

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ ve KULLANIM ALANLARI

Ferhat YILMAZ*

Sinan ÜNSAR**

Özet

Performans değerlendirme bir iş görenin işteki performansının belirlenme sürecidir. Yaygın olarak ücret yönetimi, kariyer yönetimi, işten çıkarma ve stratejik planlama gibi yönetim kararlarının alınmasında kullanılır. Performans değerlendirme hem bireysel hem de organizasyonel yetiştirme ve geliştirme için ihtiyaç duyulan bilgileri de sağlar

Anahtar Kelimeler: Performans, değerlendirme, ücret, kariyer, organizasyon.

Abstract

Performance Appraisal System and Usage Fields.

Performance appraisal is the process of determining the performance of employee on the job. Most common uses of performance appraisals are to make the administrative decisions relating to wage management, career management, layoffs, and strategic planning. Performance appraisal information can provide required input to determine both individual and organizational training and development needs.

Key Words: Performance, appraisal, wage, career, organizational.

* Trakya Üniversitesi S.B.E. İşletme A.B.D.Yüksek Lisans Mezunlu.

** Yrd.Doç.Dr. Trakya Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü Edirne.

GİRİŞ

Performans değerlendirme bir işletmenin hayati konularından birisidir. İşletmenin içindeki çalışanlardan veya yapıdan kaynaklanan aksaklıkların ve yetersizliklerin ortaya çıkarılmasında önemli bir sistemdir. Yöneticilere düşen önemli görev, konusunda uzman kişilerce uygun zamanlarda ve etkin değerlendirme yöntemleri ile çalışanların performansının izlenmesi ve ölçülmesidir. Rekabette başarılı olmanın ve verimliliğe ulaşmanın yollarından biriside etkin uygulanan performans değerlendirme sistemidir. Bu makalede performans değerlendirme sistemi, sistemde kullanılan yöntemler ve sistemin sonuçlarının kullanım alanları irdelenmiş ve değerlendirilmiştir.

PERFORMANSIN TANIMI

Performans kavramı farklı süreçlere göre farklı anlamlar taşıyabilir. Aynı zamanda, çok boyutludur ve performansa etki eden pek çok faktör vardır. Her tanım, bir kısım içerik ve kapsamı dışarıda bırakabileceğinden, performansın tam bir tanımını da yapmak güçtür. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Bireyin performansı içinde bulunduğu örgütün performansını da doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerin türü ne olursa olsun, örgüt yöneticisinin en önemli işlevlerinden birisi, örgütte çalışan iş görenlerin performans düzeyini artırmaktır (Çalık, 2003: 7- 8).

Performans; genel anlamda amaçlı ve planlanmış birçok etkinlik sonucunda elde edilen nitel veya nicel olarak belirtilen bir kavramdır (Williams, 1998: 55).

Performans; görev çerçevesinde önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Helvacı, 2002:156).

Performansı işletme düzeyinde inceleyecek olursak, bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucu olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerin amaçlarına ulaşma derecesi bu sonuçlara göre

değerlendirilmelidir. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 1992:1, Şimşek M. ve Nursoy M., 2002: 43). Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerin sonunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir (Başaran, 1991: 179).

İşletmeler gelecekle ilgili planlarını gerçekleştirmek, yeni pazarlara girmek ve yeni iş sektörlerinde yer almak için kendi öz kaynaklarına yönelirler. Bu nedenle işletmeler elde bulundukları mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmaya çalışırlar. İşletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performansı, işletmenin gelecekle ilgili alacağı kararlara doğrudan etkilemektedir (Yüncü, 2002: 25).

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN TANIMI

Performans değerlendirme; bireylere ve çalışma gruplarına performans geribildirimini sağlayan insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevidir (Helvacı, 2002:155, Fındıkçı, 2003: 297, Örucü ve Köseoğlu, 2003: 23). Performans değerlemeyi kişinin herhangi bir konudaki etkinliği ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 2003: 297, Sabuncuoğlu, 2000: 161).

Bazı kaynaklarda “işgören değerlemesi”, “ başarı değerlendirme”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılan “ performans değerlendirme”, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerini ne ölçüde uyduğunu araştıran bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Örucü ve Köseoğlu: 2003: 21).

Diğer bir tanıma göre performans değerlendirme, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğini, başka bir anlatımla, hedefe varma derecesini, nicel ve nitel olarak anlatımıdır. Performans değerlendirme, işgörenin yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan bir sistemdir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 22).

Performans değerlendirme genel hatlarıyla kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve işinin başarıma derecesinin belirlenmesidir (Erdoğan, 1991:155). Personel seçimi ve işe yerleştirilmesi, işgörenleri eğitime ve yerleştirme çabaları, motivasyon ve ücret yönetimi gibi amaçlara dönük çalışmalara da temel oluşturur ve alınacak stratejik kararları etkiler (Tepe, 2003: 4).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans değerlendirme, işgören boyutunda, işgörene kendisinden tam olarak ne beklendiğini, uzlaşılan hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiğini, yöneticiyle mevcut durumunu, gelecekteki gelişimini ve hangi noktalarda eğitime ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkararak kendini geliştirme fırsatı sunar (Helvacı, 2002:157).

Burada bir konu ön plana çıkmaktadır. O da firmalarda performans değerlendirmesini kim veya kimlerin yapacağı hususudur. Genel olarak değerlendirmeyi onunla çalışan onu yakından tanıyan amirleri yapmalıdır. Amerika'da her yıl 70 milyon insanın performansı onların yöneticileri ve gözetimcileri tarafından değerlendirilmektedir. Performans değerlendirme yöneticilerin bir iş görevidir. Bununla birlikte yöneticiler Çalışanlarını değerlendirmede diğer kaynaklardan da yararlanırlar (Jones, George ve Hill, 2000: 370).

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİNİN BELİRLENMESİ

Çalışanların performans düzeylerini belirlemek için birçok yöntem bulunmaktadır. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme sistemlerinin ilk örneklerinden olup günümüze kadar uygulamaları devam eden klasik örneklerdir. Bazıları ise klasik değerlendirme yöntemlerini uygularken karşılaşılan sorunları çözmek ya da daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş yeni modern tekniklerdir. Bu nedenle performans değerlendirme yöntemleri klasik ve modern olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45, Uyargil, 1994: 36).

Klasik yöntemler, genellikle alt kademedeki işgörenleri kapsar. İşgörenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişilerin değerlendirmesine dayanır. Yöntemlerin, nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması ve değerlendirmeyi daha çok yargıya ve denetime dayandırarak ele alması gibi sakıncaları vardır. Oysa modern yöntemler işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar biraz daha ileri götürülmekte, işgören, örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Klasik ve modern değerlendirme yöntemleri şunlardır (Bingöl, 2003: 189):

Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik değerlendirme yöntemlerinde değerlendirme rutin olarak yapılmaktan çok zorunlu yapılı duruma gelmiştir. Bu yöntemler öncelikle işgörenin belirli bir dönem izlenmesine, işlerinin sonuçlarının görülmesine bağlı olarak değerlemesini yapmada kullanılan, değerlemeyi de her işgören için ayrı ayrı yapan bir yaklaşım içindedirler (Erdoğan, 1991: 199). Klasik performans değerlendirme yöntemleri hemen hemen tüm sektörlerde gerek mal gerekse hizmet üreten kuruluşlarda kullanılabilir. Klasik değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır.

Grafik Dereceleme Yöntemi

Palmer (1993: 40)'e göre işletmelerde en basit tekniklerden birisi grafik dereceleme tekniğidir (Helvacı, 2002: 163). Kişinin yaptığı işin kalitesi, iş bilgisi, yaratıcılık düzeyi ya da liderlik yeteneği gibi çeşitli kriterler bu yöntem aracılığı ile derecelendirmeye tabi tutulmaktadır. Derecelendirme, A-B-C gibi çeşitli harflerle ya da 1- 2- 3 gibi rakamlarla olabilir (Arslan, 2002: 11, Bingöl, 2003: 290). Erdoğan (1991:179) ve Sabuncuoğlu (2000:173)'e göre grafik dereceleme tekniğinde ölçek ölçüm birimine göre oluşturulan beş seçim noktasından oluşur.

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk gibi nitelikleri tarafsız ve sistematik biçimde değerlendirir. Personelde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklerin karşısına rakamlar ya da iyi, orta, zayıf, pekiyi gibi ifadeler yazılır. Her ifadenin bir puanı vardır. Değerlendirmenin toplam sayısal değeri, işgörenin niteliklerinin karşısındaki sayısal değerlerin toplanmasıyla bulunur ve bu değerler çalışanlarla karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000:175, Mckenna ve Beech, 2002: 174).

Grafik derecelendirme yönteminde değerlendirilecek kriterlerin sıralanmış olması, gelişigüzel değerlendirmeyi önlemektedir. Buna karşılık, derecelendirmede kullanılan sıfatların ya da rakamların ifade ettikleri anlamlar kişiden kişiye değişebilmektedir. Diğer yandan, bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişiler, daha çok not verme eğilimi içine girmektedirler ya da tek bir özelliğin etkisinde kalarak diğer özelliklere de aynı şekilde not verebilmektedirler. Bütün bu olumsuzluklar yönetimin güvenilirliğini azaltmaktadır (Yüksel, 1998: 169). Bu durumu yöntemin bir eksikliği olarak değerlendirebiliriz. Dolayısıyla yöntem bu eksikliği göz önünde bulundurularak kullanılmalıdır.

Kritik Olay Yöntemi

Yöntem genellikle rutin işgören faaliyetlerinin değerlendirilmesi yerine işgörenin yaptığı olağanüstü olumlu ya da olumsuz davranışların tespit edilmesi ve değerlemenin sadece bu kritik ya da ilginç olayların temel alınarak yapılması esasına

dayanır. Öncelikle, kalite kontrolü, işgören denetlemesi, örgütlenme faaliyetleri gibi çeşitli değerlendirme kategorileri belirlenir ve her bir kategori için olumlu ve olumsuz davranışların neler olabileceği saptanır. Değerleme sürecinde, değerleyici her bir kategorideki iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir. Yöntemin yararı, konuların zamanla unutulmasını ve öneminin yitilmesini önlemesidir (Yüksel, 1998: 170, Palmer, 1993: 47). Bu yöntemde performansı değerlendirilen kişi tüm çalışma yılı göz önünde bulundurularak değerlendirilirse elde edilecek sonuçlar daha anlamlı olacaktır. Böylece kişinin performansı çalışma yılı boyunca aynı düzeyde kalması sağlanabilir.

Karşılaştırma Yöntemleri

Bu yöntem, ilişkileri tam olarak ölçebilen bir teknik olarak, bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin, başka bir kişi ile karşılaştırılarak, o kişinin performansının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Değerlendirme işlemindeki taraflı davranma hatalarını en aza düşürmek amacıyla bazı işletmeler karşılaştırmalı yöntemleri kullanırlar. Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri, çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından uygulanır ve ücret artışları, terfiler, ödüllendirmeler vb. konulardaki kararlarda kullanılırlar. İşletme çalışanları grup halinde ele alınır ve en iyi personelden en kötü personele doğru bir sıralama yapılır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48). Karşılaştırma yapılan kişilerde ünvanların farklı olması özellikle değerleyicinin ünvan üstünlüğünden etkilenerek objektif bir değerlendirme yapmasını engellemesi olasılığı yöntemin bir eksikliği olarak değerlendirilebilir.

Sıralama Yöntemi

Sıralama tekniğini değerlendirilecek işgören sayısının az olduğu durumlarda kullanmak mümkündür. Bu yöntemde işgören yetenek ve başarılarının belirli parçalara ayrılmaksızın değerlendirilmesi eleştirilere konu olmaktadır. Her işgörenin kendine özgü nitelikleri vardır. Kişisel özellikler göz önüne alınmaksızın ve ayrıntılı bir analiz yapılmaksızın değerlemeye gidilmesi halinde yetenekler belirsiz kılacak, açıklıkla tanımlanamayacak ve çeşitli yorumlara açık bulunacaktır. Bu yöntemde önemli bir boşlukta değerlendirilen kişinin hangi ölçütlere göre değerlendirildiğini

bilmeyişi ya da geliştirilmesi gereken yeteneklerinin kendine iletilmeyiştir (Sabuncuoğlu, 2000: 173, Yüksel, 1998: 174). Öte yandan çok sayıdaki işgörenin karşılaştırmalarının teker teker ele alınması güç ve zaman alıcıdır. Ayrıca değerlendirme esnasında değerlendiren tarafsızlığını koruyamayabilir veya çeşitli nedenlerle subjektif davranabilir. (Sabuncuoğlu, 2000: 173, Erdoğan, 1991: 205). Sonuç olarak yöntemin zaman alıcı ve subjektif olması önemli bir sakınca olarak görülmektedir.

İkili Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde iki işgören aynı anda karşılaştırılarak hangisinin daha üstün olduğu vurgulanır. Başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır (Uyargil, 1994: 37). Kendine has nitelik ve özellikler yargılanıyorsa karşılaştırma her ayrı nitelik için tekrarlanmalıdır. Tüm karşılaştırmalar yapıldıktan sonra aldığı dereceye bağlı olarak objektif sınıflandırma yapılır (Kaynak, 2000: 210). Bu yöntemin başarılı olması isteniyorsa kişileri değerlendirmede standart objektif kriterler saptanmalı ve bu kriterlere göre karşılaştırma yapılmalıdır.

Serbest Anlatım Yöntemi

Bu tekniğin kullanımı, çalışanın güçlü yanlarını, zayıf taraflarını, gelişim alanı yetenekleri gibi özelliklerinin ifade edildiği ve bu konular hakkında önerilerin bulunduğu kısa bir yazıyı içermektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48). Tipik bir yazılı değerlendirme sorusu; “Bu çalışanın performansını, kendi sözcüklerinizle; işin niteliği, iş bilgisi ve diğer çalışanlara uyumu konularını içerecek şekilde anlatınız. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?” şeklinde olabilir (Byars ve Rue, 1997: 290). Çalışanların seçiminde sık kullanılan bu yöntem için çalışan hakkında tavsiyeler veya öneriler istendiği zaman, bunun yazımı önceki amir veya işverenden talep edilir. Değerlendirmeyi yapacak kişi özel davranış ve sorumlulukların derecelendirilmesinde baskı altında kalmadan serbest bir şekilde değerlendirilmesi istenen kişinin performansını değerlendirir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48). Önceki yöneticinin değerlendirdiği kişiye karşı olumsuz tutumlarının olması ve bunu raporuna yansıtma olasılığı yöntemin eksik yönünü oluşturmaktadır. Ayrıca

yöneticinin kişiyi tam olarak hatırlayamaması ve özelliklerini net ifade edememesi de söz konusu olabilir.

Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Modern yöntemler, kuşkusuz klasik yöntemin sakıncalarını ortadan kaldırmak ve değerlemeyi bütün yönleri ile gerçek işlevine kavuşturmak amacıyla geliştirilmiştir. Değerlendirmenin rutin bir işlem olmaktan çıkması, vazgeçilmezliği modern yöntemler tarafından sağlanmaya çalışılmıştır. Bir ana amacın yanında birçok amaca erişmek bu yöntemlerin temel kaygısıdır (Canman, 1993: 28). Günümüzde kullanılan modern performans değerlendirme yöntemleri aşağıda açıklanmıştır:

Amaçlara Göre Yönetim

Bu yöntem birey firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Sabuncuoğlu, 2000: 183). Amaçlara göre yönetim yaklaşımının temel noktası, her işgörenin veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek veya hazırlamaktır. İdeal duruma göre bu amaçlar işletmede istenen türden olmalı ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olmalıdır. Bu nedenle bu yöntem, bir planlama yöntemi; amaçların belirlenmesine astların katılımını sağlayıp onlara bir yönelim kazandırdığı için bir motivasyon yöntemi; amir ve astların amaçlar yönündeki gelişmeyi birlikte değerlendirdikleri ve nesnel geribildirim aldıkları performans değerlendirme yöntemi ve örgütü değiştirme ve geliştirme yöntemi olarak da kullanılmaktadır (Can vd., 2001: 185).

İşletmede geleceğe dönük amaçlar iyi belirlenmişse ve işgörenler bu amaçlara ulaşma konusunda istekli hale getirilmişse, işgörenlerin çalışmalarındaki başarı yönlendirilebilir. Ancak işgörenin bu şartlar altında olması için organizasyonun gerekli olanakları sağlamış olması ve yöneticinin işgörenine destek olması gerekir. Ayrıca başarı değerlemede kullanılacak amaçların, işgören ihtiyacı olan bilgi ve yetenek gelişmelerini de kapsamaları gerekir (Erdoğan, 1991: 200). Çalışanlar hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe

yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlık vermelidirler. Amaçların sayısal olarak ifade edilmesi ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi doğru olacaktır (Sabuncuoğlu, 2000: 183). Belirlenmiş bu amaçlara kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlendirilir (Fındıkçı, 2003: 310). Bu yöntemde ulaşılmak istenen amaçlar kişiye doğru bir şekilde iletilmezse, amacı gerçekleştirmek için gerekli araç, kaynak ve zaman tahsisi edilmezse, rol çatışması yaratılırsa ve çalışmada motivasyon sağlanmazsa doğal olarak kişi olumsuz performans sergileyecektir. Bu durumda kişinin kendisi dışındaki nedenlerden dolayı düşük performans göstermesine yol açacak ve değerlendirme hatasına neden olacaktır.

Davranışsal Değerleme Yöntemi

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeği, klasik değerlendirme ölçekleri ile kritik olay yönteminin unsurlarının bileşiminden oluşmaktadır (Bingöl, 2003: 297, Byars ve Rue, 1997: 294). Grafik dereceleme yöntemi gibidir, ancak dereceleme belirli davranışların daha hassas olarak tanımlanması yoluyla yapılır. Kritik olayların kullanımı, grafik derecelemede karşılaşılan iki temel sorunun ortadan kalkmasını sağlar. Bunlar ölçütlerin seçimi ve derecelenmesidir. Kritik olaylar, etkili ve etkisiz olan birey davranışlarını tanımladığından, ölçütler bu kritik olaylara dayandırılır (Anagün, 2002: 46). Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının personel tarafından kendilerini geliştirmede kullanılan bir yöntemdir. Değerlendiricilere de sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık kazandırmaktadır (Can vd., 2001: 182).

Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri kullanarak, etkili olan ve olmayan davranışları belirten kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları daha nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Ancak bu ölçekler, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir (Bingöl, 2003: 297, Byars ve Rue, 1997: 294). Diğer bir ifadeyle bu yöntemin odağı performans sonuçları değil, işin yapılması sırasında gösterilen fonksiyonel davranışlardır (Barutçugil, 2002: 192). Bu tekniğe göre; belirli bir işe aşina olan bireyler, onun başlıca unsurlarını tanımlarlar ve ondan sonra unsurların her biri için

gerekli davranışları sıralarlar ve geçerliliklerini ortaya koyarlar. Sonuçta ölçekte, işin her bir unsuru için önceden geliştirilen olumludan olumsuz doğru performans düzeylerini temsil eden cevap ifadeleri ile bireylerin verdikleri cevaplar karşılaştırılır (Bingöl, 2003: 297). Diğer ifadeyle değerlendirme formunda beklenen davranışın yazdığı bir metin ve bir ölçek bulunmaktadır. Formun en üstünde kabul edilebilir ve en altında ise kabul edilemez davranışlar belirtilir ve bu davranışlara performansın göstergesi olarak puanlar verilir. (Byars ve Rue, 1997: 294). İşletmelerde mevcut olan her iş için davranış boyutu ve ölçek geliştirilmeye çalışılması zorunluluğu söz konusu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır. Buda yöntemin bir eksikliği olarak görülebilir.

Değerleme Merkezi Yöntemi

İşgörenin geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirme yanında, son yıllarda geniş uygulama alanı bulan, personelin gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekte potansiyelinin yani iş başarıma gücü ve yeteneğinin alabileceği durumu değerlendirmeyi amaçlayan değerlendirme merkezi yöntemi de modern değerlendirme yöntemlerinden biri olarak görülmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 54, Canman, 1993: 31).

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi bir takım çalışmadan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1 günden 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekâna getirilebilirler (Sabuncuoğlu, 2000:180). Bu yöntemler değişik yönetsel beceriyi gerektiren ödevlerin özelliklerine göre geliştirilmiştir. Adaylardan, verilen çeşitli olaylarla ilgili bilgileri değerlendirmeleri istenmektedir. Bu sayede, bilgiler ışığında karar almaları, ne tür işlemlerin hangi sırada yapılması gerektiğini belirlemeleri ve başarılı biçimde işi tamamlamaları beklenmektedir. Yönetimin başarısı için çok yönlü değerlendirme yöntemleri kullanılmalı ve işin uzmanı değerlendiriciler çalıştırılmalıdır. Personelin çabalarını gözlemleyen değerlendiriciler, değişik yöntemlerle adayları değerlendirip, sonuçları bildirmektedirler (Can vd., 2001: 187). Bu yöntemin konunun uzmanlarını istihdamını ve zaman alıcı bir süreci gerektirmesi bir eksiklik olarak

değerlendirilebilir. Bu yöntem özellikle gelecek vaat eden, yüksek potansiyel ve beceriye sahip yönetici ve yönetici adaylarında kullanılabilir.

Takım Temelli Performans Değerlendirme

Son zamanlarda işletmeler takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri nedeniyle performans değerlemesi de takım bazında ele alınabilmektedir. Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı sadece kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre etkileri, işletme politikaları, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla kurulan işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde takımın başarısını etkileyebilir. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 181). Bu yöntemin en temel özelliklerinden birisi, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır (Bingöl, 2003: 299, Sabuncuoğlu, 2000: 182). Burada önemli olan takım oluşumunda sinerji yaratabilecek değişik meslek gruplarından kişilerin takıma seçilmesi önemli bir zorluk olarak görülebilir.

En Yakın Üst Veya Amir Tarafından Değerlendirme

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, işgörenlerin ilk üst tarafından değerlemesidir. Bu tür uygulamaların yararlı yönü, birinci derecede amirin değerlemesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi biçimde izleyebilecek olmasıdır (Bingöl, 2003: 287, Barutçugil, 2002: 197). Bu açıdan konuya bakıldığında, organizasyonların çoğunda astın ilk amiri ile olan fonksiyonel ve kişisel yakınlığı, en etkin değerlendirmenin ve geri-besleme sağlamanın ilk amir tarafından yapılabileceğini ortaya koymuştur (Uyargil, 1994: 31). Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkileri, öznel ögelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur (Bingöl, 2003: 287). Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirilmesine ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 167).

Dolayısıyla kişi tek bir amir tarafından değil onu tanıyan ve etkileşim içinde bulunduğu yöneticilerce de değerlendirilmelidir. Özellikle amir ile çalışan sıkı bir diyalog ve etkileşim içinde ise bu yöntem rahatlıkla kullanılabilir.

İş Arkadaşları Tarafından Değerlendirme

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan iş arkadaşlarını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, iş arkadaşlarının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 168). Bu nedenle, terfi ve ücret artışı konularında verilecek kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması gerekir (Uyargil, 1994: 34). Buna karşın, belirli kilit işlere yapılacak atamalarla ilgili kararların alınmasında da büyük ölçüde etkili oldukları görülmektedir (Barutçugil, 2002: 200) Eğer bir işte çalışanlar arasında karşılıklı bağlılık ve etkileşim oranı yüksek ise bu yöntem başarılı bir şekilde kullanılabilir.

İşgörenlerin Kendi Kendilerini Değerlendirmeleri

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri yönetici ve çalışan birlikte saptadıkları için, dönem sonunda hedeflere ne oranda ulaştığının belirlenmesinde, çalışanın katkısı da istenebilir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde çalışanın kendini değerlendirmesi; kendi kişisel özelliklerine ya da çalışma davranışlarına yönelik olmayıp, yaptığı iş, ürettiği ürün ya da hizmetle ilgilidir. Çoğunlukla, bu gibi değerlendirmelerde, kişi performansını sayısal değerlerle değil, sözel ifadelerle ayrıntılı tanımlamalar yaparak ve standartlardan sapmaların nedenlerini açıklayarak değerlendirir. Sistem, formel olarak böyle bir değerlendirme gerektirmese de çoğu yönetici, çalışanlarının kendilerini nasıl algıladıklarını öğrenmek ve kendi görüşleri ile onların görüşlerini karşılaştırmak için bu yola başvurmakta ve bu yolun sistemin işleyişine yararı olduğuna inanmaktadır (Barutçugil, 2002: 199). Fakat bu yöntem kişinin kendisini değerlendirmede objektif

kalamayacağını ve subjektif bir değerlendirme yapabileceği gerçeğini hatırlatmaktadır. Bu yöntem özellikle çalışanın bireysel olarak çalıştığı (uzaktan çalışma) gibi sektörlerde kullanılabilir.

Bir Komite ve Grup Tarafından Değerlendirme

Bu yaklaşıma göre değerlendirme, birden fazla yönetici tarafından yapılır. Değerleme işini ifa eden kişinin en yakın amir olmasına karşın, üst yöneticiler de değerlemeye katılırlar. Bu tür değerlemelerin çoğunun bağımsız olarak yapılmasına karşın, değerlemeler bazen bir grup veya komite tarafından da yapılabilir. Değerleme konusunu bilen birkaç kişinin sadece üst tarafından tek başına elde edilenden daha fazla veri sağlayabilmeleri nedeniyle bu süreç tercih edilmektedir. Bu yaklaşımda özet olarak; grup üyeleri elde ettikleri veriler doğrultusunda konuyu tartışırlar ve ortak karara varırlar (Bingöl, 2003: 288). Komitede yer alan kişilerin birbirleriyle çatışma içinde olması kişinin performansının olumsuz değerlendirilmesine neden olabilir.

Müşteriler Tarafından Değerlendirme

Müşterinin tutum ve davranışı, bir firmanın başarı derecesi belirler. Bu nedenle bazı örgütler, bu önemli kaynaktan hem kendi performansıyla, hem de doğrudan müşterilerle temasta bulunan çalışanlarıyla ilgili bilgiler elde etmenin önemli olduğuna inanırlar. Böyle bir yaklaşımın bir müşteri bağlılığını göstermesi, işgörenleri bunlardan sorumlu tutması ve değişimi hızlandırması nedenleriyle örgütler açısından önem arz etmektedir (Bingöl, 2003: 288–289). Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 168). Günümüzde müşteri memnuniyetine ilişkin amaçlar öneme sahip olduğundan, müşterilerin ilişkide buldukları işgörenlerin özellikle tutum ve davranışları hakkındaki değerlemeleri dikkate alınmaktadır. (Bingöl, 2003: 288–289). Müşteriyle, çalışan arasında iyi bir diyalogun olması, müşterinin çalışanın olumsuz yönlerini söylememesi yöntemin bir sakıncası olarak görülebilir. Bu yöntem günümüzde özellikle değerlendirici ile değerlendirilenin aynı mekanda bulunmadığı yani yöneticinin astını sürekli göremediği/gözlemleyemediği sektörlerde uygulanabilir.

360 Derece Değerlendirme

360 derece değerlendirme, bir işgörenin/ekibin performansı, davranışları ve bu davranışların etkileri hakkında, çevresindeki herkesten, tipik olarak bölüm yöneticisinden, iş arkadaşlarından, astlarından, dış müşterilerden ve/veya tedarikçilerden geribildirim toplaması ve bunların bireyin kendi performans algılaması ile karşılaştırılmasını içeren bir performans geliştirme ve/veya değerlendirme aracıdır. 360 derece performans değerlendirmenin amacı, işgörenlerin tüm iş ilişkilerindeki performansını değerlendirmek ve geliştirmek, güçlü ve zayıf yönlerini anlamalarına yardım etmek ve profesyonel gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında vizyon kazandırabilmektir. Bu nedenle, 360 derece değerlendirme sisteminde değerlendiriciler, örgütte belirlenen hedeflerden ziyade örgütün performansını geliştireceğine inanılan bireysel yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanma eğilimindedirler. Bir işgörenin kendini geliştirmesi, örgütün gelişmesine katkı sağlayarak üretimi ve diğer çalışanların motivasyonunu arttırabilir. Dolayısıyla, bireyin hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi örgüt için olumlu bir durumdur (Ölçer, 2004: 215). En büyük özelliği “geri besleme” yani bir kişide olması beklenen yetkinliklerin, astları, üstleri, iş arkadaşları, müşteri gibi birden çok değerlendirme grubu tarafından değerlendirilmesidir (Güner, 2005: 93). Bu yöntem sahip olduğu avantajları nedeniyle günümüzde firmalar tarafından uygulanmalıdır. Böylece firma çalışanları daha etkin değerlendirilip sonuçlar uygun alanlarda kullanılmalıdır. Etkili bir performans geri beslemesinin oluşabilmesi yöntemin ve sistemin özgün tasarlanmış, iyi zamanlanmış, işle ilgili, amaçları belirlenmiş ve konuyu objektif bir şekilde ölçer olmasına bağlıdır (Davis ve Newstrom, 2002: 143).

Yöneticiler, organizasyon yapılarını ve çalışanlarını göz önünde bulundurup kendi firmaları için en uygun performans değerlendirme yöntem/yöntemlerini belirlemek zorundadırlar. Sağlıklı yönetim ve başarı için bu bir ön koşuldur.

PERFORMANS DEĞERLEME SONUÇLARININ KULLANIMI

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım safhası, elde edilen bulguların çalışanlarla işletme uyumunu sağlayacak, işletmenin ve çalışanların

beklentilerini üst düzeyde tutacak bir yaklaşım içinde kullanıldığı ve kullanma planının yapıldığı safhadır (Erdoğan, 1991: 175).

Performans değerlendirme sistemi çalışanları, yöneticileri ve organizasyonu ilgilendiren bir sistemdir. Üçünün de bu sistemin kullanılmasında farklı amaç ve beklentileri vardır. Genellikle yönetimin arzusu ile kurulan sistemin çalışanlar tarafından kabulü ve benimsenmesi için ortaya çıkacak olumlu sonuçların açıklanması gerekir (Uyargil, 1994: 4).

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişleme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi birçok alanda kullanılabilir. Önemli olan sonuçların, insan kaynakları yönetimi ile ilgili tüm uygulamalara yansıtılması değil, uygun alanlarda kullanılmasıdır (Fındıkçı, 2003: 337).

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanılabilmesi bazı alanlar aşağıda özetlenmiştir:

Ücret Yönetimi

Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin bu bağı/ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon v.b. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin bazı performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır. Sistem motive için parasal ödüllerle ilişkilendirmeye çalışırken, diğer yandan değerlendiricilerin yüksek puan/derecelere yönelmesi sistemi olumsuz olarak etkilemektedir (Uyargil, 1994: 5-6). Bu nedenle bu sistem her organizasyon yapısı için uygun olmayabilir (Birben, 2001: 56).

Performansa dayalı ücret uygulamalarında, ücret artış oranının tamamı veya bir kısmı alınan performans puanlarına göre belirlenmektedir. Buna göre ücret

artışları, geçmiş dönemde değerlendirilen performansa göre tespit edilmektedir. Ancak geçmişteki performansa göre ücret artışı belirlenirken, gelecekteki performansın arttırılması da amaçlanmaktadır. Dolayısıyla bu sistem iki aşamalı bir süreç olarak değerlendirilebilir. Birinci aşamada, geçmiş performansa göre ücret artış oranı belirlenmekte, ikinci aşamada ise gelecekteki performansı motive etmek için ücret artışı verilmektedir (Ünal, 2000: 11).

Bir ücret sisteminin çalışanları motive edebilmesi için şu dört özelliğe sahip olması gerekmektedir (Yıldız, 2003: 42):

- Çalışanları, başarılı performansın daha yüksek maddi ödüllere sonuçlanacağına inandırmalı,
- Çalışanın gözünde ücretin önemini arttırmalı,
- Başarılı performansın olumsuz sonuçlarını azaltmalı,
- Ücret dışındaki diğer olumlu sonuçların da başarılı performans ile ilişkilendirilebileceği koşullar yaratmalıdır.

Performansa dayalı ücret uygulaması, işletmede yaratılan değerlerin çalışanlar ile paylaşımı daha çok değer yaratılmasının özendirilmesini sağlamak amacıyla yapılır. Teorik olarak her kuruluş bu amaçla yola çıkar ancak ilerde karşılaşılabilecek engeller öngörülerek önlem alınmamışsa her zaman istenilen sonuçlar elde edilemeyebilir. Yeterli alt yapı kurulduğunda ve doğru bir sistem tasarımı ile yola çıkıldığında ise bireysel performanslarda dolayısıyla da kurum performansında ciddi artışlar sağlanır (Ferecov, 2002: 77).

Objektif olan bir performans sistemi yüksek performans gösterenlere yüksek ücret ve düşük performans gösterenlere düşük ücret verilmesini sağlaması durumunda çalışanları istenilen davranışa yönlendirir (Stone, 1998:269).

Kariyer Yönetimi

Çalışanların kariyer gelişimi büyük ölçüde işte gösterdikleri performansa bağlıdır. Organizasyonlar, ellerindeki değerli elemanları korumak ve onların

kendilerine en uygun yerlere gelmelerini sağlamak için performans değerlendirmelerinden yararlanırlar. Değerlendirme, farklı bireysel ve örgütsel ihtiyaçlara hizmet eder. Bu yolla organizasyonların kendi elemanlarının yeteneklerinden daha fazla yararlanması, işten ayrılmaları asgariye indirmesi, böylece hem bireylerin, hem organizasyonun performansını yükseltmesi mümkündür (Aytaç, 2000: 70).

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, yükseldikleri işler için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında performans değerlendirme sisteminin verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır (Uyargil, 1994: 7).

Burada önemli olan husus yapılan performans değerlendirmeleri sonucunda her bir personelin başarı karnesi oluşturulmalıdır. Bu karnede çalışanın performans düzeyi, becerisi, yetenekleri, kendini geliştirme potansiyeli, insan ilişkileri, sosyal yönü, aldığı ceza ve ödüller v.b. hususlar objektif bir şekilde yazılmalıdır. Daha sonra bu kriterler değerlendirmeye alınarak firmanın gelecekte ihtiyaç duyacağı yönetici veya teknik personel durumu planlanmalıdır.

Hedge, Borman ve Bourne isimli bilim adamları tarafından Amerika’da yeni yapılan bir araştırmanın sonuçlarını irdelediğimizde kariyer yönetiminde performans ve performans değerlendirmenin önemli bir unsur olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. (Hedge, Borman ve Bourne, Human Resource Management Review, Designing a system for career development and advancement in the US Navy Volume 16, Issue 3, September 2006, Pages 340-355 Science Direct web sitesi.)

Stratejik Planlama

Stratejik planlama, hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim veya idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir (Fındıkçı, 2003: 339). Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin

gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama v.b. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Uyargil, 1994: 4-5). Stratejik planlamanın yapılmasında firmada yapılan performans değerlendirme sonuçları bir veri olarak kullanılmalıdır. Böylece değerlendirme sonuçlarına göre hazırlanacak stratejik planın uygulamada başarı şansı yüksek olabilecektir.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi için eğitim ve bu ihtiyacın belirlenmesi genellikle zordur. Bu amaçlar anketler ve çeşitli bilgi araçları uygulanır. Ancak çoğu zaman sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Performans değerlendirme ile ulaşılan veriler, tüm kurumdaki çalışanların başarıları kadar eksik oldukları, yetersiz oldukları konular hakkında da bilgi verir. İşte bu yetersiz olunan alanlar aynı zamanda birer eğitim ihtiyacı konusudur. Bu bakımdan performans değerlendirme sonuçlarının tüm çalışanlar düzeyinde ele alınması, kurumdaki genel eksiklerin, yetersizliklerin görülmesi bakımından önemlidir (Fındıkçı, 2003: 340).

Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekle mümkün olacaktır. Performans değerlendirme sistemiyle sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler (Uyargil, 1994:7). Ayrıca performans değerlendirme sistemi hem organizasyonel hem de bireysel yetiştirme ve geliştirme için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlar (Byars and Rue, 1997: 284).

İşten Ayırma

Performans değerlendirmenin bireylerarası başarı farklılıklarını ölçmede objektif ve bilimsel bir yol olduğu varsayımından hareket edildiğinde, bu gibi değerlendirmelerde başarısız oldukları belirlenen ve belirli bir süre eğitim/yetiştirme yolu ile organizasyona yararlı hale getirilmesine çalışan ancak bu konuda başarılı olamayan kişilerin işten ayırma kararının verilmesinde, performans değerlendirmenin yararlı bir araç olarak düşünmek hatalı olmayacaktır.

Ancak sistemin bu hassas ve kritik amacının dikkatli kullanılmasının yanında, çalışanlara da doğru ve dikkatli bir biçimde açıklanması gerekmektedir. Organizasyonlarda performansın tek bir dönemsel değerlendirilmesi sonucu ile işgörenleri işten ayırma kararının verilmesine uygulamada rastlamak mümkün değildir. Performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, öncelikle kişinin işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak bu çabalara rağmen başarısız elemanda herhangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden kişinin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır (Uyargil, 1994: 8, Palmer, 1993: 116).

Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları ile performans arasında küçümsenemeyecek bir ilişki vardır. İşletmede yapılacak iş düzenleme ve iş zenginleştirme çalışmalarının, bu çalışmalara bağlı olarak yapılan görev değişikliklerinin temel yaklaşımı işgörenlerin performansının azalmasını önlenmesidir. İş zenginleştirme, başka bir deyişle iş çeşitliliğinin artırılması, işin, birden fazla özel amacı içine alacak şekilde bir işgörenin bünyesinde toplanması olayıdır. Bu davranışın klasik iş düzenlemesinden farkı iş görevinin aynı iş tanımı içerisinde birden fazla davranışı gerçekleştirmesidir.

İş rotasyonu ise, işgörenin periyodik olarak farklı işlerle uğraşarak verimliliğin yükseltilmesi amacını taşımaktadır. Belirli zaman dilimleri içerisinde, saatlik, günlük ve haftalık olarak kişinin işini değiştirmesi işlemi iş rotasyonudur. Performans değerlendirme çalışmalarını sonuçlarına göre işletme içerisinde yapılacak iş

genişletmesi, iş rotasyonu çalışmaları için bilgi elde edilecek ve sözü edilen çalışmalar elde edilen bilgiye göre planlanacaktır (Erdoğan, 1991: 236).

SONUÇ

Globalleşen Dünya'mızda işletmelerin rekabet gücünü artırma yollarından en önemlisinin çalışanların niteliği olduğunu söyleyebiliriz. Daha çok nitelikli kişiye sahip olabilsek bu doğrudan firmanın başarısına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla günümüzde firmalar istihdam ettikleri kişileri periyodik olarak performans değerlendirmesine tabi tutmaktadırlar. Böylece önceden düşük performansa sahip çalışanların tespit edilmesi ve bu kişilere verilecek gerekli eğitimler ile çalışanların işletmenin arzu ettiği nitelik seviyesine ulaşması sağlanabilir. Ayrıca sistemin sonuçları başta ücret ve kariyer yönetimi olmak üzere bir çok alanda kullanılarak başarılı sonuçlara ulaşılabilir. Performans değerlendirme sisteminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve sonuçlarından daha etkin yararlanılabilmesi için, yöneticiler belli dönemle itibarıyla çalışanlarını bu konuda uzman ve yetişmiş değerlendiriciler yardımıyla ve işe uygun değerlendirme yöntemleri kullanarak değerlendirmelidirler. Yöneticiler gerekirse bu konuda uzman olan danışmanlık firma ve kuruluşlardan yararlanabilirler.

KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992): *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, Ankara: MPM Yayınları No:473.
- Anagün, Ş.S. (2002): *Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.
- Arslan F.(2002): *Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Barutçugil, İ.(2002): *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2nci Baskı.
- Başaran, İ.E. (1991): *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bingöl, D.(2003): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Birben, G.(2001): " Performansınızın Bedeli Ne Kadar?", *Human Resources*, Kasım-Aralık, 54-58.

- Byars L. Lloyd and Lesie W.Rue (1997): *Human Resource Management*, Chicago: IL, Times Mirror Higher Education Group, Fifth Edition.
- Can, H., Akgün, A ve Kavuncubaşı, A.(2001): *Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman A.D. (1993): *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Çalık, T. (2003): *Performans Yönetimi*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991): *İşletmelerde Personel Seçimi Ve Başarı Değerlendirme Teknikleri*, İstanbul: İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ferecov, R. (2002): *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Azerbaycan’da Bir İşletmede Uygulama*, Doktora Tezi, Kütahya.
- Fındıkçı İ. (2003): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Güner, M.G. (2005): “ Konfeksiyon İşletmelerinde Personel Performansını Değerlendirmek İçin Analitik Hiyerarşi Yönteminin Kullanılması”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, 2005/4, 91–112.
- Hedge J.W., Borman W.C., ve Bourne M.J. (2006): “Designing a System for Career Development and Advancement in the U.S. Navy” .) *Human Resource Management Review*, Volume 16, Issue 3, September 2006, Pages 340-355. ScienceDirect web sitesi.)
- Helvacı, M.A. (2002): “ Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1–2): 155–169.
- Jones G.R., George J.M., ve Hill C.W. (2000): *Contemporary Management*, USA: Mc Graw Hill Companies, Second Edition.
- Kaynak T., Adal Z., Ataay İ., Uyargil C vd. (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma Ve Yardım Vakfı Yayını, İstanbul: Yayın No:7.
- Mckenna, E. ve Beech, N. (2002): *Human Resource Management A Concise Analysis*, Great Britain, Pearson Education Limited, First Published .
- Newstrom J.W. ve Davis K. (2002): *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Mc Graw-Hill Companies, International Edition.
- Ölçer, F. (2004): “ 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bireysel Ve Örgütsel Performans Gelişimi İçin Yeni Bir Araç”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 18 (3–4), 213–229.

- Örücü, E. ve Köseoğlu M. (2003): *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Palmer J.M. (1993): *Performans Değerlendirmeleri*, İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, İnci Baskı.
- Sabuncuoğlu Z. (2000): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: Ezgi Yayınları.
- Stone R.J. (1998): *Human Resource Management*, Australia, John Wiley and Sons Australia Ltd.,
- Şimşek M. ve Nursoy M. (2002): *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tepe G. (2003): *Yarı Zamanlı Çalışan Personelin Performansının Değerlendirilmesi Ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uyargil C. (1994): *İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi*, İstanbul: Şahinkaya Matbaacılık Koll.Şti., İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:262.
- Ünal, A.(2000): "İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi", *Kamu İş- İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 4, 10–12.
- Williams, R.S.(1998): *Performance Management: Perspectives on Employee Performans*, London: International Thomson Business Press.
- Yıldız, S. (2003): *İşletmelerde Performans Değerleme Ve Bir Araştırma Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yüksel, Ö.(1998): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2. Baskı.
- Yüncü, H.R. (2002): *Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.