

PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN İŞLETME VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ VE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Ferhat YILMAZ
Sinan ÜNSAR

ÖZET

Performans değerlendirme; işletmedeki çalışanları etkili kullanarak işgücü verimliliğini arttırmaya yönelik bir uygulamadır. Ayrıca işletme içerisinde uygulanmakta olan ücret politikasına, kısa ve uzun vadede işletmenin stratejik planlarının belirlenmesine, çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanmasına, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine, işten çıkarma, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır. Bu çalışma, performans değerlendirme sistemi ile verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans, Performans Değerlendirme Sistemi, Verimlilik, Edirne Bölgesi.

AN EMPIRICAL RESEARCH OF THE EFFECTS OF PERFORMANCE EVALUATION SYSTEMS ON BUSINESS EFFECTIVENESS

ABSTRACT

The evolution of the performance is aimed to increase the manpower productive by using the employees in an active way. Furthermore, this system assists the wage politics implemented in business enterprise, determining the strategically plans in business enterprises through the short and long terms, being promoted and determining the educational needs of employees, making decisions as dismissing and work rotation. This study has examined the relation between “the performance evolution system” and productivity..

Key Words: Performance, Performance Evolution System, Productivity, Edirne Region.

Ferhat YILMAZ, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD Yüksek Lisans Öğrencisi.

Sinan ÜNSAR, Yrd.Doç.Dr., Trakya Üniversitesi İİBF Yönetim ve Organizasyon ABD.

1. GİRİŞ

Bilgi çağının zorunlu kılındığı günümüz iş dünyasında şirketler çok karmaşık ortamlarda rekabet etmek için çaba harcamaktadır. Bu yeni iş ortamı; global ölçekli, tedarikçisinden müşterisine kadar bir değer zinciri yaratabilen, hızlı değişim ve yenilik yetilerine sahip, bilgi işçilerinin ağırlığını hissettirdiği, geçmişin bilgisine sahip ancak yüzü geleceğe dönük, birbirine entegre olmayı başarmış, işlevsel yapıya kavuşmuş firmalara yaşama hakkı tanımaktadır. Bu nedenle, şirketlerin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları yöntemleri çok doğru bir şekilde tanımaları ve anlamaları hayati bir önem taşımaktadır. Bunun için, şirket yöneticilerinin kendi strateji ve yeteneklerine göre belirlenen, çevre ve performans şartlarını birçok değişik açıdan ölçümleyen araçlara ve göstergelere ihtiyaçları vardır (Ölçer, 2005: 89).

Bir işletmenin gelişmesi ve yenileşmesinin maddi kaynaklardan çok insan kaynağı ile ilgilidir. İnsan kaynaklarının da işletme için en temel ve vazgeçilmez özelliği, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmasıdır. Yani amaçları gerçekleştirmek için gösterdiği performanstır. Performans ve performans yönetimi ilkelerini dikkate almayan bir işletmenin, insan gücünden gereken verimi alması da düşünülemez. Bugünün işletmeleri, insan kaynağına yatırım yaparak, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmeye çalışmaktadırlar. Böylece, dışarıdan gelen olumsuz etkilere karşı örgütün direncinin artırılması ve uyum yeteneğinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır (Çalık, 2003: 2–3).

2. PERFORMANSIN TANIMI

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

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).

Performans değerlendirme, bir örgütteki personelin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre farklı açılardan sistemli olarak ölçülmesini ve böylelikle örgüte katkı derecelerinin belirlenmesini amaçlamaktadır (Canman, 1993:3). Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın

ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşip ulaşmadığını performans değerlendirme ile belirlemiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği de belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, ücretinin artmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir. Böylece performans değerlendirme ile bir anlamda kişinin potansiyel yetenekleri doğrultusunda iş analizi, görev tanımları doğrultusunda görevini başarma düzeyini belirlemek söz konusudur. Performans değerlendirme çok çeşitli tekniklerle yapılabilir. Önemli olan sonuçların kullanılmasıdır (Bulut, 2003: 14).

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİNİN ÖNEMİ

Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu halde kurum içinde insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü kurumun çalışanlarının başarılarını ve başarısızlıklarını görmesi daha sonraki çalışmalarını düzenlemesi kadar çalışanların motivasyonu bakımından da önemlidir (Fındıkçı, 2003: 300).

Performans değerlendirmenin önemini, aşağıdaki başlıklar altında toplayabiliriz (Uyargil, 1997: 23–24, Örucü ve Köseoğlu, 2003: 24):

- Performans değerlendirme öncelikle herhangi bir stratejinin hayata geçirilmesi için gerekli bireysel davranış ve sonuçları belirler. Örneğin, büyüme stratejisinde performans değerlemede artan satış hedefleri, yeni pazarlar kazandırıcı davranış ve kriterler önem kazanır. Değerleme sisteminin işlevi sadece stratejilere uygun kriterlerin kişilere aktarılması, bu tür davranışların işletmenin söz konusu yaşam evresinde niçin önemli olduğunun anlaşılmasında da yararlı olur. Diğer bir deyişle, stratejilerin daha net anlaşılması ve benimsenmesinde de değerlendirme sistemleri etkilidirler.
- Stratejinin geliştirilmesi ve kolaylıkla uygulanmasını sağlamak açısından performans değerlendirme diğer yönetsel kararların etkin bir şekilde alınmasına katkıda bulunur.
- Performans değerlendirme, insan kaynağına ilişkin stratejik veri üretmektir. Değerleme sonuçlarına ilişkin olarak işletmeler var olan ve gelecekte ihtiyaç duyulacak insan gücüne ilişkin veriler sağlayabilirler.
- Performans değerlendirme, yeni stratejilerin formüle edilmesi ve oluşturulmasında da önemli bir potansiyele sahiptir. Klasik olmayan, kişilerin dönemsel hedeflerle değerlendirildiği sistemlerde, hedef belirleme sürecinin işletmeler için yeni stratejiler oluşturulmasında önemli derecede etkili olduğu görülmektedir.

4. VERİMLİLİĞİN ARTIRILMASINA YÖNELİK BİR İŞGÜCÜ PERFORMANS SİSTEMİ GELİŞTİRMEK

Günümüzde verimliliğin geleneksel girdi, çıktı analizinden farklı olarak, bir yönetim süreci yaklaşımı ile ele alınması öngörülmektedir. Böylece hangi amaçla verimlilik ölçmenin yapılacağına analiz edilmesi, ölçülerin belirlenmesi, ölçmenin yapılması ve sonuçların kontrol edilerek yapılabilecek iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi olası hale gelebilir. Tek bir verimlilik ölçüsünün belirlenmesi yeterli olmayabilir. Hem hangi verimlilik ve diğer performans ölçülerinin izleneceğinin belirlenmesi, bunun hangi amaçlarla kullanılacağı, hem de bu amaçlara ulaşma yolunda ne kadar ilerlendiği ve ilerlenebileceğinin izlenmesi ve kontrolü ancak bir verimlilik yönetim süreci ile sağlanır (Büyükkılıç, 2004: 75).

Performans değerlendirme sisteminin işlemesi için gerekli çalışma; yöneticileri, astların işlerini daha iyi yapmaya ve kuruluş hedefleriyle bütünleşmeye yöneltecek biçimde eğitmektir. Çalışmanın yeterince motive edileceği bir aşamadan sonra, çalışanın verimliliği ve dolayısıyla kuruluşun verimliliği kendiliğinden artış gösterecektir (Cohen ve Jaffee, 1983: 110–111).

5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın genel amacı, işletmelerde performans değerlendirme sisteminin etkin olarak kullanılıp kullanılmadığını, bu konuya ne denli önem verildiğini ve değerlendirme sonuçlarının işgörenlerin çalışma verimliliğine ne derece etkilediğini belirlemektir.

Çalışma yaşamında değişimin hızını yakalamak, çağa ayak uydurmak büyük bir çabayı da beraberinde getirmektedir. İnsan ögesinde kaliteyi yakalamak, iş yaşamında etkin bir rol oynayabilmek günümüzde her şeyden önce yöneticilerin ve yönetici adaylarının en yeni bilgi, beceri ve yeteneklerle donanmış olmasına bağlıdır. Bu nedenle yöneticiler işletme içinde yönetsel kararlarını sağlıklı verilere dayandırmak için insan kaynakları yönetiminin önemli bir kolu olan performans değerlendirme sistemini kullanmak zorundadırlar. Bu araştırma performans değerlendirme sisteminin işgörenlerin çalışma verimliliğine etkileri hakkında bilgi sağlamak amacıyla yapılmıştır.

6. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İşletmelerin rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde çalışanlarını ne ölçüde etkin ve verimli kullandıklarına bağlıdır. Bu nedenle çalışanın işteki başarılarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Çalışanın işteki başarısını o işle ilgili kriterlere göre değerlendiren bir süreç olan performans değerlendirmesi günümüzde öncelik verilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynakları içerisinde önemli bir yer işgal eden performans değerlendirme, işletme ile çalışanın amaç ve hedeflerini bütünleştirme, başarılı olmaları için motive etme, örgütsel ve bireysel gelişimi sağlamaya katkıda bulunma, terfi ve ücret sistemi gibi önemli konularda adaleti temin etme çerçevesinde çok önemli amaçları bulunmaktadır. Bu önemli amaçlar aracılığıyla performans değerlendirme sistemi

örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırma amacına hizmet eden bir araç görünümündedir. Örgütsel başarıya katkılarından dolayı performans değerlendirmeyi verimlilik eksenli düşünmek bu çalışmanın önemini bir başka yönden ortaya koymaktadır.

7. YÖNTEM

7.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Yapılan ankette cevaplayıcılardan demografik birtakım bilgilerin yanı sıra 39 adet soruyu Likert ölçeğine uygun olarak cevaplandırmaları istenmiştir. Gerçekleştirilen 158 anketin tamamı değerlendirmek için uygun görülmüştür.

Erdoğan (1997:159) tarafından kullanılan anket formu konumuza uygun olarak genişletilmiştir. Belirlenen anket soruları beş alt grupta performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisini incelemektedir. Anket sorularının hazırlanması aşamasında genel başlıkları ve çerçeveleriyle belirlenen alt boyutlar ve denenceler, anket tamamlandıktan sonra yapılan faktör analizinde ortaya çıkan bulgulara uygun olarak yeniden düzenlenmiştir. Çizelge 1 anket sorularının alt boyutlara göre dağılımını göstermektedir.

Çizelge 1. Anket Sorularının Alt Boyutlara Göre Dağılımı

	ALT BOYUTLAR	SORU NUMARALARI
1	Verimlilik ve Motivasyon	15, 17, 20, 21, 23, 25, 28, 29, 30, 34, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,50, 51
2	Yeterlilik	16, 18, 32, 33
3	Doğruluk	22, 24, 26, 37
4	Geribildirim	14, 27, 31, 38, 39
5	Duyarlılık	13, 19

7.2. Evren ve Örneklem

Araştırma 2006 yılı Şubat, Mart, Nisan ve Mayıs ayları içerisinde toplam dört ayda tamamlanmıştır. Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tekstil firmaları oluşturmaktadır. Araştırmanın ana kitlesini ise Edirne’deki en büyük üç tekstil firması oluşturmaktadır. Örnek küme olarak üç tekstil firmasında müdür, şef, mühendis, teknisyen, teknik eleman ve işçi konumlarında görev yapan kişiler seçilmiştir.

Performans değerlendirme; örgüt içinde işgörenlerin kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlayarak, örgütlerden, takımlardan ve işgörenlerden daha etkin sonuçlar almak için hedef belirleme, değerlendirme, geribildirim, ödüllendirme aşamalarından oluşan sistematik bir yönetim aracıdır. Çalışmanın temel inceleme konusu ise işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sisteminin işgören verimliliğine etkisidir.

Araştırmamız esnasında ise bu derece önemli bir yönetsel aracın çoğu işletmede etkin olarak uygulanmadığını, genel itibarıyla büyük ölçekli ve köklü işletmelerde uygulandığı görülmüştür. Bu nedenle çalışmanın örnekleme olarak Edirne ili içerisinde performans değerlendirme sistemini etkin olarak uygulayan tekstil firmaları seçilmiştir.

7.3. Verilerin Toplanması

Anket sorularının yanıtlanmasında Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert Ölçeği, cevaplayıcının bir araştırma ile ilgili yargılarını tespit etmek için kullanılır. Ölçeğin hazırlanmasında, öncelikle bir tutum objesi hakkında tutum ifadeleri toplanarak çeşitli kriterlere göre ayklanır ve ölçek halinde ifade edilir. Araştırmamızda cevap seçeneklerinin ya da ölçek derecelerinin belirlenmesinde, en yaygın olarak kullanılan, “Kesinlikle Katılmıyorum” dan “ Kesinlikle Katılıyorum”a uzanan 5’li sistem kullanılmıştır.

Bu yöntemde, daha önce tespit edilmiş olan bilgiler ışığında performans değerlendirme sisteminin verimlilik üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ankete katılanlardan alınan cevaplar toplanarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS” programı kullanılarak güvenilirlik testleri, faktör analizi, betimsel istatistikler ile Kolmogorov Simirnov, Kruskal-Wallis, Tek Yönlü Varyans Analizi, Mann-Whitnet U ve t testleri yapılarak yorumlanmıştır.

7.4. Bulgular ve Yorum

Araştırmaya Katılanların Özellikleri

Araştırmaya katılanların tüm demografik özellikleri ayrıntılı olarak Çizelge 2’de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Ankete Katılanların Demografik Özellikleri

DEĞİŞKENLER	SEÇENEKLER	fi	fi %
CİNSİYET	KADIN	56	35,4
	ERKEK	102	64,6
	TOPLAM	158	100,0
YAŞ DURUMU	30 YAŞ ALTI	72	45,6
	31-40 YAŞ	64	40,5
	41 YAŞ ÜSTÜ	22	13,9
	TOPLAM	158	100,0
MEDENİ DURUM	EVLİ	113	71,5
	BEKÂR	45	28,5
	TOPLAM	158	100,0

EĞİTİM DURUMU	İLKOKUL	3	1,9
	ORTAOKUL	9	5,7
	LİSE VE DENGİ OKUL	93	58,9
	2 YILLIK ÜNİVERSİTE	20	12,7
	4 YILLIK ÜNİVERSİTE	31	19,6
	YÜKSEK LİSANS	2	1,3
	TOPLAM	158	100,0

POZİSYON DURUMU	MÜDÜR	5	3,2
	ŞEF	51	32,3
	MÜHENDİS	13	8,2
	TEKNİSYEN	12	7,6
	TEKNİK ELEMAN	35	22,2
	İŞÇİ	42	26,6
	TOPLAM	158	100,0
AYNI KONUMDA KALMA SÜRESİ	1 YIL	26	16,5
	2-5 YIL	44	27,8
	6-10 YIL	46	29,1
	11-20 YIL	32	20,3
	21 YIL ve ÜSTÜ	10	6,3
	TOPLAM	158	100,0
ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YIL	15	9,5
	2-5 YIL	42	26,6
	6-10 YIL	43	27,2
	11-20 YIL	48	30,4
	21 YIL ve ÜSTÜ	10	6,3
	TOPLAM	158	100,0
DAHA ÖNCE BAŞKA BİR İŞLETMEDE ÇALIŞMA DURUMU	EVET	92	58,2
	HAYIR	66	41,8
	TOPLAM	158	100,0

7.5. Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamalı değişkenler (faktör boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Faktör analizi bir faktörleşme ya da ortak faktör adı verilen yeni değişkenleri ortaya çıkartma ve maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak tanımlanabilir. Faktör analizinin temel iki amacı bulunmaktadır. Bunların ilki; değişken sayısını azaltmak ve ikincisi; değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkartmaktır. Bu son amaç; değişkenleri sınıflayarak tek bir faktör altında birleştirmek ve yeni açıklayıcı faktör yapıları oluşturmaktır.

Anket sorularının hazırlanması aşamasında yedi alt boyut belirlenmiştir. Ankete katılanların performans değerlendirme sisteminin verimliliğe ve çalışanın motivasyonuna etkisini bu yedi alt boyutta değerlendirip değerlendirmediklerini test etmek için faktör analizine başvurulmuştur. Böylece bu çalışmadaki faktörlerin beş boyuta indiği gözlemlenmiştir. Buna göre; ilk faktör performans değerlendirmenin verimlilik ve motivasyona etkisi ile ilgili maddelerin ağırlıklı olması nedeniyle motivasyon ve verimlilik boyutu, ikinci faktör işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin yeterlik düzeyi ile ilgili olduğu için yeterlilik boyutu, üçüncü faktör işletmelerde uygulanan değerlendirme sistemlerinin doğru kullanılıp kullanılmadığını test ettiği için doğruluk boyutu, dördüncü faktör performans değerlendirme sürecinin en son aşaması olan sonuçların belirlenmesi ve çalışanlara geribildirim sağlanması ile ilgili olduğundan geribildirim boyutu, beşinci faktör çalışanların işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemini ne ölçüde tanıdıkları ya da bu konuya ne ölçüde duyarlı olduklarını test etmek için duyarlılık boyutu olarak adlandırılmıştır. Faktörlere maddelerin içerikleri dikkate alınarak isim verilmeye çalışılmıştır. Verimlilik ve motivasyon boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,209–0,658 arasında, yeterlilik boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,381–0,554 arasında, doğruluk boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,303–0,635 arasında, geribildirim boyutundaki maddelerin ortak varyansı 0,385–0,619 arasında değişirken duyarlılık boyutunda yer alan maddelerin ortak varyansı 0,281–0,471 arasındadır. Bu beş boyutun ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans 0,457'dir. Araştırmamıza katılan çalışanların performans değerlendirme sistemi ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkinin faktör analizi sonuçları Çizelge 3'de verilmiştir.

Açıklanan varyanslar:

Faktör 1 (Verimlilik ve Motivasyon) :	% 19,703
Faktör 2 (Yeterlilik)	: % 9,998
Faktör 3(Doğruluk)	: % 6,403
Faktör 4 (Geribildirim)	: % 5,245
Faktör 5 (Duyarlılık)	: % 4,356
Toplam varyans	: % 45,706

Performans değerlendirme sisteminin çalışma verimliliği ile ilgili değer ve yargıların yüzde kaçının, hangi faktörler tarafından belirlendiği ortaya konulmuştur. Analiz sonucunda karşımıza çıkan boyutlardan verimlilik ve motivasyon en fazla paya sahip olan boyuttur.

Çizelge 3. Faktör Analizi Matrisi

Faktör Bileşenleri					
S.No.	Faktör 1 Verimlilik ve Motivasyon	Faktör 2 Yeterlilik	Faktör 3 Doğruluk	Faktör 4 Geri Bildirim	Faktör 5 Duyarlılık
13	0,083	0,025	0,168	0,225	0,281*
14	0,389	0,161	0,277	0,421*	0,297
15	0,209*	0,032	0,161	0,087	0,158
16	0,202	0,554*	0,245	0,044	0,76
17	0,282*	0,208	0,160	0,221	0,273
18	0,341	0,381*	0,225	0,254	0,374
19	0,063	0,373	0,120	0,063	0,471*
20	0,525*	0,284	0,278	0,019	0,202
21	0,413*	0,285	0,371	0,121	0,084
22	0,327	0,015	0,635*	0,157	0,189
23	0,377*	0,207	0,327	0,121	0,133
24	0,015	0,211	0,312*	0,187	0,240
25	0,542*	0,339	0,375	0,201	0,116
26	0,063	0,367	0,496*	0,391	0,220
27	0,221	0,424	0,418	0,431*	0,239
28	0,561*	0,005	0,306	0,278	0,016
29	0,555*	0,069	0,003	0,040	0,074
30	0,472*	0,354	0,173	0,051	0,007
31	0,107	0,270	0,014	0,385*	0,171
32	0,437	0,539*	0,167	0,086	0,032
33	0,423	0,528*	0,078	0,003	0,050
34	0,493*	0,209	0,257	0,154	0,105
35	0,553*	0,290	0,198	0,205	0,157
36	0,357*	0,202	0,188	0,150	0,005
37	0,237	0,005	0,303*	0,149	0,196
38	0,245	0,111	0,194	0,619*	0,410
39	0,260	0,154	0,196	0,577*	0,502
40	0,494*	0,423	0,261	0,131	0,056
41	0,585*	0,039	0,343	0,128	0,017
42	0,648*	0,307	0,134	0,195	0,319
43	0,590*	0,224	0,276	0,009	0,201
44	0,607*	0,371	0,087	0,062	0,202
45	0,482*	0,164	0,122	0,117	0,191
46	0,641*	0,258	0,002	0,076	0,039
47	0,601*	0,427	0,118	0,038	0,007
48	0,594*	0,524	0,055	0,026	0,045
49	0,658*	0,416	0,054	0,021	0,128
50	0,460*	0,429	0,202	0,212	0,049
51	0,622*	0,459	0,013	0,127	0,092

7.6. Çalışanların Özelliklerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarını Algılamaları Arasındaki Farka İlişkin Bulgular

Çizelge 4. Kolmogorov Simirnov Testi

Normal Parametreler		Verimlilik ve Motivasyon	Yeterlilik	Doğruluk	Geri Bildirim	Duyarlılık
Gözlem Sayısı		158	158	158	158	158
Ortalama		87,7722	13,3101	12,1013	17,1962	6,9684
Standart Sapma		12,23959	3,18416	2,35724	2,63359	1,65657
En Uç Noktaların Farkları	Mutlak	0,063	0,113	0,103	0,120	0,134
	Pozitif	0,037	0,085	0,077	0,074	0,119
	Negatif	-0,063	-0,113	-0,103	-0,120	-0,134
Kolmogorof - Smirnov Z		0,790	1,414	1,296	1,507	1,687
P		0,561	0,037	0,069	0,021	0,007

Çizelgeden de anlaşılacağı gibi; verimlilik/motivasyon ve doğruluk alt boyutlarında $P>0,05$ olduğundan H_0 (performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle verimlilik/motivasyon ve doğruluk alt boyutları normal dağılmaktadır. Bu nedenle bu iki alt boyutun analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında ise $P<0,05$ olduğundan H_0 (performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının normal dağıldığı hipotezi) red edilmektedir. Buna göre bu alt boyutlara verilen toplam puan düzeyleri normal dağılmamaktadır. Örneklem dağılımının normal dağılım göstermemesi nedeniyle bu alt boyutların analizinde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

7.7. Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının firmalara göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis tersleri ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge 5 ve Çizelge6 'da verilmiştir.

Çizelge 5 incelendiğinde firmalara göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından verimlilik/motivasyon ve doğruluk boyutlarının puanlarına ilişkin farkın test sonucu $P>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların yanıtladıkları verimlilik/motivasyon ve doğruluk boyutlarına ilişkin maddelerde firmalara göre bir istatistiki farklılık göstermediği ortaya konulmuştur.

Çizelge 6 incelendiğinde firmalara göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından yeterlilik ve geribildirim boyutlarının $P>0,05$ olduğundan H_0 kabul edilirken, duyarlılık boyutunda $P<0,05$ olduğundan H_0 red edilmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların yanıtladıkları yeterlilik ve geribildirim boyutlarına ilişkin maddelerde firmalara göre bir istatistikî farklılık göstermezken, duyarlılık boyutunda ise farklılık arz etmektedir. Bunun nedeni firmalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminin ve firma yapılarının farklı olmasından kaynaklanabilir. Örneğin 1.ve 2. firma entegre tesis iken 3. firma entegre bir tesis değildir. Bununla beraber 1nci firmada

performans değerlendirme sistemi her ne kadar uygulanıyorsa da firmanın eski bir aile şirketi olması nedeniyle yönetimdeki yeniliklere, örnekleme katılan diğer firmalara göre kapalıdır. 2nci ve 3ncü firmada ise performans değerlendirme sistemi daha etkin olarak uygulanmaktadır.

Çizelge 5. Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arasında	29.089	2	14,545	0,096	0,909
	Gruplar İçi	23490,708	155	151,553		
	Toplam	23519,797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arasında	14,685	2	7,342	1,327	0,268
	Gruplar İçi	857,695	155	5,534		
	Toplam	872,380	157			

Çizelge 6. Firmalara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Firma	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	1.Firma	41	72,22
	2.Firma	78	80,54
	3.Firma	39	85,08
	Toplam	158	
GERİ BİLDİRİM	1.Firma	41	82,63
	2.Firma	78	82,88
	3.Firma	39	69,45
	Toplam	158	
DUYARLILIK	1.Firma	41	67,21
	2.Firma	78	77,35
	3.Firma	39	96,73
	Toplam	158	
	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki- kare	1,683	2,535	9,013
Serbestlik Derecesi	2	2	2
P	0,431	0,282	0.011

7.8. Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Cinsiyetlere göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından motivasyon/verimlilik ve doğruluk boyutlarıyla ilgili yapılan t testi sonucu Çizelge 7’de verilmiştir. Buna göre; motivasyon ve verimlilik alt boyutunda cinsiyetler arasında bir farklılık yokken doğruluk alt boyutunda görüş farklılıkları olduğu görülmektedir.

Çizelge 7. Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin t testi Sonuçları

	Cinsiyet	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Kadın	56	87,8036	12,74422	1,70302
	Erkek	102	87,7549	12,01767	1,18993
DOĞRULUK	Kadın	56	11,3571	2,45267	0,32775
	Erkek	102	12,5098	2,21044	0,21887

	t	Serbestlik derecesi	P	Ortalamaların Farkı	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	0,024	156	0,981	0,04867	2,04215
DOĞRULUK	-3,015	156	0,003	-1,15266	0,38232

Yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarının cinsiyete göre görüş farklılıklarının olup olmadığını Mann-Whitney U testi ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge 8’de verilmiştir. Buna göre; yeterlilik ve geribildirim alt boyutlarında cinsiyete göre görüş farklılıkları gözlenmezken, duyarlılık alt boyutunda ise P=0,064 olması nedeniyle az da olsa görüş farklılığının olduğu değerlendirilmektedir.

Çizelge 8. Cinsiyetlere Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Cinsiyet t	Gözlem Sayısı	Derecelerin Ortalaması	Derecelerin Toplamı
YETERLİLİK	Kadın	56	78,32	4386,00
	Erkek	102	80,15	8175,00
	Toplam	158		
GERİ BİLDİRİM	Kadın	56	81,13	4543,50
	Erkek	102	78,60	8017,50
	Toplam	158		
DUYARLILIK	Kadın	56	70,58	3952,50

	Erkek	102	84,40	8608,50
	Toplam	158		

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Mann-Whitney U	2790,000	2764,500	2356,500
Wilcoxon W	4386,000	8017,500	3952,500
Z	-0,242	-0,335	-1,852
P	0,809	0,738	0,064

7.9. Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların yaşlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında algılama farkının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge-11 ve Çizelge-12’de verilmiştir. Buna göre; motivasyon/verimlilik, yeterlilik, doğruluk, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farklarının olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 9. Çalışanların Yaşlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	<30	72	88,0694	12,59592	1,48444
	31-40	64	88,4844	12,14331	1,51791
	41 ve +	22	84,7273	11,38580	2,42746
	Toplam	158	87,7722	12,23959	0,97373
DOĞRULUK	<30	72	11,8333	2,47807	0,29204
	31-40	64	12,1719	2,15697	0,26962
	41ve +	22	12,7727	2,46754	0,52608
	Toplam	158	12,1013	2,35724	0,18753

Çizelge 10. Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arasında	242,797	2	121,398	0,808	0,447
	Gruplar İçi	23277,001	155	150,174		
	Toplam	23519,97	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arasında	15,07	2	7,703	1,393	0,251
	Gruplar İçi	856,973	155	5,529		
	Toplam	872,380	157			

Çizelge 11. Yaşlara Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Yaş Grupları	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	<30	72	77,58
	31-40	64	83,20
	41 ve +	22	75,05
	Toplam	158	
GERİ BİLDİRİM	<30	72	79,72
	31-40	64	74,30
	41 +	22	93,91
	Toplam	158	
DUYARLILIK	<30	72	76,00
	31-40	64	84,65
	41 ve +	22	75,98
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	0,765	3,051	1,417
Serbestlik Derecesi	2	2	2
P	0,682	0,218	0,492

7.10. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların medeni durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında görüş farklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge 13 ve Çizelge 14'de verilmiştir. Buna göre çalışanların medeni durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında bir istatistikî farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 12. Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Evli	113	88,1858	11,81672	1,11162
	Bekâr	45	86,7333	13,32530	1,98642
	Toplam	158	87,7722	12,23959	0,97373
DOĞRULUK	Evli	113	12,1239	2,36844	0,22280
	Bekâr	45	12,0444	2,35445	0,35098
	Toplam	158	12,1013	2,35724	0,18753

Çizelge 13. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
Gruplar	67,900	1	67,900	0,452	0,503

VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Arası					
	Gruplar İçi	23451,897	156	150,333		
	Toplam	23519,797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	0,203	1	0,203	0,036	0,849
	Gruplar İçi	872,177	156	5,591		
	Toplam	872,380	157			

Çizelge 14. Medeni Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Medeni Durum	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	Evli	113	80,26
	Bekâr	45	77,60
	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	Evli	113	79,84
	Bekâr	45	78,64
	Toplam	158	
DUYARLILIK	Evli	113	80,59
	Bekâr	45	76,77
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	0,110	0,022	0,234
Serbestlik Derecesi	1	1	1
P	0,740	0,881	0,629

7.11. Eğitim Duruma Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarının eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri ile test edilmiş ve bulunan sonuçlar Çizelge 16 ve Çizelge 17’de verilmiştir.

Çizelge 16 ve Çizelge 17 incelendiğinde eğitim durumuna göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarından verimlilik/motivasyon, yeterlilik, doğruluk ve geribildirim boyutlarına ilişkin bir istatistiki farklılık olmadığı ortaya konulmuştur.

Çizelge 15. Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	İlkokul	3	77,3333	5,13160	2,96273
	Ortaokul	9	86,2222	13,47013	4,49004
	Lise Ve Dengi Okul	93	88,2796	12,22557	1,26773
	2 Yıllık Üniversite	20	89,4500	13,18482	2,94822

	4 Yıllık Üniversite	31	86,1613	12,02801	2,16030
	Yüksek Lisans	2	95,0000	2,82843	2,00000
	Toplam	158	87,7722	12,23959	0,97373
DOĞRULUK	İlkokul	3	12,0000	1,00000	0,57735
	Ortaokul	9	11,3333	1,73205	0,57735
	Lise Ve Dengi Okul	93	11,9892	2,37512	0,24629
	2 Yıllık Üniversite	20	13,1000	2,44734	0,54724
	4 Yıllık Üniversite	31	12,0645	2,46219	0,44222
	Yüksek Lisans	2	11,5000	2,12132	1,50000
	Toplam	158	12,1013	2,35724	0,18753

Duyarlılık olarak belirttiğimiz alt boyutta çalışanların performans değerlendirme kavramını ne ölçüde tanıdıkları ya da bu konuya ne ölçüde duyarlı oldukları belirtilmeye çalışılmıştır. Yaptığımız istatistikî analiz sonucunda duyarlılık alt boyutunun P değeri 0,062 çıkmıştır. Bu durum çalışanların eğitim düzeyine göre işletme içerisinde uygulanan performans değerlendirme sistemini algılama farklılıklarının olabileceğini göstermektedir. Bunun sebebi işletme içinde eğitim düzeyi yüksek olan bir çalışanın uygulanan performans değerlendirme sistemi hakkında eğitim seviyesi düşük olan bir çalışana kıyasla daha fazla bilgiye sahip olmasından kaynaklanabilir.

Ücret politikası, kısa ve uzun vadede işletmenin stratejik planlarının belirlenmesi, çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, işten çıkarma, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararlar; bir işletmede uygulanan performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanlarıdır. Bu sonuçların bilincinde olan bir işgörenin çalışma veriminde artış olabilir. Bu nedenle işletmeler her eğitim düzeyindeki çalışanına uygulamış oldukları performans değerlendirme sistemini ve sonuçlarının kullanım alanları hakkında bilgi vermelidirler.

Çizelge 16. Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	613,701	5	122,740	0,814	0,541
	Gruplar İçi	22906,097	152	150,698		
	Toplam	23519,797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	27,220	5	5,444	0,979	0,433
	Gruplar İçi	845,160	152	5,560		
	Toplam	872,380	157			

Çizelge 17. Eğitim Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Eğitim Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	İlkokul	3	49,00
	Ortaokul	9	81,00
	Lise Ve Dengi Okul	93	79,48
	2 Yıllık Üniversite	20	100,88
	4 Yıllık Üniversite	31	69,37
	Yüksek Lisans	2	62,75
	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	İlkokul	3	87,83
	Ortaokul	9	58,17
	Lise Ve Dengi Okul	93	80,28
	2 Yıllık Üniversite	20	77,80
	4 Yıllık Üniversite	31	80,66
	Yüksek Lisans	2	125,75
	Toplam	158	
DUYARLILIK	İlkokul	3	35,67
	Ortaokul	9	78,11
	Lise Ve Dengi Okul	93	74,80
	2 Yıllık Üniversite	20	76,48
	4 Yıllık Üniversite	31	97,85
	Yüksek Lisans	2	116,00
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	7,609	4,233	10,501
Serbestlik Derecesi	5	5	5
P	0,179	0,516	0,062

7.12. İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

Çalışanların işletme içerisindeki pozisyon durumlarına göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutlarını algılama farkı olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan test sonuçları Çizelge 19 ve Çizelge 20’de verilmiştir. Buna göre verimlilik/motivasyon, yeterlilik, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farkları yokken doğruluk alt boyutunda $P < 0,05$ olduğundan görüş farklarının olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için TUKEY HSD testi yapılmış ve yapılan teste göre farkın teknisyenlerle mühendisler arasında kaynaklandığı ortaya konulmuştur. Bunun nedeni mühendis ve teknisyenler arasındaki eğitim farklılığından kaynaklanabilir. Mühendislerin eğitim düzeyi üniversite ve yüksek lisans iken teknisyenlerin çoğu lise seviyesinde eğitime sahiptir.

Çizelge 18. Çalışanların İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Pozisyon Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Müdür	5	94,4000	10,96814	4,90510
	Şef	51	88,0000	12,35637	1,73024
	Mühendis	13	82,0769	10,20998	2,83174
	Teknisyen	12	87,1667	16,67788	4,81449
	Teknik Eleman	35	88,7143	11,85841	2,00444
	İşçi	42	87,8571	11,72151	1,80867
	Toplam	158	87,7722	12,23959	,97373
DOĞRULUK	Müdür	5	14,0000	3,08221	1,37840
	Şef	51	12,4706	2,64842	0,37085
	Mühendis	13	10,8462	1,67562	0,46473
	Teknisyen	12	13,5833	2,15146	0,62107
	Teknik Eleman	35	11,6857	2,24619	0,37968
	İşçi	42	11,7381	1,87486	0,28930
	Toplam	158	12,1013	2,35724	0,18753

Çizelge 19. İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	679,722	5	135,944	0,905	0,480
	Gruplar İçi	22840,075	152	150,264		
	Toplam	23519,797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	83,403	5	16,681	3,214	0,009
	Gruplar İçi	788,977	152	5,191		
	Toplam	872,380	157			

Çizelge 20. İşletme İçerisindeki Pozisyon Durumuna Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Pozisyon Durumu	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	Müdür	5	98,70
	Şef	51	80,97
	Mühendis	13	48,73
	Teknisyen	12	90,79
	Teknik Eleman	35	77,63
	İşçi	42	83,29

	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	Müdür	5	94,40
	Şef	51	83,25
	Mühendis	13	49,12
	Teknisyen	12	85,50
	Teknik Eleman	35	83,87
	İşçi	42	77,21
	Toplam	158	
DUYARLILIK	Müdür	5	85,90
	Şef	51	79,04
	Mühendis	13	103,31
	Teknisyen	12	100,29
	Teknik Eleman	35	76,01
	İşçi	42	68,89
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	8,009	7,339	8,906
Serbestlik Derecesi	5	5	5
P	0,156	0,197	0,113

7.13. Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Bulgular

İşletme içinde aynı konumda kalma sürelerine göre performans değerlendirme düzeyi alt boyutları arasında görüş farklılıklarının olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi ve Kruskal-Wallis testleri yapılmış, yapılan testlerin sonuçları Çizelge 22 ve Çizelge 23’de verilmiştir. Buna göre; verimlilik/motivasyon, yeterlilik, doğruluk, geribildirim ve duyarlılık alt boyutlarında görüş farklarının olmadığı ortaya konulmuştur.

Çizelge 21. Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Verimlilik/Motivasyon ve Doğruluk Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Aynı Konumda Kalma Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	1	26	86,6923	13,01006	2,55148
	2-5	44	90,2727	12,97648	1,95628
	6-10	46	86,6522	12,56135	1,85207
	11-20	32	88,4375	9,81091	1,73434
	21 ve +	10	82,6000	12,10326	3,82739
	Toplam	158	87,7722	12,23959	0,97373
DOĞRULUK	1	26	12,4231	2,26580	0,44436
	2-5	44	12,0455	2,48675	0,37489
	6-10	46	11,9565	2,26035	0,33327
	11-20	32	12,0938	2,64404	0,46740

	21 ve +	10	12,2000	1,75119	0,55377
	Toplam	158	12,1013	2,35724	0,18753

Çizelge 22. Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kareleri	F	P
VERİMLİLİK VE MOTİVASYON	Gruplar Arası	644,822	4	161,205	1,078	0,369
	Gruplar İçi	22874,976	153	149,510		
	Toplam	23519,797	157			
DOĞRULUK	Gruplar Arası	3,893	4	0,973	0,171	0,953
	Gruplar İçi	868,487	153	5,676		
	Toplam	872,380	157			

Çizelge 23. Aynı Konumda Kalma Sürelerine Göre Performans Değerlendirme Düzeyi Alt Boyutlarının Arasındaki Farklara İlişkin Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Aynı Konumda Kalma Süresi	Gözlem Sayısı	Ortalama Değer
YETERLİLİK	1	26	77,98
	2-5	44	86,32
	6-10	46	73,92
	11-20	32	80,33
	21 ve +	10	76,45
	Toplam	158	
GERİBİLDİRİM	1	26	90,12
	2-5	44	73,55
	6-10	46	73,71
	11-20	32	87,89
	21 ve +	10	77,90
	Toplam	158	
DUYARLILIK	1	26	76,29
	2-5	44	80,93
	6-10	46	77,47
	11-20	32	80,27
	21 ve +	10	88,45
	Toplam	158	

	YETERLİLİK	GERİ BİLDİRİM	DUYARLILIK
Ki-kare	1,770	4,027	0,680
Serbestlik Derecesi	4	4	4
P	0,778	0,402	0,954

8. TARTIŞMA SONUÇ VE ÖNERİLER

Performans değerlendirmesi sonuçlarının, işgören çalışma verimini arttırarak olumlu ya da olumsuz yönde güdülenmesindeki rolü büyüktür. Performans değerlendirmesi, çeşitli işletmelerde değişik biçimlerde uygulanır. Temel olan işletmenin değerlendirme amaçlarıdır. Değerlendirmede, doğrudan doğruya kişinin yaptığı iş ele alınabileceği gibi kişinin gelişme gücü de alınabilir. Bu amaçlarla, kişilerin çalışma derecesi, iş bilgisi ve çalışma alışkanlıkları ile kişisel özellikleri ortaya çıkarılmaya çalışılır. Değerlendirmenin, bu konuda yetişmiş, deneyimli, tarafsız ve nesnel olabilen kişilerce yürütülmesi gerekir (Tokat ve Şerbetçi, 2001:325).

Araştırmamızda işgörelere kendi çalıştıkları firmalarda uygulanan performans değerlendirme sistemi ve kullanım alanlarının çalışma verimliliğine etkisi üzerine sorular sorulmuştur. Firmalarda uygulanan performans değerlendirme sisteminde fark olmasına rağmen çalışanların vermiş olduğu cevaplarda önemli görüş ayrılıkları bulunmamaktadır.

Çalışmamızın ana amacı işletmelerde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile işgörenin çalışma verimi arasındaki ilişkidir. Araştırmamızda performans değerlendirme sisteminin verimliliğe etkisi ile ilgili hazırlanan soruların tamamından olumlu yanıtlar alınmıştır. Faktör analizi sonucu performans değerlendirme alt boyutu olarak belirlediğimiz verimlilik ve motivasyon örneklemdaki en büyük varyansa (%19,703) sahiptir. Yapılan bu analiz sonucunda objektif olarak yapılan performans değerlendirmenin çalışanın motivasyonunu dolayısıyla da verimini arttırdığı değerlendirilebilir.

Performans, motivasyon ve verimlilik arasında yükselen dalga oluşturan bir pozitif geribildirim ilişkisi vardır. Performans yükseldikçe motivasyon ve verimlilik artar.

Performans değerlendirmenin motivasyon ve verimlilik üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından sürecin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla işgörenin takdir edilmesi ve motivasyonun dolayısıyla verimliliğinin artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, işgörene gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu dolayısıyla çalışma verimini etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmesinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve işletmenin kendisinden beklentileri konusunda işgöreni bilgilendirip, işgörenin de görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve işgörenin gerçekleşmesi olanaklı beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, işgörenin işleri sahiplenmesine ve bunun sonucu da verimlilik/motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, işgörenin kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon ve verimlilik üzerinde bir başka olumlu etkisi de görülebilir. Örneğin; işgörenin performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak,

işgörenin sürece dâhil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine, daha yüksek performans için motivasyonu ve çalışma verimini arttırmasına neden olur. Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon ve verimlilik üzerine olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışanlıkları ve değerlerinin yansımaları olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde işgörenin çalışma verimi ve motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle işgörenler ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi beraberinde getirir. Etkili yürütülemeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı bir ortamın doğmasına neden olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, işgörenin işe karşı verimliliğinin ve motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer insan kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir (Kaptan, 2001).

Öncelikle, değerlendirmeler işgörenin güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere (somut olaylara-davranışlara) dayandırılmalıdır. Bununla birlikte; değerlendirmeye olumlu olan geribildirimlerle başlanması, işgörenin yapıcı eleştirileri kabullenmesini sağlayıp savunmaya geçmesini engelleyecektir. Çünkü insanların çoğu bu türden yapıcı eleştiri ve özgüvenini arttırıcı geribildirim almaktan hoşlanır. Diğer taraftan, işgörenlerin olumlu yanları ön plana çıkarıldıktan sonra gelişime açık yönleri de irdelenmelidir. Performans değerlendirme sırasında üzerinde durulması gereken bir başka konu da değerlendirilen kişiden beklentilerin gerçekçi olması ve işgörene başarabileceği hedeflerin verilmesidir. Çünkü gerçekleştirilen hedeflerin beraberinde getirdiği başarı hissi motivasyonun ve verimliliğin artmasına, uzun vadede organizasyona daha fazla yarar sağlamasına neden olacaktır. Geribildirimlerin sürekliliği de değerlendirmelerin işgören motivasyonu ve verimliliği üzerindeki etkisi açısından önemli bir konudur. Geribildirimler, etkinliğinin artırılması açısından gerektiğinde gözlemlenen davranışların hemen ardından verilmeli, performans değerlendirme görüşmesinin yapılacağı zaman beklenmemelidir (Kaptan, 2001).

Araştırmamıza katılan çalışanların büyük bir kısmı uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminde yöneticilerin hata yaptıkları konusunda görüş birliğindedir. Yöneticilerin yapmış oldukları performans değerlendirme hatalarının çoğunlukla farklılık etkisi (Contrast Effect) olduğu görülmektedir. Farklılık etkisi (Contrast Effect); değerleyicilerin çalışanları bireysel performans değerlendirme kriterlerinden ziyade birbiriyle ilişkili olarak değerlendirme eğilimidir. Bu nedenle işletmeler uygulamış oldukları performans değerlendirme sistemlerini etkin ve doğru kullanabilmek için performans değerlendirme yapan değerleyicileri eğitime tabi tutmalıdırlar. Özellikle performans değerlendirme süreci içerisinde verilecek eğitim algılama hataları (kendini iyi gösteren kişiyi daha başarılı algılama, değerlendirme periyodunun başlangıcından ziyade son zamanlardaki performansını değerlendirme vb.), değerlendirme hatalarını (kişilerarası ilişkinin değerlemeyi etkilemesi, sevilen kişilere yüksek puan verilmesi vb.) ortadan kaldıracak ve yöneticilerle astlar arasında düzenli bir iletişim sağlayacaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanı olan ücret politikası işletme ve çalışanlar açısından son derece önemlidir. Ancak çalışmamıza katılan çalışanların %34,8 gibi büyük bir kısmı performans değerlendirme puanlarının maaşları etkilemediği kanısındadır. Bu durum son zamanlarda tekstil sektöründe meydana gelen olumsuzluklardan kaynaklanabilir. Konuyla ilgili araştırmamız esnasında çalışmamıza katılan firmaların insan kaynakları müdürleriyle yapmış olduğumuz görüşmede işgörenlere yılda iki kez sabit oranda zam yapıldığını bu oranın üstüne ıkamadıklarını, performans değerlendirme sonucu işgörenlerin aldıkları puan karşılığı ödüllерinin işten ıkartılmamak olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle firmaların uygulamakta oldukları performans değerleme sonuçlarını; çalışanların kurum içinde statüsü itibari ile yükselme olanaklarının hazırlanmasında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, iş rotasyonu ya da zenginleştirme gibi yönetsel kararlarda etkin olarak kullanmalarının uygun olacağı değerlendirilebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Akal, Z. (1992), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Ankara: MPM Yayınları No:473.
- Başaran, İ.E. (1991), **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, Ankara: Gül Yayınevi.
- Bulut, F. (2003), **Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Erzurum Emniyet Müdürlüğü Personeli Üzerinde Bir Çalışma**, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Büyükkılıç, D. (2004), **Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik**, Ankara: MPM Yayınları: 680.
- Canman A.D. (1993), **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Cohen, S.L. ve Jafee, C.L. (1983), **“Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı”**, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Cilt: 12, Sayı: 3, 105–117.
- Çalık, T. (2003), **Performans Yönetimi**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Fındıkçı İ. (2003), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Erdoğan, B. (1997), **Performans Değerlendirmeye Davranışsal Yaklaşım: Özel Bir Bankada Uygulanmakta Olan Sistemin Vaka Araştırması Yöntemiyle İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kaptan, Z.(2001), **“Performans Değerlendirme Sisteminin Motivasyona Etkileri”**, <http://www.insankaynaklari.com>.
- 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.
- Örucü, E. ve Köseoğlu M. (2003), **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek M. ve Nursoy M. (2002), **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001), **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, 5. Baskı.

- Uyargil C. (1997), “ **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme**”, Human Resources Y:1, Haziran S:8, 22–28.
- Yüncü, H.R. (2002), **Bir Performans Değerlendirme Modeli Olan 360 Derece Geribildirim Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama Denemesi**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.