.4%	1.5%	7.1%	2.0%	4.0%	3.0%
	Total	5%	5%	1.0%	5%	5%	3.0%

Devlet İşletmesi	Count	5	12	7	11	5	40
	%within ç.al	12.5%	30.0%	17.5%	27.5%	12.5%	100.0%
	%within S20	17.2%	17.9%	25.0%	21.6%	20.0%	20.0%
	Total	2.5%	6.0%	3.5%	5.5%	2.5%	20.0%
Özel kurum	Count	14	25	8	13	7	67
	%within ç.al	20.9%	37.3%	11.9%	19.4%	10.4%	100.0%
	%within S20	48.3%	37.3%	28.6%	25.5%	28.0%	33.5%
	Total	7.0%	12.5%	4.0%	6.5%	3.5%	33.5%
Diğer	Count	3	5	5	3	3	19
	%within ç.al	15.8%	26.3%	26.3%	15.8%	15.8%	100.0%
	%within S20	10.3%	7.5%	17.9%	5.9%	12.0%	9.5%
	Total	1.5%	2.5%	2.5%	1.5%	1.5%	9.5%
Toplam	Count	29	67	28	51	25	200
	%within ç.al	14.5%	33.5%	14.0%	25.5%	12.5%	100.0%
	%within S20	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	14.5%	33.5%	14.0%	25.5%	12.5%	100.0%

S20 ifadesine Bankada çalışanlardan “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 7 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte %6,5 ; Eğitim sektörü - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte %6,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 7,5 ; Tıp sektörü -“kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 1,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 2 ; Sigorta sektörü – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 0,1 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 0,1 ; Devlet işletmeleri – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 8,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 8 ; Özel işletmeler - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 19,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 10 ; Diğer - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 4, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 3 oranında cevaplar verilmiştir. (Tablo 22)

Tablo 23. CrossTable Analizi (4)

		S21					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Banka	Count	2	13	4	9	3	31
	% within ç.al	6.5%	41.9%	12.9%	29.0%	9.7%	100.0%
	% within S21	6.7%	16.9%	21.1%	19.6%	10.7%	15.5%
	Total	1.0%	6.5%	2.0%	4.5%	1.5%	15.5%
Eğitim	Count	6	9	1	7	7	30
	% within ç.al	20.0%	30.0%	3.3%	23.3%	23.3%	100.0%
	% within S21	20.0%	11.7%	5.3%	15.2%	25.0%	15.0%
	Total	3.0%	4.5%	5%	3.5%	3.5%	15.0%
Tıp	Count	0	2	0	4	1	7
	% within ç.al	0%	28.6%	0%	57.1%	14.3%	100.0%
	% within S21	0%	2.6%	0%	8.7%	3.6%	3.5%
	Total	0%	1.0%	0%	2.0%	5%	3.5%
Sigorta	Count	0	4	1	0	1	6
	% within ç.al	0%	66.7%	16.7%	0%	16.7%	100.0%
	% within S21	0%	5.2%	5.3%	0%	3.6%	3.0%
	Total	0%	2.0%	5%	0%	5%	3.0%
Devlet İşletmesi	Count	7	15	2	10	6	40
	% within ç.al	17.5%	37.5%	5%	25.0%	15.0%	100.0%
	% within S21	23.3%	19.5%	10.5%	21.7%	21.4%	20.0%
	Total	3.5%	7.5%	1.0%	5.0%	3.0%	20.0%
Özel kurum	Count	15	28	7	12	5	67
	% within ç.al	22.4%	41.8%	10.4%	17.9%	7.5%	100.0%
	% within S21	50.0%	36.4%	36.8%	26.1%	17.9%	33.5%
	Total	7.5%	14.0%	3.5%	6.0%	2.5%	33.5%
Diğer	Count	0	6	4	4	5	19
	% within ç.al	0%	31.6%	21.1%	21.1%	26.3%	100.0%
	% within S21	0%	7.8%	21.1%	8.7%	17.9%	9.5%
	Total	0%	3.0%	2.0%	2.0%	2.5%	9.5%

Toplam	Count	30	77	19	46	28	200
	%within ç.al	15%	38.5%	3.5%	23.0%	14.0%	100.0%
	%within S21	100.0%	100	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	15%	38.5%	3.5%	23.0%	14.0%	100.0%

S21 ifadesine Bankada çalışanlardan “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 7 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte %6,5 ; Eğitim sektörü - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte %6,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 7,5 ; Tıp sektörü -“kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 1,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 2 ; Sigorta sektörü – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 0,1 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 0,1 ; Devlet işletmeleri – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 8,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 8 ; Özel işletmeler - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 19,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 10 ; Diğer - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 4, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 3 oranında cevaplar verilmiştir. (Tablo 23)

Tablo 24. CrossTable Analizi (5)

		S22					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Banka	Count	3	14	6	6	2	31
	%within ç.al	9.7%	45.2%	19.4%	19.4%	6.5%	100.0%
	%within S22	14.3%	24.6%	6.7%	8.8%	6.7%	15.5%
	Total	1.5%	7.0%	1.0%	3.0%	1.0%	15.5%

Eğitim	Count	1	10	2	11	6	30
	%within .al	3.3%	33.3%	6.7%	36.7%	20.0%	100.0%
	%within S22	4.8%	17.5%	8.3%	16.2%	20.0%	15.0%
	Total	5%	5%	1%	5.5%	3.0%	15.0%
Tıp	Count	2	3	0	1	1	7
	%within .al	28.6%	42.9%	0%	14.3%	14.3%	100.0%
	%within S22	9.5%	5.3%	0%	1.5%	3.3%	3.5%
	Total	1.0%	1.5%	0%	5%	5%	3.5%
Sigorta	Count	1	3	1	1	0	6
	%within .al	16.7%	50.0%	16.7%	16.7%	0%	100.0%
	%within S22	4.8%	5.3%	4.2%	1.5%	0%	3.0%
	Total	5%	1.5%	5%	5%	0%	3.0%
Devlet İşletmesi	Count	5	13	4	10	8	40
	%within .al	12.5%	32.5%	10.0%	25.0%	20.0%	100.0%
	%within S22	23.8%	22.8%	16.7%	14.7%	26.7%	20.0%
	Total	2.5%	6.5%	2.0%	5.0%	4.0%	20.0%
Özel kurum	Count	9	11	7	32	8	67
	%within .al	13.4%	16.4%	10.4%	47.8%	11.9%	100.0%
	%within S22	42.9%	19.3%	29.2%	47.1%	26.7%	33.5%
	Total	4.5%	5.5%	3.5%	16.0%	4.0%	33.5%
Diğer	Count	0	3	4	7	5	19
	%within .al	0%	15.8%	21.1%	26.3%	26.3%	100.0%
	%within S22	0%	5.3%	16.7%	16.7%	16.7%	9.5%
	Total	0%	1.5%	2.0%	2.0%	2.5%	9.5%
Toplam	Count	21	57	24	68	30	200
	%within .al	10.5%	28.5%	12.0%	34.0%	15.0%	100.0%
	%within S22	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	10.5%	28.5%	12.0%	34.0%	15.0%	100.0%

S22 ifadesine Bankada çalışanlardan “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 8,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 4 ; Eğitim sektörü - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 1 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 8,5 ; Tıp sektörü -“kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 2,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 1 ; Sigorta sektörü – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 2 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 0,5 ; Devlet işletmeleri – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 9 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 9 ; Özel işletmeler - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 10 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 20 ; Diğer - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 1,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 4,5 oranında cevaplar verilmiştir. (Tablo 24)

Tablo 25. CrossTable Analizi (6)

		S23					
		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Toplam
Banka	Count	8	3	7	6	7	31
	%within ç.al	25.8%	9.7%	22.6%	19.4%	22.6%	100.0%
	%within S23	27.6%	6.4%	20.6%	11.3%	18.9%	15.5%
	Total	4.0%	1.5%	3.5%	3.0%	3.5%	15.5%
Eğitim	Count	4	13	3	9	1	30
	%within ç.al	13.3%	43.3%	10.0%	30.0%	3.3%	100.0%
	%within S23	13.8%	27.7%	8.8%	17.0%	2.7%	15.0%
	Total	2.0%	6.5%	1.5%	4.5%	5%	15.0%
Tıp	Count	1	4	1	1	0	7
	%within ç.al	14.3%	57.1%	14.3%	14.3%	0%	100.0%
	%within S23	3.4%	8.5%	2.9%	1.9%	0%	3.5%
	Total	5%	2.0%	5%	5%	0%	3.5%

Sigorta	Count	2	0	1	2	1	6
	%within ç.al	33.3%	0%	16.7%	33.3%	16.7%	100.0%
	%within S23	6.9%	0%	2.9%	3.8%	2.7%	3.0%
	Total	1.0%	0%	5%	1.0%	5%	3.0%
Devlet İşletmesi	Count	3	12	10	11	4	40
	%within ç.al	7.5%	30.0%	25.0%	27.5%	10.0%	100.0%
	%within S23	10.3%	25.5%	29.4%	20.8%	10.8%	20.0%
	Total	1.5%	6.0%	5.0%	5.5%	2.0%	20.0%
Özel kurum	Count	9	11	9	18	20	67
	%within ç.al	13.4%	16.4%	13.4%	26.9%	29.9%	100.0%
	%within S23	31.0%	23.4%	26.5%	34.0%	54.1%	33.5%
	Total	4.5%	5.5%	4.5%	9.0%	10.1%	33.5%
Diğer	Count	2	4	3	6	4	19
	%within ç.al	10.5%	21.1%	15.8%	31.6%	21.2%	100.0%
	%within S23	6.9%	8.5%	8.8%	11.3%	10.8%	9.5%
	Total	1.0%	2.0%	1.5%	3.0%	2.0%	9.5%
Toplam	Count	29	47	34	53	37	200
	%within ç.al	14.5%	23.5%	17.0%	26.5%	18.5%	100.0%
	%within S23	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	14.5%	23.5%	17.0%	26.5%	18.5%	100.0%

S23 ifadesine Bankada çalışanlardan “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 5,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 6,5 ; Eğitim sektörü - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte %8,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 5 ; Tıp sektörü -“kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 2,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 0,5 ; Sigorta sektörü – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 1 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 1,5 ; Devlet işletmeleri – “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 7,5 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 7,5; Özel işletmeler - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 10 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” % 19,1 ;

Diğer - “kesinlikle katılıyorum” ve “katılıyorum” birlikte % 3 , “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” birlikte % 5 oranında cevaplar verilmiştir. (Tablo 25)

3.4 Regresyon Analizi

Bir ve ya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerinde etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmaktadır. Çalışmada basit regresyon modeli uygulanarak çalışanların yapmış oldukları görevleri faktörünün performans değerlendirilmesi zamanı kararlara katılımdaki yerine faktörü üzerinde etkisiyle beraber, çalışma alanı faktörünün performans değerlendirilmesi zamanı kararlara katılımdaki yeri faktörüne üzerinde etkisi incelenmiştir.

Basit regresyon formülü : $Y=A+B*X$

Tablo 26. Çalışma Görevi İle Performans Değerlendirme Süresinde Kararlara Katılma Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	5,251	,458		11,458	,000
Çalışma görevi	,385	,128	,209	3,013	,003

Analiz sonucunda Anova anlamlılık düzeyi ,003 bulunmuştur. Değişkenler arasında pozitif yönlü, doğrusal, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. ($p<0,005$)

Tablo 27`deki değerlere göre değişkenler arasında ki, regresyon denklemi :

$$Y=5,251+0,385*X \text{ olacaktır.}$$

Formüle göre çalışma görevinin ortalamasındaki 1 birimlik artış kararlara katılma faktöründeki ortalama 0,385 kadar artıracaktır. (Tablo 26)

Tablo 27. Çalışma Alanı İle Performans Değerlendirme Süresinde Kararlara Katılma Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Standartlanmamış Katsayılar		Standart Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	4,852	,337		14,376	,000
Çalışma alanı	-154	,094	-115	-1,633	,104

Çalışma alanı faktörü ile kararlara katılma faktörü üzerinde etkisini incelediğimizde sonuçların Tablo 26'daki durumun tersi olduğunu görmekteyiz. Faktörler arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. (Tablo 27)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ YERLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ : BAKÜ`DE İŞLETMELER ÖRNEĞİ

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Performans değerlendirmeye örgütler açısından baktığımız zaman değerlendirme işlemleri amaçlanan hedeflere yönelik kurumun nereye vardığını, örgütü oluşturmada tüm unsurların nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak anlatımıdır. İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin genel amacı : stratejilerin uygulanmasını kolaylaştırmak, yönetici ve işçilerin belirlenen örgüt amaç ve hedeflere ulaşmaya özendirme ve bu hedefleri gerçekleştirme yolunda işlemler belirlemek ve gerekirse düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olma gibi işlevleri yerine getirmektir. Genel olarak söylersek performans ölçme işlemleri organizasyonun var olmasına sebep olan başlıca araçtır.

Araştırmanın amacı performans değerlendirme sistemlerinde işletmelerin uygulamış oldukları yöntemleri belirlemektir. Bu amaçla çalışma kapsamında şu sorulara yanıt aramaktır.

4.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlıkları

Araştırmanın teorik hisseleri için farklı kaynaklardan geniş bir literatür taraması yapılmıştır.

Araştırmanın uygulama aşamasında Bakü`de faaliyet gösteren işletme, bankalar ve diğer kurumlara ulaşılmış, yetkililerle yapılan görüşmeler sonucunda performans ölçme, değerlendirme sistemlerinin nasıl uygulandığını, hangi yöntemlerin uygun görüldüğü ve bu yöntemlerin organizasyona kazandırdıkları ve uygulamada sınırlıklar ile ilgili görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın bulguları, görüşme yapılan banka ve işletmelerin belirli departman müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucu belirlenmesine çalışılmıştır. Bu

yüzden bu araştırma görüşleri alınan yöneticilerin konu ile bilgileriyle ve bu bilgileri paylaşmasıyla sınırlıdır.

Araştırmanın sınırlı zaman içinde yapılmış olması daha fazla işletmelerde görüşmeler yapılmasını sınırlamıştır.

4.3 Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Nitel araştırmayı tanımlarsak : görüşme, gözlem ve doküman incelenmesi gibi nitel bilgi edinme yöntemlerinin kullanıldığı, olayların ve algıların doğal ortamda, bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya koyulmasına yönelik nitel bir sürecin izlenmiş olduğu araştırma olarak tanımlamak olanaklıdır.

4.4 Araştırma Bulgularının Yorumu

Tez araştırma kapsamında belirlenen sorular üzere yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Araştırma bulgularının yorumları elde edilen bilgiler, yöneticiler ile yapılan görüşmelere göre değerlendirilmiştir.

“Kapital Bank”, Azerbaycan Tasarruf Bankası'nın halefi olarak 140 yılı aşkın bir süredir başarıyla faaliyet göstermektedir. Halen Kapital Bank, Azerbaycan'ın en büyük finansal hizmet sağlayıcısıdır. Evrensel bir banka olan Capital Bank, 3 milyondan fazla kişiye ve 22.000'den fazla tüzel kişiye hizmet vermektedir. Aynı zamanda, Kapital Bank devlet tarafından uygulanan bir dizi sosyal programa çok yakın bir şekilde katılmakta ve reel sektörün gelişimi için bir dizi program uygulamaktadır.

Yapılan görüşme sonucunda aşağıdaki bilgiler elde edilmiştir :

Bankanızda performans ölçüm sisteminizin amacı nedir?

- Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek
- Bankanın genel olarak başarılı olup olmadığını kontrol etmek
- Şeffaflık sağlamak, her çalışanın performanslarını gözlemlemesi için ortam yaratmak.
- Banka'nın herhangi bir sorunlu alanını belirlemek ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek
- Sürdürülebilirliğin sürekliliği hakkında geri bildirim vermek
- Müşterilerin isteklerini karşılayıp karşılamadıklarını belirleme
- Alınan kararların, varsayımlara göre değil, fiili kanıtlara dayandığından emin olmak

Hangi performans ölçüm yöntemlerini kullanıyorsunuz?

Balanced ScoreCard Modeli

Balanced Scorecard yöntemini uygulama amacınız nedir ?

- Planlama, bütçe, finans ve diğer işlemler ile ilgili planlama yapılmada bilgi sağlar.
- Stratejik planlamaya daha fazla önem verir
- Bu model bütçe ve finansal göstergelerden başka, iç ve dış müşteri memnuniyeti ile ilgili ve çalışanların gelişmesine bağlı performans değerlendirmelerini içermektedir.

Uyguladığınız modelin avantajları ve dezavantajları nelerdir?

- Bu Model, tüm çalışanların bankada aynı stratejik amaç için çalışmasına neden olacaktır
- Sadece finans ve bütçe göstergelerini değil, aynı zamanda süreçlerin performans değerlendirmesini, iç ve dış müşteri memnuniyetini ve çalışanların kişisel gelişimini de kapsamaktadır

- Tüm hedef ve planlar açık olduğundan beklentilerin çalışanlara açık bir şekilde iletilmesine neden olur
- Banka hedefine ulaşmak için çalışanlardan beklentiler çalışanlara belli olur.

Dezavantajları :

- Hazırlanmak için birçok kaynak ve zamana ihtiyaç vardır
- Bazı durumlarda performans ölçüm kriterlerini bulmak çok zordur.

Banka'nın genel performans değerlendirmesi hangi sonuçlara sebep olmaktadır?

Banka'da performans değerlendirme süreci, mali yıl başlamadan başlar. Önümüzdeki yıl için bankanın stratejik hedeflerine ulaşmak için departmanlar, birimler ve yapısal kesitler üzere performans değerlendirme kriterleri belirlenir. Yıl boyunca performans ölçülür ve herkesin hedefler doğrultusunda çalışması sağlanır. Yıl sonunda, yıl boyunca gösterilen performansın koyulan hedeflere uygun olup olmadığı kontrol edilir ve bir sonraki yılın hazırlıklarına başlanır. Bu aşamada esas dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de, departmanların ve diğer yapısal bölümlerin genel performans değerlendirmeleri ile bankanın o yıl için amaçlanan stratejik hedeflere ulaşma oranı doğru orantılı olmalıdır. Eğer böyle değilse, bir sonraki yıl için hedefler amaçlanırken ve uygun performans değerlendirme kriterleri seçilirken buna daha çok dikkat edilir.

Performans değerlendirmesinden sonra hangi performans etkinliklerini gerçekleştiriyorsunuz?

Performans değerlendirildikten sonra bankanın güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek uygun önlemler alınmaktadır. Gelecek dönemlerde, zayıf yönlere daha fazla odaklanmak ve güçlü yönlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için çaba sarf edilmektedir.

“Azersu” (tam adı: Azersu Açık Anonim Şirketi ve ya Azersu OJSC) Azerbaycan Cumhuriyeti'nde su temini alanında devlet politikası ve stratejisini yürüten, tüketicilere içme suyu sağlayan ve kanalizasyon hizmetlerini merkezi bir şekilde sağlayan bir devlet şirkettir. Şirketin tüm hisseleri devlete aittir. Anonim Şirket, kaynaklardan su toplanmasını, işlenmesini, taşınmasını ve satışını organize eder, atık suyu arıtır. Su arıtma tesisleri, depolar, pompa istasyonları, su boru hatları, kanalizasyon toplayıcılarının tasarımı, inşası, işletilmesi ve bakımı ile uğraşır ve onlara teknik destek sağlar.

Yapılan görüşme sonucu elde edilen bilgiler :

Şirketinizde uygulanan genel performans değerlendirme işlemlerini anlatırmısınız?

Azerbaycan Cumhuriyeti'nin yasalarında muhasebe konusunda bir kanun var. Bu yasa, hangi kuruluşların uluslararası standartlara göre kaydedilmesi gerektiğini belirler. Bu sistem sosyal olarak önemli kuruluşlarda daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu organlar Bakanlar Kurulu kararıyla belirlenir. Raporlama dönemi yılda 2 defadır. Genel olarak tüm bilgileri çevirir ve tercüme ederiz. Üretim alanı olduğumuz için, raporumuzu madde-madde değerlendirip sonuçları uluslararası standartlara göre oluşturuyoruz. Uluslararası standartlarda ola bilecek muhtemel olaylar da gösterilmektedir ve tüm olasılıklar kaydedilir. Tabii ki, bu durum gelecek strateji planları hazırlamak için çok uygundur.

Uluslararası standartın bir başka özelliği de bilginin kamuya açık ve anlaşılabilir olması gerektiğidir. Hissedarları düşünerek tüm verilerin açık bildirilmesiyle onları bilgilendirmek ve eğer soruları ortaya çıkarsa uzmanlık hizmetleri verilmektedir.

Ayrıca, genel performans değerlendirmesinden sonra elde edilen sonuçlara göre, çalışanlar iş yerlerini değerlendire bilirler. Çalışanlar için bu durum önemlidir, çünkü işyerinde kendilerini güvende hissetmeleri gerekir. Ayrıca, kurumun kâr ve ya zararının belirlenmesi için bahsettiğimiz işlemlerin çok önemli bir rolü vardır.

Uluslararası standartlarda her madde değerlendirilir, ancak çalışan değerlendirilemez. Çalışana yeterli sermaye koyula bilir ve gelişebilir, ancak her hangi bir sebeple çalışan işyerinden ayrılabilir. Bu nedenlerle, çalışanları kontrol etmek zordur. Çalışanlarımızı farklı yöntemlerle değerlendiriyoruz, hatta işletmemizde “Motivasyon ve Sosyal Gelişim” bölümü de vardır. İşçilerimize sosyal hizmet de veriyoruz. Genel olarak söylersek, bir kaç kurum ve işletmeler hariç Avrupa modellerine uygun motivasyon işlemleri bu kurumda yaygın değildir. Bu konuda çalışmalar yürütmekteyiz.

1991 yılında Azerbaycan'da faaliyete başlayan “**Azersun Holding**”, gıda üretimi, satış ve tarım alanında lider bir firmadır. Gıda sektöründe Azerbaycan'ın üretici ve ihracatçısı olmasında önemli rol oynayan Azersun Holding, güçlü bir ihracat potansiyeline ve büyük bir fabrika ihracat ağına sahiptir. Sahip olduğu şirket, kamu yönetimi, müşteri memnuniyeti, kalite güvencesi, sosyal sorumluluk projeleri ve çevre koruma ilkeleri ile hizmet vermektedir.

Yapılan görüşme sonucu elde edilen bilgiler :

Şirketinizde genel performans değerlendirme işlemlerini anlatırmısınız ?

Genel olarak söyleye biliriz ki, artık 1 yıla kadar süredir performans değerlendirmesi için Balanced Scorecard yöntemini kullanıyoruz. Ama bu sistem henüz tam olarak oluşmadı ve üzerinde çalışıyoruz. Ayrıca konuyla ilgili önemli çalışmalar yapmaktayız. Holding`in sırrı olarak, konuyla ilgili başka hiçbir bilgi veremeyiz.

Finans piyasasında saygın bir pozisyon kazanan bir başka banka da “**Unibank**” da yapılan nitel araştırma sonuçlarına göre : Bankamızda performans ölçme için her hangi bir özel yöntem uygulanmamaktadır, bankanın değerlendirilmesi genel olarak finansal analizler üzerinden gerçekleştiriliyor.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde rekabet ortamında işletmeler rakiplerinden öne geçmek, kendi faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini korumak için yüksek performans göstermek zorundadırlar. Bu nedenle işletmelerde performans ölçüm işlemleri önemli olmalı, performans odaklı yönetilmelidirler. Performans değerlendirme amaçlanan hedeflere yönelik kurumun nereye vara bildiğini, örgütü oluşturan tüm unsurların nitel (kalite) ve nicel (miktar) olarak anlatımıdır. Ayrıca işletmeni başarıya ulaştıran çalışanların potansiyellerinin tam olarak kullanılması için onların değerlendirilmesi önemlidir.

Performans yönetimi, ölçülmesi ve değerlendirme işlemlerinin uygulanması bir iş yeri için vazgeçilmez bir sistem olmaktadır, fakat ülkemizde kurumlar tarafından bu sistemin öneminin anlaşılmadığı ve bir çok kamu kurumlarının bu değerlendirme sisteminin amacına uygun kullanılmamaktadır. Söylenildiği gibi birçok performans değerlendirme yöntemlerinin (performans piramidi performans prizması, veri zarflama analizi, EFQM mükemmellik modeli v.b) olmasına rağmen dünya pratiğinde en sık kullanılan “Balanced Scorecard”ın ve ya başka performans değerlendirme yöntemlerinin Azerbaycan işletmelerinde de uygulanması daha doğru hal olurdu. Tabii ki, tüm şirketlere ait bu durumu söylemek olmaz, artık bu sisteme geçen ve uygulayan işletmelerin ve ya banka sistemlerinin olduğunu, performans değerlendirmeye verilen önemin arttığı, işletmelerde bu konuyla ilgili araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bu yöntemi uygulayan Azerbaycan`da işletmelerin daha verimli olduğu, müşteri memnuniyeti kazandığı, gelecek prespektiflerinin olduğunu görmekteyiz. Ancak bu işlemlerin sınırlı sayıda olduğu söylenebilir. Bu konunun öneminin anlaşılması ve uygulanmaya konulması için çeşitli araştırmaların yapılması, işletmelerde bununla ilgili eğitimler verilmesi, uluslararası standartların uygulanması, yetenekli, bilgili yöneticiler tarafından işlemlerin yürütülmesiyle hem yöneticiler, hem çalışanlar açısından sürecin etkin hale getirilmesi mümkündür. İlk başta bu konuda işletmelerde yüksek nitelikli, bilgili yöneticilerin olması, mevcut uluslararası tecrübenin aşama-aşama uygulanması için önemli şartlardandır.

Bu çalışmada diğer araştırma Bakü'de farklı alanlarda çalışan 200 işçi üzerindedir. İş yerlerinde işçilerin performans değerlendirilmesine yönelik araştırmaya 225 kişi katılmıştır. Fakat onlardan 200 çalışanın cevabı değerlendirilmeye alınmıştır.

Çalışanların performans değerlendirilme sonrası iş yerlerindeki durumu analiz eden 6 likert tipli sorunun yorumlanmasında : “İşimde iyi sonuçlara neden olduğum halde ücretim artar” sorusuna katılan ve katılmayan kişilerin neredeyse yaklaşık oldukları ; “Değerli eşyalar, hediyeler ve ya rehberim tarafından ödüllendiriliyorum” sorusuna %58 katılmadıkları ; “Kariyerimde değişiklikler olur” sorusuna %48 katıldıkları ; “Bilgi ve becerilerimi geliştirmek için eğitim ve ya diğer gelişim programlarına katılıyorum” sorusuna %54 katıldıkları ; “İşlerimde sonuçlarım kötü ise ciddi şekilde cezalanırım” sorusuna %49 katılmadıkları ; “Değişim yoktur, çünkü iş yerimde performans değerlendirmesi ciddi olarak dikkate alınmıyor” sorusuna %38 katıldıkları, %45 katılmadıkları, %17 bu soruya cevap için kararsız kalmışlar.

Likert tipli sorular ile çalışma alanları arasındaki ilişki, yani performans değerlendirme sonrası durumları alanlar üzere hangi farklılıklar gösterdiği tespit etmek için CrossTable analizi uygulanmıştır. Sonuçlara göre : “İşimde iyi sonuçlara neden olduğum halde ücretim artar” sorusuna eğitim, tıp, diğer alanlarda çalışan işçilerin katılmadıkları ; “Değerli eşyalar, hediyeler ve ya rehberim tarafından ödüllendiriliyorum” sorusuna banka, eğitim, tıp, devlet ve özel kurumlarda çalışanların katılmadıkları ; “Kariyerimde değişiklikler olur” sorusuna eğitim, tıp alanında çalışanların katılmadıkları ; “Bilgi ve becerilerimi geliştirmek için eğitim ve ya diğer gelişim programlarına katılıyorum” sorusuna eğitim, tıp alanında çalışanların katılmadıkları, “İşlerimde sonuçlarım kötü ise ciddi şekilde cezalanırım” sorusuna banka, tıp, sigorta alanında çalışanların katıldıkları ; “Değişim yoktur, çünkü iş yerimde performans değerlendirmesi ciddi olarak dikkate alınmıyor” sorusuna eğitim, tıp alanında çalışanların yüzde çokluğu katıldıklarını , devlet kurumlarında çalışanların katılıyorum ve katılmıyorum birlikte aynı oranda olduğu görülmektedir.

Elde olan sonuçlardan genel olarak söyleye biliriz ki, “eğitim” ve “tıp” alanında performans değerlendirme işlemleri zayıf yurütulmektedir.

Araştırmada yer alan açık uğlu soruya ęalıřanların cevaplarına göre : iş yerinde ęalıřanların değerlendirilmesi zamanı ęalıřanların tek zayıf taraflarını değil, gcl taraflarının da dikkate alınması gereklidir ki, işçinin motivasyonu düşmesin. Değerlendirmenin ęalıřanların gelişmesi yönünde olması motivasyon artırıcı olur. Her bir şirketde tüm ęalıřanlara bonus sistemi yaratılmalı ve bu sistem ęalıřanlarla kabul edilmeli ve daha sonra mutlaka her kes ayrıntılı bilgilendirilmelidir.

Performans değerlendirmesini genellikle özel sektörlerde görmekteyiz. Bir çok şirketlerde bu işlemler yurtlse bile sonuçsuz kalmaktadır, performanslara değer verilmiyor. Bir çok iş yerlerinde değerlendirmenin sadece daha iyi işçilerin gelişmesi için yurtlmesi durumunuda görmekteyiz. Eğer bu konuda başarılı sonuçlara varılırsa, tüm iş alanlarına uygulanması uygun olurdu ve bu işlemlerin gerçekci olması önemlidir.

Performans değerlendirme ęalıřanın gelişimi, motivasyonu için çok önemlidir. Ancak yılda 1 ve ya 2 kez ęalıřanı değerlendirmek sadece kayıt ve ücret artımı için yurtlmemelidir. Çalışanların geribildirim seansları ve ya yöneticilerle yüz-yüze görüşmeleri organize edilmelidir. Bu işlemler belirlenen hedeflere gidilen yolda bir destek rolüdür, yani yöneticinin işi yalnızca hedef belirlemekle bitmez. Burada değerlendirme zamanı ęalıřanın kendisini ve yöneticilerin de değerlendirilmesi işletme için daha etkili olmaktadır.

Performans lme zamanı ęalıřanlar bu işlemlerle ilgili daha ayrıntılı şekilde bilgilendirilmelidir, raporlar hazırlandıktan sonra sonuçlar ve sonraki adımlar ile ilgili ęalıřanları bilgilendirmek önemlidir. Hatta raporlara işten çıkma katsayısının hesaplanmasında eklene bilir. Örneğin, departmanlarda tek-tek ęalıřanlarla görüşmeler olduğu halde, anketler doldurulduktan sonra ęalıřanlarda ne beklenildiği ile ilgili tam fikir oluşmamaktadır ve ya bir kısım işçi ęalıřma sonuçlarının gerçek olduğuna inanmamaktadır.

Devlet kurumlarında değerlendirilmenin yürütülmesinin nemliliyi uygun kurum tarafından yapılmalı ve yürütülmesi sağlanmalıdır. Samimi, tarafsız, dürüst kişiiler tarafından objektif olarak yürütülmeli, önyargı olmamalı, hale etkisi dikkate alınmalıdır.

Performans değerlendirme mutlaka uygulanması gereken işilemidir ve iyi sonuçlar gösteren alışiınların ücretinde artım olmalıdır. Her ay sonu yöneticiler tarafından sonuçlar diğer işiilerin motivasyonunu dşirmeyecek şekilde, her kesin önünde açıklanmalı ve zayıf alışiınlarla grşilerek noksanları bildirilmelidir.

İşi alan yöneticiler alışiınlara değer vermeli, önce mşieteriler değil alışiınları tatmin etmek gerekir ki, mşieteriler de tatmin olsunlar. Genel olarak performans lme, değerlendirme çok önemli olmakta ve hayatın her alanına dahil edilmesi gereken bir konudur.

KAYNAKÇA

AFŞAR, Bilge ve Ayşegül Dede. “**Performansa Dayalı Yönetim Sistemi**”, Konya Ticaret Odası, Etüd Araştırmalar Servisi, Araştırma Raporu, Sayı 209, 06.06.2018, ss.1-11

AĞCA, Veysel ve Ender Tunçer. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced ScoreCard Uygulaması”, Ayfon Kocatepe Üniversitesi, **İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2006, ss.173-193, ss.175-177

AKAL, Zühal. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi”, **Milli Prodüktive Merkezi Yayınları**, Ankara 2000, s.15

AKALIN, Şule. “**Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği Geliştirilmesi ve Psikometrik Özelliklerinin Belirlenmesi**”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ölçme ve Değerlendirme Programı, Ankara, Mayıs 2005

AKÇAKAYA, Murat. “Kamü Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmalar Dergisi**, Sayı 32, 2012, ss.171-202

AKGÜN, Melek ve Saadet Öztaş. “The Performance Prism Model and Stakeholder Satisfaction Dimension”, **Journal of Applied Research İn Finance and Economics**, Vol 3, N^o 1, ss.1-9, s.6

AKTAN, Coşkun Can. “Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, 2009, ss.25-49, ss.38-40

ALDEMİR, Ceyhan, Ataol, Alpay, Budak, Gönül. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2001

ALTAN, Yakup. **“Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi”**, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Aralık 2005

ALTINTAŞ, Abdullah. **“Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi Ve Riskleri”**, **Sayıştay Dergisi**, Sayı 69, 2008

ARAS, Mesnet. **“İnsan Kaynakları Planlaması”**, **Eğitim Dergisi**, Yönetim ve İnsan Kaynağı, ISSN 1307-1785, Ağustos 2007, ss.1-10

ARMSTRONG, Michael. **“A handbook Of Human Resource Management Practice”**, 10th Edition, London and Philadelphia, 2006, Kogan Page Limited.B

BAKAN, İsmail ve Hakan Kelleroğlu. **“Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”**, Süleyman Demirel Üniversitesi, 2003, s.103-127

BARUTÇUGİL, İsmet. **“Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi”**, Makale 2003

BAŞAT, Hümeyra Töre. **“Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Ayfonkarahisar, Ayfon Karatepe Üniversitesi, Mayıs 2009, ss.101-102

BAŞPINAR, Nesrin. **“Stratejik Yönetimde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartının Uygulanabilirliği : İstanbul Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri”**, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016

BELGİRAY, Doç.Dr.Serap. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, T.C.Anadolu Üniversitesi Yayını, N⁰ : 2900, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, 2013 Ocak, ISBN 978-975-06-1569-6

BENLİ, Abdurrahman ve Levent Şahin. **“İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme : Çınar Hotel Uygulaması”**, **Bilgi** (8) 2004, ss.113-124

BİNGÖL, Dursun. **“Genel İşletmecilik”**, Detay Yayıncılık, Ankara 2008, ISBN-978-9944-223,62-1, Genel Dağıtım ve İşletme Adresi

CAN, Halil ve Semre Güney. **“Genel İşletme”**, 1 Bası, ISBN 978-9944-322-85-0, Arıkan Basım, Mayıs 2007

CANKİ, Aynur. **“Finansal Performans Ölçümünde Sermaye Yapısının Etkisinin Değerlendirilmesi: Borsa İstanbulda Bir Uygulama”**, T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir 2014

CEYLAN, Ramazan. **“Genel İşletme”**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 7 Baskı, ISBN-975-06-0016-9, Şubat 2007

CİVELEK, Okay. **“Performans Yönetimi Sistemi”**, Bursa Ticaret ve Sanayi Odası

ÇAM, Mustafa. **“Stratejik Bir Yönetim Aracı Olarak Ekonomik Katma Değer(EVA) ve Faaliyet Tabanlı Maliyet Yönteminin Birlikte Kullanımı”**, Mustafa Kemal Üniversitesi, **Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, 2006, ss.95-118, ss.97-101

ÇETİN, Canan ve Esra Dinç Özcan. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Beta, İstanbul, 2013.

DEMİR, Vildan. **“Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi”**, T.C.Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı, Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Dönem Projesi, Ankara 2009

DENİZ, Mehmet ve Ahmet Ünal. **“İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi Ve Bir Uygulama”**, **E-journal Of New World Sciences Academy**, 2007, Volume 2, Number 2, Article Number : C0007, ss.101-119

DEREKÖY, Feyza. **“Hastane İşletmelerinde Performans Ölçümü ve Muhasebe Bilgi Sistemi İle İlişkilendirilmesi Temelinde Bir Uygulama”**, Doktora Tezi, Çanakkale OnSekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale 2012

DOĞAN, Hüsna. **“Örgütsel Adelet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki: Ayfonkarahisar`da Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”**, Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2014, Ayfon Kocatepe Üniversitesi

DÖNMEZ, Nilay, Fatma Güntürkün, Aslıhan Sertkaya, Gülçin Manzak Aydın ve Gonca Aras. **“Çok Boyutlu Organizasyonel Performans Ölçüm Modelleri”**, T.C.Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı, Yayım N° 725, Ankara 2013, ss.53-56

DURMUŞ, Beril, E.Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **“Sosyal Bilimlerde SPSS`le Veri Analizi”**, ISBN 978-605-377-541-9, Eylül 2011, İstanbul, Beta Basım A.Ş

ERASLAN, Ergün Ve Onur Algün. **“İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşisi Yöntemi Yaklaşımı”**, Cilt 20, No 1, Ankara, 2005, Başkent Üniversitesi, ss.95-106

FELDMAN, D.C ve H.J.Arnold. **“Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması”**, a.g.e, s.417

FINDIKÇI, İlhami. **“İnsan Kaynakları Yönetimi”**, Alfa Yayınları, 619, Dizi No : 012, ISBN – 975-316-274-X, 1999, Alfa Basım Yayım Dağıtım LTD, Şti, İstanbul

GENÇAY, İbrahim Cemal. **“Kurumsal Performans Karnesinin Farklı Kılan Unsurlar – Amaç ve Ölçütler”**, **Sosyal Bilimler Araştırmalar Dergisi**, 2011, ss.204-225, ss.205-208

GHALAYİNİ, A.M, Noble J.S, Crowe T.J, **“An Integrated Dynamic Performance Measurement System For Improving Manufacturing Competitiveness”**, **International Journal Of Production Economics**, 1997, ss.207-225

GÖĞÜŞ, Handan Sumer. **“Ekonomik Katma Değer ve Hesaplanışı”**, Sayı 69, M.Ü.İ.İ.B.F Almanca İşletme Bölümü, ss.9-23, s.11

GÜNER, Fatih. **“Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard”**, Gazi Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, ss.247-265, ss.259-260

GÜNER, Gürkan. “Özel Hastanelerde Performans Yönetiminin Değerlendirilmesi : Ankaraya Yönelik Bir Çalışma”, **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2015

HELVACI, Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi, **Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Yıl 2002, Cilt 35, Sayı 1-2, ss.155-169, s.160

İPLİK, Fatma Nur , Yunus Topsakal ve Esengül İplik. “EFQM Mükemmellik Modeli Liderlik Kriterleri Bağlamında Türk Üniversitelerinde Mükemmelliğin İncelenmesi”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt 11, Sayı 25, 2015, ss.17-34, ss.18-19

JOSHİ, Manmohan. “**Human Resource Managment**”, 1st Edition, 2013, ISBN-978-87-403-0393-3 .

KAPLAN, Robert ve David Norton. “Focusing Your Organization On Strategy With The Balanced Scorecard”, **Harvard Business Review**, 1993, 2nd Edition

KARA, Abdullah. “İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı”, <http://ik-danismanlik.com/insan-kaynaklari-yonetiminin-amaci/> (16.02.2018, 17:54)

KARASOY, Alpay. “Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış”, **Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi**, Cilt 10, Sayı 22, 2014, s.257-274

KAVİ, Ersin “**İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri**” Yüksek Lisans Programı(tezsiz)

KAYNAK, Tuğray. 2000

KILINÇ, İzzet ve Muammer Mesci. “Türkiyedeki Seyahet Acentalarının Performans Değerlendirmelerindeki Etkili Olan Faktörler”, Atatürk Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 24, Sayı 1, 2010, s.29

MWANİKİ, Rose ve Jane Gathenya. “Role Of Human Resource Management Functions On Organizational Performance With Reference To Konya Power & Lighting Company”, Nairobi West Region, **International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences**, April 2015, Vol 5, No 4, ss.432-448.

NEELY, Andy ve Chris Adams. “**The Performance Prism**”, Pearson Education, Limited 2002, ISBN -027-365-334-2, Copyrighted Material, S.15

OYMAN, Sumru. “**Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması : Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme**”, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası, Haziran 2009

ÖLÇER, Ferit. “Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarım ve Uygulanması”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 38, Sayı 2, Haziran 2005, ss.89-134, ss.91-92

ÖZDEMİR Gözde, “Personel Yönetimi & İnsan Kaynakları Yönetimi”, www.academia.edu/5184491/personel_yonetimi_and_İKY, (10.12.2017, 15:30)

ÖZPALA, Neslihan. “**Kariyer Değerlendirme Sonuçlarının Performans Değerlendirme Sürecinde Kullanımı ve Bir Uygulama Örneği**”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, 2007

POURMORADİ, Reihaneh ve Javad Niknafs, Farzaneh Abdollahian. “**Traditional Performance Measurement Systems ; limitations, Criticisms**”, 2016, ss.52-59, s.53

SARIALTIN, H. “**Örgüt Performansının Ölçülmesi ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları**”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya 2003

SCHERMERHORN, J.R. “**Managment and Productivity**”, Third Edition, Printed In The United States America, 1989

SENYUCEL, Zorlu. “**Managing The Human Resource İn The 21st Century**”, 2009, Zorlu Senyuçel & Ventus Publishing Aps, ISBN 978-87-7681-468-7.

SEVİM, Muhammed. “**Hizmet İyileştirme ve Performans Ölçümü için Bütünleşik Bir Metodoloji : İETT`de Yapılan Bir Uygulama**”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak 2014, İstanbul

SEZER, Nuray. “**Şirket Birleşmeleri ve Performans Ölçümü : Türkiyede Halka Açık Şirket Birleşmelerinin Faaliyet Performansı Ölçümü Üzerine Bir Uygulama**”, T.C.Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muhasebe Finansman Doktora Tezi, Ankara 2012

SEZER, Özcan ve Murat Ak. “Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları” , **C.Ü.İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 18, Sayı 2, 2017, ss.205-226.

STEFAN, Tangen. “Performance Measurement : From Philosophy To Practice”, **International Journal Of Productivity And Performance Managment**, Vol 53, N 8, 2004, ss.726-737, s.735

ŞENTÜRK, Burçak. “**Kurumlarda Arşiv Personeli İçin Performans Yönetimi ve Uygulamaları**” Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2005

TANÇ, Şükran Güngör. “Yeni Performans Ölçüm Yöntemleri”, Trakya Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık 2012, Cilt 14, Sayı 2, ss.203-230, ss.210-211

TAŞDEMİR, Fahri. “**Performans Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Farkları**”, Kolay Yazılım A.Ş.TR <https://kolayik.com/ikutuphane/performans-degerlendirme/performans-yonetimi-nedir> , (09.10.2017, 20:45)

TUTUM, Cahit. “**Personel Yönetimi**”, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Sevinç Matbaası, N⁰ 149, Ankara 1976

TÜRK, Mesut. “**Ekonomik Katma Değer Yaklaşımına Göre Sermaye Maliyetlerinin Hesaplanması ve EVA Hesaplanmasında Muhasebe Düzeni**”,

Yüksek Lisans Tezi, T.C.Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul 2010

UYARGİL, Cavide. “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Anabilim Dalı, Yayın N⁰ 276, İstanbul 1998, Dönence Basım Ve Yayın Hizmetleri, ISBN 975-404-519-4

UYSAL, Şener. “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, **Electronic Journal Of Vocational Colleges**, October 2015, ss.32-39.

UZOĞLU, Cesur. “**Performans Yönetim Sistemi Ve Performans Denetimi**”, T.C.Bayındırlık Ve İskan Bakanlığı, Tapu Ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara 2011.

YENİCE, Ebru. “Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Balanced Scorecard) Yaklaşımı”, **Bütçe Dünyası Dergisi**, Cilt 2, Sayı 25

YÜREĞİR, H.Oya ve Gülsün Nakıboğlu. “Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri : Genel Bir Bakış”, **Ç.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 16, Sayı 2, 2007, ss.545-562, s.553

<http://aydancag.com/geleneksel-performans-degerlendirme-yontemleri/>

(17.11.2017, 17:12)

<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-9/3263919> (12.12.2017, 17:03)

<http://enm.blogcu.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-performans-degerlendirme-sistemi-9/3263919> (09.03.2018, 13:20)

<http://ikmania.blogspot.com/2016/03/kritik-olay-degerlendirme-yontemi.html>

(11.01.2018 17:23)

<http://ikmania.blogspot.com/2016/03/performans-degerlendirme-yonetimi.html>
(05.01.2018, 16:23)

<http://temelmuhasebe.weebly.com/finansal-tablolarda-kullanilan-analiz-teknikleri.html> (17.11.2017, 13:23)

<http://temelmuhasebe.weebly.com/finansal-tablolarda-kullanilan-analiz-teknikleri.html> (14.10.2017, 13:30)

<http://www.accaglobal.com/ca/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/performance-prism.html> (06.12.2017, 18:35)

<http://www.kariyer.net/ik-blog/oryantasyon-egitimi-nedir> (05.01.2018, 14:45)

www.accaglobal.com/ubcs/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/p5/technical-articles/the-pyramids/html#mainContent (26.12.2017, 14:00)

www.cleverism.com/financial-statement-analysis-introduction/ (23.11.2017, 16:25)

www.cleverism.com/financial-statement-analysis-introduction/ (13.12.2017, 21:15)

www.mevzuatdergisi.com/2005/03a/01.htm# (18.03.2018, 22:21)

www.surec.com.tr (10.02.2018, 12:34)

EK 1.**Performans Değerlendirilmesi Anket Formu**

Sayın katılımcı, bu anket “Performans Ölçümü” konulu yüksek lisans tez (bitirme ödevi), iş yerlerinde çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik çalışmasının uygulama kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anketi samimi ve doğru bir şekilde cevaplamağınız rica olunur.

Dikkatiniz için teşekkür ederim.

Aygün ŞİRİN

1.Cinsiniz:

- a) Erkek b) Kadın

2.Yaşınız :

- a) 18-28
b) 29-39
c) 40-50
d) 50`den çok

3.Eğitim Durumunuz :

- a) Ortaokul
b) Yüksek ortaokul
c) Lisans
d) Yüksek lisans
e) Doktora

4. Çalışdığınız Alan :

- a) Banka

- b) Eğitim
- c) Tıp
- d) Sigorta
- f) Devlet Kurumu
- g) Özel İşletme
- h) Diğer

5. Kaç yıldır bu alanda çalışıyorsunuz :

- a) 1 yıldan az
- b) 2-4 yıl
- c) 5-8 yıl
- d) 9-12 yıl
- f) 13-16 yıl
- g) 17 yıldan çok

6. Göreviniz :

- a) Yönetici
- b) Şube müdürü
- c) Müdür yardımcısı
- d) Menejer
- f) İnsan kaynakları departmanı işçisi
- g) İT uzmanı
- h) Pazarlama
- n) Muhasebeci
- j) Diğer

7. Çalıştığınız kurumun yasal yapısı :

- a) Yerli
- b) Yabancı
- c) Anonim
- d) Adi şirket
- h) Ortak
- n) Kolektif

8. İş yerinizde yöneticiler tarafından çalışanların performans değerlendirilmesi uygulanıyormu?

- a) Evet
- b) Hayır

9. Aşağıdaki hangi performans değerlendirme yöntemlerinden iş yerinizde uygulanmaktadır?

- a) Basit sıralama
- b) İkili karşılaştırma
- c) 360 derece performans değerlendirme
- d) Davranışsal hareket ve ya kritik olaylar yöntemi
- e) Derecelendirme yöntemi
- n) Grafik değerlendirme yöntemi
- k) Diğer
- l) Hiç bir fikrim yok

10. İş yerinizde performans değerlendirme hangi zaman aralığında yapılmaktadır?

- a) Yılda 1 kez
- b) Yılda 2 kez

- c) 3 ayda 1 kez
- d) Yılda 2`den fazla
- n) İstenilen vakit

11. İş yerinizde performans değerlendirme kimler tarafından yürütülmektedir ?

- a) Müdür
- b) Müdür ve müdür yardımcısı
- c) Kendi kendine değerlendirme
- d) İnsan kaynakları uzmanları
- e) Tüketiciler
- f) Bununla ilgili bilgisizim

12. Fikrinizce, performans değerlendirme zamanı hangi kriterlere önem verilmelidir ? Önemlilik derecesine göre sıralayın (1-hiç önemli değil, 5-çok önemlidir)

	1	2	3	4	5
İş Bilgisine	()	()	()	()	()
İşçinin işdeki faydalılığına	()	()	()	()	()
Beceri ve yönetici yeteneğine	()	()	()	()	()
Kişisel davranışına	()	()	()	()	()
Sosyal yönde becerilerine	()	()	()	()	()

13. İşçilerin performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara ne ölçüde katılmaktasınız :

- a) Değerlendirme yapılırken benim görüşüm alınır
- b) Değerlendirme yapılmazdan önce benim görüşüm alınır
- c) Değerlendirme yapıldıktan sonra benim görüşüm alınır
- d) Hiç bir zaman görüşüm dikkate alınmaz
- e) Görüşümün alınmasına ihtiyacım yok

14. Performans değerlendirmeden sonra nasıl bir değişimler oluyor ?

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
İşimde iyi sonuçlara neden olduğum halde ücretim artar	()	()	()	()	()
Değerli eşyalar, hediyeler ve ya rehberim tarafından ödüllendiriliyorum	()	()	()	()	()
Kariyerimde değişiklikler olur	()	()	()	()	()
Bilgi ve becerilerimi geliştirmek için eğitim ve ya diğer gelişim programlarına katılıyorum	()	()	()	()	()
İşlerimde sonuçlarım kötü ise ciddi şekilde cezalanırım	()	()	()	()	()
Değişim yoktur, çünkü iş yerimde performans değerlendirmesi ciddi olarak dikkate alınmıyor	()	()	()	()	()

EK 2.

Sayın Yetkili, Bu araştırmanın amacı, “Performans Değerlendirme” konulu yüksek lisans tez (bitirme ödevi), Bakü`de işletmelerde performans değerlendirme sistemlerinde işletmelerin uygulamış oldukları yöntemleri belirlemektir. “Genel performans değerlendirme” yöntemleri ile ilgili işletmenizde araştırma uygulanmasına izin verdiğinizizi rica ediyorum.

Bilimsel bir çalışmaya katkılarınız için teşekkür ederiz.

1. Performans ölçüm sisteminizin amacı nedir? (1`den 7`e kadar önemlilik derecesine göre sıralayın)

- Bankanın genel olarak başarılı olup olmadığını kontrol etmek
- Şeffaflık sağlamak, her çalışanın performanslarını gözlemlemesi için ortam yaratmak.
- Müşterilerin isteklerini karşılayıp karşılamadıklarını belirleme
- Alınan kararların, varsayımlara göre değil, fiili kanıtlara dayandığından emin olmak
- Herhangi bir sorunlu ve iyileştirilmesi gereken alanları belirlemek
- Hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmek
- Sürdürülebilirliğin sürekliliği hakkında geri bildirim vermek

2. Hangi performans ölçüm yöntemlerini kullanıyorsunuz?

3. “....” yöntemi uygulama amacınız nedir ?

4. Uyguladığınız modelin avantajları ve dezavantajları nelerdir?

5. İşletmenizde genel performans değerlendirmesi hangi sonuçlara sebep olmaktadır?

6. Performans değerlendirmesinden sonra hangi performans etkinliklerini gerçekleştiriyorsunuz?