

PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN ETKİNLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLERİN TESPİTİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Araş. Gör. Dr. Sedat YUMUŞAK*

ÖZET

İnsan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biri olan performans değerlendirmeye gerek kamu kuruluşlarının gerekse özel işletmelerin ilgisi her geçen gün artmaktadır. Özellikle 4857 sayılı iş yasasının yürürlüğe girmesi performans değerlendirmeye ayrı bir önem kazandırmıştır. İş yasası çalışanın performansının düşüklüğünden dolayı işine son veren işletmeye somut deliller ortaya koymasını zorunlu hale getirmiştir. Yani bir işletme bir çalışanın performansının düşüklüğünü belgelerle kanıtlamak zorundadır. Bu gelişmeler işletmeleri performans değerlendirme konusunda daha itinalı bir çalışmaya itmiştir. Bu çalışmada Performans değerlemesinin etkinliğini etkileyen faktörlerin neler olduğu teorik olarak incelendikten sonra, konu ile ilgili olarak hizmet sektöründe faaliyette bulunan iki firmada uygulama yapılmıştır. Yapılan uygulama sonucu toplanan verilerle *t* testi ve regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Birinci olarak performans değerlemenin etkinliğini etkileyen faktörlerden katılım ve adaletin çalışanlar için önemli olduğu gözlemlenmiştir. Katılım ve adalet sağlandıkça performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet artmakta. Bu da performans değerlemenin etkinliğine olumlu katkı sağlamaktadır. İkinci olarak performans değerlemenin etkinliğine etki eden faktörlerden geribildirim ve insan kaynakları skorkartının etkin ve doğru olarak işleme performans değerlendirme sisteminin etkinliğine olumlu katkı sağlamaktadır. Son olarak çalışanların performans değerlendirme sürecinin bütün aşamalarına dahil edilmesi sistemin etkin olarak çalışmasını ve sistemin doğru sonuçlar üretmesini sağlamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Etkinlik, Performans Değerleme, Çalışan

ABSTRACT

A Fieldwork To Determine The Factors Which Affect The Effectiveness Of Performance Appraisal

There has been a great attention of both public and private sector on the evaluation of performance workers that is one of the important roles of human resource management. This issue has become more important particularly after the enforcement date of Labor Law number 4857. This law enforced the employers to proof concrete argument(s) showing lower performance of the worker with which his/her job terminated. In other words the companies or firms should provide the documents which confirm the lower performance of the employee(s). These developments have directed attention of the firms towards more careful in the performance evaluation. In this study, we, initially, examine the theoretical approaches on the techniques of measurement of

* Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F, İşletme Bölümü

effectiveness of performance evaluation. We, further, provide and discuss the results of an application of the performance evaluation techniques to the two companies in services sector in Turkey. In analyzing the data on these two companies, we used the techniques of t-test and ordinary least square regression. The findings indicate the followings: The first, participation and justice are very important factors for employees in increasing their satisfaction from the system of performance evaluation and job. The second observation is that proper usage of factors of feedback and human resource scorecard increase the effectiveness of performance evaluation. The final finding is that inclusion of all workers in all the steps of the performance evaluation system makes the system to produce more efficient and correct results.

Key Words: Effectiveness, Performance Evaluation, Employee

GİRİŞ

Günümüzde kurumsallaşmış işletmelere bakıldığında, kurumların insan faktörüne daha çok önem ve değer veren bir gayret içerisinde oldukları açık bir şekilde görülmektedir. Bu anlamda kurumlar bünyelerinde İnsan Kaynakları adı altında departmanlar kurmakta ve bu departmanların etkin işleme için çaba harcamaktadırlar. İşgören temini ve seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer geliştirme gibi konular insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerindedir. Bunlar arasında performans değerlendirme diğer tüm işlevlerin başarılı olmasında önemli bir paya sahip olduğu için önem sıralamasında diğerlerinden önce gelmektedir.

Performans değerlendirme önceden belirlenen performans kriterleri ve standartlarına göre, bireylerin veya organizasyonun belli bir dönemdeki mevcut performans seviyelerini ve gelecekteki potansiyellerini saptamaya yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Dolayısıyla, hem bireysel olarak çalışanları hem de organizasyonu geliştirmek için kullanılan çok önemli yönetim araçlarından biridir.

Organizasyonlar için hayati önem taşıyan performans değerlemenin sonuçlarının etkin olup olmadığı, değerlendirme sisteminin organizasyonu varmak istediği hedefe götürüp götürmediğini, diğer bir ifade ile değerlendirme sisteminin etkinliği devamlı olarak ölçülmelidir. Her değerlendirme sonrasında etkinlik ölçümü yapılarak değerlendirme sisteminde eksik olan, aksayan yönler tespit edilmeli ve bu eksiklikler bir diğer değerlendirme zamanına kadar giderilmelidir. Başka bir deyişle performans değerlemenin performansı değerlendirilmelidir. Böyle yapılması değerlendirme sisteminin etkin olarak işlemesine büyük katkı sağlayacaktır.

Bu tespitlerden yola çıkılarak çalışmada “İşletmelerde performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin neler olduğu ve bu faktörlerden işletmelerin ne ölçüde yararlandığı” sorusuna cevap aranmıştır. Çalışmada öncelikle performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin neler olduğu literatür taraması sonucunda tespit edildikten sonra, bu faktörlerden işletmelerin ne ölçüde yararlandığını hususunda, hizmet sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli iki işletmede uygulama yapılmıştır.

1- PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN ETKİNLİĞİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER

1.1 Çalışan Memnuniyeti

Çalışanların performans değerlendirme sisteminden duyduğu memnuniyet, değerlendirme sisteminin en önemli bileşenlerinden biridir. Çalışanların değerlemeden duydukları memnuniyetin değerlendirme sisteminden, sürecin uygulanmasından ve sürecin çıktılarından etkilendiği bulgusu araştırmalar sonucu tespit edilmiştir (Cook ve Crossman, 2004, Çakmak, 2005:7'den aktarma). Burada memnuniyet hem değerleyen açısından hem de değerlendirilen açısından sorgulanmalıdır. Yöneticilerin performans değerlendirme sisteminden duydukları memnuniyet seviyesi, etkinliği inceleyen az sayıdaki çalışmalarda kullanılan ikame bir etkinlik ölçütüdür. Ancak sistem organizasyon açısından olumlu sonuçlar üretmemesine rağmen birey açısından olumlu sonuçlar üretiyorsa, bireyin memnuniyeti etkinliğinin belirleyicisi olarak kabul edilemez (Çakmak, 2005:7). (Örneğin; düşük performans gösteren bireyin, yüksek bir değerlendirme alması durumunda bireyin memnuniyeti yüksek, ancak sistemin organizasyon açısından etkinliği düşük olacaktır. Performans değerlendirme sistemi hem çalışanların hem de yöneticilerin memnuniyetine ve ihtiyaçlarına binaen hazırlanırsa daha etkili olur ve daha doğru sonuçlara ulaştırır). Çalışanlar performans değerlendirme sisteminden memnuniyetsizlik duyduklarında, organizasyonun başarısını artırmaya yönelik etkinliklerini de azaltmaktadırlar (Jordan, 1990, Çakmak, 2005:7'den aktarma).

1.2 Çalışan Düşünceleri

Performans değerlemesinin etkinliğinin ölçülmesinde çalışan düşüncelerinin önemsenmesi ve fikirlerinin sisteme dahil edildiğinin çalışanlara hissettirilmesi, performans değerlemenin etkinliği açısından son derece önemlidir. Çalışan düşünceleri; tutumlar, beklentiler ve sonuçlarla ilgili yaklaşımları içeren geniş bir perspektiftir. Yani çalışan düşünceleri tutumlardan, değerlendirme sisteminden beklentilerden ve sonuçlarla ilgili yaklaşımlardan etkilenmektedir.

Tutum derken hem değerlendirilen hem de değerleyen tutumları kastedilmektedir. Tutum ölçmede hem davranış çözümlemesi hem de iç gözlem yolu ile çalışanların performans değerlemeye ilişkin tutumları tespit edilebilir. Davranış çözümlenmesinde bireylerin tutumu şu şekilde ölçülebilmektedir. Örneğin, bir departman yöneticisinin, bölümünde çalışan işgörenlere olan tutumu, kendisinin bu kişilere yaklaşmama veya onlardan uzak kalmasına, başka kimselerle onlar arasında fark gözetip gözetmemesine bakılarak ölçülebilir (Eren, 2004:180). Çalışanlara karşı farklı davranışlar sergileyen bir yöneticinin subjektif davranışları performans değerlemesini de olumsuz etkileyecektir ve değerlemenin etkinlikten uzak kalmasına neden olacaktır. Aynı şekilde yöneticinin çalışanlara farklı davranışından rahatsızlık duyacak olan çalışanda performans değerlendirme sistemine karşı direnecektir. Bu direnme ile birlikte değerleyen ya da yönetici sağlıklı bir değerlendirme yapamayacaktır.

Değerleme sistemi çalışan beklentilerine de mümkün olduğunca cevap verebilmelidir. İşletmede işgörenlerin beklentilerine yeterli ölçüde cevap verilmesi her konuda ki etkinliklerini olumlu yönde etkileyecektir. Literatür incelemesi yapıldığında, performans değerlendirme sistemlerinin de, işgören beklentilerini yeterli ölçüde karşılayamadığı görülmektedir (Soltani vd, 2003:323). Gerek sistemin yapısından, gerekse sistemi uygulayan yöneticilerin tutumlarından kaynaklanan yetersizlikler değerlemenin etkinliğini azaltabilmektedir. Sistem kurulmadan önce sistem ile işgören uyumunun sağlanıp sağlanmadığı kontrol edilmeli, yani sistemin çalışan beklentileri ile ne ölçüde uyumlu olduğu test edildikten sonra değerlendirme sistemi hayata geçirilmelidir.

Organizasyonlar çalışanlarına performans değerlendirme sistemini uyguladıklarında ve bunun sonucunda da çıkan sonuçların tüm çalışanlarla paylaşılmasındaki olumsuz tutumlardan dolayı bir takım problemlerle karşılaşabilirler. İşletmelerin büyük ümitlerle uygulamaya koyduğu yeni bir performans değerlendirme sisteminin olumlu yönlerinden daha fazla olumsuz sonuçları varsa ve sadece bu olumsuz sonuçlar işgörelere aktarıldığında, değerlemenin etkinliği azalacak ve bir takım işgören dirençleri ile karşılaşılacaktır. Bir çok organizasyonda performans değerlendirme sistemleri çıkardıkları sorunlar ve karşılaştıkları direnç nedeni ile işleme hale gelmiştir (Çakmak, 2005:34-35).

1.3 Çalışanların İşletmeye Güveni

Güven, birçok sosyal bilim disiplinlerince kişiler arası ve grup içi ilişkilerin birincil nitelikteki bir özelliği gibi kabul edilmektedir. Güven, işbirliği ile kişiler arası ve grup dayanışması üzerindeki etkisi ve örgüt içi yapının oluşmasını kolaylaştırması nedeniyle organizasyonlarda iş görmeyi mümkün kılan bir unsurdur. Örgütsel yapı, formel rol ilişkileri ya da görev karakteristikleri gibi güven ve örgütsel özellikler arasındaki bağ, sistematik olarak son zamanlarda incelenmeye başlanmıştır. Bilim adamları güven olgusunun örgütsel alandaki etkisini iki biçimde ele almışlardır. İlki, güvenin işbirliğine dayalı etkili ilişkilerin oluşmasında önemli bir faktör olduğu noktası iken, ikincisi güven olgusunun örgütsel prosedür ve aktivitelerin (performans değerlendirme, değişim yönetimi gibi) onaylanmasında etkili olduğu noktasıdır. Bu aktivitelerin etkinliği çalışanın örgütüne güven duyması ve inanması ile orantılıdır (Sitkin vd, 1996:196-197, Çakmak, 2005).

Bir örgüt, işgörenleri karar alma süreçlerine dahil ederek, sorumluluk ve yetki alanlarını genişletip, kendi kontrol alanlarını oluşturarak, çift yönlü bilgi akışı ile etkin bir iletişim sağlayarak, işgörenlerde örgüte karşı güven duygusu geliştirebilir. Böylece, örgüt içinde yeniliğe açık, motivasyonu ve morali yüksek, görev ve rol performansı yüksek işgörenlerle, örgütsel çatışma ve stres düzeyi minimize edilerek örgütsel verimlilik ve başarı sürekli hale getirilebilmektedir (Halis vd, 2007:188).

Bu açıklamalar ışığında işletme bireysel performans değerlendirme sistemini kurar iken çalışanlara sistemin adil, hakkaniyetli işleyeceğine dair güven vermeleri gerekmektedir. Bu güveni tam alamayan çalışanlara uygulanacak olan performans

değerlemesi etkinlikten uzak kalacaktır. Aynı zamanda performans değerlemesinde istikrarlı bir uygulama yok ise ve uygulamanın sonucunda ücretlendirmelerde, terfilerde değişiklik olacağına taahhüt edilip yerine getirilmemesi çalışanlarda bir güvensizliğe sebep olacaktır ve bu durum bundan sonraki performans değerlemelerinin etkinliğinin kaybolmasına yol açacaktır (Demircan, Ceylan, 2003:141). Yönetime güven duygusu zayıflayan çalışanlarda işletmenin yapacağı her faaliyete direnç gösterecektir.

1.4 Katılımcılık

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından biridir. Genelde katılım dendiğinde, karar ve uygulama aşamaları ile birlikte denetim sürecinde bütün çalışanların görüşlerinden yararlanmak anlaşılmalıdır.¹ Katılımın performans değerlendirme görüşmelerinde önemli olduğu ve değerlemenin etkinliğini artırdığını savunan bilim adamları vardır. Katılım ne kadar çok olursa değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından kabulü de o kadar hızlı olmaktadır (Wexley vd, 1973:54-58, Çakmak, 2005'ten aktarma). Katılımın örgüt ve çalışanlar açısından; olaylara bütüncül bakabilme, sorun çözme, yetenek ve bilgi gelişimi, işin sevdirmesi, örgütle bütünleşme gibi faydaları olduğu söylenebilir. Büyük örgütlerde katılımın örgütlerin karar verme yapısının bir bölümü olduğu görülmektedir. Son yapılan araştırmalar yöneticilerin, katılımcı yönetim görüşünü kuvvetli bir şekilde desteklediklerini göstermektedir. ABD'de yapılan 204 özel ve kamu işletmesini kapsayan bir araştırmada, yöneticilerin katılımcılığa karşı olumlu tutumlar beslediklerini göstermektedir (Çakmak, 2005:63-65).

Performans değerlendirmeyle ilgili, iş hayatına yönelik yapılan yayınlarda da katılımdan faydalanılması gerektiği, Mc Gregor'un 1957'de yayınladığı "Performans Değerlemenin Endişe Verici Görünümü" makalesinden bu yana tavsiye edilmektedir. Daha sonraki araştırmalarında katılımdan performans değerlemede yararlanılması gerektiğini vurguladığı görülmektedir. Performans değerlemede çalışan katılımlarının özellikle performans standartlarının belirlenmesinde, hedef belirleme sürecinde, görüşmelerde ve çalışanların özdeğerlemesinde sağlanması değerlendirilenin daha etkin işlemesine katkıda bulunacaktır (Çakmak,2005:61-65).

1.5 Geribildirim (Feedback)

Temel tanımıyla geribildirim, insanların herhangi bir konudaki performanslarıyla ilgili aldıkları bilgidir ve performansları ve davranışlarının kalitesi hakkında değerlendirmeler içermektedir. Geribildirim vermek ise "çalışanlara, iş beklentileri doğrultusunda performansları hakkında bilgi vermektir" (London, 2002:13). Geri bildirimde bulunmak ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici elemanlarına dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur. Çalışanın "Bana karşı kayıtsız değil, ben gerekiyim.." düşüncesi içinde

¹Çetin, Muharrem, www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/CETIN.pdf adresinden alınmıştır.

olması başlı başına motive edici bir faktördür.² Bireyin kendi çabası sonucu olarak birçok değişik duyu reseptörlerinden aldığı cevaptır. Geribildirim, kişinin performansı sırasında veya sonrasında becerinin performansı hakkında bilgi almasıdır. Geribildirim, alıcı ve gönderici arasındaki geriye bilgi akışıdır (Vakıf ve Şirketler Aylık Bülteni, 2003:1). Geribildirim, insanların davranışlara, süreçlere ya da sonuçlara verdikleri tepkilerdir (Harris, 2006:18).

İnsanlar ne yaparlarsa yapsınlar, yaptıkları etkiye karşı bir tepki almak isterler. İş hayatında bu çok daha önemlidir. En deneyimli ve uzman çalışan bile geribildirim almadığında, işiyle ilgili bir tepki olmayacağını bilirse bir süre sonra motivasyonunu yitirir. Doğru geribildirim, insanı motive eder, geliştirir, geleceğe ilişkin daha doğru kararlar almasına yardımcı olur. İşletmeler etkili bir geribildirim sistemi kurabilirlerse şu noktalarda faydalarını görebilirler (Yeni bir iş dünyası, 2007:35-46).

- Etkili geribildirim spesifikdir, genel değil. Örnek: "Dün verdiğiniz rapor son derece ayrıntılıydı, bütçe ile ilgili yaklaşım bence çok doğru" cümlesi "Rapor iyiydi" cümlesinden daha etkilidir.³
- En iyi geri bildirim, samimi ve dürüstçe yardım sağlamış olmandır.
- Onaylanmış ve talep edilmiş bir geribildirim mümkün ise, bu çok daha iyi sonuç verir.
- Geribildirim sağlamak için izin isteyin. "Sizin için bir sakıncası yoksa, sunumunuz ile ilgili size bir yorum yapmak istiyorum" gibi.
- Etkili bir geribildirim, bilgiyi ve gözlemleri paylaşmayı gerektirir.
- Etkili bir geribildirim, iyi zamanlanmıştır. Geribildirim olumlu ya da yapıcı olsa da, konuya mümkün olan en yakın sonuçlarla bilgi sağlamalıdır.
- Etkili bir geribildirim, ne ya da nasıl yapılması gerektiğini bildirmelidir, neden sorusunu sorgulamamalıdır. Neden sorusunu sormak, insanların motivasyonlarını provoke etmektir.
- Diğer kişilerin geribildirimi doğru anlayıp anlamadığını, soru sorarak veya hareketleri izlenerek anlamaya çalışılmalı.
- Etkili geribildirim kişinin işinde ne kadar iyi olup olmadığını anlamaya yarar. Kişinin performanstaki etkinliği hakkında bilgi verir.

Bunlara ilave olarak son yıllarda önemi artan geribildirim süreci sayesinde bireye performansı hakkında, ayrıntılı doğru ve güvenilir bilgi sağlanmaktadır. Bireyler geribildirim sayesinde zayıf yönlerini, gelişim ihtiyaçlarını daha kolay algılamaktadırlar. İşletmeler geribildirim sürecini uygulamadan önce iyice düşünmelidir. Her yeni modelde olduğu gibi, geribildirim sisteminde de işletmelerin

² <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html>

³ www.sahinlerholding.com.tr/TR/IK/cunku_calismak_guzeldir.doc

yapı olarak, kültür olarak ve çalışanın algılaması açısından uygunluğunun incelenip öyle karar vermesi gerekir. Aksi halde sürecin aksamasında doğacak fazla maliyet işletmeye yük getireceği gibi sisteminde etkinliğinin azalmasına yol açar (Öncü, 2002:79).

1.6 Çalışan -İş Uyumunun Sağlanması

Çalışanın işe uyumunun sağlanması, işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerle, işi yapan kişinin sahip olduğu nitelik ve yetenekler arasında bir uygunluğun olması, işi yapan kişinin işinden tatmin duymasını ve işinde daha verimli olması ile ilgili faaliyetleri kapsar. İşin kalitesinde bozukluk, moral ve verimin düşük olması, huzursuzluk, anlaşmazlık, işbirliği isteksizliği ve tatminsizlik gibi hususlar personelin işe intibak etmediğini açıkça ortaya koyan göstergelerdir. Diğer taraftan personelin yetenekler yönünden yetersiz olması, onun işletme için düşük performansla çalışmasına ve önemli bir maliyet ve israf unsuru olmasına yol açar (Eren, 2004:321).

Birey-işletme uyumunun gerçekleştirilmesinde psiko-teknik yöntem önemli bir yer tutmaktadır. Psiko-teknik, bireylerin meslek seçimi, mesleğe uyumu ve terfisinde, bireylerin iş için gerekli potansiyel yetenek ve niteliklerini ölçüm yöntemidir. Bunlar işgörenlerin zeka yapısı, yaratıcılığı ve psikomotor yetenekleri ile bedensel ve zihinsel dayanma güçlerinin ölçümü gibi faktörlerin yanı sıra kişilik analizlerini kapsamaktadır (Akyıldız, 2003:81). Bu hususlar dikkate alınarak işe yerleştirilen bireyin işine uyumu daha hızlı olmaktadır. İşgören – iş uyumu iyi olan çalışanlara uygulanacak olan performans değerlendirme sistemi daha güvenilir sonuçlar vereceği gibi değerlendirilmenin etkin olarak işlemesini de sağlayacaktır.

1.7 İnsan Kaynakları Skorkartı (İ.K Skorkart)

İnsan Kaynakları Skor Kartı (İ.K Skorkartı) adı altında anlatılacak bu yaklaşım Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiş ve dünyada giderek yaygınlaşan Balanced Scorecard yaklaşımının insan kaynaklarına özel bir uygulamasıdır. Bu yaklaşımın Türkçeye çevrilerek isimlendirilmesinde “İK Skor Kartı, İK Puan Kartı” gibi ifadeler zaman zaman kullanılmaktadır (Eskici, 2002:100). İ.K skorkart “uzun dönemli stratejik amaçları gerçekleştirmek için bir organizasyondaki insanların bilgilerini, yeteneklerini ve enerjilerini birleştiren ve değerleyen bir yönetim sistemi” olarak tanımlanabilir. Sistem, bir bütün olarak işletmenin performans takibinde kullanılan bir model olarak tasarlanmıştır.

Yöneticilerin ve performans değerlendiricilerinin bugüne kadar kullandıkları performans değerlendirme tekniklerinin, performansı ölçmede yetersiz kaldığını bilmektedirler. Yöneticilerin istedikleri sadece finansal sayılar içeren tablolar veya raporlar değil, aynı zamanda çalışanların yönetimle ilişkilerini ve bu ilişkilerin performansla olumlu ve olumsuz katkılarına yönelik gibi stratejik öneme sahip konuları da görebilecekleri bir çeşit şablondur. Aslına bakılırsa, yöneticilerin istedikleri, şirket stratejilerini doğrudan ilgilendiren konuların toplamını, birbirine olan etkilerini, çalışanların söz konusu stratejiye neler kattıklarını küresel bir bakış

ile görmektir (Kaplan, 1996: 8-12). İ.K Skorkart performans değerlendirmesini çok boyutlu ele alarak irdelemektedir. Klasik anlamda değerlemenin ötesinde çalışan performans değerlemesini çok boyutlu ele alarak değerlendirme sisteminin hem etkinliğini ölçmekte hem de performans değerlendirme sisteminin daha etkin olarak çalışmasını sağlamaktadır.

2. ARAŞTIRMA

2.1 Araştırmanın Amacı

İşletmelerde bireysel performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin neler olduğunu belirleme ve bu faktörlerden işletmelerin ne ölçüde yararlandığına ilişkin hususlar araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile:

- Bireysel performans değerlemenin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için sahip olması gereken özelliklerinin neler olduğunu belirlemek.
- Performans değerlemenin etkinliği açısından hangi faktörlerin kritik öneme sahip olduğunu belirlemek.

Araştırma, teorik kısımda incelenen performans değerlendirme sisteminin etkinliğine etki eden faktörler dikkate alınarak tasarlanmıştır. Söz konusu faktörlere yönelik model oluşturulmuştur. Modelde yer verilen değişkenlerin performans değerlemenin etkinliğine olumlu tesir yaptığı teorik çalışmada görülmüştür. Araştırmada da işletmelerin bu faktörlerden ne derece yararlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma modelinde yer alan ve test edilen hipotezler şunlardır.

H₁ :Performans değerlendirme sisteminde çalışan memnuniyetinin dikkate alınması performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₂ :Performans değerlendirme sisteminde çalışan düşüncelerine yer verilmesi performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₃ : Çalışanların değerleme sistemine güvenmeleri performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₄ :Performans değerlendirme sisteminde katılımcılığa yer verilmesi performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₅ :Çalışan - iş uyumunun sağlanması performans değerlemenin etkinliğini artırır.

H₆ : Geribildirim sürecinin işlemesi performans değerlemenin etkinliğini artırıcı yönde katkı sağlar.

H₇ : İ.K skorkartın işlemesi performans değerlemenin etkinliğine olumlu yönde katkı sağlar

2.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Marmara bölgesi illerinden İstanbul'da faaliyet gösteren iki büyük işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemin seçiminde özellikle kurumlarda bireysel performans değerlendirme çalışmalarının en az iki yıldır yürütülüyor olması dikkate alınmıştır. Araştırmada yer alan firmaların isimleri kullanılmamıştır. Bunun sebebi firmaların adlarının kullanılmaması yönündeki talepleri olmuştur. Firmalar araştırma sonuçlandığı zaman sonuçların kendileri ile paylaşılmalarını da istemişlerdir. Araştırmanın bireysel performans değerlendirme ile ilgili kendilerine yol göstereceğine, eksikliklerini görüp bir sonraki performans değerlendirme çalışmalarının etkinliğinde faydalı olacağına inanmaktadırlar.

2.3 Araştırmanın Kısıtları

Sosyal bilimlerde gerçekleştirilen bir çok çalışmada olduğu gibi bu çalışma da teorik olarak incelenen konunun pratikte nasıl uygulandığını analiz edebilmek için iki firmadan veriler elde edilmiş ve analizler bu veriler ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada sektör kısıtı söz konusudur. İki firma üzerinde çalışılmış ve bu firmaların performans değerlemelerinin etkinliğine etki eden faktörler ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yine araştırma kapsamında sadece hizmet sektöründe faaliyette bulunan iki firmanın konu ile ilgili faaliyetleri dikkate alınmıştır.

Çalışanların performanslarına dolaylı olarak etki eden faktörler (dış çevre faktörleri, yönetsel faktörler... gibi) araştırmaya ve dolayısı ile modele dahil edilmemiştir.

2.4 Araştırmanın Metodolojisi

Bu aşamada performans değerlemesinin etkinliğini etkileyen faktörler irdelendikten sonra, konu ile ilgili performans değerlendirme yapan firmalara ulaşılmıştır. Veri toplamak üzere 2 firmaya anket uygulaması yapılmıştır. Anket aracılığı ile toplanan veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) sürüm 15 paket programı ve Excel'de analiz edilmiştir.

Anketin uygulanma aşamasında firmaların üst düzey yöneticileri ile iletişim kurulmasına özen gösterilmiştir. Üst yönetimin desteği ve izni anketin hem ciddiyetle doldurulmasını sağlamış hem de dağıtılan anketler kısa sürede toplanmıştır. A firması anketi uygulamadan önce konu ile ilgili olarak çalışmanın yürütüldüğü kurumdan resmi bir yazı istemiştir. B firması da anketin uygulanmasına karar verilebilmesi için kuruma bir dilekçe ile başvurulması istemiştir. Dilekçe ile başvuruda konu B firmasını yönetim kurulunda görüşülmüş ve anketin yapılmasına izin verilmiştir. A firması anketin yapılması ile ilgili kurumdaki insan kaynakları şefini ve kurumdaki bir çalışanı görevlendirmiştir. Anket çalışanlara bizzat kurumun insan kaynakları departmanı tarafından dağıtılmış olup yine insan kaynakları departmanı tarafından toplanmıştır. Gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından insan kaynakları departmanına yapıldı. Anket ile ilgili çalışanlara gerekli açıklama ise insan kaynakları bölümü tarafından yapılmıştır.

B firmasında anketin yapılması ile ilgili olarak araştırmacının tanıdığı bir

personeli görevlendirmiştir. Konu ile ilgili gerekli açıklamalar görevli personele yapıldı ve anket çoğaltılarak çalışanlara dağıtıldı. Anketlerin geri dönüşümü yine görevli çalışan tarafından sağlandı.

2.5 Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

2.5.1 Demografik Bilgiler

Tablo 1: Katılımcıların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	Sayı	%	Kıdem	Sayı	%
Erkek	170	75	1 – 3 yıl	63	26
Bayan	60	25	4 – 6 yıl	56	24
Yas	Sayı	%	7 – 9 yıl	47	20
15 – 25	43	18	10 – 12 yıl	44	19
26 – 36	118	49	12 +	17	7
37 – 47	55	25	Cevapsız	7	3
48 – 58	11	6	Kurumdaki Görevi	Sayı	%
60 üstü	2	1	Üst yönetici	32	14
Eğitim	Sayı	%	Ara Yönetici	21	9
İlkokul	6	3	Beyaz Yakalı	59	25
Ortaokul	16	7	Mavi Yakalı	110	46
Lise	70	30	Cevapsız	13	6
M.Y. O	18	8	Performans değerlendirme ile ilgili alınan eğitim	Sayı	%
Üniversite	103	44	Evet	83	35
Lisansüstü	16	7	Hayır	148	63
			Cevapsız	5	2

2.5.2 Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Çalışanların ankete vermiş oldukları cevaplar soru bazında değerlendirilerek, çalışan tutumlarının tespit edilmesinden ve değişkenler arasındaki ilişkiler, hipotezler test edilmeden önce, güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da ortaya konulmuştur.

Cronbach's Alpha Değerleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	(alpha)
Memnuniyet	5	0,902
Katılım	4	0,827
Adalet	4	0,781
Güven	5	0,764
Zaman	4	0,801
İş tanımları-çalışan iş uyumu	3	0,859
PDS bilgisi	3	0,802
Geribildirim	5	0,866
İ.K Skor kartı	2	0,784
TÜM ÖLÇEK	35	0,921

Bir ölçme aracı için öngörülen güvenilirlik düzeyinin 0,60 ve üzerinde olması güvenilirliğin yeterli olduğu anlamına gelmektedir Anastasi, 1982, Özdemir, 2007:200'den alıntı). Bu çalışmada uygulanan, ölçeğin tüm alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu söylenebilir.

Güvenirlik analizinde, her bir değişkenin alpha katsayılarına bakılmıştır. Aşağıda verilen tabloda her iki firma için ilgili değişkenler ve alpha güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Tabloda yer alan alpha değerleri 0.70 ile 0.90 aralığındadır. Literatürde dikkate alınması istenen en küçük alpha değerinin 0.60 olduğu göz önüne alınarak çalışmadaki değişkenlerin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu söylenebilir.

2.5.3 Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerin neler olduğunu ortaya çıkarmak için çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdikleri tespit edildikten sonra veriler analize tabi tutulmuştur. Çoklu doğrusal regresyon özellikle birden fazla açıklayıcı değişkenin olduğu modellerde kullanılmaktadır. Regresyon analizinde bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki test edilmektedir. Bu analizle bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığı görülebilmektedir. Yine bu analize tabi tutulan verilerin normal dağılıma sahip olması, analizden sağlıklı veriler elde edilebilmesi için gerekli bir şarttır. Ölçüm yapılan bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişki değişken sayısı arttıkça daha iyi izah edilir duruma gelmektedir.

Tablo 2: Bağımsız Değişkenler ile (Memnuniyet, Çalışan Düşünceleri, Güven, Katılım, Çalışan – İş Uyumu, Geribildirim, İ.K Skorkart) Performans Değerlemesinin Etkinliği İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	R ²	F Değeri (ANOVA)	Beta	t Değeri	D.W testi	p Değeri
Memnuniyet (Hipotez 1)	0,408	51,077 (sig=0,000)	0,943	5,778	1,700	0,000
Çalışan Düşünceleri (Hipotez 2)	0,425	52,220	0,677	3,599	1,667	0,000
Güven (Hipotez 3)	0,384	66,791	1,051	5,755	1,707	0,000
Katılım (Hipotez 4)	0,330	54,616	1,189	7,110	1,816	0,000
Çalışan – İş Uyumu (Hipotez 5)	0,139	17,722	1,563	7,243	1,816	0,000
Geribildirim (Hipotez 6)	0,505	69,417	0,820	4,950	1,837	0,000
İ.K Skorkart (Hipotez 7)	0,244	69,417	1,134	5,434	1,595	0,000

Bağımsız değişkenler ile performans değerlemenin etkinliği ilişkisi sorgulanmadan önce değişkenler arasında korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda değişkenler arasında güçlü korelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Böyle olması bağımsız değişkenlerde çoklu bağıntı probleminin olmadığına da işaretidir. Yine Anova sonucuna bağlı olarak bakılan F değerleri de bağımsız değişkenlerin her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Yine Durbin - Watson testine ait değerler incelendiğinde ($1,5 < D.W < 2,5$) modelde otokorelasyon olmadığı analiz sonucu tespit edilmiştir. Bağımsız değişkenler arasında korelasyon ve otokorelasyonun olmaması verilerle sağlıklı analizler yapılabileceğini gösterir.

Tablo 2 de görülen R² değerleri bağımlı değişkenin yüzde kaçlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda memnuniyet bağımsız değişkeni tek başına bağımlı değişkenin %40'lık

kısmını, çalışan düşünceleri %42'lik kısmını, güven %38'lik kısmını, katılım %33'lük kısmını, çalışan – iş uyumu %13'lük kısmını, geribildirim %50'lik kısmını, i.k skorkartta bağımlı değişkenin %24'lük kısmını açıkladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerle kurulan bu modeller için bu aşamaya kadar ifade edilen istatistiksel değerler, çoklu doğrusal regresyon analizini doğrulamakta, bulgular bir bütün olarak hem de ayrı ayrı değişkenler bazında bağımsız değişkenlerle kurulan modellerin anlamlı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bağımsız değişkenlerin (memnuniyet, çalışan düşünceleri, güven, katılım, çalışan – iş uyumu, geribildirim, i.k skorkart) performans değerlemesinin etkinliğinde önemli faktörler olduğu söylenebilir ama performans değerlendirme sisteminin etkinliğine tek başına bu değişkenlerin etki ettiğini söylemek yanıltıcı olur. Yine p değerleri incelendiğinde ($p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde) tüm değişkenlerin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın başında belirtilen tüm hipotezler ($H_1, H_2, H_3, H_4, H_5, H_6, H_7$) doğrulanmıştır, yani kabul edilmiştir.

Performans değerlemesinin etkinliğinde etkili olduğu belirlenen bağımsız değişkenlerin performans değerlemesinin etkinliği bağımlı değişkeni üzerindeki göreceli etki derecesine bakıldığında çalışan – iş uyumunun (1,56) birinci dereceden önemli olduğu, katılımın (1,18) ikinci dereceden önemli olduğu, i.k skorkartın (1,13) üçüncü dereceden önemli olduğu, güvenin (1,05) dördüncü dereceden önemli olduğu, memnuniyetin (0,94) beşinci dereceden önemli olduğu, geribildirim (0,82) altıncı dereceden önemli olduğu, çalışan düşüncelerinin de (0,67) yedinci dereceden önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

2.5.4 Bağımsız İki Örnek *t* Testi Analiz Sonuçları

Araştırmamızda yer alan her bağımsız değişkenler için performans değerlendirme etkinliğinin algılanmasında cinsiyet bağlamında gruplar arasında farklılıkların olup olmadığı analiz edilmiştir. Genel anlamada *t* testi, iki örneklem grup arasında farklılık olup olmadığını araştırmada kullanılan bir analizdir. Araştırmanın bu kısmında performans değerlendirme etkinliğine etki eden faktörleri (memnuniyet, çalışan düşünceleri, güven, katılım, çalışan – iş uyumu, geribildirim, i.k skorkart) algılamada cinsiyetler arasında bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiştir. Örneklerin birbirinden bağımsız olarak seçilmesi, ana kütlelerin normal dağılması, verilerin eşit aralıklı olması ve varyansların birbirine eşit olması halinde bu test kullanılmaktadır.

Tablo 3: Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Algısının Cinsiyet İtibariyle Farklılığına İlişkin *t* Testi Sonuçları

CİNSİYET Levene's Test $p < 0,05$		N	Standar t Sapma	Ort.	F Değeri	p Değeri	t Değeri	Sig. (2- tailed)																																																																									
MEMNUNİYET	Bayan	170	1,111	2,48	0,266	0,607	<u>2,480</u>	<u>0,014</u>																																																																									
	Erkek	60	1,097	3,49					ÇALIŞAN DÜŞÜNCELERİ	Bayan	166	3,200	3,0	3,066	0,081	<u>3,657</u>	<u>0,000</u>	Erkek	55	2,653	3,4	GÜVEN	Bayan	170	0,920	2,76	0,120	0,730	<u>2,452</u>	<u>0,015</u>	Erkek	60	0,889	3,09	KATILIM	Bayan	170	1,080	2,59	0,037	0,847	<u>2,249</u>	<u>0,025</u>	Erkek	60	1,043	2,95	ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	Bayan	169	1,097	2,96	1,362	0,244	<u>2,368</u>	<u>0,019</u>	Erkek	59	1,118	3,36	GERİBİLDİRİM	Bayan	170	0,988	2,55	0,069	0,793	1,473	0,145	Erkek	59	1,004	2,77	İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280
ÇALIŞAN DÜŞÜNCELERİ	Bayan	166	3,200	3,0	3,066	0,081	<u>3,657</u>	<u>0,000</u>																																																																									
	Erkek	55	2,653	3,4					GÜVEN	Bayan	170	0,920	2,76	0,120	0,730	<u>2,452</u>	<u>0,015</u>	Erkek	60	0,889	3,09	KATILIM	Bayan	170	1,080	2,59	0,037	0,847	<u>2,249</u>	<u>0,025</u>	Erkek	60	1,043	2,95	ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	Bayan	169	1,097	2,96	1,362	0,244	<u>2,368</u>	<u>0,019</u>	Erkek	59	1,118	3,36	GERİBİLDİRİM	Bayan	170	0,988	2,55	0,069	0,793	1,473	0,145	Erkek	59	1,004	2,77	İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280	0,170	Erkek	59	1,039	2,90								
GÜVEN	Bayan	170	0,920	2,76	0,120	0,730	<u>2,452</u>	<u>0,015</u>																																																																									
	Erkek	60	0,889	3,09					KATILIM	Bayan	170	1,080	2,59	0,037	0,847	<u>2,249</u>	<u>0,025</u>	Erkek	60	1,043	2,95	ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	Bayan	169	1,097	2,96	1,362	0,244	<u>2,368</u>	<u>0,019</u>	Erkek	59	1,118	3,36	GERİBİLDİRİM	Bayan	170	0,988	2,55	0,069	0,793	1,473	0,145	Erkek	59	1,004	2,77	İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280	0,170	Erkek	59	1,039	2,90																					
KATILIM	Bayan	170	1,080	2,59	0,037	0,847	<u>2,249</u>	<u>0,025</u>																																																																									
	Erkek	60	1,043	2,95					ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	Bayan	169	1,097	2,96	1,362	0,244	<u>2,368</u>	<u>0,019</u>	Erkek	59	1,118	3,36	GERİBİLDİRİM	Bayan	170	0,988	2,55	0,069	0,793	1,473	0,145	Erkek	59	1,004	2,77	İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280	0,170	Erkek	59	1,039	2,90																																		
ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	Bayan	169	1,097	2,96	1,362	0,244	<u>2,368</u>	<u>0,019</u>																																																																									
	Erkek	59	1,118	3,36					GERİBİLDİRİM	Bayan	170	0,988	2,55	0,069	0,793	1,473	0,145	Erkek	59	1,004	2,77	İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280	0,170	Erkek	59	1,039	2,90																																															
GERİBİLDİRİM	Bayan	170	0,988	2,55	0,069	0,793	1,473	0,145																																																																									
	Erkek	59	1,004	2,77					İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280	0,170	Erkek	59	1,039	2,90																																																												
İ.K SKORKART	Bayan	165	1,208	3,13	2,899	0,090	1,280	0,170																																																																									
	Erkek	59	1,039	2,90																																																																													

Tablo 3'de performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri algılamada, bayan ve erkek bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili verileri içermektedir. Tabloda 3'de er alan veriler incelendiğinde performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerden memnuniyet ($t=2,840$, $\text{sig}=0,014$), çalışan düşünceleri ($t=3,657$, $\text{sig}=0,000$), güven ($t=2,452$, $\text{sig}=0,015$), katılım ($t=2,249$, $\text{sig}=0,025$) ve çalışan – iş uyumu ($t=2,360$, $\text{sig}=0,019$) algılama ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Yine geribildirim ($t=1,473$, $\text{sig}=0,145$) ile i.k skorkartı ($t=1,280$, $\text{sig}=0,170$) algılama ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4: Performans Değerlemesinin Etkinliğine Etki Eden Faktörler Algısının Firmalar İtibariyle Farklılığına İlişkin *t* Testi Sonuçları

CİNSİYET Levene's Test $p < 0,05$		N	Ortalama	F Değeri	p Değeri	t Değeri	Sig. (2-tailed)
MEMNUNİYET	A firması	137	2,821	1,792	0,182	0,365	0,715
	B firması	99	2,767				
ÇALIŞAN DÜŞÜNCELERİ	A firması	130	3,930	6,799	0,010*	1,855	0,050
	B firması	96	3,208				
GÜVEN	A firması	137	3,537	3,058	0,005*	0,503	0,015
	B firması	99	2,975				
KATILIM	A firması	137	2,944	0,132	0,717	1,207	0,229
	B firması	99	2,774				
ÇALIŞAN – İŞ UYUMU	A firması	134	3,594	0,417	0,519	5,615	0,000
	B firması	99	2,805				
GERİBİLDİRİM	A firması	135	2,684	0,011	0,980	-0,723	0,470
	B firması	99	2,781				
İ.K SKORKART	A firması	130	3,176	2,061	0,152	1,702	0,090
	B firması	99	2,929				

Tablo 4 performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörleri algılamada, firmalar bazında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ile ilgili verileri içermektedir. Tablo 4'de yer alan veriler incelendiğinde performans değerlemesinin etkinliğine etki eden faktörlerden çalışan düşüncelerini ($t=1,855$ sig=0,05), güveni ($t=0,503$ sig=0,015) ve çalışan – iş uyumunu ($t=5,615$ sig=0,000) algılamada firmalar arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Memnuniyet, katılım, geribildirim ve i.k skorkartı algılamada firmalar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Ortalamalara bakıldığında A firmasında

çalışanların düşüncelerine (N= 3,93) performans değerlemesinde B firmasına nazaran (N=3,20) daha fazla yer vermekte. A firmasındaki çalışanlar (N=3,53) B firmasındaki çalışanlara (N=2,97) nazaran performans değerlendirme sistemlerine daha çok güveniyorlar. Yine A firması çalışanlarını niteliklerine göre işe yerleştirmede (N=3,59) B firmasından daha başarılı (N=2,80) olduğu görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Yapılan analizler sonucunda performans değerlemesinin etkinliğine etki eden ilk bulgunun, **çalışan memnuniyetini** dikkate alarak kurulan performans değerlendirme sisteminin etkin çalışacağı yönündedir. Performans değerlemesinin memnuniyeti dikkate alınması, sistemin yeterliliğine katkı sağlarken sistemden daha fazla yararlanması sonucunu da doğurmaktadır. Performans değerlendirme sisteminde **çalışan düşüncelerinin** dikkate alınması ve bunlara sistemde yer verilmesinin, performans değerlemesinin etkinliğine olumlu katkı sağladığı görülmektedir. Çalışanlar, düşüncelerinin yer verildiği performans değerlendirme sisteminde daha adil değerlendirildiklerini düşünmektedirler. Çalışmada ortaya çıkan diğer bir önemli alt sonuç, **güvenin** performans değerlendirmesinin etkinliğini artıran bir faktör olması yönündedir. Özellikle değerleyicinin performans değerlendirme konusunda yeterli ve objektif olmasının performans değerlemesinin etkinliği artırıcı yönde rol oynadığı söylenebilir. Araştırma verileri, **katılımın** performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artırıcı yönde katkı sağladığı önerisini doğrulamıştır. Çalışmada, çalışanların öneride bulunmaları ile performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesinde katılımlarının sağlanmalarının, performans değerlemesinin etkin işlenmesine olumlu şekilde yansıtıldığı görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda ulaşılan alt sonuçlardan bir tanesi de **çalışan – iş uyumu**, yani çalışanların niteliklerinin yaptıkları işleri ile uyumlu olmasıyla ilgilidir. Çalışanın niteliklerine uygun işi yapıyor olması çalışanın performansına olumlu etki yaptığı gibi, çalışana uygulanacak performans değerlendirme sisteminin etkinliğini de artırır. Performans değerlendirme sisteminin etkinliğinde önemli rol oynayan değişkenlerden bir tanesinin de **geribildirim** olduğu yapılan analizler sonucunda anlaşılmıştır. Etkili işleyen geribildirim sistemi performans değerlendirme sisteminin etkinliğini artırıcı yönde rol oynamaktadır. Çalışanlarla ilgili sayısal verilerin yanında sayısal olmayan verilerinde kayıt altına alınması (**i.k skorkart**) ve performans değerlendirme sisteminde bu verilerden yararlanılması sistemin etkinliğine olumlu şekilde yansımaktadır. Burada i.k skorkartın çalışanın hem performansının artışına hem de değerlendirme sisteminden duyulan tatmine olumlu etkileri olduğu görülmüştür.

Öneriler

İnsan kaynaklarının önemli fonksiyonlarından biri olan performans değerlemesinin başarısı ya da başarısızlığı üzerinde yorum yapılabilmesi için öncelikle onun objektif ölçütlere göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Teorik çalışmada planlı, tarafsız, katılımı sağlayan, adil, güvenilir verilere dayalı olarak yapılan performans değerlendirmesi, çalışanların görevlerindeki yeterlilik düzeyini ortaya koyabilmek adına önemli bilgiler sunduğu ortaya konulmuştur.

Bu araştırma sonunda şu öneriler sunulabilir.

- İşletmeler performans değerlendirme çalışmalarını büyük bir ciddiyet ve titizlikle sürdürmelidirler. Organizasyonlarda performans değerlemeden sorumlu kişiler belirlenmelidir. Bu kişiler üst yönetimin desteğini almalı ve her yapılan değerlendirme sonunda değerlemede aksayan yönler üst yönetime rapor edilmelidir. Yoksa belli periyotlarda çalışanlara anket dağıtılarak veya değerlendirme ile ilgili departman yöneticilerinden rapor isteyerek yapılan çalışmalar gerçeklikten uzak olacaktır.
- Performans değerlendirme yapılmadan önce değerlemenin niçin yapıldığı, işletmeye ve çalışanlara ne gibi katkılar sağlayacağı hususunda çalışanlar bilgilendirilmelidir. Çalışanların performans değerlendirme ile ilgili daha önceden eğitim almaları değerlemenin etkinliğini olumlu yönde artıran bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Değerlenecek çalışanların değerlemeye ilişkin katılımları sağlanmalıdır. Performans değerlendirme çalışmalarının her aşamasında çalışanların görüşleri alınmalı ve görüşlerine yer verildiği değerlendirme sisteminde açıkça gösterilmelidir.
- Değerleme periyotları belli aralıklarla ve düzenli olarak yapılmalıdır. Düzenli aralıklarla yapılmayan değerlendirme çalışanlarda güvensizlik duygusu oluşturacaktır.
- Değerleme sonuçlarında adil davranıldığı değerlendiriciler tarafından gösterilmelidir. Değerleme sonuçlarının da (olumlu ve olumsuz sonuçları) kullanılacağı alanlar açık bir şekilde belirtilmelidir.
- Performansın değerlendirilmesi sürecinde, tek yönlü olma, araç hatası ve baskın özellik gibi birçok hata ile karşılaşabilmek olasıdır. Nitekim bu hatalara olanak tanımayan bir performans değerlendirme sistemi objektif olarak nitelendirilebilecektir. Performans değerlendirmede her çalışan için kalıplaşmış bir yöntem uygulanması değerlendirme sonuçlarının sağlığı açısından problem oluşturabilmektedir. Bu nedenle, çeşitli iş ortamları ve kişilere göre farklı yöntemler kullanılabilir. Kişisel

- değerlendirme, üstlerin-astların değerlendirmesi, eş düzeylilerin değerlendirmesi, müşteri raporları, eğitim sonuçları, kendini geliştirme düzeyi ve sicil raporları gibi yöntemler uygulanabilir.
- Değerlendirme sürecinde problemlerin asgari düzeye indirilmesi ve etkin bir performans değerlendirme sistemini oluşturulabilmesi için, sistemin eksik ya da geliştirilmesi gereken yönlerinin tespiti ve özellikle çalışma koşullarına maksimum düzeyde uyumun sağlanması gerekmektedir.
 - Değerleme sürecinde gereksiz yere zaman kaybının önüne geçilmelidir. Sonuçlar kısa sürede çalışanlara bildirilmeli, mümkünse bire-bir görüşmede bu geribildirim verilmelidir.

KAYNAKÇA

- AKYILDIZ, Hüseyin ve Murat Kayalaroğlu (2003). “İşletmelerin Ruhsal Tasarımında Psikoteknik Yöntemin Transaksiyonel Analizi İle Boyutlandırılması”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:22, Sayı:2
- ÇAKMAK, Ahmet Ferda (2005). “Performans Değerleme Sistemi Etkinliğinin Değerleyici Ve Değerlenen Bakışı Açısından İncelenmesi”, İstanbul Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul
- DEMİRCAN, Nigar ve Adnan Ceylan (2003). “Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri Ve Sonuçları”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2
- EREN, Erol (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta BasımYayın Dağıtım, İstanbul
- ESKİCİ, Eylem Derya (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Bölümlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Uygulama”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Ana Bilim Dalı, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul
- GILBERG, J (1988). “Managerial Attitudes Toward Participative Management Programs: Myths and Realities”, *Public Personel Management*
- HALİS, Muhsin, Gülsüm Savcı Gökçöz ve Özlem Yaşar (2007). “Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Uygulama”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, sayı:17
- HARRIS, Jamic O (2006). *Giving Feedback*, (Çev. Ahmet Kardam), Harvard Busuiness School Publishing Corporation, U.S.A
- KAPLAN, R.S - Norton, D. P Norton (1996). *Translating Strategy into Action:The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston

- LONDON, M (2002). "Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement", *Lawrence Erlbaum Associates*
- ÖNCÜ, Hilmi Rafet (2002) "Bir Performans Değerleme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*
- ÖZDEMİR, İsmail (2007). "Performans Değerleme Yöntemleri Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- SITKIN, B. Sim ve D. Stickel (1996). "The Dynamics of Distrust in an Era of Quality". In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organizations: Frontiers Of Theory And Research* Thousand Oaks, CA: Sage
- SOLTANI, E, Van Der Meer, Gennard, R. ve T. Williais (2003). "A TQM Approach to HR Performance Evaluatio Criteria", *European Management Journal*, Vol. 21, No. 3
- Vakıf ve Şirketleri Aylık Bülteni, sayı:16, Ekim 2003, s.1
- WEXLEY, K. N, J.P Singh, G.A Yukl (1973). "Subordinate Personality As A Moderator Of The Effects Of Participation in Three Types of Appraisal Interviews", *Journal of Applied Psychology*, 1973

İNTERNET KAYNAKLARI

- ÇETİN, Muharrem, www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/CETIN.pdf adresinden alınmıştır.
- <http://www.students.itu.edu.tr/~ergonomi/webdergi/5.html>
- www.sahinlerholding.com.tr/TR/IK/cunku_calismak_guzeldir.doc