

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Rakif FERECOV*

ÖZET

21.yy'da organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. Başarıya yönelen bütün kurumlarda gerçek sermaye insandır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olduğu gerçeği onu işletme faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme kavuşturmuştur. İnsan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda tarihsel bir gelişmenin sonucudur. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında; küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir.

Personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması, günümüzde organizasyonların içinde yer aldıkları çevrenin değişkenlik ve karmaşıklığının artması, doğrudan organizasyon yapıları, teknoloji ve yönetimdeki yeni yaklaşımlar sayesinde olmuş ve sonuçta insan kaynaklarının tamamen farklı bir bakış açısıyla ele alınması gerçekliliği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez unsurlarından olan performans değerlendirme sistemi önemli bir yere sahiptir. Performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları yönetiminde yol gösterici olup çalışma hayatının işe başlama, görevde yükselme, statü ve ücret belirleme gibi unsurları üzerinde etkili bir kriter olarak ortaya çıkar.

Anahtar Kelimeler: Performans Değerleme, İnsan Kaynakları Yönetimi, Personel Yönetimi

ABSTRACT

It became more apparent that the only way to attain genuine productivity, in the 21st Century, is to benefit from human capital more effectively. For the organizations on the route to success "human" is the real capital. The reality of being a psycho-social entity grants a distinct place and significance to human capital among business factors. Human Resource Management (HRM) as a new way of thinking is a consequence of historical developments in management philosophy. There are numerous factors that accelerated the transition from Personnel Management to HRM. Globalization of competition, changes in labor structures, and developments in the models of management and production can be taken into account among these factors.

The replacement of Personnel Management with HRM occurred due to the volatility and complexity of environmental factors and the new approaches in technology and management science, and thus, this transition enforced the handling of human resources in a different manner. Performance Measurement System has an essential place in HRM. Performance Measurement System has both a guiding role in work life and provides determining criteria for decisions related to promotion, appointment and wage arrangements.

Keywords: Performance Measurement, Human Resource Management, Personnel Management

*Dr. Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi Türk Dünyası İşletme Fakültesi Öğretim Görevlisi

GİRİŞ

Performans yönetimi sisteminin varlığı insan motivasyonu için gerekli bir unsurdur. Ancak sistemin insanlarda istenilen bu etkiyi bırakabilmesi için onun bir gelişim, iletişim ve istenilen davranışlarla karşılıklar arasında bir dengenin kurulduğu uzun soluklu bir süreç olarak ele alınması ile mümkündür. Aynı zamanda diğer insan kaynakları yönetimi alt süreçleri ve sistemleri ile desteklenmesi gerekmektedir.

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlamış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapmak için geliştirilmiş modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Çalışmada sözkonusu yöntemler klasik ve modern ayırmadan farklı bir yaklaşım içinde sınıflandırılacak ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler ana hatları ile açıklanacaktır¹.

1. KİŞİLERARASI KARŞILAŞTIRMALARA DAYALI YAKLAŞIM

İnsan kaynakları yönetimi alt sistemlerini bir önem ve öncelik sıralaması içinde ele aldığımızda, hem işletme yönetimlerinin hem de çalışanların öncelikli tercihleri olarak performans yönetimi en başlarda yer almaktadır. Bu nedenle de insan kaynakları alanında çalışanlar olarak, bir işletmede göreve başlandığında çalışanlardan beklenen işlerin başında bu alt sürece yönelik beklentiler gelmektedir. Çünkü performans yönetimi; işletme performansını, verimliliği, etkinliği arttırmada ve işletme hedeflerinin kişi hedefleri ile eşgüdüm sağlamasında işletme için faydalı olduğu gibi, hem de kişiler arasındaki iletişim-geribildirim geliştirilmede ve kişinin işe olan katkısını ölçmede daha objektif olunacağından motivasyon üzerinde etkilidir. Bunların yanında eğitim, kariyer planlama, ücret/ödül yönetiminde ve işe alım/işten ayırma kararlarında bu sistemin çıktıları kullanılmaktadır.

1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemi

Klasik değerlendirme yöntemlerinden olan Sıralama Yönteminin esası, bir işgöreni diğerleriyle karşılaştırmaktır. Değerleyici, bunu yaparken kişiyi ve performansı bir bütün olarak göz önünde bulundurur. Karşılaştırmada tüm

¹ James N. BARON, KREPS M. David, **Strategic Human Resources**, John Wiley & Sons, Ins., New York, 1999, p.214.

işgörenler, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bir veya daha fazla nitelik açısından en iyi olanından en zayıf olanına doğru sıralanırlar².

Bu yönteme göre; değerlemesi yapılacak işgören sayısına göre, bir çizelge hazırlanır ve değerlemede kullanılacak nitelikler belirlenir. Daha sonra söz konusu nitelikler açısından diğerlerine göre en başarılı işgörenin ismi çizelgenin 1NO'lu bölümüne yazılır, değerlendirilenlerin listesi tekrar gözden geçirilip en başarısız işgörenin ismi son bölüme yazılır. En çok başarılı ve en az başarılı işgörenlerin isimleri belirtildikten sonra çizelgenin 2. sırasına daha az başarılı olanı, birincinin devamı olarak aşağı doğru ve daha başarısız olanları da en sondan itibaren yazmak suretiyle çizelge doldurulur³.

Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da birkaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Diğer personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Bu yöntem üstler, çalışma arkadaşları ve astlar tarafından kullanılabilir⁴.

Basit sıralamaya nazaran daha güvenli bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde , her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bazen bu teknikte kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Daha önce belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işaretli olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması karşılaştırma sayısını artıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle hesaplanır⁵:

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n(n-1)/2$$

$$n = \text{Karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Uygulamada en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntem olan ikili karşılaştırma ve sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır⁶.

1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan zorunlu dağılım yöntemi, değerlendiricilerin değerledikleri personeli öznel yargılarla

² Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yay. NO: 676, Erzurum, 1990, s. 227.

³ James N. BARON, p. 2.

⁴ Ceyhan ALDEMİR, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001, s. 285.

⁵ Tuğray KAYNAK, Z. ADAL, İ. ATAAY, C. UYARGİL, Ö. SADULLAH, A. C. ACAR, O. ÖZÇELİK, G. DÜNDAR, R. ULUHAN, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İ.F.İ.E.A. Y.V. Yay. NO:7, İstanbul, 2000, s. 210.

⁶ Tuğray KAYNAK, ss. 210-211.

değerleme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiştir. Süreklilik gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerleyiciler, çok merhametli iseler, işgörenleri ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda kümelendirebilirler. İşte, zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir⁷.

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası bireyler arasındaki başarı farklılıklarını hassas bir biçimde belirlenmesi gereğidir. Bu farklılıkları ortaya koyabilmek için zorunlu dağılım yöntemi değerlendiricilere bazı sınırlamalar öngörmektedir. Örgütlerde bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine (çan eğrisine) uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirici astlarını yöntemin öngördüğü aşğıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır⁸.

<u>En Yüksek</u>	<u>Yüksek</u>	<u>Orta</u>	<u>Düşük</u>	<u>Çok Düşük</u>
%10	%20	%40	%20	%10

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve skalada belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda, değerlendirici grubun yaklaşık 40'ını orta, 20'sini yüksek, 20'sini düşük, 10'unu en yüksek ve kalan 10 kişiyi de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır. "Bu yöntemin diğer bir çok değerlendirme yönteminden iyi olduğunu belirten yazarlar bulunmaktadır. Ayrıca, zorunlu dağılım yöntemi Schneider ve Schmitt'e göre özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze sonuçlaa ulaşmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntemdir"⁹.

"Bu olumlu görüşlerin yanısıra, uygulamada yöntemin çeşitli sakıncalarına rastlanmaktadır. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür. Çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan personelin %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları, yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir"¹⁰.

⁷ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi**, s. 229.

⁸ Tuğray KAYNAK, s. 211.

⁹ Tuğray KAYNAK, s. 212'den naklen; B. Schneider, N. Schmitt, **Staffing Organizations**, Scott Foreman and Co., Glenview, 1986, p.110.

¹⁰ Dicle ÜLKÜ, **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yay. NO: 43, Ankara, 1982, s. 26.

2. ORTAK PERFORMANS KRİTER VE STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIM

Sıralama ve zorunlu dağılım yöntemlerinde değerlendirme kişilerin birbirleri ile karşılaştırmaları sonucunda gerçekleştirilirken, ortak performans kriter ve standartlarına dayalı yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/personel grupları için ortak olarak saptanmıştır¹¹.

2.1. Değerleme Skalalarını İçeren Yöntemler

2.1.1. Geleneksel Değerleme Skalaları

Grafik değerlendirme skalaları olarak adlandırılan geleneksel değerlendirme skalaları işletme organizasyonlarında en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin kullanım alanının genişliğini göstermektedir. Geleneksel değerlendirme skalasını kullanan sistemler değerlendirme faktörlerini açık ve net bir şekilde tanımlayarak, tüm değerlendirilenlerin aynı tanımları izleyip, benimsemelerini sağlarsa, yönetim daha sağlıklı sonuçlar vereceği görülecektir¹².

2.1.2. Değerleme Faktörleri

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme kriterleri ya da değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Değerleme faktörleri genelde, üçe ayrılır: değerlendirilen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler¹³.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlenmeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları

¹¹ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İ.Ü.İ.F. Yay. NO:262, İstanbul, 1994, s. 40.

¹² Tuğray KAYNAK, s. 214.

¹³ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s. 41.

yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlemeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir. Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme ölçütünü geliştirmeye yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanında, geleneksel değerlendirme skalası yönteminin temel ilkelerine sadık kalarak, geçerlilik ve güvenilirliği artırıcı bazı hususlar sistemlere eklenmiştir. Bu hususlar şöyle özetlenebilir¹⁴:

Değerleme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakarlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır. Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin, performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir.

2.1.3. Faktörlerin Tartlandırılması

Değerleme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm personeli tek bir form ile değerlemek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli zorluklar yaratabilir. Özellikle, yönetici olan personel ile olmayanlar arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki ya da daha fazla sayıda form geliştirerek farklı işgören gruplarını farklı kriterlerle değerlemeye çalışırlar. Yapılan işlerin içerik ve özelliklerinden de bazen bu farklılıklar kaynaklanabilir. Örneğin, satış personelinin performansının ölçülmesinde iletişim, ikna yeteneği vb. kriterler diğer kriterlerden daha fazla önem taşıyacaktır. Gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları, gerekse işlerinin içeriklerindeki farklılıklar, bir yandan ayrı formlar düzenlenmesinin gereğini doğururken, diğer yandan da kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartlandırılması yolu ile daha etkin değerlemeler yapılması amaçlanabilir.

Faktörlerin tartlandırılması işleminde eğer hareket noktası bulunduğu organizasyon kademesi ise, kişinin görev ünvanının yükselmesi ile işinde kullandığı yönetsel becerilerine göre artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev ünvanlarına göre farklı katsayılar/tartılar belirlenecektir. Örneğin, üç farklı faktör grubuna çeşitli düzeylerdeki pozisyonlar için belirlenen katsayılar Tablo-1'de görülmektedir:

¹⁴ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, ss. 41-42.

Tablo1:Üç Farklı Faktör Grubuna Çeşitli Düzeylerdeki Pozisyonlar İçin Belirlenen Katsayılar

Farklı Faktörler	Memur.	Şef	Müdür Yard	Müdür
Çalışma davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin faktörler	%50	%30	%30	%30
Bilgi-beceri düzeyine ilişkin faktörler	%50	%40	%30	%20
Yönetmel becerilere ilişkin faktörler	-	%30	%40	%50

KAYNAK: Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s. 43.

Örnekten de anlaşılacağı gibi, memurlar için çalışma davranışı, kişilik özellikleri ve bilgi-beceri düzeyi eşit ağırlıkta kabul edilmekte, diğer unvanlarda ise, kişi yönetim kademelerinde yükseldikçe, yönetsel becerilerini değerlendiren faktörlerin nispi önemi giderek artmaktadır. Bazı durumlarda ise unvanlara göre yapılan tartılandırılmalardan çok, benzer işlerden oluşan gruplara göre tartılandırma daha yararlı olmaktadır. Bu gibi durumlarda kişilerden benzer nitelikler gerektiren işler gruplandırılarak, bu grupların tartılandırılması işleminin, işleri yapan ya da çok iyi tanıyan kişilerin katılımı ile yapılması önem kazanmaktadır. Katılım sonucu oluşan bir komitenin belirleyeceği tartıların kullanımı çok daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

2.1.4. Değerlemelerde Kullanılan Skalalar

Geleneksel değerlendirme skalası yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala Şekil.1'den de görüleceği gibi çeşitli şekillerde düzenlenebilir¹⁵.

Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerlendiricilerin 7'den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir Değerlemeler yapamadığını göstermektedir. Türkiye'de de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarını olumlu ve olumsuz yönleri açısından kısaca ele alacak olursak, aşağıdaki önemli noktaları vurgulamak gerekir¹⁶:

a) Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir Değerleme yapmalarına imkan veren bir yöntemdir.

¹⁵ Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s.44'den naklen; B. SCHNEIDER-N. SCHMITT, *Staffing Organizations*, Scott Foreman and Co., Glenview, 1986, p.77.

¹⁶ Tuğray KAYNAK, s. 214.

b) Değerleme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze Değerlemelere ulaşılabilir.

c) Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, Değerlemelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanır.

d) Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından, çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanılabilir.

2.1.5. Davranışsal Değerleme Skalaları

Tesadüfi olmayan bir şekilde, psikolojide davranışçı akımın yaygın kabul gördüğü dönemde performansın davranışsal düzeyde değerlendirilmesini hedefleyen yöntemler de geliştirilmiş ve uygulamacılar tarafından hızlı bir şekilde benimsenmiştir. Smith ve Kendall'in geliştirdikleri Davranış Yönelimli Değerleme Ölçekleri (DYDÖ) üzerinde en çok araştırma yapılan ölçek ya da Değerleme tekniği ünvanına sahip bulunmaktadır. DYDÖ ve onun türevlerinde, üzerinde Değerleme yapılan performans boyutları ve Değerleme ölçeği üzerindeki dereceler davranışsal olarak tanımlanmış olmasıdır. DYDÖ ve türevlerinin (Davranış Gözlem Ölçekleri, Davranış Beklenti Ölçekleri, Karşılaştırılmış Standartlar Ölçekleri) daha nesnel ve dolayısıyla daha doğru performans değerlemeleri sağlayacağı beklentisi bulunmaktaydı. Performans değerlendirme ölçekleri ya da formatlarına yönelik yoğun ilginin nedenlerinden bir tanesi de psikometrik açıdan kaliteli, doğru ya da değerlendirme hatalarından arındırılmış Performans değerlemeleri elde etme çabasıdır. Bu nedenle de, özellikle değerlendirme hataları üzerinde ciddi bir birikim oluşmuştur¹⁷.

2.1.6. Davranışsal Beklenti Skalaları

Smith ve Kendall tarafından 1963 yılında geliştirilen bu yöntem aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerleme Skalası olarak da adlandırılır. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar/kriterler açısından ölçmeye çalışır. Ancak, bu boyutların ve skaladaki alternatif cevap ifadelerinin tanımlanmış şekli oldukça farklıdır. Davranışsal Beklenti Skalalarının, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gerekliliklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileye bildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş

¹⁷ Tuğray KAYNAK, s. 215.

alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir¹⁸.

2.1.7. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal Beklenti Skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirir¹⁹.

Davranışsal Gözlem Skalalarında, çeşitli kritik olaylara dayalı olarak kişiler davranışsal bir skalada değerlendirilmektedirler. Bu yöntemin davranışsal beklenti skalalarından farkı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlarına açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri-besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları gibi yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır²⁰.

2.2. Kritik Olay Yöntemi

Kritik Olay Yöntemi, 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, değerlendirici her bir kategorideki olağanüstü iyi ya da kötü davranışları oluş anında kaydeder ve bu kayıtlar belirli süre sonunda değerlendirilir²¹. Bunu niçin değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen işgörene ilişkin olguları

¹⁸ Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, ss.45-46'dan naklen; D:C: FELDMAN-H:J: ASRNOLD, **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill Book Co., Auckland, 1983, p. 408.

¹⁹ Tuğray KAYNAK, ss. 217-218.

²⁰ Tuğray KAYNAK, s. 218.; DESSLER Gary, **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1999, pp.327-329.

²¹ Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1998, s. 170.

kaydetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Uygulamalarda genellikle aşağıdaki alanlarda kritik olay toplanmıştır. Bu alanlar řunlardır²²:

- a) Fiziksel yeterlik,
- b) Düşünsel yeterlik,
- c) İş alışkanlıkları ve tutumları,
- d) Kişisel özellikler,
- e) Karakter.

Bu yöntemde değerlemeyi yapacak olanlardan, değerleme dönemi içerisinde değerleyecekleri her işgörenin başarısını ya da başarısızlığını gösteren kritik olayları bir forma kaydetmeleri istenmektedir. Örneğin, ihmal sonucu bir ast, bir aracın bozulmasına neden olmuşsa, bu işgören için aleyhte bir olay, işgören özel çaba sonucu masraflarda kısıntı sağlamışsa, lehte bir olay olarak değerleme formuna kaydedilir. Bu yöntem, yöneticilerin astlarının davranış ve hareketlerini çok yakından izlemelerini ve denetlemelerini gerektirmektedir. Bu denetim, öyle bir düzeye vardırılabilir ki, astlar yaptıkları her hareketin yöneticilerin karar defterlerine kaydedileceği düşüncesinden rahatsız olabilirler ve hatta bu yüzden verimliliklerinde düşme meydana gelebilir²³.

2.3. Derecelendirme ve Puanlama Yöntemi

Her işgörenin bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından belirli bir dönemin sonunda çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, beşeri ilişkiler, uyum ve sorumluluk gibi yetenekleri tarafsız ve sistematik şekilde değerlendirilir. Bu değerlemeden birey bir bütün yerine kriterlere göre değerlendirilir. Değerlemeci bu kriterleri dikkate alarak teker teker değerlendirilir, daha sonra bir üst yöneticinin onayına sunar. Gerekirse üst yöneticiyle değerleme üzerinde görüşme yaparak kişisel görüşlerini iletir²⁴.

Aynı sistem içinde tüm kriterler değerlemede kullanılır ve sonuçta elde edilen derecelerin sayısına göre ortalaması çıkarılır. Dereceleme formunda izleneceği gibi değerlemeci ilgili kişiye bağlı olarak kriterlerin karşısındaki uygun gördüğü dereceye bir (X) işareti koyar. Bu yöntemin daha geliştirilmiş modelinde her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir (örneğin 1. dereceye 1puan, 2. dereceye 2 puan gibi;. Daha sonra bu sayısal değerler toplanır ve tıpkı test yönteminde olduğu gibi bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır. Puanlandırma esasına göre söz konusu derecelendirme ve değerleme yöntemi Tablo-2 deki form üzerinde izlenebilir²⁵:

²² Zeyyat SABUNÇUOğLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000, s. 178.

²³ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi**, ss. 237-238.

²⁴ Zeyyat SABUNÇUOğLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 180.

²⁵ Zeyyat SABUNÇUOğLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, ss. 177.

Tablo 2: Derecelendirme ve Puanlama Yöntemini Gösteren Form

Tarih :	Bağlı Olduğu Bölüm :						
Personelin Adı :	Kategorisi :						
Görevi :							
KRİTERLER	DERECELER					DEĞERLEYENLER	
	1	2	3	4	5	1. Amir	2. Amir
İş Bilgisi (25)	5	10	15	20	25		
Yaptığı İşin Kalitesi (20)	4	8	12	16	20		
Araştırma ve Yaratıcılık (15)	3	6	9	12	15		
İşe İlgisi ve Devamlılık (10)	2	4	6	8	10		
Müşterilerle İlişki (10)	2	4	6	8	10		
Sorumluluk Alma (10)	2	4	6	8	10		
Üstlerle ve Arkadaşlarıyla İlişkiler (10)	2	4	6	8	10		
TOPLAM PUAN							
ORTALAMA PUAN							
DEĞERLEYEN (1.Amir)	DEĞERLEYEN (2.Amir)					ONAYLAYAN GENEL MÜDÜR	

KAYNAK: Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 177.

2.4. Değerleme Merkezi Yöntemi

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakika tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilebilirler. Aynı zamanda işletmenin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler²⁶. Bu yöntemin bir takım yarar ve zararları vardır. Yararları şunlardır²⁷:

- Yöntem değerleyicilere sıradan bir görüşmenin sağlayabileceğinden daha fazla bilgi sağlar.
- Çalışanın stresle mücadele, ilişki kurabilme, iletişim yeteneklerinin değerlendirilmesi için yöntem uygun ortam sağlar.
- Kişilerin değerlendirme sürecine hazırlanacak vakitlerinin olması onları normalde olduğundan daha az gergin kılar.
- Değerleme merkezleri çalışanlar için aynı zamanda öğretici ve ilginç bir deneyimdir.

²⁶ Gary DESSLER, "Personel Management", 4th Edition, Prentice Hall, Engewood Cliffs, New Jersey, 1988, p. 242.

²⁷ David GOSS, "The Principles of Human Management", Routledge, London, 1994, p. 58.

e) Yöntem daha spesifik eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur.

f) Daha etkin insan kaynakları kullanımı sağlanır.

g) Daha etkin iletişim sağlanır.

h) Kültürel değişim sağlanır. Değerleme merkezleri organizasyonun çalışma tarzını değiştirir. Çünkü çalışanlara, bu yöntemle, işe farklı açılardan yaklaşma önerilir.

Yöntemin zararları²⁸:

a) Yöntemin çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması, işletmenin özel amaçlarına uygun olarak düzenlenme zorunluluğu,

b) Değerleme merkezleriyle sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi,

c) Değerleyicilerin, başarılı bulunacak adayların üstleneceği işlerin ayrıntılarını bilmedikleri taktirde olması gerekenden farklı özellikleri değerlemeleri,

d) Yöntemin yönetimce benimsenme zorluğu,

e) Değerleme merkezlerinin geçmişteki iş performansından ziyade gelecektekiyle ilgilenmesidir.

2.5. Takım Bazlı Performans Değerleme Yöntemi

Son zamanlarda işletmeler takım bazlı organizasyonlara yönelmeleri sebebiyle Performans değerlendirme 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 etkileyebilir²⁹.

Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Uygulamada kişilerin iş performansını değerlendirirken kullanılan kriterlerin bir kısmı doğrudan işle ilgili olurken, bir kısmı da davranışlarla ilgili faktörlerdir. Takım çalışmasında bu davranışlar performansın tanımlanmasında yer almaktadır. Bu çerçevede iletişim, işbirliği, sahiplenme, başarıma arzusu gibi faktörler incelenmektedir³⁰. Takım bazlı Performans değerlemede üç faktörden yararlanır³¹:

²⁸ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, ss. 180-181.

²⁹ Zeyyat SABUNCUOĞLU, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, s. 181.

³⁰ Oya ERDİL, "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998, s. 168.

³¹ Stephen B. KNOUSE, *Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics*, Yay.?, 1996, ss. 202-204.

a) Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini baz alan süreç geliştirme çabası: Takımca başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla süreç ölçümüyle ve müşteri memnuniyetiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir skor haline getirilir. Bu skor takımın her üyesine tahsis edilir.

b) Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.

c) Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu kişinin süreç iyileştirmek için geliştirilmeye çalışılan yetenekler için harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlemenin amacı çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp, ödüllendirilmesidir.

Bu yöntemle Performans değerlendirme puanı aşağıdaki formül ile bulunur³²:

$$\text{Per. Değ.}=(W1 \times S2)+(W3 \times S3)$$

Bu formül performans değerlemesi yapılırken yukarıda açıklanan üç faktöre birer ağırlık verildikten sonra bunları toplamak suretiyle tek bir skor haline getirileceğini ifade ediyor. (W1'ler faktörleri S'ler ise bu faktörlere verilecek ağırlıkları ifade ediyor). Faktörlere eşit ağırlık verilmeyebilir. Ağırlıkların belirlenmesinde organizasyon üyelerine danışılmalıdır. Eğer süreç geliştirmeye verilecek ağırlık, bireysel elemente verilecek ağırlıktan büyükse; takım performansına ve süreç geliştirmeye ağırlık verildiği açıktır. Takım bazlı performans değerlemesinin başarısı için şu koşulların oluşması gerekir³³:

a) İşletmede çalışanları, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,

b) Ürün, hizmet ve süreç ölçüleri toplamak,

c) Amaçlara göre performansı izlemek,

d) Çalışanlara geribildirim yapmak,

e) Süreç geliştirme üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

Özellikle bu uygulama çalışanların doğrudan denetlenmesinin mümkün olmadığı, bireysel performansın ölçülmesinin tam olarak sağlanamadığı ve takım çalışması ve işbirliğinin başarısı açısından gerekli olduğu hallerde önem kazanmaktadır. Takıma dayalı sistemin en temel özelliklerinden biri çalışanlar arasında rekabeti değil işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır³⁴.

³² Stephen KNOUSE B., s.203.

³³ Stephen KNOUSE B., s.207.

³⁴ Ayşe ÜNAL, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998, s. 23.

2.6. Hedeflere Göre Değerleme Yöntemi

Birey ve firma amaçlarını bütünleştirerek çalışanları işe motive etme, değerlendirme, eğitime ve işletmenin başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir. Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle işletmenin uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur³⁵.

Bu yöntemde, bireysel amaçların bölümün ve organizasyonun amaçlarıyla uyum içerinde olması temin edilmelidir. Çalışanlar hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler. Tanımlanan çıktı düzeyine ulaşmak ve görevi tamamlamak için süre kısıtları belirlenmelidir³⁶.

2.7. Kontrol Listesi Yöntemi

Değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için, bu yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemde göre değerlendiriciler, işgörenlerin başarılarını değerlendirmekten çok, onların çalışmaları ile ilgili bir yorumda bulunurlar³⁷.

Kontrol Listesi Yönteminde, işgörenin çalışması ve davranışlarını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle EVET-HAYIR şeklinde yanıtlanır. Değerleyici, işgören hakkında bir soruya yanıtın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (√) işaretini koyar . Bir başka şekilde de işgörenin niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerleyici, işgörenin durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (√) işareti koyar veya en uygun olanını seçer. Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Bunun dışında eğer Ağırlıklı Kontrol Listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara bir bir ağırlık verilmesi gerekir. Değerleyici, personelin durumuna uyan tanımları işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır³⁸.

Özetle, yanıtların geçerliliği araştırıldıktan sonra değerlendirme çizelgesi, işaretlenen tüm tanımlayıcı deyimlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla işgörenin başarı derecesi

³⁵ Zeyyat SABUNCUOĞLU, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, s. 183.

³⁶ Randall S. SCHULER, **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998, p. 434.

³⁷ Dursun BİNGÖL, **Personel Yönetimi**, s. 234.

³⁸ İsmail D. ATAAY, **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul İ.Ü.İ.F. 1985, s. 260.

bulunur. Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklanması önemli problemdir. Bunun yanısıra uygun bir soru ve tanıtımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve puan harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir³⁹.

3. BİREYSEL PERFORMANS STANDARTLARINA DAYALI YAKLAŞIM

Bireysel performans standartlarına dayalı yöntemler işgöreni başkalarıyla karşılaştırmadan belirli ölçütlere göre kendi başına değerlendiren yöntemlerdir. Bu yöntemlerde, kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle, bu yaklaşım, işgörenlerin çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları şartlara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirdiği yöntemleri içermektedir. Bu yaklaşım üç temel yöntem içerir ki, bunlar; Direkt İndeks Yöntemi, Standartlar Yöntemi ve Amaçlara Göre Yönetimdir⁴⁰.

3.1. Direkt İndeks ve Standartlar Yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan işgörenler de aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça hacmi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans seviyeleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir⁴¹.

Standartlar Yöntemi de Direkt İndeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır.

³⁹ İsmail ATAAY, s.261.

⁴⁰ Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi**, s. 50.

⁴¹ Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi**, s. 51.'den naklen; SCARPELLO V., LEDVINKA J., **Personnel/Human Resource Management-Environments and Functions**, PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1988, p. 662.

Söz konusu standartlar ise işgören ile amiri ya da işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile amirler arasındaki müzakereler sonucu belirlenir⁴².

3.2. Amaçlara Göre Yönetim

Çağdaş değerlendirme yöntemlerinin esasını oluşturan “Amaçlara Göre Değerleme Yöntemi”, diğer değerlendirme yöntemlerinde görülen problemleri minimuma indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede işgörenin işteki başarısını ön planda tutmak gayesiyle geliştirilen bir yöntemdir. Amaçlarla değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim düşüncesinin başarı değerlemesine uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu yöntem, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik ya da kişisel nitelikler yerine amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlemektir⁴³.

Amaçlara göre yönetim belirli aşamalardan oluşur: İlk aşamada ast ve üst birlikte ast için dönemsel hedefler belirler. Bu aşamada hedeflerin demokratik bir ortamda astın da katılımı ile gerçekleşmesi gerekir. Her iki taraf da hedefler konusunda görüş birliğine vardıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşabilmek için gerekli uygulama planları hazırlarlar. Dönem sonunda ast ile üst bir daha bir araya gelerek bu hedefleri astın ne oranda gerçekleştirdiğini, eğer gerçekleştirmedi ise, nedenlerini müzakere ederler. Bu görüşmenin sonunda astın genel olarak performansı belirlenmiş olur. Bu belirlemeleri astın bir sonraki döneme ilişkin performansının planlanması izler. Bir önceki dönemden sağlanan geri beslemeye dayalı olarak, gelecek dönemin hedefleri bir daha aynı tarzda belirlenir⁴⁴.

4. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN SEÇİMİ VE KARŞILAŞTIRILMASI

İşletmelerde yöneticilerin performans değerlendirme yöntemlerinden hangisini kullanılacağına karar vermeleri zor bir süreçtir. Temel bir ilke olmamakla birlikte performans değerlendirme amaçları, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi ölçütler kullanılarak çeşitli Performans değerlendirme yöntemleri değerlendirilebilir. Türkiye’de işletmeler ekonomik olduğu ve kolay geliştirebileceği gerekçesiyle daha çok grafik cetveller ve metin tipi değerlendirmeler kullanılmaktadır. Diğer yöntemler geliştirme masraflarının ve zamanının çok olmasından dolayı çok kullanılmaktadır. Ancak, yine de performans değerlendirme yöntemlerinin seçiminde bazı ölçütlere dikkat etmek gerekir. Bunlar⁴⁵:

⁴² Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi**, s. 51.

⁴³ Hikmet TİMUR, “Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği”, **TODAİE Dergisi**, C.16, s. 3, (Eylül, 1983), s. 15.

⁴⁴ Tuğray KAYNAK, 2000, s. 220.

⁴⁵ Ceyhan ALDEMİR, ss. 286-287.

- a) Gelişme amacı,
- b) Yönetmel amaçlar,
- c) Ekonomiklik,
- d) Hatalardan korunma.

Personelin gelişmesi amacı ölçüt olarak alındığında en uygun yöntemlerin metin ve kritik boyutlar olduğu, yönetmel amaçların hedeflendiği durumlarda ise; sıralama ve karşılaştırma yöntemlerinin uygun oldukları görülmektedir. Öte yandan ekonomiklik açısından konuya bakıldığında; bu yüksek maliyetin kritik olay ile zorunlu seçim ve bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlarda olduğu görülmektedir. Her ne kadar bireysel performans standartlarına dayalı yaklaşımlardaki yöntemlerin maliyetleri düşükse de değerleyicinin çok zamanını aldığından uygulama maliyeti yüksektir. Hatalardan korunma açısından ise; en iyi yöntemin kritik olay olduğu görülmektedir. Hataları önlemede ise, zorunlu seçim, karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemlerinin etkili oldukları görülmektedir⁴⁶.

Tablo 3: Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değ. Skl.	Sıralama	Dav. Bek. Skl.	Dav. Gözl. Skl.	Amaç. Göre Yön.
Değerlemelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme/geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok Düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/ Yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/ Yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük/ Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenler tarafından kabulü	Düşük/ Orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük/ Orta	Orta	Orta	Yüksek

KAYNAK: Cavide UYARGİL, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, s. 53.

⁴⁶ ALDEMİR Ceyhan ve diğerleri, ss. 287-288.

Performans değerleme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağını saptamak için bu yöntemlerin karşılaştırılması sonucu da bir karara varılabilir. Her yöntemin diğerine nazaran güçlü ve güçsüz yönleri bulunmaktadır. Performans değerleme yöntemlerinden işletmelerinde yararlanmak isteyen yöneticiler, yöntem seçiminde ayrıntılı bir analiz yaparak karar vermeleri doğru olur. Ayrıca Performans değerleme kavramının doğasında ve birbirleriyle çelişen amaçlarından da kaynaklanan pek çok problemin bilincinde olan işletmeler, uygulamalarında bu problemlere önceden hazırlıklı davranırlarsa, sistemin işleyişindeki etkinlik kuşkusuz artacaktır⁴⁷.

Performans değerleme yöntemleri Tablo-3'de çeşitli boyutları bakımından karşılaştırılmaktadır. Tablodan anlaşılacağı gibi, her yöntemin diğerine göre pozitif ve negatif yönleri bulunmaktadır. Tablo-3'deki verilerden hareket edildiğinde, bazı işletmelerin, kullanım amaçlarına uygun olarak, farklı performans değerleme yöntemlerini birlikte kullanmakla, çeşitli yöntemlerden oluşan karma yaklaşım benimsemelerindeki nedeni daha iyi anlamak mümkün olmaktadır.

5. ÇEŞİTLİ YÖNTEMLERDEN OLUŞAN KARMA YAKLAŞIM

Performans Yönetim Sisteminde organizasyon, yöneticiler ve astların farklı amaç ve beklentilere sahip olması ve bu amaçların zaman zaman birbiri ile çelişmesi, değerleme yönteminin seçimini önemli bir ölçüde güçleştirmektedir. Örneğin sıralama ve klasik değerleme skalaları organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde yardımcı olurken, Amaçlara Göre Yönetim ya da bireysel performans standartlarına dayalı diğer yöntemler işgören ve yöneticilerin amaç ve beklentilerine daha uygun sonuçlar sağlamaktadır. Yukarıda açıklanan bu nedenlerle, bir çok işletmeler çeşitli yöntemlerin Tablo-3'de belirtilen üstünlüklerinden yararlanmak, bazılarının da sakıncalarını ortadan kaldırmak için, birden fazla yöntemi birlikte kullanarak karma bir yaklaşım uygulama yoluna gitmektedirler.

İlk bakışta rasyonel bir uygulama olarak görülse de, bu tür karma bir yaklaşımın uygulanmasında dikkatli olmak gerekmektedir. Özellikle ilk kez formal bir değerleme sistemi oluşturulan işletmelerde, böyle bir yaklaşım karmaşık bir sistem olarak benimsenen ve daha performans değerlemenin temel kavram ve felsefesini tam olarak anlamamış olan personelin aklını karıştırabilir⁴⁸. Bu nedenle, bu tür karma yaklaşımlar, daha çok oturmuş bir performans değerleme sistemi varolan ancak belirli problemler yaşayan ve

⁴⁷ Cavide UYARGIL, *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi*, s. 52.

⁴⁸ Cavide UYARGIL, *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi*, s. 54'den naklen; KING P., *Performance Planning and Appraisal*, McGraw-Hill Book Co., New York, 1984, ss. 7-8.

bu problemlerin nedenleri ile tanımlayabilmiş işletmeler tarafından dikkatli bir şekilde yöntem seçimi yapılarak uygulanmalıdır⁴⁹.

SONUÇ

İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu şeklinde uygulamaya geçmiştir.

Performans değerlendirme çalışması, ulaşılan sonuçları kullanmak için yapılır. Yani asıl olan sonuçların uygun biçimde kullanılmasıdır. Diğer bir önemli nokta da değerlendirilen şey insanların kendisi değil, insanların performanslarıdır. Performans değerlendirme sonuçları, öncelikle ücrete yansıtılarak değerlendirilebilir. Çünkü performansı yüksek kişi maddi ve sosyal açıdan ödüllendirilmelidir. Performans değerlendirme sonuçlarından ayrıca, kariyer yönetiminde, stratejik planlamada, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, rotasyon, iş genişletme gibi uygulamalar, sözleşme yenileme gibi alanlarda da yararlanılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2001.
2. BARON N. James, KREPS M. David, **Strategic Human Resources**, John Wiley & Sons, Ins., New York, 1999.
3. BİNGÖL Dursun, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Yay. NO: 676, Erzurum, 1990.
4. DESSLER Gary, "Personel Management", **4th Edition, Prentice Hall**, Engewood Cliffs, New Jersey, 1988.
5. DESSLER Gary, **Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
6. ERDİL Oya, "İşgörenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Akdeniz Ün. İ.İ.B.F. Yayını, Antalya, 1998.
7. FELDMAN D. C., ASRNOLD H. J., **Managing Individual and Group Behavior in Organizations**, McGraw-Hill Book Co., Auckland, 1983.

⁴⁹ Cavide UYARGİL, **İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi**, s. 53

8. GOSS David, **The Principles of Human Management**, Routledge, London, 1994.
9. KAYNAK Tuğray, ADAL Z., ATAAY İ., UYARGİL C., SADULLAH Ö., ACAR A. C., ÖZÇELİK O., DÜNDAR G., ULUHAN R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İ.F.İ.İ.E.A.Y.V. Yay. NO:7, İstanbul, 2000.
10. KING P., **Performance Planning and Appraisal**, McGraw-Hill Book Co., New York, 1984.
11. KNOUSE B., Stephen, **Management Perspectives On Tqm Concepts and Pratics**, Yay.?, 1996.
12. SABUNÇUOĞLU Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.
13. SCARPELLO V., LEDVİNKA J., **Personnel/Human Resource Management-Environments and Functions**, PWS-Kent Publishing Co., Boston, 1988.
14. SCHNEİDER B., SCHMİTT N., **Staffing Organizations**, Scott Foreman and Co., Glenview, 1986.
15. SCHULER S. Randall, **Managing Human Resources**, South Western Publishing Company, Cincinnati, 1998.
16. ATAAY İsmail D., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul İ.Ü.İ.F. 1985.
17. TİMUR Hikmet, "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **TODAİE Dergisi**, C.16, s. 3, (Eylül, 1983).
18. UYARGİL Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İ.Ü.İ.F. Yay. NO:262, İstanbul, 1994.
19. ÜLKÜ Dicle, **Yönetimsel Başarımın Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yay. NO: 43, Ankara, 1982.
20. ÜNAL Ayşe, **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İş Sendikası Yayını, Ankara, 1998.
21. YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Üniversitesi Yayını, Ankara, 1998.