



Performans Değerlendirme Yöntemleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: Kocaeli İli Örneği

*A Qualitative Research on Performance Evaluation Methods: The Sample
of Kocaeli Province*

Burcu ÜZÜM

Kocaeli Üniversitesi
Kocaeli Meslek Yüksekokulu
Kocaeli, Türkiye
orcid.org/0000-0003-0352-243X
burcugokay@gmail.com

Seher UÇKUN

Kocaeli Üniversitesi
Kocaeli Meslek Yüksekokulu
Kocaeli, Türkiye
orcid.org/0000-0002-7840-2363
seher.uckun@gmail.com

Özet

İnsan kaynağı, işletmelerde sürdürülebilir rekabeti sağlamada ve stratejiler doğrultusunda hareket etmede çok önemli bir yere sahiptir. İşletme, amaçlarını gerçekleştirirken insan kaynakları fonksiyonlarından, özellikle performans değerlendirmeden yararlanmaktadır. Bu makalenin amacı, performans değerlendirmesinde karşılaşılan sorunlar ile performans değerlendirme hatalarının ne olduğunu ve hangi performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığını belirlemektir. Bu çalışma nitel bir araştırmadır. Veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Kocaeli İlinde sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Örnek kütleyi araştırmaya gönüllü olarak katılan işletmeler oluşturmuştur. Veri analizinde içerik analizi yöntemi kullanılarak sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada; işletmelerde klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin aynı oranda uygulandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Performans, değerlendirme, yöntemler, hatalar, işgören tutumları.*

Abstract

Human resources have a very important place in maintaining sustainable competition in the business and acting in the direction of the strategies. The enterprise benefits from its human resources functions while performing its objectives, especially without evaluating performance. The purpose of this article is to determine the problems encountered in performance evaluation, what performance evaluation faults are, and which performance evaluation methods are used. This study is a qualitative research. Semi-structured interview technique was used as data collection technique. The universe of research in Kocaeli and businesses operating in the industrial and service sectors. Business participating voluntarily to research the sample. The results

were obtained by using content analysis method in data analysis. In the research; it has been determined that the classical and contemporary performance evaluation methods are applied in the same way in business.

Keywords: Performance, evaluation, methods, faults, employee attitudes.

1. Giriş

Performans, bir görevin belirlenen standartlara uygun bir şekilde gerçekleştirilme becerisi olarak ifade edilebilir. Son yıllarda işgörenlerin performansları, işletmelerin performansının artışında önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle hemen hemen her işletmede performans yönetiminden bahsetmek mümkündür. İşletmeden işletmeye farklılık göstermekle beraber performans değerlendirme; işletme stratejisi odağında çalışıyorsa performans yönetim sistemi, insan kaynakları yönetimi odağında çalışıyorsa performans değerlendirme sistemi olarak adlandırılmaktadır.

İnsan kaynakları birimleri performans değerlendirme yaparken işletme içinden veya dışından kaynaklanan çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme dinamik bir ortamda yapılmaktadır.

İşletmeler, performans değerlendirme yaparken işgörenlerini objektif olarak değerlendirecek bir sistem kurarlar. Ancak işletmelerde performans değerlendirme yapılırken bazı hatalar yapılmaktadır. Performans değerlendirme uygulamaları işletmeler arasında farklılıklar göstermekle beraber, çoğunlukla değerlendirenden kaynaklı hatalar ve değerlendirilen işgörenlerin olumsuz tutum ve davranışları ile karşılaşmaktadır. Performans değerlendirme sonucunda yaşanan hataları ortadan kaldırmak amacıyla, işgörelere geribildirim verebilme, adalet hissini yaşatma gibi nedenlerden dolayı tekli değerlendirenden çoklu değerlendiricili performans değerlendirme yöntemlerine geçiş yaşanmaktadır.

Bu çalışma; işletmelerde işgörenlerin performansının nasıl ölçüldüğü, hangi yöntemlerin kullanıldığı, işletmelerde performans değerlendirici olarak kimlerin görev aldığı, performans değerlendiriciden kaynaklı hangi hataların yapıldığı ve performansı değerlendirilen işgörenlerin nasıl bir tutum sergiledikleri gibi sorulara cevap bulmak amacıyla nitel yöntem kullanılarak yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Performans Yöntemi Kavramı

Performansı, Türk Dil Kurumu “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü, başarı” şeklinde tanımlamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>). Performans, daha önce planlanmış ve amaçlanmış etkinliklerin sonucunda ortaya çıkan sayısal veya sayısal olmayan sonuçlardır (Saruhan vd. 2012). Başka bir tanıma göre ise performans; işletme işgörenlerinin görevlerini yerine getirirken gerçekleştirdikleri sonuçlardır (Özgen vd. 2005). Kısaca performans, bir eylemi gerçekleştirme becerisidir.

Bir işletmede işgörenlerin performanslarının yüksek olması çeşitli faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; kişisel yetenekler ile kişinin bu yetenekleri ortaya koyma isteğidir. İşgörenin bulunduğu fiziksel ortam ile işletmenin faaliyetini sürdürdüğü çevresel koşullar, iş ve işgörelere yönelik politika ve felsefelerini yansıtan işletme faktörleri rol oynamaktadır (Acar, 1989; akt. Bingöl, 2006).

Performans yönetimi, her işgörenin rolü; takımı ve işletmenin tamamına ilişkin olarak performansını sürekli iyileştirmek, işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri doğrultusunda performansını sürekli artırmak için ve gerekli olan her şeyi yapmak olarak tanımlanır (Venkateswara Rao, 2016).

Başka bir tanıma göre de performans yönetimi: “Uzlaşılan amaçlarla ilişkili olarak, yönetim biliminin bir alanı; işgören davranışlarını ve tutumlarını, değerlendirme ve geliştirme noktasında bütünleştirilmiş bir süreçtir” (Armstrong, 1996; Cumming vd. 1997; akt. Helvacı 2002).

Performans yönetimi, performans denkleminin tüm yönlerini içermektedir:

Performansı neyin oluşturduğunu tanımlama ve netleştirme.

Performans, çevresel değişiklikler ve beklentiler için bağlam sağlama.

Gerekli yeterliliklerin tanımlanması, mevcut olması ve geliştirilmesi.

Motivasyon ve bağlılığın sağlanması - iletişim ve ölçüm ölçekleri.

İşletme desteği sağlamak (Venkateswara Rao, 2016).

Performans yönetiminin üç ana amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar; işletmenin etkinliğini artırmak, işgörenleri motive etmek, eğitim ve geliştirmeyi en yüksek seviyeye çıkarmaktır (Williams, akt. Bingöl 2006).

Bu amaçlara ulaşılabilmesi için etkin bir performans yönetim sisteminin kurulması gerekmektedir.

2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme kavramına ilişkin çeşitli tanımlar mevcuttur. Bunlardan bazıları şu şekilde ifade edilebilir:

Performans değerlendirme genel anlamda, işletmelerde hedeflere ulaşmak için yürütülen işlemlerin ve kullanılan araçların, etkinliğini ve verimliliğini belirleme sürecidir (Palmer, 1993; akt. Murat vd., 2011).

Performans değerlendirme, işgörene; davranışları, iletişim şekilleri veya becerileri ile ilgili bilgileri toplamayı ve geribildirim sağlamayı kapsar (Noe, 2009).

“Performans değerlendirme, başarı değerlemesi, işgören değerlendirme, verimliliğin değerlendirilmesi, tezkiye, liyakat değerlendirme, işgören boylandırması ve sicil gibi kavramlarla da ifade edilmektedir” (Mathis vd. 1988; akt. Akçakaya, 2012, Palmer, 1993; akt. Murat vd., 2011).

İşletmede performans değerlendirme sürecinde aşağıda belirtilen ilkelere uyulması yararlı olacaktır:

Performans geliştirilmeye yönelik bir plan oluşturulmalıdır.

Performans geliştirmenin amaçları ortada konmalıdır.

İşletmenin mevcut performansı değerlendirilmeli ve ölçülmelidir. Performans planlamaya uymayan sapmalar varsa tespit edilmelidir.

Mevcut performans ile ulaşılmak istenilen performans düzeyi arasındaki fark belirlenmelidir.

Performansın artırılması için gerekli bilgilerin nasıl değerlendirileceği ve bu bilgilerin nasıl etkin bir şekilde kullanılacağı ile ilgili analizler yapılmalıdır.

Performans değerlendirmeye ile ilgili yöntem ve teknikler tespit edilmelidir.

Performans değerlendirme yapıldıktan sonra elde edilen bilgilerin sonucuna göre işletmelerde performansın sürekli olarak geliştirilmesi sağlanmalıdır (Sink, 1993; akt. Aktan, 2009).

2.3. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

Performans değerlendirme amacı; performans değerlendirme iş analizleri temel alınarak yapılır ve “işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geri besleme sağlamaktır” (Micolo, 1993, akt. Akdoğan vd. 2009). Bu doğrultuda performans değerlendirmesinin kullanım alanları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

Bireylerin yetersiz yönlerini kendilerine ileterek gelişmelerine ve motivasyonlarına olanak sağlamak,

Ücret ve diğer ödemelerin belirlenmesi,

Terfi ve iş değiştirmelerinde temel alınması,

İş görenin eğitim gereksinmesini saptamak,

İşe alma işlevi etkinliğinin ölçülmesi,

İşte başarısızlığı kesinleşen iş görenleri işten uzaklaştırmak,

Kişilerin uygun işlerde ve yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının belirlenmesi,

Kariyer planlaması ve geliştirilmesi (Sabuncuoğlu, 2012, Çolakoğlu, 2005; akt. Tunçer, 2013).

Tablo 1. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağı, üstün astı	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
değerlendirmesi	
Yılda bir ya da iki kez değerlendirme görüşmesi	Bir ya da daha çok formel değerlendirme görüşmesinin yanı sıra sürekli görüşme
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili	Çoğunlukla ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık formlar ve belgeler içermesi	Daha sade formlar ve daha az belge içermesi
İK departmanın temel sorumluluğunda olması	Yöneticilerin sorumluluğunun daha belirgin olması

Kaynak: Uyargil, 2013.

Performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramları birbirine çok yakın, hatta eş anlamlı olarak düşünülmesine rağmen aralarında önemli farklar bulunmaktadır.

Performans değerlendirmeyi hem insan kaynaklarının, hem de personel yönetiminin bir fonksiyonu olarak değerlendirmek mümkündür. Performans yönetiminin performans değerlendirmeye nazaran daha geniş ve kapsamlı olduğu, yönetimin asıl işlevlerinden biri olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. Başka bir ifade ile performans değerlendirme birey odaklı iken, performans yönetimi ise işletme hedeflerine odaklıdır.

2.4. Düşük Performansın Nedenleri ve Sonuçları

Performans değerlendirme sonuçları ise, ücretlendirme, terfi, kıdem düşürme, eğitim-geliştirme, işten çıkarma gibi insan kaynakları faaliyetlerinin kararlarında rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi sürecine ait fonksiyonlar birbirinin geribildirimini sağlamaktadır. Bir fonksiyondaki hata diğer fonksiyonu olumsuz şekilde etkilemektedir. Performans değerlendirme sürecinde de ortaya çıkan hatalar düşük performansa neden olmaktadır. Düşük performansın nedenleri ve sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

“Kadrolama hatası (işe uygun olmayan elemanların işletmede istihdam edilmesi), yetersiz eğitim, yetersiz takdir ve ödüllendirme, açık olmayan görev tanımları, yetersiz katılımcı yönetim, aşırı stres, gelişme ve ilerleme olanaklarının yetersizliği, işgörenlere her şeyden önce insan olarak değer vermeme, yetersiz iş emniyeti, yetersiz donanım, araç, gereç vs., aşırı iş yükü, işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olmama, şahsi ve ailevi sorunlar, maddi sorunlar, duygusal ve ruhsal sorunlar” (Aktan, 2009) olarak sayılabilir.

2.5. Performans Değerlendiriciler Kim Olmalıdır?

Performans değerlendirme yapacak kişilerin belirlenmesinde; işletme politikası, işletme kültürü, işletmenin uyguladığı performans değerlendirme yöntemi, işgörenlerin sayısı, insan kaynakları uygulamaları gibi değişkenler rol oynamaktadır.

“Performans değerlendirmeyi dışarıdan gelen bir kişi ya da iş arkadaşları yapabilir. Ancak, ilk amirin değerlendirme yapması daha yaygındır. İşgörenlerin iş arkadaşları tarafından değerlendirilmesi durumunda bireyler arasında karşılıklı güvenin olması, rekabetin olmaması gerekir” (Yüksel 1997; akt. Tortop vd. 2007).

2.6. Performans Değerlendirme Hangi Sıklıkla Yapılmalıdır?

Performans değerlendirmenin hangi sıklıkla yapılacağı konusunda belli bir zaman vermek zordur. Performans değerlendirme işletmelerde genellikle yılda bir ya da iki kez yapılmaktadır. Ancak performans değerlendirmenin yapılma sıklığı işletmenin belirlemiş olduğu performans değerlendirme sistemine göre farklılık gösterebilmektedir.

3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemleri, işletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte genellikle uygulamada klasik ve modern yöntemler başlığı altında incelenebilir.

3.1. Geleneksel Yöntemler

Geleneksel yöntemleri, sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafik dereceleme ve puanlama yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, davranış değerlendirme yöntemi şeklinde sıralamak mümkündür.

Sıralama Yöntemi ve İkili Karşılaştırma

Bu yöntemler, “uygulanması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz bir yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı iş yerlerinde uygulanma şansına sahiptir” (Sabuncuoğlu, 2012).

Sıralama yönteminde; “tüm işgörenlerin örneğin, işbirliği, tutum, kişisel girişim gibi bazı nitelikler açısından en iyi olandan en zayıf olana doğru sıralanırlar. Bu yöntemde değerlemeye tabi tutulacak olan işgörenlerin sayısına göre bir çizelge hazırlanır ve değerlendirme kriterleri saptanır” (Şimşek vd. 2011).

Çizelgenin sonucunda en başarılı ve en başarısız işgören belirlenir.

İkili karşılaştırma yönteminde de bir işgören diğer işgörenle karşılaştırılır. “Bu yöntemde, karşılaştırma yapılacak olan kişilerin adlarını kartlara yazmak kolaylık yaratabilir. Çiftlerin karşılaştırılmaları sonucunda başarılı olan işgörenin yanına işaret konur. İşaretlerin toplamı sonucunda en çok işareti alandan en az işaret alana doğru bir sıralama yapılır” (Çiftci, 2007).

İkili karşılaştırma yönteminde, sıralama yöntemine göre daha objektif sonuçlar elde edilmesi söz konusudur.

Zorunlu Dağılım Yöntemi

“Zorunlu dağılım yöntemi, kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirme yöntemlerinden biridir. Burada amaç değerlendiricilerin üst, alt ya da orta derecelere eğilim hatalarını bertaraf etmektir” (Armstrong, 2009; akt. Çetin vd., 2013).

İşgörenlerin “performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendiriciler işgörenleri aşağıdaki örnekteki benzer biçimde bir ölçeğe yerleştirmek zorundadır” (Uyargil, 2013):

Tablo 2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

En Yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok Düşük
% 10	% 20	% 40	% 20	% 10

Grafik Dereceleme ve Puanlama Yöntemi

Grafiksel derecelendirme yöntemi, aynı zamanda standart puanlandırma cetveli olarak da adlandırılmaktadır (Palmer, 1993). Grafiksel derecelendirme yöntemi uygulanması kolay olan yöntemlerden birisidir (akt. Aktan, 2009).

Grafik değerlendirme ölçeği her bir kişilik özelliği için bazı özellikleri ya da performans boyutlarını, güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirir (Çetin vd., 2013; Özgen vd., 2005). Bu faktör değerleri yetersizden mükemmele doğru listelenmektedir (Çetin vd., 2013). Bu yöntemle işgörenlerin tamamı değerlendirileceği gibi, bir işgörenlerin kendisine ait başarı ölçütlerine göre de değerlendirme yapılabilir.

Grafik değerlendirme yönteminin daha geliştirilmiş modeli olan puanlama yönteminde “her kritere göre ayrılan beş dereceden biri seçilerek işaret yerine sayısal değer verilir. Bu sayısal değerler toplanır ve bu toplamların yorumu standart puanlar üzerinden yapılır” (Çiftci, 2007).

Kontrol Listesi Yöntemi

“Bu yöntemde geliştirilen bir form üzerinde işletmede işgörenlerle ilgili bazı sorular yer alır. Bu sorular daha sonra evet ya da hayır şeklinde cevaplanıp form üzerinde işaretleme yapılır” (Aktan, 2009). “İfadeler işaretlendikten sonra karşılığindeki değerler toplanarak ortalamaları alınır. Uygulamada ağırlıklı kontrol listeleri kullanılmaktadır. Bu listelerdeki tanımlarında karşılığında bir ağırlık saptanır” (Okakin, 2008).

“Değerlendirici, işgörenin durumuna uyan tanımı işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak tanımlara ayrıca puan değeri verilmişse, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır” (Ataay, 1985; akt. Bingöl, 2006).

Kritik Olay Yöntemi

“Amirlerin astlarının görev sırasındaki olumlu ve olumsuz davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde izlemesi ve izleme sonuçlarını kaydetmesi yöntemidir” (Örücü, 2013). Bu izleme süreci uzun sürelidir. Kaydedilen sonuçlar, “kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur” (Uyargil, 2013). Bu izlemenin sonucunda elde edilen veriler değerlendirilir.

Davranış Değerleme Ölçekleri

“Davranışsal beklenti ölçekleri olarak isimlendirilen bu yöntem için başarıyla yapılması için gerekli davranışları değerlendirmek üzere geliştirilmiştir” (Çiftci, 2007).

“Davranışsal beklenti skalalarının, kişileri çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebileceklerine göre değerlendirmektedir” (Uyargil, 2013). Aşağıda davranışsal değerlendirme ölçeği örneği verilmiştir:

Tablo 3. Davranışsal Değerleme Ölçeği

İş İlişkileri		
Çalışma grubuyla ve diğer işgörenlerle olan ilişkileri son derece iyidir.	1	
	2	Çalışma grubuyla ve diğer işgörenlerle ilişkileri fazlaca tatmin edici düzeydedir.
Çalışma grubuyla ve diğer işgörenlerle işin gerektirdiği derecede iş birliği yapmaktadır.	3	
	4	Diğer kişilerle ilişkileri ortalama düzeydedir.
Çalışma grubuyla ve diğer işgörenlerle olan ilişkilerinde çeşitli sorunlar bulunmaktadır.	5	
	6	Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede başarılı değildir.
Diğer kişilerle ilişki kurma ve sürdürmede oldukça başarısızdır.	7	

Kaynak: Çiftci, 2007.

Davranışsal gözlem skalası, işgörenlerin işle ilgili davranışlarını ölçer ancak bireyin kişilik özelliklerini ve tutumlarını değerlendirmeye almaz (Wiersma vd. 1986).

Klasik yöntemler, yılda bir kez ilk amir tarafından iş odaklı ve gizli olarak yapıldığı, değerlendirici hatalarına açık olduğu yönünden eleştirilmektedir. Bu eleştiriler nedeniyle çağdaş yöntemler uygulanmaya başlanmıştır.

3.2. Çağdaş Yöntemler

Çağdaş yöntemleri, amaçlara göre yönetim, 360 derece geribildirim, balanced scorecard, yetkinliklere dayalı değerlendirme yöntemi şeklinde sıralamak mümkündür.

Amaçlara Göre Yönetim

Amaçlara göre yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra; sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir (Uyargil, 2013). İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde kişisel plan geliştirme aracı ve tekniğidir (Genç, 2007). “Yönetici ve ast, bir sonuca dayalı sistemde, gelecek dönem için amaçlar konusunda anlaşılır” (Okakın, 2008). “Amaç; bireyin çalışmaları ile ilgili hedefler, görev tanımında yer alan iş hedefleri, birim veya işletmenin hedefleri, satış hedefleri, kalite hedefleri olabilir” (Gürüz vd., 2009). “Değerleme dönemi sonunda hedefe ne kadar yaklaşıldığı ölçülür ve performans saptanır” (Okakın, 2008).

Bu değerlendirme yöntemi, tüm işgörenlerin katılımıyla gerçekleştiği için işletme amaçlarını başarmada motive edici bir unsur olmaktadır. Ayrıca, böyle bir değerlendirme birlikte belirlenen hedeflere ulaşmada işgörenlerin davranışlarını olumlu yönde değiştirmelerine neden olmaktadır (Uyargil, 2013).

360 Derece Geribildirim

“360 derece geribildirim yönteminde, işgörenin tavır ve becerileri sadece astları tarafından değil, iş arkadaşları, müşteriler, üst yöneticileri ve kendileri tarafından da değerlendirilir” (Noe, 2009). “360 derece değerlendirme yönteminin diğer yöntemlerden farklı veri kaynağının çok sayıda olmasıdır. 360 derece geribildirim hiyerarşik olarak elde edilen performans bilgisine alternatif teşkil eder” (Örücü, 2013).

360 derece geribildirim yönteminde çoklu değerlendiricilerin varlığı, değerlendirmenin objektif, adil olmasına imkan tanımaktadır. Bu yöntemde tek bir değerlendiriciden kaynaklanan değerlendirme hataları da en aza indirgenmiş olur.

Balanced Score Card (Dengeli Sonuç Kartı)

“Balanced Score Card, işletmelerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesini sağlar. Dengeli sonuç kartının hedef ve ölçüleri işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenir” (Kaplan vd. 1999).

“Balanced score card bir işletmenin performansının değerlendirilmesinde ve geliştirilmesinde dört temel boyut olduğunu kabul etmektedir”. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç verimlilik boyutu, öğrenme ve gelişme boyutu olarak belirtilebilir (Barutçugil, 2004). Bu boyutlar işletmenin, “mevcut ve potansiyel müşteriler için ne şekilde değerler yaratmakta olduğunu ölçer, işletme içi kaynakları artırır, gelecekteki performansı olumlu bir şekilde etkileyebilmek için insana, sisteme ve yöntemlere yapılması gereken yatırımları belirler. Finansal bakış açısı sayesinde kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sergileyen Score Card aynı zamanda uzun dönemde üstün

finansal ve rekabetçi bir performansa ulaşabilmek için gereken değer etkenlerinin neler olduğunu da kesin bir şekilde ortaya koyar” (Kaplan vd., 1999).

Yetkinliklere Dayalı Değerleme

Spencer vd. (1993)’e göre; “Yetkinlikler, bireyin herhangi bir işteki veya herhangi bir durumda sergilediği etkili üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi bulunan temel bir özelliktir” (akt. Çınar, 2016).

“Yetkinlik; bireysel bilgi, beceri, tutum ve davranışların yanı sıra ekip, süreç ve işletmeye ilişkin çeşitli yetenekleri içeren, yüksek performansla ilişkili ve işletmede sürdürülebilen rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilen performans boyutlarıdır” (Athey 1999; akt. Uyargil, 2013).

“Yetkinliklerin belirlenmesinde başlangıç noktasını, temel yetkinlikler ve işletmelerin stratejileri oluşturmaktadır” (Ünsar, 2009). “İşgücünün niteliksel tarafı yani özellikleri, bireysel ve grup olarak becerileri her işletmede farklılık göstermektedir. Bu niteliksel işgücü farkı, işletmeler arası yeteneklerinin de farklı olmasına neden olmaktadır” (Ülgen vd., 2013).

“Mükemmel performans sağlayan davranışlar için bir yol haritası niteliği taşıyan yetkinlik modelleri (fonksiyonel, iş, rol ve temel); işletme performans beklentileri ile ilgili çitayı yükseltmede, takım ve birey davranışlarını temel alan işletme stratejileri ile uyumlaştırmada ve işgörenlerin beklentilerine nasıl ulaşacakları konusunda yarar sağlar” (Çınar, 2016).

Bir işletme yetkinliklere dayalı bir yönetim sistemi benimsemişse ancak o zaman yetkinliklere dayalı bir performans değerlendirme yönteminden bahsetmek mümkün olmaktadır.

3.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hatalar

Klasik performans değerlendirme yöntemlerinin eksiklikleri nedeniyle çağdaş performans değerlendirme yöntemleri uygulansa bile performans değerlendirme sürecinde değişik hatalar yaşanmaktadır. Bu hatalar performans değerlendirme yönteminden ziyade değerlendiricinin eksik bilgi sahibi olmasından, performans değerlendiricinin iyi eğitilmiş olmamasından, değerlendirme esnasında objektif davranmamasından kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan hatalar; kişisel önyargılar, kontrast hataları, hale etkisi, tolerans ve katılık, ortalama eğilimi, yakın zamandan etkilenme olarak sayılabilir.

Kişisel Önyargılar: “Kişisel önyargıların değerlendirmeyi etkilemesi iş görenin performansını daha yüksek ya da daha düşük değerlendirmeye neden olabilir” (Saruhan vd., 2012). “Değerlendirmenin objektif olabilmesi için kişisel duygular, düşünce kalıpları, değerlendiren ve değerlendiricinin geçmişteki ilişkileri, yaş, cinsiyet, din ve ırk gibi çeşitli ön yargıların, işgörenlerin performanslarını değerlendirirken bir tarafa bırakılması gerekmektedir” (Bingöl, 2006; Uyargil, 2013).

Hale Etkisi: Hale etkisinin ortaya çıkma nedeni; değerlendiricinin, işgörenin bir yöndeki başarı ya da başarısızlığını göz önünde bulundurmasıdır. Değerlendiricinin bu düşünceyle değerlendirdiği işgörenin diğer alanlarda da aynı performansı göstereceğini umarak ve bu doğrultuda performansını olduğundan düşük ya da yüksek değerlendirmesidir (Okakın 2008; Uyargil, 2013).

Kontrast Hataları: “Performans değerlendirmeye tabi tutulan işgörenler kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir” (Uyargil, 2013). “Bir önceki performans çok kötüyse bir sonraki performans daha yüksek, bir önceki performans çok iyiye sonraki performans daha düşük değerlendirilecektir” (Saruhan vd. 2012).

Tolerans ve Katılık: “Performans değerlendiriciler, işgörenlerle kötü olmamak ve herkese karşı iyi olmak düşüncesiyle; iyimser bir tavırla performans ölçümü yaparken aşırı olumlu değerlendirmeler yapabilirler” (Özgen vd. 2005, Aktan, 2009). “İşgörenlerin gösterdikleri performans düzeyinden daha düşük performans düzeyindeymiş gibi değerlendirilmesi” de katılık olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2006).

Ortalama Eğilimi: “Değerlendiricilerin değerlendirdiği kişi ya da özellik ne olursa olsun aynı değerlendirme şeklini sürdürmesidir. Değerlendiriciler genellikle tüm işgörenleri orta düzeyde değerlendirme eğilimindedir” (Çetin vd., 2013).

Yakın Zamandan Etkilenme: Değerlendiricinin dönem başındaki olayları hatırlayamaması ya da unutmaması nedeniyle yakın geçmişteki olayları temel almasıyla ortaya çıkan bir hatadır (Uyargil, 2013). İşgörenin yakın zamanda gerçekleştirdiği davranışları iyi ise olumlu yönde, kötü ise olumsuz yönde değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

4. Performans Değerlendirme ile İlgili Araştırmalar

Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, performans değerlendirme ve performans yönetimi ile ilgili olarak yapılan çalışmaların bir kısmının teorik inceleme üzerine olduğu görülmektedir (Özdemir 2002; Akçakaya 2006; Aktan 2009; Çanakçıoğlu vd. 2010; Ferecov 2015).

Yapılan araştırmalarda işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin performans değerlendirme uygulamalarından memnun olmadıkları ve var olan performans değerlendirme sisteminin yeniden düzenlenmesi gerektiğini savunmuşlardır (Tan vd. 2011, s. 4).

Gavcar vd. (2006)’nin araştırmasında ise kişisel ilişkilerin performans değerlendirmede rol oynamasından dolayı performans değerlendirme hatalarının ortaya çıktığı tespit edilmiştir.

Akdoğan vd., (2009) çalışmalarında; üst, ast, kendi kendini değerlendirme ortalamalarının eşit olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu 360 derece performans değerlendirmenin adil olarak ve performans değerlendirme hatalarından arınmış bir şekilde yapıldığını göstermektedir. Antonioni vd. (2001); 360 derece geribildirim daha çok gözleme dayandığı ve değerlendiricinin bilgi sahibi olmasından dolayı bu sistemin güvenilir ve adil olduğunu savunmaktadırlar (akt. Murat vd., 2011).

Çakmak vd. (2006), çalışmalarında; işgörenlerin performans değerlendirme sistemini adaletsiz olarak düşündükleri bu nedenle de performans değerlendirme sistemine karşı memnuniyetlerinde düşüş olacağını saptamışlardır.

Tan vd. (2011) ise, Çakmak vd. (2006)’in araştırma bulgularının tersine, performans değerlendirme sisteminin “işgörenlerin yöneticilerini kendilerini bilgilendirme ve kendilerine saygılı ve düşünceli davranma konusunda daha adil bulduklarını” ortaya koymaktadır.

Murat vd. (2011), 360 derece performans değerlendirmeyi araştırdıkları çalışmalarında; işgörenlerin, kendilerini değerlendirirken daha yüksek puanlar verdiklerini tespit etmişlerdir. Birinci amir tarafından yapılan performans değerlendirme puanları ile diğer veri kaynaklarının performans değerlendirme puanları arasında bir farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Bakan vd. (2012) yaptıkları performans değerlendirme araştırma sonuçlarına göre, yerli ve yabancı bankaların performans değerlendirme sistemi uygulamalarında farklılık olduğunu, aynı zamanda da bu farklılığın ücretleme uygulamalarına da yansımaları tespit etmişlerdir.

Bakan vd. (2003)'nin çalışmasında performans değerlendirmenin genellikle yılda iki defa yapıldığı, değerlendiricinin çoğunlukla birinci ve ikinci amir olduğu görülmüştür. Değerlendirmeyi kimlerin yaptığı sorusunun karşılığında ise 360 derece performans değerlendirme yöntemine vurgu yapıldığı tespit edilmiştir. Ayrıca performans değerlendirmeye ayrılan zamanın bir saat ya da bir saatten daha az olduğu görülmüştür.

5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın amacı nitel yöntem ile Kocaeli'de faaliyet gösteren işletmelerin uyguladıkları performans değerlendirme yöntemleri, uygulamada karşılaştıkları hatalar ve işgörenlerin değerlendirmeye karşı tutumlarının nasıl olduğu hakkında bir portre çizmeye çalışmaktır.

Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen araştırma soruları şöyledir:

İşletmede işgörenlerin performansı nasıl ölçülmekte ve hangi yöntemler kullanılmaktadır?

Değerlendirici olarak kimler görev almaktadır?

Değerlendiriciden kaynaklı hangi hatalar yaşanmaktadır?

Performansı değerlendirilen işgörenlerin hangi olumsuz tutumları bulunmaktadır?

Ayrıca işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör, işletme büyüklüğü, işletmelerde yabancı sermaye durumu ve sendikanın olup olmaması ile ilgili sorulara ilişkin bilgiler elde edilmiştir.

Nitel, bir şeyin ne, nasıl, ne zaman, niçinini yani özünü ve ortamını ifade eder (Berg, vd. 2015). Keşfetmek, motivasyon, deneyim, düşünmek/düşünceler, davranmak/davranış gibi ifadeler doğası gereği nitel araştırmaya sevk eder (Dawson, 2015). Nitel araştırma yöntemleri; karmaşık, değişken, tartışmalı birçok yöntem ve araştırma uygulamalarının olduğu bir alandır (Punch, 2016).

Nitel yöntemler, başkalarını anlama ve kavrama, paylaşma ve günlük hayatların nasıl yapılandırıp, anlam verildiğini araştırmayı sağlar (Berg vd., 2015). Araştırmada, nitel araştırma tekniklerinden biri olan mülakat yöntemi kullanılmıştır. “İnsanların, gerçekliğe ilişkin algılarına anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın iyi bir yoludur. Mülakat, temelde soru sorma ve yanıt alma ile ilgilidir” (Punch, 2016).

Araştırmanın amacına uygun olarak literatürde incelenen nitel araştırma sorularından ve uzman görüşlerinden faydalanarak mülakat soruları belirlenmiştir.

Çalışmanın amacına uygun olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

“Toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmak, içerik analizinin temel amacıdır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlamaktır” (Yıldırım vd. 1999).

Görüşmelerde veri kayıplarının oluşmaması için, görüşmeler yazılı olarak kaydedilmiş daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmıştır. İçerik analizinde toplanan veriler önce kavramlaştırılmaktadır. Daha sonra verilerle anlamlılık analizi yapılmaktadır. Bu analiz; katılımcılar için anlamlı olanlarının seçilmesidir (Altunışık vd. 2012).

Ana kütle, İSO 2016’da ilk 500’de yer alan kuruluş yeri Kocaeli ili olan işletmelerle, Kocaeli ilindeki kamu işletmeleri oluşturmaktadır. Ana kütle içerisinde gönüllü olarak mülakat sorularını cevaplayan 113 işletme araştırma örneğini oluşturmaktadır. Nitel araştırmalarda 30-40 birimden elde edilen verilerin ve sonuçların yeterli olduğu kabul edildiğinden 113 işletme sayısı araştırma için yeterli olarak görülmüştür.

Yaygın olarak kullanılmakta olan kolayda örneklem yöntemi, gönüllü katılımcıların oluşturduğu ve ankete cevap veren herkesin örneğe dahil edildiği örneklem çeşididir (Altunışık vd. 2012).

6. Bulgular

Nitel araştırma yapılarak elde edilen verilere ilişkin bulgular şu şekilde değerlendirilmiştir:

Yapılan mülakata katılan işletmelerde görüşülen yetkili kişilerin pozisyonları; 36 müdür (% 31,85), 24 insan kaynakları şefi (% 21,23), 12 müdür yardımcısı (% 10,61), 41’i insan kaynakları-işgören sorumlusu (% 36,28) şeklindedir.

Tablo 4. Katılımcıların Pozisyonları

Pozisyon	n	% (f)
Müdür	36	31,85
Müdür yardımcısı	12	10,61
İnsan kaynakları şefi	24	21,23
İnsan kaynakları işgören sorumlusu	41	36,28

İşletmelerin sermaye durumuna ilişkin soruya verilen cevaplar 27 işletmenin yabancı sermayeli (% 23,88) olduğu, 82 işletmenin tamamının yerli sermayeli (% 72,56) olduğu şeklindedir. 4 (% 3,5) işletme yetkilisi ise bu soruya cevap vermemiştir. Yerli sermayeli işletmelerden 4 tanesi (% 4,87) kamu işletmeleridir.

Tablo 5. İşletmelerin Sermaye Durumuna Göre Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
Yabancı sermayeli	27	23,88
Yerli sermayeli	82	72,56
Görüş bildirmekten kaçınan	4	3,5

İşletmelerin faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin soruya verilen cevaplardan ise: 41 işletmenin (% 36,28) sanayi, 70 işletmenin (% 61,95) hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. 2 işletme (% 1,77) ilgili soruya yanıt vermemiştir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren 4 işletme (% 5,71) kamu kuruluşudur.

Tablo 6. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektöre Göre Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
Sanayi	41	36,28
Hizmet	70	61,95
Görüş bildirmekten kaçınan	2	1,77

İşletmelerin işgören sayısına göre işletme büyüklüğüne ilişkin soruya verilen cevaplar ise: 53 işletmenin (% 46,9) büyük ölçekli, 39'unun (% 34,51) orta ölçekli, 15'inin (% 13,27) küçük ölçekli olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamındaki kamu işletmelerin tamamı (% 7,54) büyük ölçeklidir.

Tablo 7. İşletme Büyüklüğüne (İşgören Sayısı) Göre Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
Büyük ölçekli	53	46,9
Orta ölçekli	39	34,51
Küçük ölçekli	15	13,27

İşletme işgörenlerinin sendikalı olup olmadığı sorusuna ilişkin verilen cevaplar; 40 işletmenin sendikalı (% 35,40) olduğu, 70 işletmenin (% 61,95) sendikasız olduğu yönündedir. 3 işletme (% 2,66) yetkilisi bu soruyu cevaplamamıştır. Sendikalı işletmelerden 15'inin yabancı (% 37,5) sermayeli olduğu, 4'ünün ise kamu (% 10) işletmesi olduğu, kamu işletmelerinde işgörenlerin tamamının sendikalı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8. İşgörenlerin Sendika Durumlarına Göre Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
Sendikalı	40	35,40
Sendikasız	70	61,95
Görüş bildirmekten kaçınan	3	2,66

İşletmelerde, işgörenlerin performansını nasıl ölçüyorsunuz ve hangi yöntemleri kullanıyorsunuz sorusu için; 14 işletme (% 12,39) yetkilisi 360 derece, 10 işletme (% 8,85) yetkilisi 180 derece (360 derece performans değerlendirme yöntemine geçiş hazırlığı), 17 işletme (% 15,04) yetkilisi hedef bazlı, 60 işletme (%53,10) yetkilisi klasik, 2 işletme (%1,76) yetkilisi yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemi kullandığını ifade etmiştir. 10 işletme (% 8,85) konuyla ilgili görüş bildirmekten kaçınmışlardır.

Tablo 9. İşletmelerin Kullandıkları Performans Değerlendirme Yöntemleri Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
360 derece	14	12,39
180 derece (360 derece performans değ. yön. geçiş hazırlığı)	10	8,85
Hedef bazlı	17	15,04
Klasik performans değerlendirme	60	53,10
Yetkinlik bazlı	2	1,76
Görüş bildirmekten kaçınan	10	8,85

İşletmenizde değerlendirici olarak kimler görev almaktadır sorusu için 97 işletme (% 85,84) ilk yöneticinin değerlendirici olduğunu belirtmiştir. 11 işletme (% 9,73) çoklu değerlendiricilerin bulunduğunu belirtirken, 5 işletme yetkilisi (% 4,42) konuyla ilgili görüş belirtmemiştir.

Tablo 10. İşletmelerde Performans Değerlendirici Olarak Görev Alanlar Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
İlk yönetici	97	85,84
Çoklu yönetici	11	9,73
Görüş bildirmekten kaçınan	5	4,42

İşgörenlerin kendi kendilerini değerlendirip değerlendirmedikleri sorusuna ilişkin sadece 38 işletme (% 33,63) yetkilisi bu tarz bir değerlendirmenin söz konusu olduğunu belirtmiştir. 14 işletme (% 12,39) yetkilisi *değerlendirmenin iş arkadaşları tarafından yapıldığını* ifade etmiştir. 18 işletme (% 15,93) yetkilisi *değerlendirmenin astlar tarafından yapıldığı* şeklinde görüş bildirmiştir. 14 işletme (% 12,38) yetkilisi *değerlendirmenin müşteri tarafından yapıldığını* ifade etmiştir.

Tablo 11. İşletmelerdeki İşgörenlerin Kendileri ve Kendileri Dışında Performans Değerlendiricileri Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
Kendi kendini değerlendirme	38	33,63
İş arkadaşları	14	12,39
Astlar	18	15,93
Müşteriler	14	12,38

Değerlendiriciden kaynaklı hatalar yaşanıp yaşanmadığı sorusuna 94 işletme (% 83,09) yetkilisi sorun yaşadıklarını, 19 işletme (% 16,81) yetkilisi sorun yaşamadıklarını ifade etmiştir.

Tablo 12. Performans Değerlendiriciden Kaynaklanan Hata Yaşanıp Yaşanmadığı Frekans Değerleri

Pozisyon	n	% (f)
Sorun yaşanmakta	94	83,09
Sorun yaşanmamakta	19	16,81

Mülakata katılan katılımcılar (K); K2, K3, K56, K93 “performans değerlendirme puanlarının ya da verilerinin yanlış hesaplanmasından veya sisteme yanlış aktarılmasından dolayı” değerlendiriciden kaynaklı hatalar yaşandığını belirtmişlerdir. K14, K17, K30, K66, K112 “değerlendiricinin bilgi noksanlığından kaynaklanan değerlendirici hatalarının yaşandığını” belirtmişlerdir. K50, K111, “değerlendiricinin dikkat eksikliğinden kaynaklanan ve kısıtlı zaman içerisinde değerlendirme yapma zorunluluğu” nedeniyle değerlendiriciden kaynaklı hatalar yaşandığını ifade etmişlerdir.

K46, yaşanan değerlendirici hatası olarak; “işgörenin zayıf olduğu faktörlere göre değerlendirmesi, mobbing (psikolojik taciz) yoluyla işgörenin iş motivasyonunu düşürmesi ve istifaya zorlaması” şeklinde belirtmiştir.

K6, K14, K17, K20, K22, K23, K24, K31 gibi yirmi sekiz katılımcı, “Hale etkisi, pozisyondan etkilenme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, önyargılı davranma,

objektif olamama, son yaşanan olaylardan etkilenme, tarafsız olamama, kontrast hataları, bir başkasının başarısından etkilenme” şeklinde değerlendirici hatalarından bahsetmişlerdir.

K48, K52, K77, K104 “kişiyi anlık duygularıyla değerlendirip hedef alması, duygusallık göstermesi” şeklinde değerlendirici hatası olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcılara; *performansı değerlendirilen işgörenler hangi olumsuz tutumları sergilemektedirler* soru sorulduğunda; 14 işletme (% 12,39) yetkilisi herhangi bir olumsuz tutumla karşılaşmadıklarını, 54 işletme (% 47,79) yetkilisi ise olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşmalarını belirtirken, 45 işletme (% 39,82) yetkilisi cevap vermekten kaçınmışlardır.

K40, “işgörenler değerlendiricinin taraf tuttuğunu ve adam kayırdığını ifade etmektedirler, ödül ve cezaların herkes için eşit dağılmadığını belirtmektedirler”, K25, “Ücret ve iş memnuniyetsizliği, işgörenler arasındaki kişisel uyumsuzluklar, işletme malına gerekli özeni göstermeme, iş yeri kurallarına uymama” şeklinde cevap vermiştir. K31, K32, “arkadaşlık ilişkilerinin bozulması, müşterilerle olan ilişkilerin olumsuzlaşması, iş ahlakına uygun olmayan davranışlar, iş sorumluluğu gibi konularda işgörenlerin olumsuz tutumlarıyla” karşılaşıldığını ifade etmiştir. K3, K58, “işgörenlerin iş stresi yaşadıklarını” belirtmişlerdir. K35, işgörenlerin “devamsızlık yaptıkları” yönünde görüş bildirirken, K14 ve K67 ise “işgörenlerin işten ayrılma yönünde olumsuz davranış sergiledikleri”ni ifade etmişlerdir. K44, K76 ise “işgörenlerin iş memnuniyetsizliği yaşadıklarından” bahsetmişlerdir. K5, K11, K16, K17, K21, K30, K57 gibi yedi katılımcı “işgörenlerin işlerini eksik yaptıklarını ve işlerine gerekli özeni göstermediklerini” ifade etmişlerdir. K2, K8, K9, K12, K13, K20 gibi otuz altı katılımcı işgörenlerin “işe geç gelme, motivasyon düşüklüğü, işi yavaşlatma, performans düşüklüğü” gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilediklerinden bahsetmişlerdir.

7. Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan işletme yetkilileri ile yapılan görüşmeler sonucunda; ilgili işletmelerde performans değerlendirme yöntemleri olarak klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinin uygulandığı görülmektedir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri uygulayan işletmelerin; 360 derece geribildirim, hedeflere yönelik ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemleri kullandıkları tespit edilmiştir. Bazı işletmelerin 360 derece geribildirim performans değerlendirme yöntemine geçiş amacıyla 180 derece performans değerlendirme yöntemi uyguladığı bazı işletmelerinde kendilerine özel performans değerlendirme yöntemi uyguladığı tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerden sadece biri, kendine özel “dashboard” adını verdikleri performans değerlendirme yöntemi kullanmaktadır. Bu işletmeler tamamen yerli sermaye ile kurulmuş olup, hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Orta büyüklükte olan bu işletmelerde işgörenlerin hiçbiri herhangi bir sendikaya üye değildir. Kendine özel performans değerlendirme yöntemi kullanan bu işletmelerde değerlendirme sonucunda veri giriş hatası olabileceği ifade edilmektedir. Performans değerlendirme neticesinde işgörenlerin performans değerlendirme puanlarının düşük olması ya da olabilme ihtimali nedeniyle iş stresi yaşadıkları belirtilmiştir.

Araştırmada, yerli ve yabancı sermayeli işletmelerin performans değerlendirme yöntemlerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç Bakan vd. (2012)'nin çalışmalarıyla örtüşmektedir.

İşgörenlerin memnuniyetsizliği, performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutum ve davranışlara dönüşmektedir. Araştırmada, işgörenlerin performans değerlendirme sonrasında olumsuz tutum ve davranışlar gösterdiği tespit edilmiştir. Bunlar; işgörenlerin motivasyonunun düşmesi, iş yavaşlatma, işe geç gelme, devamsızlık gibi işletme tarafından istenmeyen davranışlardır.

Çakmak vd. (2006) çalışmasında, genel anlamda işgörenlerin performans değerlendirme sisteminden adaletli olmadığı düşüncesiyle memnun olmadıklarını belirtmiştir.

Araştırmada, değerlendirici hatası yaşamadığını belirten işletmeler içerisinde % 31,57'si hedeflere yönelik performans değerlendirme yöntemi uyguladığını ifade etmiştir. Hedeflere yönelik performans değerlendirme yöntemi haricindeki performans değerlendirme yöntemlerinde değerlendirici hataları ile karşılaşmıştır. Elde edilen bulgular Gavcar (2006)'ın bulgularıyla örtüşmektedir.

Çoğu kamu işletmelerinde klasik performans değerlendirme yöntemlerinin kullanıldığı, ilgili işletme yetkilileri tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca kamu işletmelerinde hala değerlendirici ilk amir pozisyonundadır. Bu duruma ek olarak kamu işletmelerinde değerlendirme hatalarının olmadığı belirtilirken, değerlendirilen işgörenlerin olumsuz tutumlarının olduğundan bahsedilmiştir. Performans değerlendirmenin gizli yapılmasının değerlendirme hatalarının olmamasına sebebiyet verdiği düşünülmektedir.

Klasik performans değerlendirme yöntemi kullanan bir işletme; yerli sermaye ile kurulmuş olup sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedir. İşletme yetkilisi, performans değerlemede yaşanan değerlendirici hatası olarak, mobbing (psikolojik taciz) yoluyla işgörenin iş motivasyonunun düşürüldüğünü ve istifaya zorlandığı ifade etmiştir. Literatür taramasında, performans değerlendiriciden kaynaklı hatalar arasında mobbing kavramına rastlanmamıştır.

Araştırmada, 360 derece geribildirim performans değerlendirme uygulayan bir işletme, değerlendiriciden kaynaklı hatalar yaşandığını ifade etmektedir. Murat vd. (2011)'in çalışmaları da araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

Araştırmada, 360 derece geribildirim ve yetkinlik bazlı performans değerlendirme yöntemi kullanan işletmelerde, değerlendiriciden kaynaklı sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir.

Araştırmada, 360 derece geribildirim performans değerlendirme yöntemi uygulayan bir işletme, çoklu değerlendiricilerin beyaz yakalı işgörenler için uygulandığı belirtmiştir. Ancak mavi yakalı işgörenler için performans değerlendirmesinin sadece ilk yönetici tarafından yapıldığı tespit edilmiştir.

360 derece geribildirim performans değerlendirme sistemine hazırlık yapan; 180 derece performans değerlendirme yöntemi uygulayan bir işletme ise performansı değerlendirilen işgörenlerin olumsuz tutum ve davranış sergilediklerini belirtmiştir.

Antonioni vd. (akt. 2001, Murat vd. 2011), Akdoğan vd. (2009), Tan vd. (2011)'in çalışmalarında çağdaş performans değerlendirme yöntemi olarak 360 derece

geribildirim performans değerlendirme güvenilir ve adil olduğunu tespit etmişlerdir. Çağdaş yönetim yaklaşımları içinde çoklu değerlendiricilerin değerlendirme hatasını ortadan kaldırdığı ya da en aza indirdiği düşünülse de araştırmaya katılan işletmelerde hem değerlendirici hatası hem de işgörenlerin olumsuz tutum sergilediği tespit edilmiştir.

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerinden hedeflere yönelik değerlendirme yöntemi kullanan işletmelerin tamamının değerlendiriciden kaynaklı sorunlar yaşamadıkları ve performansı değerlendirilen işgörenlerin de olumsuz tutum sergilemedikleri tespit edilmiştir.

Hedeflere yönelik performans değerlendirme yöntemi uygulayan işletmelerden biri kamu, diğerleri özel sektör işletmesi iken; üç işletme yabancı sermayeli geriye kalan işletmeler ise yerli sermayelidir.

Sadece bir kamu işletmesinde hedeflere yönelik performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır. Bu işletmede de değerlendirici hatası ve değerlendirmeden kaynaklı olarak işgörenlerin tutumlarında olumsuzluk yaşanmadığı tespit edilmiştir. Hedeflere yönelik performans değerlendirme yönteminde yönetici ve astlar birlikte karşılıklı olarak hedef belirledikleri için her iki tarafında uzlaşması söz konusudur. Bu durum; astlar için yönetime katılma imkânı sağlarken, belirlenen hedefe ulaşabilmek için daha fazla gayret gösterici ve motive edici olmaktadır. İşgören elde etmek istediği sonuca ulaşmış ve ulaşmadığını kendisi de bilmektedir. Bundan dolayı; değerlendirme esnasında hatalarla ve işgören tarafından herhangi bir olumsuz tutumla karşılaşılması son derece doğaldır.

Araştırmanın sonucunda; performans değerlendirme yöntemlerinden klasik ve çağdaş yöntemlerin uygulamada aynı ağırlıkta yer bulduğu söylenebilmektedir. Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri uygulayan işletmeler içerisinde çoğunluğun hedeflere yönelik performans değerlendirme yöntemi uyguladığı tespit edilmiştir. Hem özel hem kamu işletmeleri için hedeflere yönelik performans değerlendirme yönteminde değerlendirici hatası, işgörenin olumsuz tutum ve davranışları ile karşılaşılması tespit edilmiştir. Bu açıdan işletmelerde hedeflere yönelik performans değerlendirme yöntemi kullanımının daha da yaygınlaşacağı düşünülmektedir.

İster klasik ister çağdaş performans değerlendirme yöntemleri kullanılsın, önemli olan performans değerlendirme hatalarının minimuma indirilmesi ya da ortadan kaldırılması, adaletli ve güvenilir bir performans değerlendirme sisteminin kurulmasıdır. Bu amaca ulaşabilmek için işletme politikasına, işletme kültürüne, işletme stratejisine, yönetim tarzına göre işletmenin kendine özgü bir performans değerlendirme yönteminin oluşturulması mümkündür.

Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri spss uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Akçakaya, M. (2012). Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 32: 171-202.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2009). 360 derece performans değerlendirme sistemi: askeri imalat işletmesinde yöneticiler üzerinde bir uygulama. *İİBF Dergisi*, 23(1): 49-71.
- Aktan, C. C. (2009). Performans yönetimi: organizasyonlarda performans değerlendirme ve ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 25-49.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F., Erşahan, B. ve Eyitmiş, A. M. (2012). Bankalarda performans değerlendirme ve ücretleme ilişkisine dair çalışanların algılamaları: yerli ve yabancı menşeli banka uygulamalarının karşılaştırılmasına yönelik bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1): 1-26.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1): 103-127.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Berg, B. L. ve Lune, H. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (H. Aydın. Çev.). Konya: Eğitim Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Çakmak, A. F. ve Biçer, İ. H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ Dergisi Sosyal Bilimler*, 3(1): 3-14.
- Çetin, C. ve Dinç Özcan, E. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Çınar, Z. (2016). *Yetkinlik bazlı performans değerlendirme*. <https://www.makaleler.com/yetkinlik-bazli-performans-degerlendirme>, (24.01.2018).
- Çiftci, B. (2007). Performans değerlemesi. (Ed.). U. Dolgun. *İnsan kaynakları yönetimi* 167-199. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dawson, C. (2015). *Araştırma yöntemlerine giriş*. (Çev.) A. Arı. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A. ve Engin, K. (2006). Konaklama işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sistemleri ve uygulama alanları (Muğla ili örneği). *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2): 31-45.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G. (2009). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Helvacı, A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2): 155-169.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a5de7198151a9.85524870. (10.12.2017).

- Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (1999). *Balanced scorecard*. (Çev.). S. Egeli. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Murat, G. ve Bakan, İ. (2011). Kamuda 360 derece performans değerlendirme Zonguldak Karaelmas Üniversitesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(1): 1-24.
- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi*. (Ed.). C. Çetin. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Örücü, E. (2013). *Modern işletmecilik*. Bursa: Dora Yayıncılık.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitapevi.
- Punch, K. (2016). *Sosyal araştırmalara giriş*. (Ed.). Z. Etöz. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *Uygulamaları örnekleriyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Saruhan, S. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Tan, Ö ve Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9(35): 1-13.
- Toptop, N., Aykaç, B., Yayman, H. ve Özer, A. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88 Ocak-Mart: 87-108.
- Uyargil, C. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ünsar, S. (2009). Yetkinliğe dayalı ücret yönetiminin genel bir değerlendirilmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1): 43-56.
- Venkateswara Rao, T. (2016). *Performance management : toward organizational excellence*. Sage Publications EBSCOhost.
- Wiersma, U. ve Latham, G. (1986). The practicality of behavioral observation scales, behavioral expectation scales, and trait scales. *Personnel Psychology*, 39: 619-628.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

A Qualitative Research on Performance Evaluation Methods: The Sample of Kocaeli Province

Burcu ÜZÜM

Kocaeli University
Kocaeli Vocational School
Kocaeli, Turkey

orcid.org/0000-0003-0352-243X

burcugokay@gmail.com

Seher UÇKUN

Kocaeli University
Kocaeli Vocational School
Kocaeli, Turkey

orcid.org/0000-0002-7840-2363

seher.uckun@gmail.com

Extensive Summary

One of the most important factors that will enable businesses to achieve their aims is human resources. One of the human resources management functions is performance evaluation. In the business, the performance measurement is made in order to benefit from the human resources in the direction of the aims. Performance evaluation may vary from business to business. Despite these differences, there are problems in the performance evaluation process that are similar to each other in the enterprises.

As a result of the job analysis conducted in the human resources departments, certain standards are being set up. The performance evaluation shows how close the employees are to these standards. Performance evaluation results are used for human resources functions such as recruitment, training and development, career management, recruitment and rewarding. When performance evaluation results are detached from specified standards, low performance is the issue. Factors such as recruitment of incompetent employees, incomplete rewarding, stress, inadequacy of career steps, and excessive workload cause low performance.

The people to perform the performance evaluation vary according to the policies, strategies and size of the enterprises. Performance evaluation methods are generally divided into traditional and contemporary methods. There may be some faults in the performance evaluation process. These faults can be caused by performance evaluation method or performance evaluator.

The aim of this research, performance evaluation methods of organization in Kocaeli, is the attitude towards the evaluation of the application encountered faults and employees about what it is trying to draw a portrait.

Qualitative research asks questions such as what, how, when and why to discover a topic or phenomenon. Interview method, which is one of the qualitative research techniques, was used in the research.

Interview questions were identified by using the qualitative research questions and expert opinions examined in the literature as appropriate for the purpose of the research. For the aim of the study, data were collected and subjected to content analysis using a semi-structured interview technique.

In order to avoid data loss in negotiations, negotiations were recorded in writing and then transferred to the computer environment. Content and significance analysis were applied to the data obtained in the research.

The universe, the establishment place in the first 500 in ISO 2016, constitutes the public institutions in Kocaeli province, the enterprises which are in Kocaeli province. 113 institutions that responded to interview questions voluntarily within the parent body form the research sample. Since the data obtained from 30-40 units in qualitative research and the results are considered to be sufficient, 113 institutions were deemed sufficient for the research.

The findings of the qualitative research were evaluated as follows:

Authorized positions that have been seen in the institutions that have made the interview; 36 managers (31.85%), 24 human resources chiefs (21.23%), 12 deputy directors (10.61%) and 41 human resources-personnel accountants (36.28%).

In the institution, how do you measure the performance of employees and what methods are you using? 14 institutions (12,39%) 360 degrees, 10 institutions (8,85%) 180 degrees (360 degree performance evaluation method), 17 institutions (15,04%) , 10 officials were classical and 2 institutions (1,76%) stated that competence based performance evaluation method was used. 10 institutions (8.85%) refrained from commenting on the subject.

97 institutions (85.84%) stated that the first manager was the evaluator for the question of who is serving as the evaluator in our business. 11 institutions (9,73%) stated that multiple evaluators were present, while 5 institutional officials (4,42%) did not comment on the matter.

94 institutions (83.09%) said that they had problems and 19 institutions (16.81%) said that they did not have any problems because of evaluator's faults.

Participants; when the employees whose performance is assessed are asked what questions they are displaying negative attitudes; 45 institutions (39.82%) refrained from responding while 14 institutions (12.39%) stated that they did not encounter any negative attitudes, 54 institutions (47.79%) said that they faced with negative attitudes and behaviors.

As a result of the interviews with the institutional officials voluntarily participating in the research; Classical and contemporary performance evaluation methods are applied as performance evaluation methods in related institutions. Organizations that implement contemporary performance evaluation methods; 360-degree feedback, performance evaluation by objectives and competency-based performance evaluation methods. Some organizations that have implemented their own performance appraisal methods have found that some organizations have applied a 180-degree performance appraisal method to upgrade to 360-degree feedback performance appraisal.

Only one of the institutions that participated in the survey formed its own performance evaluation method.

It has been determined that the performance evaluation methods of domestic and foreign capital institutions are different in the survey.

Dissatisfaction of employees, negative attitudes towards performance evaluation and behaviors. In the study, it was determined that employees showed negative attitudes and behaviors after performance evaluation. These; the decrease of the motivation of the employees, slowing down the work, coming to work late, absenteeism is the behavior of the institution.

In the performance evaluation method for the targets, the management and the subordinates set the mutual targets together, so there is a consensus on both sides. This situation; while being able to participate in management for subordinates, it is becoming more motivating and motivating to reach the specified goal. The worker knows for himself whether he has achieved the result he wants to achieve. Therefore; it is quite natural that no negative attitudes are encountered by mistakes and employees during the evaluation.

As a result of the research; it can be argued that classical and contemporary methods of performance evaluation methods take place at the same weight in practice. It has been determined that most of the institutions that apply contemporary performance evaluation methods apply the performance evaluation method for their targets. It has been determined that evaluator error, employee's negative attitudes and behaviors are not encountered in the performance evaluation method for the targets for both private and public institutions. In this respect, it is considered that the use of the performance evaluation method for the targets in the institutions will become more widespread.

Whether classical or contemporary performance evaluation methods are used, it is important to establish a fair and reliable performance evaluation system to minimize or eliminate performance evaluation errors. In order to achieve this aim, it is possible to establish a unique performance evaluation method according to institutional policy, corporate culture, institutional strategy, management style.