

FARKLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNE İLİŞKİN İŞGÖREN TERCİHLERİNİN BELİRLENMESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yrd. Doç. Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü

Topçu Yzb. Tamer KILIÇ

ÖZET

Bu çalışmada; işgörenlerin geleneksel olmayan performans değerlendirme sistemlerinden (PDS) 360 Derece PDS ile grup çalışmasına odaklı değerlendirme sistemlerini hangi bağımsız değişkenlere göre tercih ettikleri araştırılmıştır. Araştırma kapsamında; belirleyici etkisi olacağı öngörülen; çalışanların başarıma arzusu, iş tasarımı ve mevcut performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Sonuçta; grup odaklı PDS'nin öngörülen değişkenlere bağlı olarak işgörenler tarafından tercih edildiği ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

In this study; it was investigated that independent variable influenced the employee to prefer 360 Degree Performance Appraisal System or Group Based Appraisal System. Both of them are non-traditional performance appraisal system. In this investigation; employees desire to achieve, job design, satisfactory of the present performance appraisal system were used as independent variables. These variables were suggested to have a designator effect on the research subject. Consequently; groupbased performance appraisal systems had been preferred by employee, related to anticipated variables...

Giriş

İnsan kaynakları, organizasyonlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Rekabetin çok çetin olduğu ve değişimin hızla devam ettiği küresel pazarlarda, organizasyonların üstünlük elde etmesinde temel unsur insandır. Bu nedenle, insan kaynakları yönetim sisteminin bir parçası olan performans yönetim sisteminden (PYS) elde edilen veriler, yöneticiler tarafından organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmesi ve sürekli geliştirilmesi amacıyla stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Waldman, 1997, s.264). Fakat, bunu hayata geçirebilen organizasyon sayısı oldukça sınırlıdır.

Performans (başarı) değerlendirme; yöneticinin, temel yönetim fonksiyonu "kontrol"ün bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Donnelly ve Diğerleri, 1998, s.256). Performans değerlendirme (PD), insan kaynakları yönetim sisteminin bir alt unsurudur. Bu nedenle, başarı değerlendirme süreçleri, bir çok bilim adamının ilgisini çekmiş ve konuyla ilgili araştırmalar yapmasına neden olmuştur (Bretz, Milkovich, & Read, 1992). Araştırmalar; başlangıçta başarı değerlendirme aracı geliştirme, ölçüm aracının

geçerliği ve güvenilirliği, ölçüm aracının kendi içinde bir bütünlük arz etmesi ve başarı değerleme eğitimleri gibi psikometrik ve mekanik süreçler üzerinde yoğunlaşmıştır (Latham, Irvine, Skarlicki, & Seigel, 1993).

Araştırmacılarđan Latham (1986), değerleme sistemlerinin tasarımları konusunda bilimsel çalışmaların yetersizliğine dikkati çekmiştir. Dolayısıyla, performans değerleme sistemlerini kullanan yönetici ve işğörenlerin, değerlemenin amacı ve sıklığı, değerleme süreçlerinin tarafsızlığı ve objektifliği konularındaki görüşleri ile bir değerleme sisteminin performans artışını nasıl etkilediği üzerinde yoğunlaşmıştır. Buradan hareketle yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlardan birisi de; performans değerleme sistemlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesinin, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktör olduğudur. Konu hakkında yapılmış çalışmalardan birisi de, Waldman'ın (1997) Kanada'da resmi bir telekomünikasyon firmasında yönetici ve işğörenler üzerinde yaptığı, performans değerleme sistemlerine ilişkin tercihlerle ilgili olan araştırmadır.

Yapmış olduğumuz araştırmanın ayrıntılarına geçmeden önce, konuyla ilgili temel kavramları ve kapsamlarını ortaya koymakta yarar vardır. Bunlardan ilki performans yönetimi kavramıdır. **Performans Yönetimi**, (PY) performans değerleme kavramını da içine alan daha geniş kapsamlı bir anlamda kullanılmaktadır. Dobbins, Cardy ve Carson (1991), performans yönetimi kapsamında;

- Performans planlama ve geliştirme,
- Performans değerlendirme,
- Geri besleme,
- Başarı değerlemesi ile ilgili ödül sistemleri,
- Grup ve birey bazında yapılan çeşitli araştırmaların ve incelemelerin yer aldığı ifade etmişlerdir.

Konuyla ilgili diğer bir kavram **performans (başarı) değerleme**dir. Performans değerleme kavramı, araştırmacılar tarafından “performans değerlendirme”, “performans değerleme” ve “başarı değerleme” olarak adlandırılmaktadır. Türkçe ortak bir yönetim literatürü oluşturulmasına yönelik çalışmalarda, söz konusu kavramın da incelemeye alınması gerektiği değerlendirilmektedir. *Performans (başarı) değerleme*, gerçek başarı ile istenen başarı arasındaki açıklığı belirlemeye yarayan bir süreçtir (Yüksel, 2000, s.180). Başka bir deyişle performans değerleme, çalışanların iş performansını ortaya koymak amacıyla yapılır (Davis and Wertner, 1994, s.338). Başarı değerleme, insan kaynakları yönetiminin diğer üç temel öğesi olan *işğören seçimi*, *güdüleme* ve *eğitim*den daha önemlidir. Çünkü diğer üç unsur, başarı değerlemesinden elde edilecek sonuçlara göre yönlendirilecektir.

Klasik (geleneksel) başarı değerleme yöntemleri, şu ana kadar ortaya konulmuş performans ölçmeyi amaçlamaktadır. Yeni geliştirilen **geleneksel olmayan (nontraditional) performans değerleme yöntemlerinde** ise ortaya konulmuş performans

ile çalışanın gelecekte göstereceği performans potansiyeli de belirlenmek istenmektedir. Yeni geliştirilen değerlendirme yöntemlerinde ayrıca, değerlendirme sisteminin tasarlanması aşamasında işgörenlerin de devreye sokulması söz konusudur. Bretz ve diğerleri (1992), Mohrman, Resnick-West ve Lawler (1990) tarafından yapılan araştırmalarda da; bir performans yönetim sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesinde en önemli koşulun, performans yönetim sisteminin tasarımı aşamasında çalışanların devreye sokulması olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların performans yönetim sistemlerinin tasarımı aşamasında katkıda bulunması, toplam kalite yönetiminin gündeme getirdiği müşteri odaklı bir yaklaşımdır. Çalışanlar, organizasyonların iç müşterileridir. PY sisteminin tasarımında çalışanların katkılarının alınması, proaktif modellerin geliştirilmesini sağlayabilir.

Geleneksel olmayan (modern) performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörenlerin değerlendirilmesinde kullanılacak olan veriler;

- Astlarından,
- Emsallerinden (akranlarından),
- Müşterilerden elde edilmektedir.

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden farklı olarak; yeni geliştirilen değerlendirme sistemleri, çok boyutlu ve çok kaynaklı bir yapıya sahiptir. **360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi**, geleneksel olmayan bir başarı değerlendirme sistemidir. Yukarıda da belirtildiği gibi, değerlendirme sürecinde kullanılacak veriler, değerlendirilenin astlarından, akranlarından ve iç-dış müşterilerden elde edilmektedir.

Geleneksel PY sistemlerinde işgörenler, geçmiş performanslarına göre iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayırma tabii tutulmakta; bu ayırma göre ödül ya da ceza ile kendisine geri bildirimde bulunulmaktaydı. Fakat bu uygulama, *toplam müşteri tatminini* sağlamak için takım çalışmasının gerekli olduğu durumlarda çok etkili olamamıştır. Bu nedenle, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, toplam kalite yönetimi konusunda çalışan bilim adamları tarafından eleştirilmiştir (Deming, 1986; Scholtes, 1987, Walton, 1986). Deming (1986), yazmış olduğu kitabında; Batı tarzı yönetimin içine düştüğü “*Yedi Ölümcül Hastalık*”tan birisi olarak performans değerlemeyi göstermiştir. Performans değerlendirme sistemlerine böylesi bir tarz ile yaklaşmasındaki amacı, geleneksel başarı değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasına engel olmaktır.

Deming (1986), performans değerlemesine gerek olmadığını savunmamıştır. O, işgörenlerin atanmasında, yer değiştirmesinde ve terfisinde işgören merkezli yeni yaklaşımların hakim kılınması için uğraşmıştır. *PY konusunda geleneksel yaklaşımların değiştirilmesi gerektiğine dair üç neden vardır* (Waldman, 1997, s.267). Bunlar;

1. *İşgörenlerin performanslarında gözlenen değişimler, onların kontrolü dışında sisteme bağlı faktörlerden kaynaklanabilir.* (Örneğin; kaynakların ulaşılabilirliği, amirin

liderlik/yöneticilik tarzı, İKY (insan kaynakları yönetimi) sisteminde -verilen eğitim gibi- meydana gelen değişimler)

2. *Çalışanın ortaya koyduğu performansa; kendisinin ve sistemin ne kadar etkili olduğunu belirlemek oldukça güçtür.*

3. *İşe ilişkin sorunlar ve artan müşteri talepleri, takım çalışmasını ve takım merkezli iş tasarımlarını gerektirmektedir.*

Eğer, organizasyonun var oluş amaçlarını gerçekleştirmek için “takım çalışması” gerekiyorsa, işgörenlerin emsalleri tarafından değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde olduğu gibi bireysel değerlemelerle işgörenleri iyi-kötü, başarılı-başarısız diye ayırmaktan çok, toplam kalite yönetiminin bir sonucu olan “**Grup Performansını Değerlendirme**” gerekebilir (Prince, 1994; Waldman, 1994b). Buna örnek olarak; karını artıran bir işletmenin çalışanlarına kar payı dağıtmasını verebiliriz.

1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; çalışanların, diğer bir deyişle işgörenlerin “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi (PDS)” ve “Grup Tabanlı Performans Değerlendirme Sistemi”ne ilişkin tercih farklılıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Başka bir deyişle; organizasyonda mevcut performans yönetim sisteminden etkilenen işgörenlerin, performans yönetim süreçleri hakkındaki tutum ve tercihleri belirlenmeye çalışılmıştır. Performans değerlendirme sisteminin kullanıcıları ile ilgili değişkenlerden yola çıkarak, “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” ve “Grup Tabanlı/Odaklı Performans Değerlendirme Süreçleri”ne ilişkin tercih farklılıkları araştırılmıştır.

Araştırmada, PYS kullanıcıları olarak; “**değerlendirilen işgörenler ve değerlendirici yöneticiler**” kabul edilmiştir. Yöneticilerin farklı PYS’leri ile ilgili tercihleri, bu araştırmanın devamı başka bir çalışmada incelenecektir. **Başarı odaklı iş değerleri** (*achievement work values*) ile **toplumu gözetem (toplumcu) iş normları**, PYS kullanıcıları ile ilgili önemli potansiyel faktörler olarak kabul edilmiştir. İşgörenler ile ilgili diğer araştırma **değişkenleri** ise şunlardır:

- **İşgörenlerin kendisi,**
- **İş tasarımları,**
- **Mevcut PYS’nin içeriği.**

2. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar, Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu bölümde; yapmış olduğumuz araştırmanın dayandığı varsayımlar ortaya konulduktan sonra, araştırma kapsamının neleri içerdiği; araştırmanın hangi çerçevede ve kısıtlar altında yapıldığı açıklanacaktır.

2.1. Araştırmanın Dayandığı Varsayımlar

İşgörenler, eğer başarı odaklı kişiler ise, bireysel amaçlarını veya hedeflerini gerçekleştirmek onlar için yetmeyecek; daha iyi başarılarla kavuşmak için mümkün olduğu kadar çok kaynaktan performans geri bildirim gelmesini isteyecektir. Yani, işgörenin görevi başarma derecesini belirlemek, konuyla ilgili kaynaklardan geri bildirim gelmesiyle mümkün olur (McClelland, 1985). *360 Derece performans değerlemesi*, başarı odaklı işgörenlerin arzu ettiği gibi birçok kaynaktan kapsamlı geri bildirim imkanı sunmaktadır. *Grup odaklı performans yönetimi* ise; tam tersine başarı odaklı işgörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir. Bireysel başarıya önem veren işgören, grup başarısına odaklı bir değerlendirme sistemi ile değerlendirildiğinde, bireysel olarak tanınmadığı için alınabilecektir (Dean & Evans, 1994). Buradan çıkarılacak sonuç, “**işgörenlerin başarı odaklı olması**” ile uygulanan performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından tercih edilmesi arasında bazı ilişkiler olduğudur. Söz konusu ilişkiler şu hipotezlerle test edilebilir;

Birinci Hipotez: Yüksek başarma arzusu ile 360 derece performans değerlendirme yapan performans yönetim sistemine ilişkin tercih arasında pozitif bir ilişki vardır.

İkinci Hipotez: Grup başarısına odaklı (grup tabanlı) performans yönetim sistemine ilişkin tercih ile, başarma arzusu arasında negatif bir ilişki vardır.

“Performans yönetim sistemini kullananların çalıştıkları ‘işin tasarımı’, PY sistemine ilişkin tercihlerde etken olabilir” düşüncesi ile iş tasarımı da başka bir muhtemel etken değişken olarak incelenmiştir. Latham ve diğerleri (1993), iş grupları ve modern iş yapı tasarımlarının değiştiği gerçeğine dikkati çekmişlerdir. Gerçekten de, dinamik birer sistem olan günümüz işletmelerinde alt sistemler, işler ve bireyler, sürekli diğer alt sistem, iş ve bireylerle etkileşim halindedir. Bir grup, problem çözümü veya performansın artırılması için takım halinde çalışmaya başladığı zaman, doğal olarak işgörenler, grup amaçlarının gerçekleştirilmesine yoğunlaşacaktır. Bu nedenle işgörenlerin tercihi, grup başarısına odaklı performans değerlendirme sisteminden yana olacaktır. Bu gibi durumlarda; bazı işgörenler, 360 derece performans sistemindeki emsal ve astların değerlendirme sürecine katılmasını doğru bulurken, bazıları da bireylerin teker teker başarısının ne düzeyde olduğu hakkında bilgi edinilemediği için takım çalışmalarında 360 Derece değerlendirme sakıncalı olduğunu savunmaktadır. Buradan hareketle şu hipotezler geliştirilebilir;

Üçüncü Hipotez: Eğer iş tasarımlarında takım çalışması isteyen işler tasarlanmışsa, PY sistemlerine ilişkin işgören tercihleri, grup merkezli PY sistemlerinden yana olacaktır.

Dördüncü Hipotez: Eğer iş tasarımlarında takım çalışması isteyen işler tasarlanmışsa, PY sistemlerine ilişkin işgören tercihleri, 360 Derece PY sisteminden yana olacaktır.

“Performans yönetim sisteminin içeriği/kapsamı” da, PY sistemlerine ilişkin işgören tercihlerinin belirlenmesinde etken olabilir. Bu araştırma kapsamında; işgörelere mevcut PY sisteminden memnun olup olmadıkları sorularak, PY sistemine ait içeriğin işgören tercihlerini ne şekilde etkilediği araştırılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen hipotezler şunlardır;

Beşinci Hipotez: İşgörenin mevcut geleneksel performans yönetim sisteminden memnuniyeti ile 360 derece performans yönetim sistemi ve grup odaklı PY sistemini tercih arasında negatif bir ilişki vardır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında; Türkiye'nin önemli sanayi kuruluşlarını bölgesinde bulunduran ADANA ilinde çeşitli sektörlerde (*bankacılık, tekstil, otomotiv, cam sanayii, iletişim-telekomünikasyon, plastik sanayii ve kimya sanayii*), faaliyet gösteren 9 (dokuz) işletmenin işgörelere anket uygulanmıştır. Bu anketler ile, performans yönetim sistemlerine ilişkin katılımcı tercihleri belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları organizasyonlar ve her organizasyondan kaç kişinin katıldığı, Tablo 1'de belirtilmiştir.

Özetle ifade etmek gerekirse; gönderilen anketlerden geri dönenler içinde araştırma kapsamında incelenebilecek nitelikteki anket sayısı 77'dir. Yani dağıtılan 150 adet anketin %51,3'ü yapılan analizlerde kullanılabilir niteliktedir. Ankete katılanların yaş ortalaması genç sayılabilecek bir değer: 29,3; iş deneyimi süresi; mevcut PDS'ni anlayıp fikir yürütebilecekleri kadar uzun: ortalama 6 yıl; hali hazır buldukları kurumda ortalama çalışma süresi ise 3,16 yıldır.

Tablo 1: Ankete Katılanların Çalıştığı Organizasyonlar

SEKTÖRLER	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Banka	13	16,9	16,9	16,9
Tekstil	15	19,5	19,5	36,4
Otomotiv	5	6,5	6,5	42,9
Plastik	14	18,2	18,2	61,0
Cam	2	2,6	2,6	63,6
Cam	7	9,1	9,1	72,7
Tekstil Pazarlama	9	11,7	11,7	94,4
Telekomünikasyon	12	15,6	15,6	100,0
TOPLAM	77	100,0	100,0	

Katılımcıların % 68,8'i erkek; % 31,2'si bayandır. Ankete katılanların aldıkları eğitim ortalama 15.4 yıldır. Lise mezunu olanlar %13,9; üniversite mezunları %62,7; yüksek lisans ve doktora eğitimi almış olanların oranı ise %23,4'tür. Görüldüğü gibi, katılımcıların büyük bir çoğunluğu üniversite ve üzerinde eğitim almış kişilerdir.

Ankete katılanların %53,2'si mühendislik alanlarında; %18,2'si işletmecilik ve ilgili alanlarda; %18,2'si ise başka alanlarda uzmanlaşmış kişilerdir. %10,4'lük bir grup herhangi bir alanda uzmanlaşmamıştır. Katılımcılardan %35,5'lik bir kesim, organizasyonlarda uzmanlık alanları olan mühendislik konularında; %44,2'lik bir grup da işletmecilik ve ilgili alanlarda istihdam edilirken, %19,5'lik bir kesim diğer alanlarda çalışmaktadır.

Çalışma, bir "alan araştırması" niteliğindedir. Sayısal ve sayısal olmayan verilere bağlı olarak; araştırma kapsamında incelenen işletmelerde ne tür PDS kullanıldığını, yeni PDS'lerinin hangi işletmeler tarafından ve niçin tercih edildiğini tespit etmeye çalışan bir araştırmadır. Ayrıca, bu çalışma, organizasyonların PDS'lerini seçerken işgörenlerin görüşlerine ne derece önem verdiğini gerekçeleriyle ortaya çıkarılmayı amaçlayan bir çalışmadır.

2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları (Kısıtları)

Araştırma kapsamında, farklı sektörleri temsil eden organizasyonlardan kısıtlı sayıda katılımcıya ulaşılmış olması, araştırmayı sınırlayıcı bir etken olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, araştırmaya dahil olan organizasyonlardan Türkiye çapında örgün teşkilatlanması olanların sadece Adana ilindeki birimlerinden veri toplanması, başka bir kısıt olarak kabul edilebilir.

Anketin uygulandığı katılımcı kitlesinin profili incelendiği zaman, çoğunluğun üniversite mezunu ve mühendislik ağırlıklı eğitim aldığı görülmektedir. Bu nedenle, araştırma sonuçları, insan kaynakları profili benzer olan organizasyonlara bir referans teşkil edebilir. Araştırma bulguları; ortalama işgören eğitim düzeyinin daha düşük olduğu kurumlar için, PDS tercihlerinin nasıl şekilleneceğini tahmin konusunda sağlıklı veriler teşkil etmeyebilir.

Araştırma, geniş faklı sektörlerden işletmelerin sınırlı sayıdaki temsilcisi kurum üzerinde yapıldığından; elde edilen bulgular, temsil edilen endüstri sektörleri için ancak sınırlı oranda genel yorumların yapılmasına olanak sağlayabilir.

3. Araştırmanın Metodolojisi

"İdeal performans yönetim sistemi; değerlendirilen kitlenin PYS oluşum sürecinde aktif rol almasıyla oluşturulabilir." görüşünden hareketle, araştırmada kullanılan veriler

çalışanlardan toplanmıştır. Çalışanların performans yönetim sistemine ilişkin tercihleri belirlenirken ise;

- *Kişilerin yüksek başarıma arzusuna dair görüşleri,*
- *İş tasarımları,*
- *Toplumcu/toplulukçu (kollektivist) iş normları,*
- *Bireylerin mevcut performans değerlendirme sistemlerindeki durumu,*
- *Mevcut performans değerlendirme sisteminin içeriğinden*

yararlanılmıştır.

Araştırma için veri toplamada **kullanılan anketler**, Waldman'ın (1997) Kanada'da resmi bir telekomünikasyon firmasında yönetici ve işgörenlerin performans değerlendirme sistemlerine ilişkin tercihlerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmada kullanılan anketten esinlenilerek geliştirilmiştir. Orijinal hali İngilizce olan anket, önce Türkçe'ye çevrilmiş; daha sonra çeviriden kaynaklanabilecek anlam hatalarını ortadan kaldırmak için başkası tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiştir. Anketin orijinal hali ile yeniden tercüme edilmiş hali karşılaştırılarak –varsa- anlam farklılıklarına neden olabilecek çeviri hataları düzeltilmiştir.

Ankette toplam 34 adet soru yer almaktadır. Anketin son 8 (sekiz) sorusu, katılımcıların kendileri ile ilgili bilgiler (yaşı, cinsiyeti, aldığı eğitimin süresi, uzmanlık alanı vs.) ve iş yaşantıları (çalışma süresi, tam zamanlı çalıştığı süre, çalışılan kurumun ana faaliyeti vs.) ile ilgili veriler toplamak amacıyla tarafımızdan hazırlanmıştır. Araştırmamızda incelenen değişkenlere ait temel bileşenler, Waldman (1997) tarafından geliştirilen ilk anketten esinlenilerek oluşturulmuştur. Buradan da anlaşılacağı gibi çalışmamız, Waldman'ın araştırma bulgularının Adana ili bölgesinde yeniden test edilmesi anlamına da gelmektedir.

Anket katılımcıları belirlenirken; organizasyonlarda birer kurum temsilcisi belirlenmiş ve onlardan yardım alınmıştır. Katılımcılar, uygulamanın yapıldığı kurumlarda çalışan nitelikli işgücü arasından kurum temsilcileri vasıtasıyla seçilmiştir. Nitelikli işgücü kavramı içinde; mühendis, teknisyen ve uzman gibi bilgi yoğun işgörenler yer almaktadır.

Anketlerin katılımcılara ulaştırılması ve geri toplanması için internetten yararlanılmıştır. Tablo 1'de adı geçen kurumlardaki araştırma temsilcilerine anketler, elektronik posta olarak gönderilmiştir. Daha önceden yapılan koordinasyonda ifade edilen kriterlere göre; anketler, araştırma temsilcisi tarafından ilgili kişilere bazen elektronik posta, bazen de çıktı olarak ulaştırılmıştır. Doldurulması tamamlanan anketler, temsilciler aracılığıyla tarafımıza elektronik posta ve mektup şeklinde geri teslim edilmiştir.

Anket sonuçları SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve değişkenler arası ilişkiler araştırılmıştır. Elde edilen sayısal sonuçlar, anket uygulaması yapılan

işletmelerin pazardaki başarıları, etkinlikleri vb. gibi hususlarla da karşılaştırılıp birleştirilerek bazı ilave sonuç ve öneriler geliştirilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda; araştırmanın yapılabilmesi için veri toplanmasına izin vermiş olan organizasyonlara, performans yönetim sistemlerinin mevcut ve gelecekteki durumunu değerlendirmeleri için geri bildirimlerde bulunulmuştur.

Araştırma kapsamında; PYS'lerine ilişkin tercihlerde etken olduğu düşünülen **üç bağımsız değişken** seçilmiştir. Bunlar; (a) *Çalışanların başarıma arzuları/başarıya ilişkin beklentiler* (BSR_ARZS); (b) *Takım çalışması* (TKM_CLS); (c) *Performans değerlendirme sisteminden memnuniyet derecesi* (PDS_MENN). Bu bağımsız değişkenler, işgörenlerin iki farklı PDS'ne ilişkin tercihlerinin nasıl etkilediği araştırılırken kullanılmaktadır. Söz konusu **iki bağımlı değişkenler** ise; (a) *360 Derece performans değerlendirme sistemini tercih* ve (b) *Grup odaklı performans değerlendirme sistemini tercih* tir.

Değişkenler ile ilgili işgören tercihleri, 5'li Likert sistemine göre hazırlanmış soru gruplarıyla belirlenmiştir. Dört soru ile incelenen "*Takım çalışması*" *değişkeni* ($\alpha=0,72$); işgörenlerin, bir problemi çözmek ve performansı artırmak için kendilerini ne derece grubun parçası hissettiklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. "*Performans değerlendirme sisteminden memnuniyet derecesi*" ($\alpha=0,88$); mevcut performans sisteminin adaleti hakkında çalışanların görüşlerini ve memnuniyet düzeylerini belirlemek üzere beş soru sorularak araştırılmıştır. *Çalışanların başarıma arzuları/başarıya ilişkin beklentileri* ($\alpha=0,50$); beş soruyla ölçülmüştür.

PDS'lerine ilişkin işgören tercihlerini ölçmek amacıyla belirlenmiş olan iki bağımlı değişkenden *360 Derece performans değerlendirme sistemini tercih* ($\alpha=0,69$), sekiz soru sorularak araştırılmıştır. *Grup odaklı performans değerlendirme sistemini tercih* ($\alpha=0,60$) ise, dört soru sorularak incelenmiştir.

4. Elde Edilen Verilerin Değerlendirilmesi

Değişkenlere ait tanımlayıcı bazı istatistiksel bilgilerin özetlendiği Tablo 2 incelendiğinde; PDS ile ilgili değişkenlerin ortalamalarına göre iki bulgu önem arz etmektedir: Bunlardan birincisi; *360 Derece performans değerlendirme sistemini tercih* ortalama değerinin (mean=3.3799) nispeten düşük olmasıdır. Bunun nedeni; işgörenlerin 360 Derece PDS çerçevesinde farklı veri kaynaklarından yararlanma konusunda yeterince bilgili olmayışları şeklinde değerlendirilebilir. İkincisi ise; diğerine

Tablo 2: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Mean	Std. Sapma	N
GRUP_ODK	4,0260	,5801	77
DRC_360	3,3799	,5953	76
PDS_MENN	3,0028	,8332	71
BSR_ARZ2	4,1135	,4028	74
TKM_CLS2	3,9863	,6079	73

göre daha yüksek bir değere sahip olan *Grup odaklı performans değerlendirme sistemini tercih*tir (mean=4.0260). Bunun nedeni ise; 'işgörenlerin, organizasyonlarda henüz tam olarak uygulamaya konulmayan toplam kalite yönetimine geçiş konusunda biraz bilgi sahibi olmalarıdır' denilebilir. Zaten, araştırma kapsamındaki organizasyonlarda halen geleneksel PDS'leri kullanılmaktadır.

PDS'leri ile ilgili işgören tercihlerinin belirlenmesinde kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonları gösteren Tablo 3 incelendiğinde; grup odaklı (GRUP_ODK) performans değerlendirme sistemlerine ilişkin tercihler ile mevcut performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet (PDS_MENN) ve takım çalışması (TKM_CLS2) arasındaki ilişkinin %1 güven aralığında anlamlı olduğu görülmektedir. 360 Derece performans değerlendirme sistemine ilişkin tercihlerin, belirlenen bağımsız değişkenler ile arasında %1 ve %5 güven aralığında ilişki çıkması, dikkat çekicidir.

Tablo 3: PDS'ne İlişkin Tercihler ile Belirleyici Faktörler Arasındaki

		GRUP_OD	DRC_36	PDS_ME	BSR_ARZ	TKM_CLS
GRUP_OD	Pearson	1,000	,217	,323**	,217	,311**
	Sig. (2-		,060	,006	,064	,007
	N	77	76	71	74	73
DRC_36	Pearson	,217	1,000	,220	,140	-,022
	Sig. (2-	,060		,067	,236	,857
	N	76	76	70	73	72
PDS_ME	Pearson	,323**	,220	1,000	,193	,287*
	Sig. (2-	,006	,067		,111	,017
	N	71	70	71	69	69
BSR_ARZ	Pearson	,217	,140	,193	1,000	-,014
	Sig. (2-	,064	,236	,111		,908
	N	74	73	69	74	71
TKM_CLS	Pearson	,311**	-,022	,287*	-,014	1,000
	Sig. (2-	,007	,857	,017	,908	
	N	73	72	69	71	73

** .01 Düzeyinde Korelasyon anlamlıdır. (2-tailed).

* .05 Düzeyinde Korelasyon anlamlıdır. (2-tailed).

İşgörenlerin grup odaklı ve 360 derece PDS'leri ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla seçilmiş olan bağımsız değişkenler ile söz konusu bağımlı değişkenlerin ayrı ayrı regresyon analizleri yapılarak sonuçları Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur. Tablo 4 incelendiği zaman görülmektedir ki, değişkenler arasındaki korelasyon

Tablo 4 : PDS Tercihleri ile İlgili Regresyon Analizi a

Model		Standart olmayan Coefficients		Standart Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Sabit)	2,524	,912		2,768	,007
	PDS_MENN	,148	,096	,202	1,530	,131
	BSR_ARZ2	,120	,186	,081	,646	,521
	TKM_CLS2	-,12E-02	,129	-,021	-,164	,870

a. Bağımlı Değişken: DRC_360

sonuçlarında olduğu gibi; 360 derece PDS ile ilgili tercihlere atı beta değerleri bilimsel anlamlılık düzeylerinin (%10 ve daha iyi güven aralığının) ötesindedir. En yakın beta değeri, 360 derece PDS ile PDS'den duyulan memnuniyet arasındadır (% 13 güven düzeyi).

Grup odaklı PDS'ne ilişkin tercihler ile belirleyici bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler daha anlamlıdır. Her üç bağımsız değişkene ait beta değerleri, %2 ve %10 güven düzeylerinde anlamlıdır.

Tablo 5 : PDS Tercihleri ile İlgili Regresyon ^a

Model		Standart olmayan Coefficients		Standard Coefficiens	t	Sig.
		B	Std.	Beta		
1	Sabit	1,344	,836		1,607	,113
	PDS_MEN	,152	,088	,207	1,717	,091
	BSR_ARZ	,280	,171	,188	1,640	,106
	TKM_CLS	,272	,119	,273	2,295	,025

a. Bağımlı değişken: GRUP_ODK

Korelasyon ve regresyon sonuçlarının birlikte değerlendirilmesi ile bazı hipotezlere ait yorumlar yapılabilir. Buna göre; Hipotez 1'de ortaya atılan başarıma arzusu ile 360 Derece PDS'ne ilişkin tercih arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Hipotez 2'de belirtilen grup odaklı PDS'ne ilişkin tercih ile başarıma arzusu arasındaki ilişki, regresyon sonuçlarına göre az da olsa desteklenmektedir. (Beta Değ.=0.188, p=0.10) Hipotez 3'de öngörülen; iş tasarımlarının takım odaklı olması ile grup odaklı PDS'in tercih edilmesi hakkındaki görüş desteklenmektedir. (Beta Değ.=0.273, p=0.02) Fakat Hipotez 4'te öngörülen; takım odaklı iş tasarımlarının olması ile 360 Derece PDS'nin tercih edilmesini destekleyen sayısal bulgulara rastlanılmamıştır. Hipotez 5'de ifade edilen 360 Derece PDS tercih ile mevcut PDS'den duyulan memnuniyet arasındaki negatif ilişki, istatistiksel anlamlılıklar çerçevesinde belirmemiştir. Tam tersine, p=0.13 düzeyinde (Beta Değ.=0.202, p=0.13) pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Bunu; 'Kurumlarda halen uygulanan PDS'leri içerik olarak, çok kaynaklı 360 derece PDS'ne benzemektedir.' şeklinde yorumlamak mümkündür. Ayrıca bu sonuç; işgörenlerin 360 derece PDS'nin, mevcut PDS'de yapılacak bazı değişikliklerle uygulamaya konulabileceğine inandıkları şeklinde de yorumlanabilir. İşgörenlerin geleneksel PDS'de iyi-kötü arasında bir yere konulma anlayışına karşı bir tepkileri olarak böyle bir sonucun çıkmış olabileceği de, kurum temsilcileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerle teyit edilmiştir.

Bu araştırmanın sonunda, işgörenler tarafından grup odaklı PYS'nin tercih edilme nedenleri olarak; başarımaya dair kendi değer yargıları ve normları, iş tasarımları ve mevcut PDS'nin içeriğinin etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular; PDS'leri tasarlanırken işgörenlerin de görüşlerine müracaat edilmesi gerektiğini kanıtlamaktadır.

İşgörenlerin 360 Derece PDS'ni tercihleri konusunda; öngörülen belirleyici bağımsız değişkenlerin anlamlı etkileri belirlenmemiştir. Bu nedenle, işgörenlerin hangi faktörlere göre 360 Derece PDS'ni tercih ettiklerini ortaya çıkarmak için; yapılan işin türü, organizasyonun büyüklüğü, kurumda uygulanan ödül ve ücret sistemi, insanların kuruma olan bağlılığı ve güveni gibi organizasyon tasarımını ilgilendiren değişkenlerin yer aldığı yeni araştırmaların yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Performans değerlendirme sistemlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir faktördür. Bir performans yönetim sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesinde en önemli koşul, performans yönetim sisteminin tasarımı aşamasında çalışanların devreye sokulmasıdır. Bu nedenle organizasyonlar, çalışanların performans değerlemesi için kullanacakları PYS'ni tercih ederken işgörenlerin tercihlerini dikkate almalıdır.

Bu araştırmada; ADANA ilinde çeşitli sektörlerde (*bankacılık, tekstil, otomotiv, cam sanayii, iletişim-telekomünikasyon, plastik sanayii ve kimya sanayii*), faaliyet gösteren 9 işletmenin işgörenlerine anket uygulanmış ve işgörenlerin "360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi" ile "Grup Tabanlı/Odaklı Performans Değerlendirme Süreçleri"ne ilişkin tercih farklılıkları araştırılmıştır.

Başarı odaklı iş değerleri ile **toplumu gözetken iş normları**, PYS kullanıcıları ile ilgili önemli potansiyel faktörler olarak kabul edilmiştir. İşgörenler ile ilgili diğer araştırma **değişkenleri** ise **İşgörenlerin kendisi, iş tasarımları ve mevcut PYS'nin içeriği** kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda; işgörenlerin farklı veri kaynaklarından yararlanma konusunda yeterince bilgili olmayışları nedeniyle "360 Derece performans değerlendirme sistemi"ni fazla tercih etmedikleri görülmüştür.

Araştırma sonunda elde edilen diğer bir bulgu ise; işgörenler tarafından grup odaklı PYS'leri tercih edilmektedir. Bunun nedenleri olarak; işgörenlerin başarmaya dair kendi değer yargıları ve normları, iş tasarımları ve mevcut PDS'nin içeriğinin etkili olması sayılabilir. Sonuçta bu bulgular; PDS'leri tasarlanırken işgörenlerin de görüşlerine müracaat edilmesi gerektiğini kanıtlamaktadır.

İşgörenlerin 360 Derece PDS'ni tercihleri konusunda; öngörülen belirleyici bağımsız değişkenlerin anlamlı etkileri belirlenmemiştir. Bu nedenle, işgörenlerin hangi faktörlere göre 360 Derece PDS'ni tercih ettiklerini ortaya çıkarmak için; yapılan işin türü, organizasyonun büyüklüğü, kurumda uygulanan ödül ve ücret sistemi, insanların

kuruma olan bağılılığı ve güveni gibi organizasyon tasarımı ilgilendiren değişkenlerin yer aldığı yeni araştırmaların yapılmasına ihtiyaç vardır.

Yararlanılan Kaynaklar

BRETZ, R. D.; MILKOVICH, G. T.; READ, W. (1992). "The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications",

Journal of Management, 1.

DAVIS, K., WERTNER, W.B., (1994), **Human Resources and Personnel Management**,

İSTANBUL, Int.Ed.,Literatür Yayıncılık.

DEAN, J. W., JR.; & EVANS, J. R. (1994). **Total Quality: Management, Organization and Strategy**. New York: West Publishing.

DEMING, W. E. (1986). **Out of the crisis**, (Krizden Çıkış), Cambridge, MA: MIT Institute for

Advanced Engineering Study.

DOBBINS, G. H.; CARDY, R. L.; CARSON, K. P. (1991), "Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 9.

DONELLY, H. J., GIBSON, J., IVANCEVICH,J., (1998), **Fundamentals of Management** ,

CALIFORNIA,USA, 10th Edition, McGraw Hill.

LATHAM, G. P.; IRVINE, D.; SKARLICKI, D.; & SEIGEL, J. P.,(1993), "The increasing importance of performance appraisals to employee effectiveness in organizational setting

in North America", In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), **Review of industrial and**

organizational psychology, Cichester, England: Wiley.

LATHAM, G. P. (1986). "Job performance and appraisal. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.)",

Review of industrial and organizational psychology, Chichester, England: Wiley.

McCLELLAND, David C., (1985), "How motives, skills and values determine what people do",

American Psychologist, 40.

MOHRMAN, A. M., Jr.; RESNICK-WEST, S. M.; LAWLER, E. E., III, (1990),
Designing

performance appraisal systems: Aligning appraisals and organizational realities,

San Francisco: Jossey-Bass.

PRINCE, J. B., (1994), "Performance appraisal and reward practices for total quality organizations", **Quality Management Journal**, 1(2).

SCHOLTES, P., (1987), **An elaboration on Deming's teachings on performance appraisal,**

Madison, WI: Joiner Associates.

WALDMAN, David A., (1997), "Predictors of Employee Preferences for Multirater and Group-

based Performance Appraisal", **Group & Organization Management**, June, Vol.22,

Issue 2.

WALTON, M. (1986), **The Deming management method**, New York: Perigee Books.

YÜKSEL, Öznur, (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ANKARA, Gazi Kitabevi.