

**ETKİLİ PERFORMANS DEĞERLENDİRME İÇİN GEREKEN
BECERİLERİN TANIMLANMASI, ÖLÇÜLMESİ VE GELİŞTİRİLMESİ
ÜZERİNE ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Azmi YALÇIN¹
Sibel DOĞRULUK²**

ÖZET

Günümüz işletmelerinin rekabet gücünü belirleyen en önemli unsur insan kaynaklarıdır. Dolayısıyla insan kaynaklarından en etkin ve verimli şekilde yararlanabilen işletmeler, küresel rekabet karşısında çok büyük bir avantaj sağlamaktadırlar. Bu bağlamda ise çalışanların işletmeye katkılarının değerlendirildiği performans değerlendirme süreci önem kazanmaktadır.

Performans değerlendirme sadece çalışanların örgüte ve örgütün amaçlarına katkılarının değerlendirildiği bir süreç olmayıp, çalışanları motive edici ve örgütsel bağlılığı artırıcı nitelikler de taşımaktadır. Bu niteliklerinin yanında performans değerlendirme sürecinde örgüt kültürü, yöneticilerin tecrübe ve eğitim düzeyi, işletmenin büyüklüğü gibi pek çok faktör etkili olmaktadır.

Bu çalışmada performans değerlemenin başarısı açısından yönetici- çalışan arasındaki güven unsuru, yöneticinin görüşme nitelikleri Çukurova Bölgesindeki sanayi kuruluşları örneklemini üzerinden araştırılmaktadır ve bazı öneriler sunulmaktadır.

ABSTRACT

Human resource is the most important factor determines firms competitive advantage. Consequently firms benefiting human resources effectively and productively, gains competitive advantage in the face of global competition. In this context performance appraisal process, evaluating the workers contribution to the firm is acquires more importance.

Performance appraisal, not only being a process that evaluates the workers contribution to the firm and the firms objectives but also conveys features that motivates ve increases the organizational loyalty. Besides these features, in the performance appraisal process there are many other effective factors like organizational culture, the education and experience level of the manager and the size of the organization.

In this study, trust level between worker-manager in terms of performance appraisal success, the qualifications of managers' interview is investigated among industrial firms in Çukurova and some suggestions are offered.

GİRİŞ

Performans değerlendirme görüşmelerinin, astların iş performansında pozitif gelişmeler üretmede neden başarısız olduğunun temel nedenlerinden biri, görüşmenin kendisini yönetmede yönetsel beceri eksikliğidir. Başarılı performans görüşmelerinin

¹ Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

² Çukurova Elektrik A.Ş.

nasıl idare edileceği ile ilgili, yöneticileri eğitmek için metotlar geliştirmeye artan bir ihtiyaç duyulmaktadır.

Performans değerlendirme; değerlemeden daha önemlisi değerlendirmecidir. Çok iyi hazırlanmış değerlendirme araçları, bunları uygulayan ve yorumlayanın yetersiz olması karşısında çok kötü sonuçlar verebilirler (Başaran, 1985, s.144). Yönetici değerlendirmenin sübjektif yargısı olduğunun farkına varmalı, konu ile ilgili elde etmesi gereken bilgileri mümkün olduğunca doğru ve tam olarak almalıdır. Değerlendirdiği personel ile de değerlendirme nedenlerini, temelini ve sonuçlarını paylaşabilmelidir. Yargılarını hangi temeller üzerine yapacağı ile ilgili olarak işin başında astları ile iletişim kurmalı, performans değerlendirme için kayıtlar tutmalıdır. Formal değerlendirme görüşmesinde; yönetici, performansın elle tutulur örneklerini vermeli, belirgin zayıf ve güçlü yönleri detaylarıyla belirtmeli ve performans problemlerini belirterek bir hareket planı geliştirmelidir.

Bu makalede; performans değerlendirme görüşmelerini daha etkin yürütmek üzere yöneticilere bir performans değerlendirme görüşmesi modeli önerilecek ve Çukurova Bölgesinde (Adana, Mersin, Hatay) bulunan sanayi kuruluşlarında yönetici pozisyonundaki çalışanların, kendilerine bağlı astlarının performanslarını değerlendirirken değerlendirme görüşmelerini yürütmede ne kadar yetkin olabildikleri bu model kullanılarak incelenecektir.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME GÖRÜŞMESİ

Değerleme mülakatları, değerlendirme yapılan performansa geçmişteki performans ile gelecekteki potansiyel performansı hakkında bilgilerin geri bildirim yoluyla aktarıldığı performans gözden geçirme toplantılarıdır. Değerleme mülakatlarında geri bildirim yoluyla elde edilen bilgilerin çalışanlara aktarılmasında üç farklı yaklaşım vardır. Bunlar; anlatma ve ikna etme, anlatma ve dinleme, sorun çözmedir (Özgen ve diğ. 2002, s.236).

Öte yandan, mülakatı yapan kişi, yukarıdaki üç yaklaşıma ilave olarak değerlendirme mülakatlarında aşağıdaki hususları da dikkate almalıdır (Özgen, ve diğ. 2002, s.237):

- Mülakatın başında personelin işteki başarılı yönleri üzerinde durulmalıdır.
- Mülakatın amacının personele disipline etmek değil fakat; personelin işteki başarısını artırmak olduğu personele anlatılmalıdır.
- Mülakat personelle özel bir görüşmeyi başkalarının kesebileceği rahatsız bir ortamda yapılmamalıdır.
- Personele yönelik eleştiri ve eksikliklerin genel ve belirsiz ifadelerle değil, fakat; özel ve somut şekilde belirtilmesi gerekir.
- Mülakat sırasında eleştiriler, personelin işteki başarısı üzerinde yoğunlaşmalı ve işle ilgili olmayan kişisel özellikler gündeme getirilmemelidir.
- Mülakatı yapan kişi sakin olmalı ve personelle herhangi bir tartışmaya girmemelidir.
- Mülakatı yapan kişi personele her türlü yardıma hazır olduğunu inandırıcı bir şekilde ifade etmelidir.

- Personelin işteki başarısını artıracak önerilerde bulunulmalıdır.
- Personelin işteki başarılı yönlerini tekrar vurgulayarak mülakatı sona erdirmek gerekir.

Performans görüşmesini sağlıklı yürütebilmek için yöneticinin; etkin dinleme ve mesaj tekrarı yapma, empati, beden dilini etkin kullanma, doğrulama, soru yöneltme, sessizliği kullanma ve özetleme gibi yöntemleri kullanabilmesi gerekir. Görüşme yürütülürken aşağıdaki durumlar göz önüne alınmalıdır (Palmer, 2003, <http://akinol.8m.com/kitap/66.htm>, ziyaret tarihi: 26.10.2003):

Samimi bir hava oluşturmak: Bu konuşmayı fazla uzun tutmamak ve işle ilgili konulara doğru yönlendirmek gerekir. Yönetici yapılacak görüşmenin önemli olduğunu hissettirecek bir atmosfer oluşturmalıdır.

Hedefleri Ortaya Koymak: Yönetici hedefleri ortaya koyup gündemi açıklayarak performans değerlendirme görüşmesini başlatmalıdır. Bu noktada yönetici görüşmenin nasıl yürütüleceğini de belli etmelidir.

Elemanın Öz Değerlendirmesi: Elemanın kendi performansını bütün ana görevlerini, işlevlerini ve yükümlülüklerini sözlü olarak değerlendirmesi, görüşme gündeminin ilk maddesi olmalıdır.

Yöneticinin Değerlendirmesi: Elemanın öz değerlendirme sona erdikten sonra yönetici onun sözlerine cevap vermelidir. Elemanın söylediklerine katıldığını bildirmek tartışmaya başlamanın iyi bir yoludur.

Etkili İletişim: Dostça bir ortam oluşturmak, yanlış anlama ihtimallerini ortadan kaldırmaya çalışmak, görüşmenin kesintiye uğramamasını sağlamak, açık uçlu sorular sormamak ve sorulara dürüstçe cevap verilmesini cesaretlendirmek bazı iletişim teknikleridir.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME BECERİLERİ DOKÜMANI VE BİR ÖLÇÜM MODELİ

Kenneth R. Phillips (1990-1992) tarafından geliştirilen Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı (PASI) A Formu (Ek 1); performans değerlendirme sorumlulukları olan yöneticilerin, görüşmeleri yürütmek üzere, becerilerini geliştirmelerine yardım etmek için dizayn edilmiştir.

DeVries et al. (1986) araştırmasında, yüksek-teknolojili bir anonim şirket içerisinde, profesyonel ve yönetim düzeyinde çalışanların sadece %28'inin; yöneticileri ile yaptıkları performans değerlendirme görüşmelerinin bir saat veya daha fazla sürdüğünü rapor ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Karşılık verenlerin %16'sı yöneticileri ile, performans değerlendirme tartışmalarında ortaya çıkan konuları tartışmak için, takip eden bir görüşme içerisine dahil olmuştur. Sadece %24'ü, performans değerlendirme görüşmelerinden önce değerlendirmeye tabi tutuldukları ölçütleri bildiklerini rapor etmiştir (DeVries et al., 1986, s.60).

Porter, Lawler ve Hackman (1975); yöneticileri ve daha sonra onların çalışanlarını, performans değerlendirme görüşmesi boyunca ne meydana geldiği hakkında sorguladığı zaman, cevaplar göstermiştir ki, performans değerlendirme görüşmelerine gereken önem verilmemektedir.

2.1. Performans Değerlendirme Görüşmesinin Altı-Basamağı

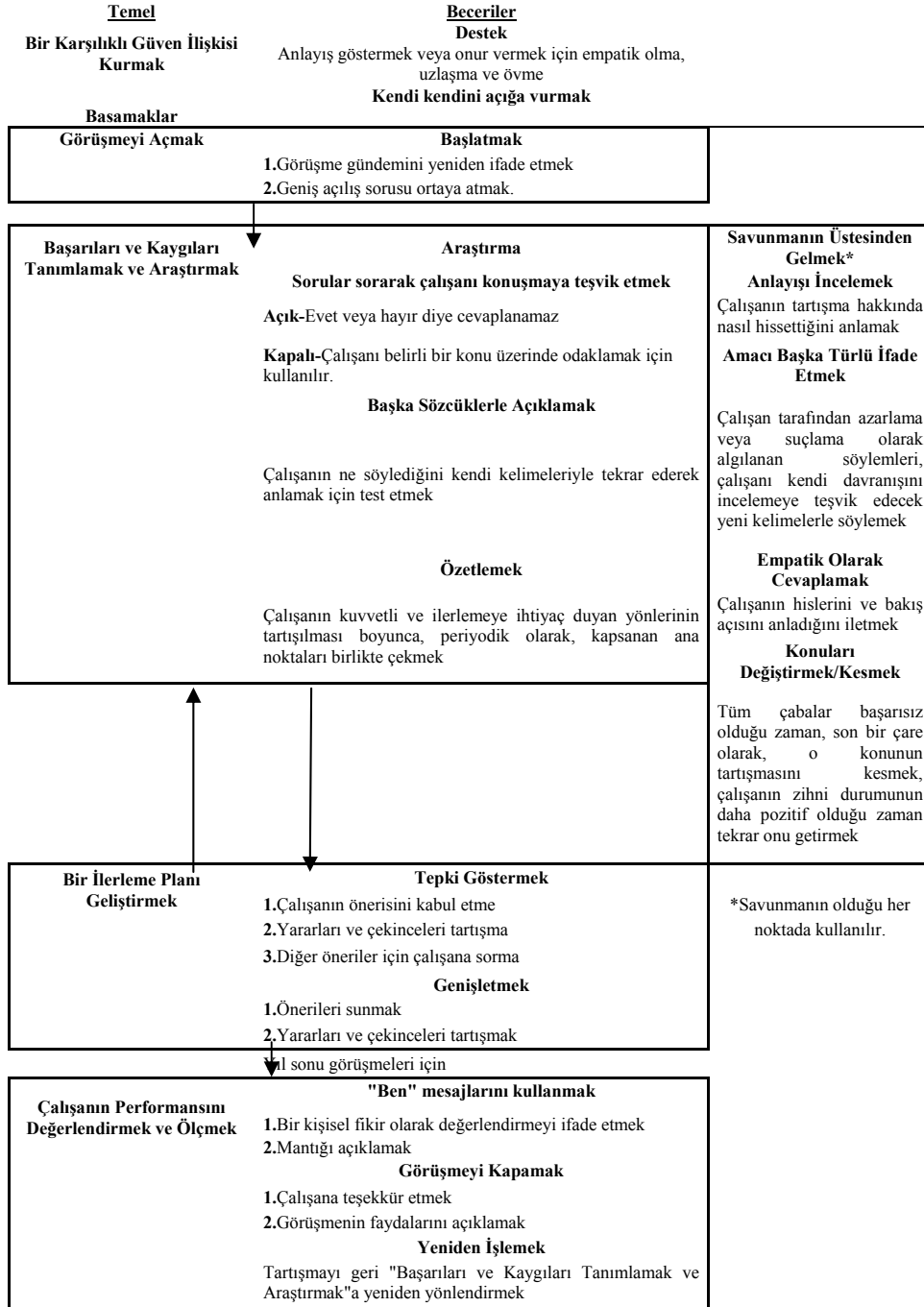
Etkili bir performans değerlendirme görüşmesi 6 basamaktan oluşan bir işlem olarak görülebilir: Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak, Görüşmeyi Açmak, Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak, Bir İlerleme Planı Geliştirmek, Savunmanın Üstesinden Gelmek ve Çalışanın Performansını Değerlendirmek ve Ölçmek. Form A anketi (Ek 1), Performans Değerlendirme Görüşmeleri Modeli (Şekil 2.1) bu altı-basamaklı işlemi gösterir.

Modeli oluşturan basamaklar ve becerilerin hepsi, davranış bilimi araştırmaları temeli üzerine oturtulmuştur ve performans değerlendirme görüşmelerini yürütme üzerinde uzman olan yöneticileri, onların uzman-olmayan karşılıklarından ayırt etmek için bulunmuştur. (Rackham and Morgan, 1977, s. 84).

Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak: Bir yönetici çalışanla, karşılıklı güven ilişkisi kurmak için çeşitli şeyleri yaparken, bu adımı tamamlamada yararlı bulunan iki spesifik beceri; desteklemek ve kendi-kendini ifşa etmektir.

Görüşmeyi Açmak: Yönetici performansını açıkça tartışmaya başlaması için çalışanı teşvik edebilmelidir. Görüşmeyi başlatmak için kullanılan yönetim becerisi girişimi başlatmaktır ve iki kısımdan oluşur: görüşme gündemini yeniden ifade etmek ve geniş bir açılış sorusu ortaya atmak.

Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak: Üçüncü adımda, çalışan açıkça ve serbestçe; geçmiş değerlendirme periyodu süresince performansı, başarıları, problemleri, kaygıları ve algıları hakkında konuşmaya teşvik edilmelidir. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri; araştırmak, başka sözcüklerle anlatmak ve özet yapmaktır.



Şekil 2.1 Performans Değerlendirme Görüşmesi

Kaynak: Phillips, 1992, s.3

Bir İlerleme Planı Geliştirmek: Burada yöneticinin rolü yine, çalışana uygun gelişme fikirlerini tanımlamaya yardım eden, fakat çalışana tüm önerileri sağlamayan bir kolaylaştırıcı rolüdür. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri, tepki vermek ve genişletmektir. Tepki verme becerisi; çalışanın gelişme önerilerini kabul etmek, onun yararlarını ve çekincelerini tartışmak ve çalışandan ek önerilerini istemekten oluşur. Genişletme becerisi, bir yönetici tarafından sadece şu koşullar altında kullanılır: Çalışan gelişme fikirlerinin dışına çıktığı zaman, yöneticinin, çalışanın düşünmesini istediği, ek önerileri vardır, veya çalışan dürüstçe; gelişmeye ihtiyaç duyulduğu üzerinde anlaşsa da, gelişme için herhangi bir yol düşünemiyordur.

Savunmanın Üstesinden Gelmek: Bir yönetici savunmayı; görüşme boyunca ne zaman oluşursa tanımalı ve üstesinden gelmeye hazır olmalıdır. Bu basamağı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri; algıları tetkik etmek, noktayı başka türlü ifade etmek, empatik olarak cevap vermek ve son bir çare olarak, konuları kesmek veya değiştirmektir.

Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme: Bu basamak; yöneticinin kolaylaştırıcı rolden değerlendirici olana hareket ettiği yerdir ve çalışana yıl-sonu performans değerlendirmesini ve ölçüm için mantığını verir. Bu adımı tamamlamak için gereken temel yönetim becerileri "Ben" mesajlarını kullanmak, görüşmeyi bitirmek ve yeniden işlemektir. Çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme adımı genellikle sadece yıl-sonu performans değerlendirme görüşmelerinde dahil edilir.

2.2. Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanının Kullanımı

Araştırmada kullanılan sayısal veriler için yönetim ve satış eğitimi danışmanlık firmasının başkanı Kenneth R. Phillips tarafından geliştirilen "Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı" adlı anket kullanılmıştır. Anket performans değerlendirmesi yapan yöneticinin, önerilen performans değerlendirme görüşmesi modelinde bulunan 6 basamağı ne derecede uygulayabildiğini test etmek için her basamağına ait 3'er soru ile, toplam 18 sorudan oluşmuştur. Her durum için 4 alternatif cevap seçeneği geliştirilmiştir. Her durumdaki +2 cevap; performans değerlendirme görüşme basamağına ait becerinin en fazla verimli kullanımını temsil eder ve -2 cevap becerinin en az verimli kullanımını temsil eder.

Toplam Etkililik Puanı (Genel Toplam) +36 (en fazla etkili) ve -36 (en az etkili) arasında değişecektir. Puanların ikinci grubu, bir yöneticinin her performans değerlendirme görüşmesi adımını tamamlamada gereken belirli becerileri ne kadar iyi kullandığını gösterir. Bu puanlar 6 kolon toplamıyla sunulurlar. Her beceri için puan, +6 (en fazla etkili) ile -6 (en az etkili) arasında olacaktır.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı Form A'da yer alan soru 1, 7, 13 "Bir güven ilişkisi kurma", soru 2, 8, 14 "Görüşmeyi açmak", soru 3, 9, 15 "Başarıları ve kaygıları tanımlamak ve araştırmak", soru 4, 10, 16 "Bir ilerleme planı geliştirme", soru 5, 11, 17 "Savunmanın üstesinden gelmek" ve soru 6, 12, 18 "Çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme" aşamalarında yöneticinin, performans değerlendirme görüşmesi yaparken yetkinliğini ölçmek üzere hazırlanmıştır.

3. ÇUKUROVA BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN SANAYİ İŞLETMELERİNDE YAPILAN ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

Adana ilinde bulunan 150, Mersin ilinde bulunan 100, Hatay ilinde bulunan 30 sanayi kuruluşları yöneticilerine posta ve e-posta yolu ile anketler gönderilmiş ve tamamlanarak iade edilmesi istenmiştir.

Adana ilinde 50, Mersin ilinde 24 ve Hatay ilinde 3 kuruluşun yöneticileri anketi yüz-yüze görüşme, e-posta veya posta yolu ile yanıtlamıştır.

Organizasyonlara gönderilen anketlerden geri dönen anket sayısı 77'dir. Araştırmada kullanılan veriler sayısal ve sayısal olmayan nitelikteki verilerden oluşmuştur. Sayısal veriler anket uygulaması yoluyla, sayısal olmayan veriler ise anket içi değerlendirme, birebir görüşmeler ve e-posta kanalıyla toplanmıştır. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi SPSS programı kullanılarak yapılmıştır.

3.1. Araştırma Yapılan Organizasyonlar Hakkında Bilgi

Organizasyonlar resmi ve özel sektörden seçilmiş olup; tekstil, cam, deri, çırçır gibi sektörlerde üretim yapmaktadır. Bunların 5'i resmi, 72'si özel kuruluştur. Organizasyonlar seçilirken sektörel bazda her sektörden 10'ar firma seçilmiş ve anketler posta ve e-posta yolu ile değerlendiricilere gönderilmiştir. Organizasyonların yapıları incelendiğinde; insan kaynakları bölümleri mevcut olup, katılan organizasyonların %71'inin çalışan sayısı 500'ün üstündedir.

3.2. Katılımcılara İlişkin Tamamlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan yöneticilerin %45'i kadın, %55'i erkektir. Tüm katılımcılar Türk'tür. Değerlendirmeye alınan 77 anketin 30 adedinin şef, 37 adedinin İnsan Kaynakları Müdürü ve 10 adedinin Genel Müdür veya yardımcısı ile diğer müdürler tarafından cevaplandırıldığı tespit edilmiştir. Oranlar sırasıyla, %39, %48 ve %13 olup, performans değerlendirmesi yapanların, anketi doldurması istenilen yöneticiler olduğu ve çoğunlukta bulunduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların % 87'si performans değerlendirme konusunda tecrübeli, % 13'ü performans değerlendirme konusunda tecrübeli olmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 33'ü 5 yıldan az, % 40'ı 5-10 yıl arası, % 27'si 10 yıldan fazla bir süredir yönetici olarak çalışmaktadır.

Katılımcıların %5,2'si 1 yıldan az, %13'ü 1-5 yıl arası, %53,2'si 5-10 yıl arası, %28,6'sı 10 yıl veya daha fazla bir süredir organizasyonlarında çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde ise % 80,5'nin yüksek öğrenim gördüğü %19,5'nun ise yüksek öğrenim görmediği ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların %10,4'ü çalışanlarından çok az, %19,5'i az, % 40,3'ü yeterli, %24,6'sı fazla ve %5,2'si çok fazla olarak yararlanabildiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların %53,2'si her zaman, %41,6'sı bazen; performans değerlendirmesi yaptığı çalışanına işiyle ve performansıyla ilgili geri bildirim yaptıklarını, %5,2'si ise hiçbir zaman geri bildirim yapmadıklarını ifade etmişlerdir.

Farklı organizasyonlardaki çalışanların performanslarını, farklı yöneticiler değişik yaklaşımlarla değerlendirdiğinden, organizasyonlar arasında kesin hükümlü

karşılaştırma yapmak doğru sonuç vermeyebilir. Yöneticiler arasında oldukça farklı sonuçlar çıkma olasılığı mevcuttur.

Katılımcılardan elde edilen rakamsal değerlerin yanında araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucunda; sanayi sektörü genelinde ve her organizasyonun kendi içinde araştırmaya değer konular olduğu gibi yeniden yapılanmaya, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha etkili olmayı sağlayacak eğitim programlarına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir.

Eğitim programlarında yöneticiler; sağlam bir delile dayanan eksiksiz ve adil bir karara ulaşmaya özen göstermeyi, iyi yapılan işi takdir etme ve övmeyi, düzenli, açık, dürüst ve destekleyici performans değerlendirmeleri yapmayı, personelin görüşlerini dinleme ve cevap vermeyi, mesleki ve kurumun davranış standartlarına göre davranmayı öğrenir.

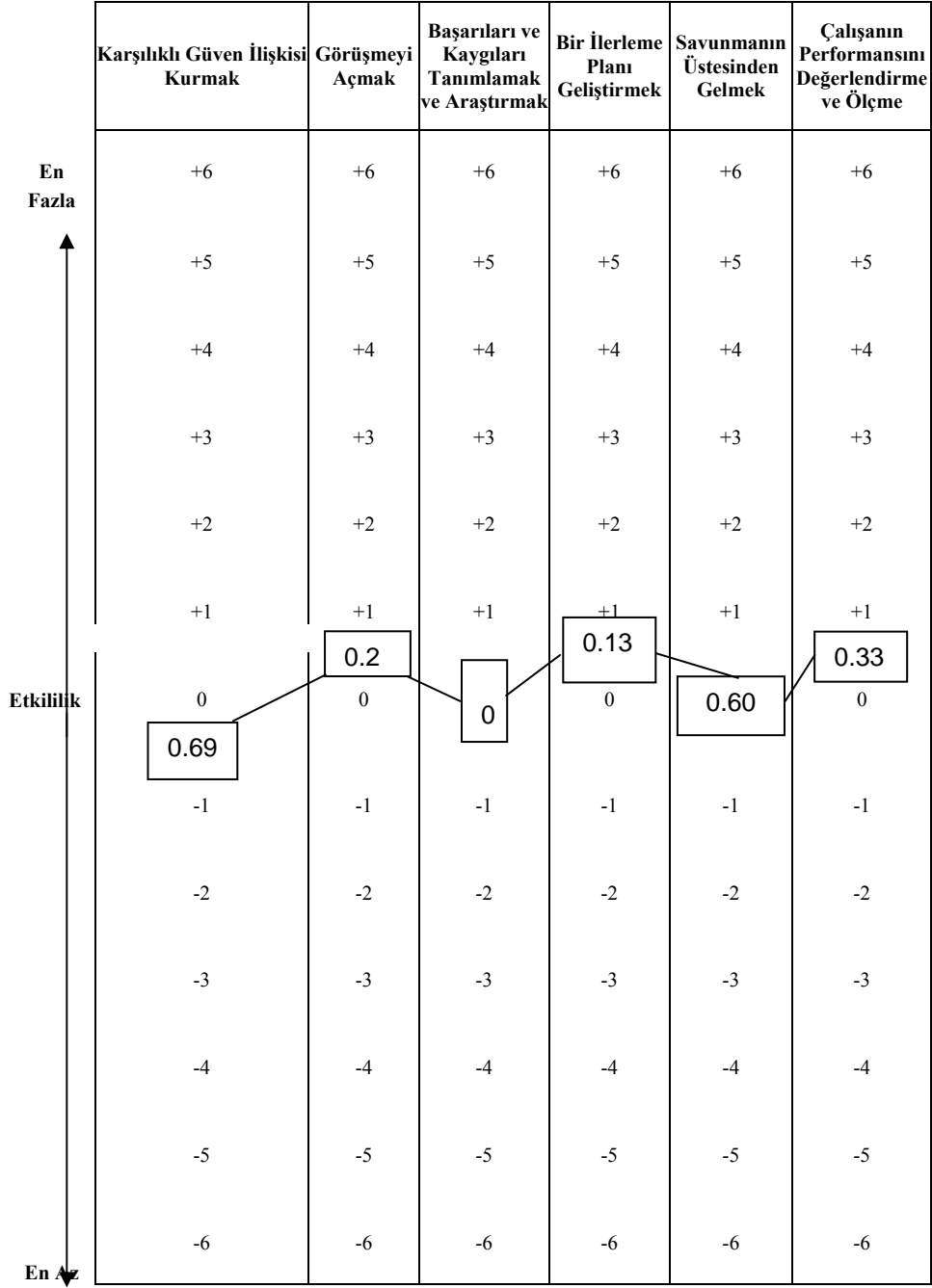
3.3. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular

Anketi cevaplayan toplam 77 kuruluşun yöneticilerinin puanları ortalaması alınarak bir beceri profili oluşturulmuştur. Buna göre; sorulara verilen cevapların performans değerlendirme görüşmesini yürütmek için önerilen, 6 basamak ile ilgili elde edilen ortalama değerleri aşağıdaki gibidir:

Karşılıklı Güven İlişkisi Kurmak	-0.69
Görüşmeyi Açmak	+0.21
Başarıları ve Kaygıları Tanımlamak ve Araştırmak	-0.09
Bir İlerleme Planı Geliştirmek	+0.13
Savunmanın Üstesinden Gelmek	-0.60
Çalışanın Performansını Değerlendirme ve Ölçme	+0.33

Bölgemizdeki kuruluşların 77 adet yöneticilerinin performans değerlendirme becerileri profili Şekil 3.1’de gösterilmektedir.

Toplam skorları ise -0.71 olup, genel olarak performans değerlendirme görüşmelerini yönetmek üzere eğitim almaları uygun olacaktır.



Şekil 3.1 Bölgemizdeki Kuruluşların 77 adet Yöneticisinin Performans Değerlendirme Becerilerinin Profili

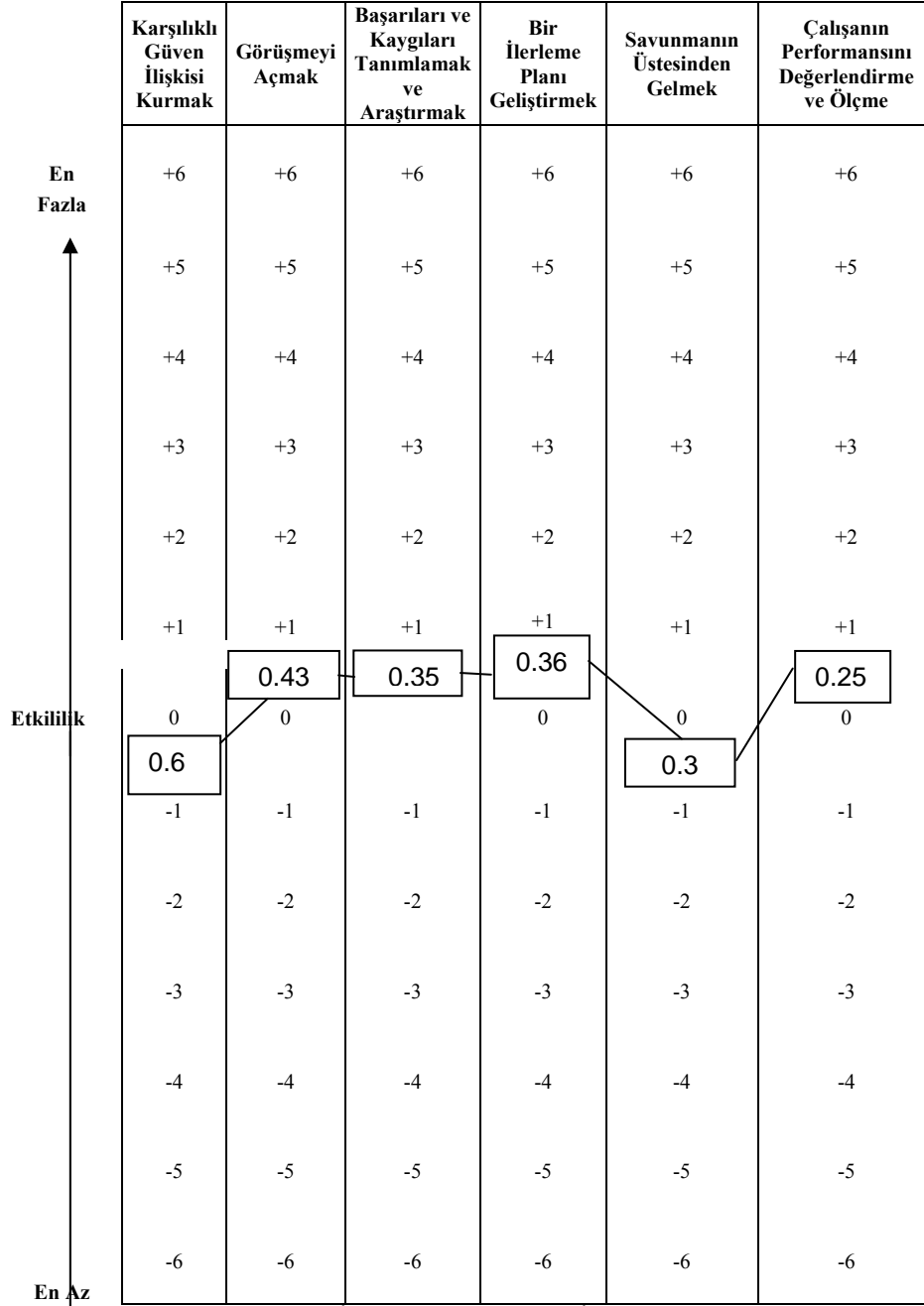
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Bu araştırma sonucunda, varsayımlar ve elde edilen tespitler ile değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur:

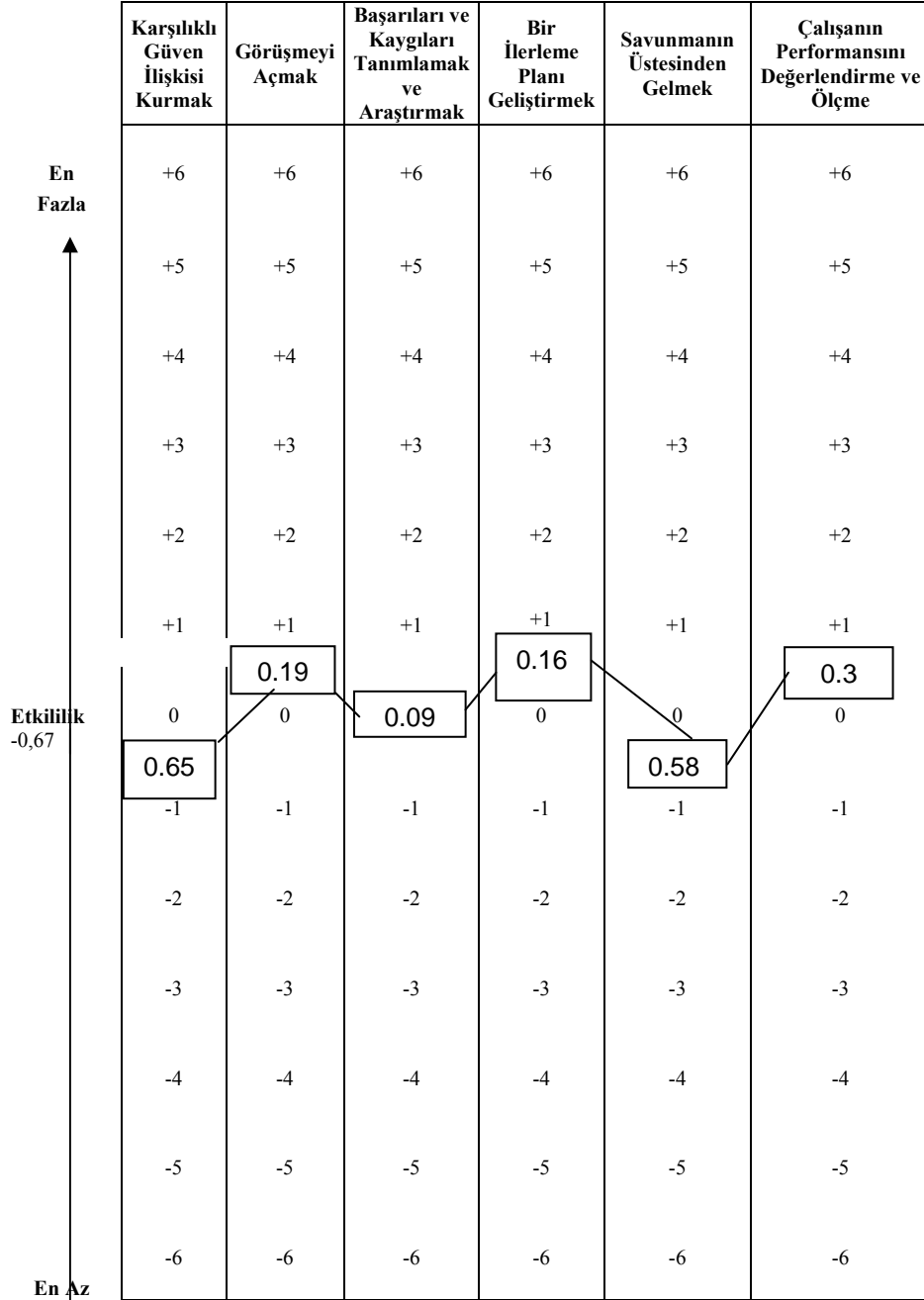
1. Bölgemizde yöneticiler astlarının performansını değerlendirmek için yeteri kadar yetkin değildir. Çalışma için başvurulan bazı organizasyonlar katılımı reddetmiştir veya önemsememiştir. Bu durum, performans değerlendirmenin, Çukurova bölgesinde yeterince tanınmadığını ve eğitimine hak ettiği önemin verilmediğini düşündürmektedir.
2. Organizasyon kültürünü olumlu bulan yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha başarılı olacağı öngörülmüşse de, araştırma sonucunda bu tip yöneticilerin başarısız olduğu görülmüştür. Olumlu organizasyon kültürü olarak, başarıların takdir edildiği, çalışanların arasında kırıcı olmayan rekabetin olduğu, temel anlayış ve beceri üzerine kurulu standart eğitimlerin herkese verildiği, performansların sürekli takip edildiği, bireylerin gelişim planlarının yapıldığı, çalışanlara her konuda fırsat ve imkanların verildiği bir ortam kastedilmektedir. Katılımcıların %5,2'si ortamı olumsuz, %19,5'i orta bulmaktadır. Olumlu bulanların oranı %46,7, çok iyi bulanların oranı ise %28,6'dır. Şekil 4.1'de organizasyon kültürü için olumlu veya çok iyi olduğunu düşünen toplam 58 yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerilerinin profili görülmektedir. Tüm basamakların ortalaması +0,49'dur.
3. Yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerinde çalışanların başarılı ve zayıf yönlerini birlikte araştırmada yeterince başarılı olamadığı varsayımı desteklenmiştir. Araştırma sonucunda ortalama değer -0.09 olup, hipotez ile uyumludur. Yöneticiler, yalnızca kısa vadeli sonuçların ve geçmişte yapılan hataların incelemesi ile yetinmemeli, geleceğe yönelik hedef ve amaçlar ile personel eğitimi üzerinde dikkatle durmalıdır.
4. Organizasyonda uzun yıllar çalışmış kıdemli yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmelerini daha rahatlıkla yönettikleri varsayımı desteklenmemiştir. Şekil 4.2'de organizasyondaki deneyimi 10 yıl veya daha fazla olan toplam 22 adet yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerileri profili görülmektedir. Genel ortalamaları -0.67 olup başarısızdırlar.
5. Yöneticilerin, çalışanları ile yaptıkları değerlendirme görüşmelerinde; görüşme gündemini oluşturmakta ve çalışanı performansıyla ilgili konuşmaya teşvik etmede yetersiz oldukları varsayımı desteklenmiştir. Bu hipotez ile ilgili anket sonuçları ortalaması +0,21 olup, ortalamanın üzerinde, ancak yeterli değildir.
6. Yöneticiler performans değerlendirme görüşmeleri öncesi ve sonrasında çalışanlara yeterli güven duygusu verememektedir. Bu varsayım da araştırma ile desteklenmiştir. Katılımcıların ortalaması -0,69 gibi negatif bir değere düşmüştür.
7. Çalışanlarına performansıyla ilgili yeterli geri bildirimde bulunan yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha başarılı oldukları varsayımı desteklenmemiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, her zaman çalışanlarına performansları ile ilgili geri bildirim verdiklerini belirtmelerine rağmen, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede ortalama skor yapmışlardır. Çalışanlarına performanslarıyla ilgili geri bildirim veren toplam 41 adet yönetici, performans değerlendirme görüşmelerini yürütme basamaklarından; karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme adımlarında başarısız olmuşlardır. Genel ortalamaları -0,37'dir.

8. Yöneticilerin çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına karşı savunmalarının üstesinden nasıl gelinebileceğini bilemedikleri varsayımı desteklenmiştir. Katılımcıların savunmanın üstesinden gelme becerileri ortalaması -0,60'tır.
9. Yöneticiler performans değerlendirmeye gereken önemi vermemekte ve rutin bir iş olarak görmektedir. Yöneticilerin, genellikle yıl sonlarında yapılan; çalışanın performansını doğru ve tam olarak değerlendirme ve ölçmede yeterince başarılı olamadıkları varsayımı desteklenmiştir. Çalışanın performansını değerlendirme ve ölçme adımı 77 yöneticinin ortalaması 0,33 olup, ortalamanın çok az üzerindedir. Çalışanlarından memnun olan yöneticilerin bu basamaktaki ortalaması ise +0,75 olup, becerilerini geliştirmek için eğitim almalıdırlar.
10. Yöneticilerin performans değerlendirme görüşmelerini yaparken çalışanların performanslarının zayıf yönlerini geliştirmek, kuvvetli yönlerini de motive etmek üzere gerçekçi ve tam bir ilerleme planı ortaya koyamadıkları varsayımı desteklenmiştir.
11. Çalışan sayılarının fazla olduğu büyük şirketlerde yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede daha etkin oldukları varsayımı desteklenmemiştir. 1000'den fazla çalışanı bulunan kuruluşların toplam 30 yöneticisinin, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede yetkinliklerinin genel toplamı -0,16 olup, başarısız olmuşlardır.



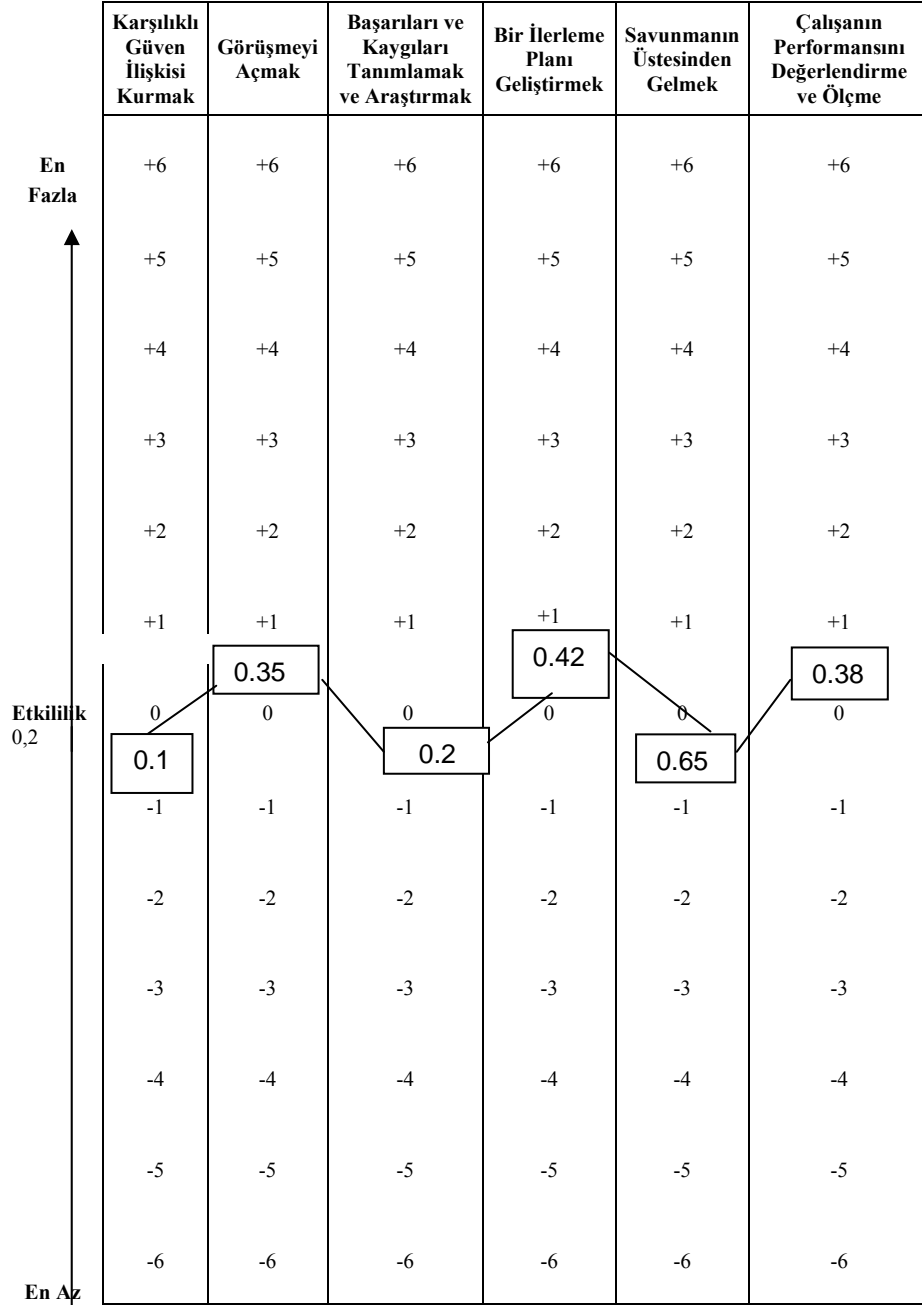
Şekil 4.1 Organizasyon Kültürü İçin Olumlu veya Çok İyi Olduğunu Düşünen Toplam 58 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili



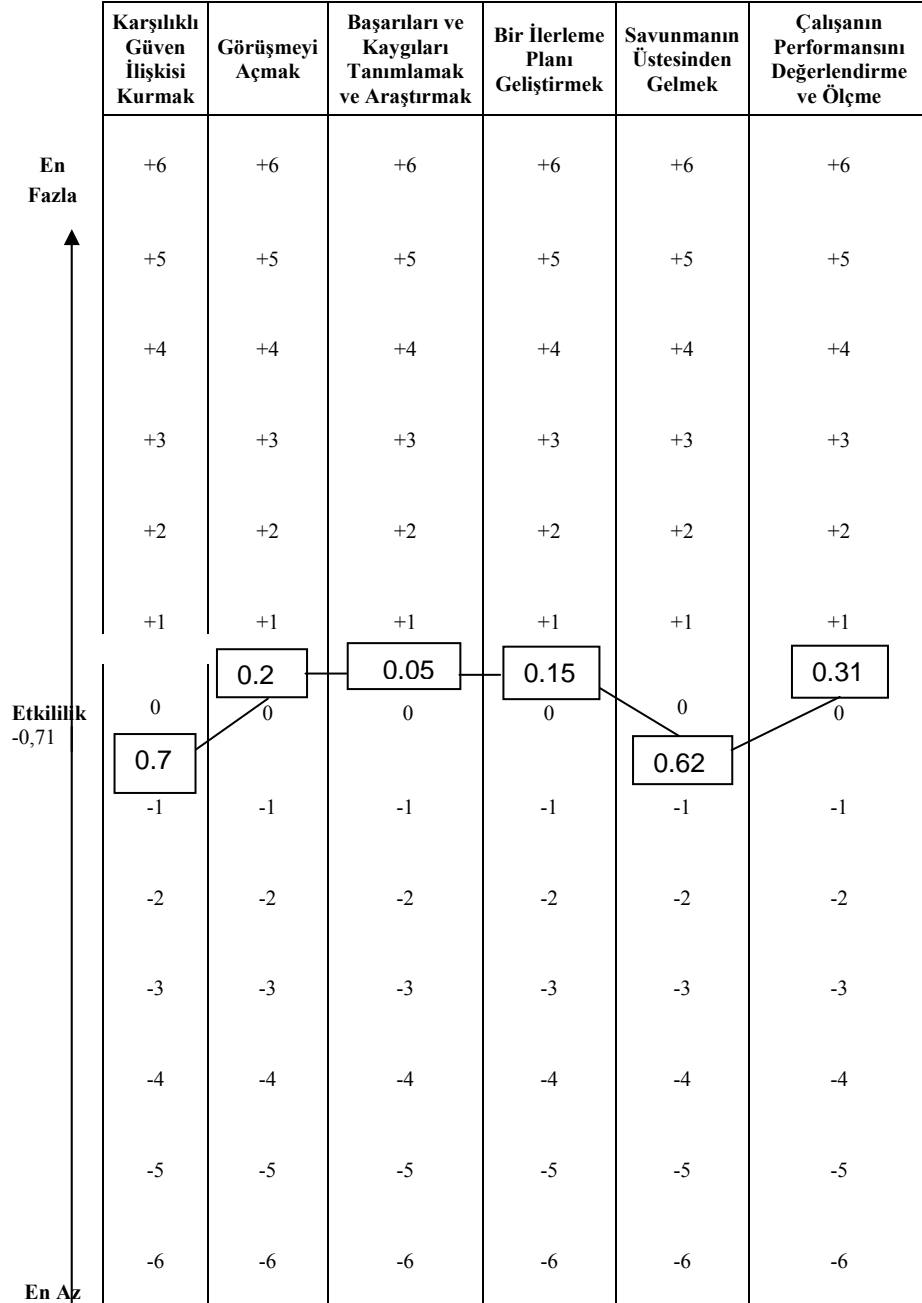
Şekil 4.2 Organizasyondaki Deneyimi 10 Yıl veya Daha Fazla Olan 22 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

Ayrıca, karşılıklı güven ilişkisi kurma ve başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme adımlarında yöneticilerin ortalaması negatif olup, başarısızdırlar.

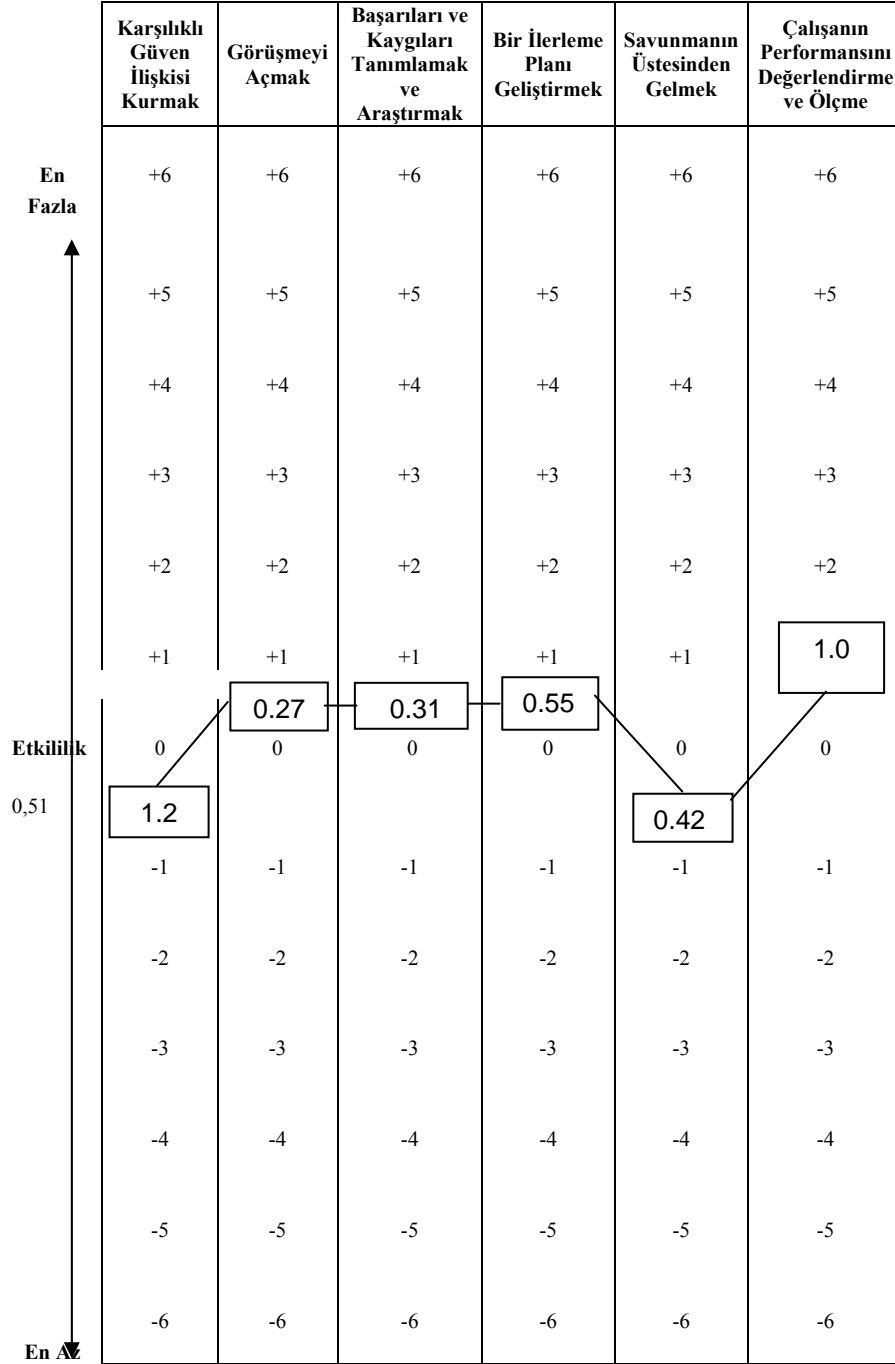
12. Çalışanın bağlı olduğu departman şefi veya yöneticisinin, çalışanın doğrudan bağlı olmadığı diğer yönetici veya İnsan Kaynakları müdürlerinden daha etkin olarak, çalışanın performansını değerlendirme görüşmesini yürüttükleri varsayımı desteklenememiştir. Şekil 4.3'de çalışanın bağlı olduğu departman şeflerinin, toplam 30 yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerileri profili görülmektedir. Genel ortalamaları +0,2'dir.
13. Performans değerlendirmede tecrübeli olan yöneticilerin daha etkin performans değerlendirme görüşmesi yürüttükleri ve yönetici olarak uzun yıllar çalışan bireylerin performans değerlendirme görüşmesini daha verimli olarak yapabildikleri varsayımları desteklenememiştir. Şekil 4.4'de performans değerlendirmede tecrübeli 67 yöneticinin performans değerlendirme görüşmelerini yürütme becerileri profili görülmektedir. Genel ortalamaları -0,71 olup, başarısızdırlar. Şekil 4.5'de yönetici olarak çalışma süresi 10 yıldan fazla olan toplam 21 yöneticinin performans değerlendirme görüşmeleri becerileri profili görülmektedir. Yöneticilerin genel toplamları +0,51'dir. Performans değerlendirme görüşmelerini yürütmek için gereken becerilerinin daha fazla geliştirilmeye ihtiyacı vardır.
14. Eğitilmiş yöneticilerin eğitimsiz yöneticilerden daha fazla performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede başarılı olduğu varsayımı da desteklenememiştir. Yüksek öğrenim gören toplam 62 adet yöneticinin genel ortalamaları -0,70 olup, genelde ve karşılıklı güven ilişkisi kurma, başarıları ve kaygıları tanımlama ve araştırma ile savunmanın üstesinden gelme basamaklarında başarısız olmuşlardır.
15. Çalışanlarından yeterli veya fazla derecede yararlanabildiklerini düşünen yöneticilerin, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede, ılımlı ve geliştirici olduklarından, diğer yöneticilerden daha başarılı olacakları varsayımı desteklenememiştir. Katılımcıların yaklaşık %70'i (54 yönetici), çalışanların yaptıkları işlerden ve gösterdikleri performanstan memnun olmalarına rağmen, performans değerlendirme görüşmelerini yürütmede yetkin olmadıkları belirlenmiştir. Çalışanlarından yeterli, fazla veya çok fazla derecede memnun olan toplam 54 yöneticinin, görüşme basamaklarından; karşılıklı güven ilişkisi kurma, görüşmeyi açma ve savunmanın üstesinden gelme adımlarında, ortalamaları negatif olmuş, genel toplamları ise +0,2 olmuştur.



Şekil 4.3 Çalışanın Bağlı Olduğu Departman Şeflerinin, Toplam 30 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili



Şekil 4.4 Performans Değerlendirmede Tecrübeli 67 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili



Şekil 4.5 Yönetici Olarak Çalışma Süresi 10 Yıldan Fazla Olan Toplam 21 Yöneticinin Performans Değerlendirme Görüşmelerini Yürütme Becerilerinin Profili

KAYNAKÇA

- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1985), *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No:139, Birinci Basım, Ankara
- DEVRIES, D.L., et al. (1986), *Performance Appraisal on the line the Center For Creative Leadership*, Greensboro
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK, Azim, YALÇIN, Azmi (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Yeni Güven Matbaası, Adana
- PALMER, Margaret J. (2003), “Performans Değerlendirmeleri”, <http://akinol.8m.com/kitap/66.htm>, ziyaret tarihi: 26.10.2003
- PHILLIPS, R.Kenneth (1990-1992), *Performance Appraisal Skills Inventory*, HRDQ., Organization Design and Development Inc.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E., & HACKMAN, J.R., (1975), *Behaviour in Organizations*. NY, McGraw Hill
- RACKHAM, N. & MORGAN, T. (1977), *Behaviour Analysis in Training*, NY: McGraw Hill

EK 1.

Performans Değerlendirme Becerileri Dokümanı FORM A

18 performans değerlendirme durumlarının her birinde yönetici olduğunuzu varsayınız. Her durumda tepkinizi en iyi gösteren yanıtı belirleyiniz. Her konuda sadece bir seçeneği daire içine alınız.

DURUMLAR

1. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, bir çalışan geçtiğimiz yılda amaçlarını karşılama açısından kendisi için çalışan yeni bir çalışanın yapmış olduğu büyük bir iş (bir başarısı) üzerinde yorum yapar.

A. Çalışanın işaret ettiği konu üzerinde yorum yapmadan, görüşmeye devam edin.

B. Onaylarcasına başınızı eğin.

C. Çalışana bunun mükemmel olduğunu düşündüğünüzü ve işaret edilen konu hakkında görüş birliği içinde olduğunuzu söyleyin.

D. Çalışana işlerinde gelişmek için daima ortamın hazır olduğunu hatırlatın.

2. Bir performans değerlendirme görüşmesi programladığınız çalışan ofise gelir, gülümser, merhaba der ve karşınıza oturur.

A. Merhaba deyin ve performansı ile ilgili değerlendirmenizi tartışmakla görüşmeye başlamak istediğinizi çalışana açıklayın.

B. Merhaba deyin, görüşme için bir gündem önerin ve önem verdiğiniz alanlara işaret ederek başlayın.

C. Çalışana merhaba deyin ve performansına bakarak işlerin nasıl gitmiş olduğu üzerinde yorum yapmasını isteyin.

D. Merhaba deyin, görüşmeyi ümitle beklemiş olduğunuzu açıklayın, görüşmeyi yönetmek için bir gündem önerin ve işlerin nasıl gitmiş olduğunu sorun.

16

3. Yeni bir çalışan ile performans değerlendirme görüşmesi yürütürken, çalışan; işinin belli bir yönünde uzmanlaşmada güçlük çektiğini açıklar.

A. Ona şaşırmadığınızı çünkü, diğer çalışanların da güçlük çekmiş olduklarını, fakat size söylemek için neden kendisinin şimdiye kadar beklediğini merak ettiğinizi söyleyin.

B. Zorluğun tam olarak ne olduğunu ona sorun.

C. Bir çok yeni çalışanın aynı güçlüğü yaşadığı hususunda onu ikna etmeye çalışın, fakat işin tüm yönlerinin öğrenilmesinin gerekli olduğunu açıklayın.

D. Ona yalnız olmadığını söyleyin ve daha sonra işin bu yönünde uzmanlaşmak için ne yapabileceğini açıklayın.

4. Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, çalışanın zamanını daha verimli yönetmek için öğrenebileceği olası yolları araştırmaktasınız. Çalışan bir zaman yönetme kursu almayı önermiştir ve siz bunun iyi bir fikir olduğunu düşünüyorsunuz.

- A.** Bir kursa devam etmesine ek olarak, onun zaman yönetme becerilerini geliştirmek için, eğer çalışanın başka herhangi bir fikri varsa öğrenmek için ağızını arayın.
- B.** Çalışanın önerisini destekleyerek veya fikrini benimseyerek, pozitif tepki verin ve kurs almanın yararlarını ayrıntılı bir şekilde inceleyin.
- C.** Çalışana fikri benimsediğinizi açıklayın ve insan kaynakları personeli ile, eğer bir kurs önerebilirlerse, iletişim kuracağınızı belirtin.
- D.** Çalışanın önerisini kabul edin, yararları ve çekinceleriniz hakkında ne düşündüğünüzü tartışın ve ona başka herhangi bir fikri varsa sorun.
- 5.** Çalışanla bir performans değerlendirme görüşmesi sırasında, tartışma; yıl boyunca onun birkaç raporunu geç teslim ettiği gerçeğine döner. Çalışan aceleyle sizinle teslim tarihlerinin kaçırılmış olduğu hususunda mutabık kalır, daha sonra tartışmadan çekildiği gözlemlenir.
- A.** Çalışanın bu noktada tartışma hakkında nasıl hissediyor olduğunu görmek için kendisini gözleyin.
- B.** Çalışana, bunu büyük bir sorun yapmak istemediğinizi ve gelecekte durumunun daha iyi olacağını umduğunuzu söyleyin.
- C.** Çalışana, bunun hakkında daha önce konuşmuş olduğunuzu ve yılın geri kalan kısmında raporlarında daha fazla gecikme olmayacağını umduğunuzu hatırlatın.
- D.** Çalışanı, çabaladığını bildiğiniz ve gelecekte daha iyi yapacağından emin olduğunuz hususunda ikna edin.
- 6.** Siz ve çalışan bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırıyorunuz. Çalışana son bir değerlendirme vermişsiniz ve o da performansının tam bir değerlendirmesi olduğu hususunda aynı fikirdedir.
- A.** Ona tartışmaya katkısından dolayı kendisini takdir ettiğinizi söyleyin ve görüşmenin yararlarının ne olduğu hakkında yorum yapın.
- B.** Eğer tartıştığınız alanlarda gelişmeye devam ederse, gelecek yılda ona performansına paralel olarak iyi bir puan verebileceğiniz hususunda onu ikna edin.
- C.** Çalışana, bazı iyi şeyleri görmüş olduğunuzu ve onun gelişmeye devam edeceğinden emin olduğunuzu anlatın.
- D.** Görüşme boyunca onun katkıları için çalışana teşekkür edin ve ne zaman, ne tür bir problem ortaya çıkarsa çıksın, sizi görmesi hususunda onu ikna edin.
- 7.** Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, çalışan size evlilik ile ilgili problemleri olduğunu açıklar.
- A.** Çalışanla empati kurun ve durumun ne kadar zor olduğunu anladığınızı bilmesine izin verin.
- B.** Çalışanı sorunun en iyi şekilde çözümleneceğinden emin olduğunuz hususunda ikna edin.
- C.** Çalışana, özel yaşamını ve işini birbirinden ayırmasının önemli olduğunu anlatın.
- D.** Çalışanın açıklamasını tarafsız bir şekilde karşılayın ve daha sonra görüşmeye devam edin.

8. Bir performans değerlendirme görüşmesini yürüteceğiniz çalışan ofise girer, selam verir ve ‘‘tahmin ederim ki yine performans değerlendirme zamanıdır’’ diyerek fikrini söyler.

A. Çalışanı doğrulayın ve işlerin nasıl gitmekte olduğunu sorun.

B. Çalışanı selamlayın, bunu; her ikiniz için de, bazı önemli konuların ele alınması açısından bir fırsat olarak gördüğünüzü ve görüşmeye bir kaç kaygıyı tartışmakla başlamak istediğinizi açıklayın.

C. Çalışanı selamlayın, görüşme için bir gündem önerin ve çalışanı konuşturmak için kapsamlı bir açılış sorusu ortaya atın.

D. Çalışana doğru düşündüğünü belirtin ve yapmış olduğunuz performans değerlendirmesini tartışarak görüşmeye başlamak istediğinizi açıklayın.

9. Bir performans değerlendirme görüşmesi sırasında, çalışan, yeni bir projeyi şekillendirmede problemleri olduğu ve programın biraz gerisinde kalmış olduğu hususunda size bilgi verir.

A. Proje yeni olduğundan, işe geri dönmesini ve üzerinde biraz daha fazla çalışmasını ve size bir başka hafta içinde veya hala böyle herhangi bir sorun devam ediyorsa size rapor etmesini önerin.

B. Problemlerin doğası ve nedeni hakkında daha fazlasını öğrenmek için ağzını arayın.

C. Çalışana; yeni projelerin bazen öğrenilmesinin zor olabileceğini, fakat projeyi tekrar programa oturtmanın önemli olduğunu açıklayın.

D. Çalışana; sorunu tartışmak için daha önce size gelmesini tercih ettiğinizi anlatın.

10. Siz ve çalışan, onunla diğerleri arasında ortak projelerden kaynaklanan ihtilafları nasıl azaltabileceğini tartışıyorsunuz ve o işle ilgili sorumluluklarının (iş tariflerinin) açıklanmasının yardımcı olabileceğini önerir.

A. Çalışanı; önerisini yerine getirme hususunda ne yapabileceğiniz ve sonuçtan ona bilgi vereceğiniz hususunda ikna edin.

B. Önerisini kabul edin, avantaj ve dezavantajlarını tartışın ve eğer başka fikirleri varsa sorun.

C. Çalışanın önerisini kabul edin ve size göre fikrinin yararlarını açıklayın.

D. Çalışana; iş tanımlama fikri tam olarak işe yaramaz ise başka herhangi bir önerisi olup olmadığını sorun.

11. Bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasında, çalışanın diğer bölümlerdeki üyeler ile takım çalışması ve işbirliğinin, eksikliği hakkında duyularınız olduğuna işaret edersiniz ve o davranışı için sebepleri detaylayarak cevaplar.

A. Ona davranışı için geçerli pek çok nedenler olduğuna şüphe olmadığını, fakat gelecekte onun bölümler arası takım çalışması ve işbirliği üzerinde biraz daha sıkıca çalışmasını görmekten memnun olacağınızı anlatın.

B. Çalışana onu üzmemek için kasti demediğinizi ve onu herhangi bir şey için suçlamadığınızı açıklayın.

C. Sorunu yeniden ifade edin ki onu suçlamadığınızı, fakat sadece duyduğunuz bir sorunu gündeme getirdiğinizi anlar.

D. Çalışana; onun problemi çözmesi ile, davranış için sebeplerden daha fazla ilgili olduğunuzu açıklayın.

12. Siz çalışanla bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırılıyorsunuz. Siz ona henüz bir son ölçüm vermişsiniz ve o performansının tam bir değerlendirmesi olduğu hususunda aynı fikirdedir.

- A.** Çalışana teşekkür edin ve görüşmenin faydalarını açıklayın.
- B.** Çalışanı; performansı genel olarak iyiyken, her ikinizin de bildiği gibi bir parça daha fazla çaba ile bazı gelişmeler için yer olduğu hususunda ikna edin.
- C.** Çalışanı; şimdi ve gelecek performans değerlendirme görüşmesi arasında eğer herhangi bir problem olursa, gelmesi ve sizi görmesi hususunda ısrar edin ve görüşmeye katkısı için ona teşekkür edin.
- D.** Çalışana; performansında ne görmüşseniz çok beğendiğinizi ve gelecek yılda daha iyisini yapacağını bildiğinizi hatırlatın.

13. Bir performans değerlendirme görüşmesinin başında, bir çalışan ailesinin bir çocuğu evlat edinmeye karar vermiş olduğunu size açıklar.

- A.** Tarafsız bir yorum yapın ve daha sonra konuşmanın konusunu geri performans değerlendirmeye doğru değiştirin.
- B.** Çalışana; onun için nasıl mutlu olduğunuzu ve her şeyin çalışacağından emin olduğunuzu anlatın.
- C.** Çalışana; ailesinin, kararı çok düşünerek vermiş olması gerektiğinden emin olduğunuz hususunda fikrinizi söyleyin.
- D.** Çalışana gerçekten, onun hakkında işitmekten memnun olacağınızı, fakat şimdi performans değerlendirme görüşmesi üzerinde konsantre olmaktan memnun olacağınızı açıklayın.

14. Çalışan görüşmeyi ümitle beklemiş olduğunu ve tartışmak için bir çok konusu olduğunu size söylediği zaman, bir performans değerlendirme görüşmesine başlamak üzeresinizdir.

- A.** Çalışanı onun konularını işitmeyi istediğimize ikna edin ve hangisini önce tartışmaktan memnun olacağını sorun.
- B.** Çalışana bunu bazı önemli konuları ele almada her ikiniz için de bir şans olarak gördüğünüzü anlatın.
- C.** Sizin de görüşmeyi umutla beklediğiniz hususunda uyuşun, bir gündem önerin ve konular hakkında sorun.
- D.** Konularını duymak istediğimize, fakat onları tartışmadan önce kendinize ait birkaç konuyu tartışmaktan hoşlanacağımıza çalışana ikna edin.

15. Bir performans değerlendirme görüşmesi boyunca çalışan, bölümler arasında işbirliği eksikliği hakkında kaygısını ifade eder.

- A.** Çalışana; her zaman işbirliğini bir iki-yönlü yol olarak görmüş olduğunuzu ve işbirliği yapmak için ilk adımın; çalışanın kendi davranışına bakmakla başlamak olabileceğini hatırlatın.
- B.** Çalışanla aynı fikirde olun ve durumu çözmek için herhangi başka fikri varsa sorun.
- C.** Çalışanı, neyi kastettiğini bildiğimize ve onu çözmek için ne yapılabileceğini görmek üzere duruma bakacağımıza ikna edin.
- D.** Çalışana neyi söylediğini açıklamasını isteyin.

16. Siz ve çalışan bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasındasınız, onun personeli arasında iletişimi geliştirebileceği yolları tartışıyorsunuz. Çalışan haftalık personel görüşmeleri yapmanın bir çözüm olabileceğini önerdi.

A. Çalışana fikri beğendiğinizi söyleyin ve düşündüğü herhangi başka olası çözüm varsa sorun.

B. Çalışana, fikrinde haklı olduğunu düşündüğünüzü ve toplantıları idare etmek için başlangıçta görüşmelere katılmaktan mutlu olacağımızı açıklayın.

C. Çalışanın önerisini yorumlayın, yararlarını ve çekincelerini tartışın ve diğer öneriler için sondaj yapın (araştırın).

D. Çalışana önerisinin iyi olduğunu düşündüğünüze ikna edin ve ondan çözümün nasıl çalışacağı üzerinde size haber vermeye devam etmesini isteyin.

17. Bir performans değerlendirme görüşmesinin ortasında, çalışana, çeşitli projeleri takip etmemiş olduğunun gözüktüğünü söyleyin. Çalışan sizin bilgi kaynağınızı sorgulayarak ve diğerlerini suçlayarak cevap verir.

A. Çalışana; onu üzmemek istemediğinizi, çünkü onun muhakkak ki hataya düştüğüne işaret etmediğinizi anlatın.

B. Konuyu tekrar getirin fakat onu değişik kelimelerle ortaya koyun.

C. Çalışanı, en azından bazı hataların proje üzerinde diğerlerine dayandığından emin olduğunuza, fakat gelecekte daha iyi takip edeceğini görmekten memnun olacağınıza ikna edin.

D. Çalışana, bilgi kaynağınızın mesele olmadığını ve basitçe, bu durumların tekrar oluşmamasını sağlamak için bazı adımları atmasından memnun olacağınızı açıklayın.

18. Siz ve çalışan bir yıl-sonu performans değerlendirme görüşmesini sonuçlandırılıyorsunuz. Siz onun performansının kuvvetli ve problemlili yönlerini tartıştığınız kadar performansını geliştirmek için bir plan üzerinde anlaştınız. Fakat, ona son değerlendirmenizi verdiğiniz zaman, performansını ölçmenizle uyumsuz.

A. Çalışana; bazen yıl-sonu performans değerlendirme görüşmelerinde, final değerlendirmesi üzerinde anlaşma olmadığını ve siz ikninizin basit olarak anlaşmazlık için anlaşmak zorunda kalabileceğinizi açıklayın.

B. Çalışana; final değerlendirmeniz ile aynı fikirde olmayabilirken, onun performansının tam bir değerlendirmesi olduğuna inandığınızı açıklayın ve nedenlerinizi açıklayın.

C. Nasıl hissettiğini anladığınıza işaret edin ve eğer bu gelecek yılda performansını geliştirirse, ona daha yüksek bir derece vermekten başka hiçbir şeyin sizi daha çok memnun etmeyeceğine onu ikna edin.

D. Kuvvetliliklerinin ve problemlerinin tartışmasına; onların yapısı ve önemi üzerinde anlaşmasını sağlamak üzere çabalamak için, geri dönün.

