

Kit'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla –Yatağan Termik Santrali Örneği)

Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balikesir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, BANDIRMA

Araş. Gör. Zehra TÜRK

Muğla Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, MUĞLA

Ahmet SÜNGÜ

Muğla Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, MUĞLA

ÖZET

Bu çalışmada, Muğla-Yatağan Termik Santralindeki çalışan astların, performans değerlendirme çalışmalarını ne kadar desteklediği ve bu çalışmalara ne kadar güvendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca ücret artışı, geribildirim, işletme içi eğitim, işgücü planlaması ve terfi politikalarının işgören performans değerlendirme sistemine olan destek ve güven üzerindeki etkisi de ölçülmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, ücret artışı, geri bildirim, hizmetiçi eğitim, personel planlaması, terfi politikaları

ABSTRACT

In this paper it is tried to determine that how much the subordinates who work in Mugla-Yatagan thermic powerhouse support the studies on performance evaluation and how much they rely on these studies. In addition rising wage, feedback, internal education, personal planning and promotion politics are tried to measure on the confidence and support related to evaluation system of personal performance.

Keywords: Performance evaluation, Rising wage, Feedback, Internal education, Personal planning, Promotion politics.

I. GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları departmanı sadece işe eleman alınması veya işe alıştırılması ile ilgilenmez. İşe alınan bu işgörenin iş performansını yüksek bir şekilde tutmak ve işgörenin iş performansını belirleyerek; eğitim, ücret, terfi, departmanlardaki işgücü planlaması gibi konularda rehberlik yapma görevini de üstlenmiştir. Bunu da ancak performans değerlendirme sonuçlarına göre yapabilmektedir.

Ülkemizde bir çok işletme performans değerlendirme çalışmalarına hala gereken önemi vermemekte ve bu konuda çalışanlarını yeterince bilgilendirmemektedir. Performans değerlendirmeleri organizasyonlardaki önemli çıktılarla (ücret artışları, terfiler vb.) çoğu zaman bağlantılıdır ve ayrıca da yöneticilerle elemanları arasındaki doğru değerlendirme derecelendirmesi konusunda meydana gelen anlaşmazlıklar, muhtemelen kişisel çatışmalara yol açmaktadır (Holbrook, 2002: 103).

Bu araştırmada, astların performans değerlendirme çalışmalarını ne kadar desteklediği ve bu çalışmalara ne kadar güvendiği sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde performans değerlendirme ile ilgili teorik bilgiler sunulmuştur. Yöntem bölümünde, veri toplama teknikleri, örnek grup ve kullanılan analiz teknikleri belirtilmiştir. Bulgular bölümünde ise astların performans değerlendirme çalışmalarına verdikleri destek ve bu çalışmalara duydukları güven hakkındaki bulgular sunulmuştur.

II. PERFORMANS DEĞERLEME

A. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ilginçlerini performans değerlendirmesi çekmektedir. Kapsamlı bir gözden geçirme, performans değerlendirmeleri konusunda yayınlanmış çalışmaların sayısı ile ilgili bazı ipuçları sağlayabilir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır. Çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı bir çok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar (Holbrook, 2002: 102).

Performans değerlendirilmesi, bazı kaynaklarda “işgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılır (Akyüz, 2001: 82).

Performans değerlendirilmesi, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi demektir. Çalışan elemanların mevcut başarı seviyesiyle başarı standartlarını karşılaştırarak onların tutum, davranış ve çıktılarını ölçme, değerlendirme ve etkileme süreci olarak görülebilir (Dinçer ve Fidan, 1997: 271). Başka bir ifadeyle, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995: 132).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak, performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktadır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.

Yukarıdaki tanıma dayanılarak, performans yönetimi sürecinin şunları içerdiği söylenebilir: **a)** Strateji ve amaçlar **b)** iş tanımları ve hedef belirleme **c)** izleme ve yol gösterme **d)** performansın değerlendirilmesi **e)** personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi (Canman, 1995:120).

Performans değerlendirme ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Yalçın, 1994: 101). Ülkemizde ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet

Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bingöl, 1993: 21).

B. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

- İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaşır.
- Eğitim planlamasında yararlanır.
- İşgören seçimi, işe yerleştirme, işten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçülenmiş bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.
- İşgörelere uygulanabilecek özendirme önlemlerinin belirlenmesinde yardımcı olur.
- İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına neden olur.
- İşe-Adam ilkesini gerçekleştirir.
- “Eşit işe – Eşit ücret” ödenmesini sağlar (Ataay, 1990:16).
- Astarlar, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar.
- Astarlar, performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler (Uyargil, 1994: 10).

C. PERFORMANS DEĞERLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans değerlendirme sürecini etkileyen başlıca etmenler, yapılan iş, işgörenlerin tutum ve davranışları, yöneticinin tutumu ve işgören sendikasının yaklaşımı olarak sıralanabilir.

Performans değerlemesinin örgütteki insan kaynağı üzerinde olumlu yönden etkili olabilmesi ya da bir sorun haline dönüşmesi, dört önemli etkene bağlı olarak değişebilmektedir. Bu etkenler; örgütte neyin değerlendirileceği, değerlendirmenin ne zaman yapılacağı, değerlendirmeyi kimin yapacağı ve değerlendirmede hangi tekniğin kullanılacağıdır (Yüksel, 1998: 161-165).

Performans değerlemesinde neyin değerlendirileceği hayli tartışmalı bir konudur. Neyin ölçüleceği konusu, Performans değerlemesinde esas alınacak ölçütlerin neler olduğunu belirlemeyi içerir. Başarı ölçütleri olarak işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi çeşitli ölçütler ele alınabilir. Değerlendirmenin ne zaman ve ne sıklıkta yapılacağı konusu diğer önemli bir sorundur. Değerlemeler, genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlemenin yılda birkaç kez yapıldığı da görülmektedir.

Değerlemeyi kimin yapacağı konusu başarı değerlemesinde çok önem verilen bir konudur. Değerlemeyi işgörenin ilk amiri, ilk amiri ile birlikte ikinci ve üçüncü amirleri, iş arkadaşları, astları, dışardan gelen bir uzman veya kendisi yapabilir (Yüksel, 1998: 161-165).

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HATA KAYNAKLARI

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonuçları vermeyebilir. Performans değerlendirilmesi sürecinde en sık yapılan hatalar şunlardır:

- Fazla hoşgörü (Esneklik)
- Katılık
- Halo etkisi
- Merkezi eğilim
- Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği (Can vd., 1998:166-167).

E. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

- Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri
- Sosyometrik Değerleme Yöntemi
- Derecelendirme Yöntemi
- Fonksiyonel Değerleme Yöntemi
- Kritik (ilginç) Olay Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi (Sabuncuoğlu, 1997: 172-182).

Birçok yönetici performans değerlendirmesini ya hiç ya da doğru bir şekilde yapmamaktadır. Yöneticilerin çoğu, performans değerlendirmelerini çelişkilerle dolu algılamaktadır. Çalışanlar da performans değerlendirme toplantılarından kendilerine haksız davranılmış ve yeterince takdir edilmemişlik duygularıyla dolu olarak ayrılmaktadır. Eğer yönetici yıl boyunca düzenli bir şekilde ve tam geri bildirimler verirse, performans değerlendirme toplantılarında sürprizler, çatışmalar ve hayal kırıklıkları olmaz. Böyle bir durumda, performans değerlendirme toplantıları, çalışanın performansını ne kadar iyi olduğu ve nasıl daha fazla geliştirebileceği konusunda verimli toplantılar haline gelecektir (Schemel, 1997: 132).

III. YÖNTEM

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni geniş bir gruptan, çok miktarda veriyi, kısa zamanda kolayca toplama olanağı yaratmasıdır. Anket formunda 20 adet soru yer almaktadır. Soruların ilk dört tanesi yaş, cinsiyet, medeni hal ve eğitim seviyesiyle ilgili demografik sorulardır. 6. soruda, performans değerlemenin çalışanlar için neyi ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. 20. soru çalışanların, işletmede yapılan performans değerlendirme çalışmalarına verdiği desteği ve güveni doğrudan ölçmeye yöneliktir ve bu çalışmada bağımlı değişkeni teşkil etmektedir. 10, 13, 16, 17 ve 18. sorular çalışanların, performans değerlendirme çalışmalarına olan güvenleri ve destekleriyle, geribildirim, ücret artışı, işletme içi eğitim, terfi ve işgücü planlaması unsurları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu unsurlar araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Anket ile, Muğla Yatağan Termik Santralinde 44 çalışana uygulanarak astların performans değerlendirme çalışmalarını ne kadar desteklediği ve güvendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla elde edilen bulgular istatistik programlar yardımıyla analiz edilmiştir.

İşletmede üç çeşit işgören bulunmaktadır. Bunlar:

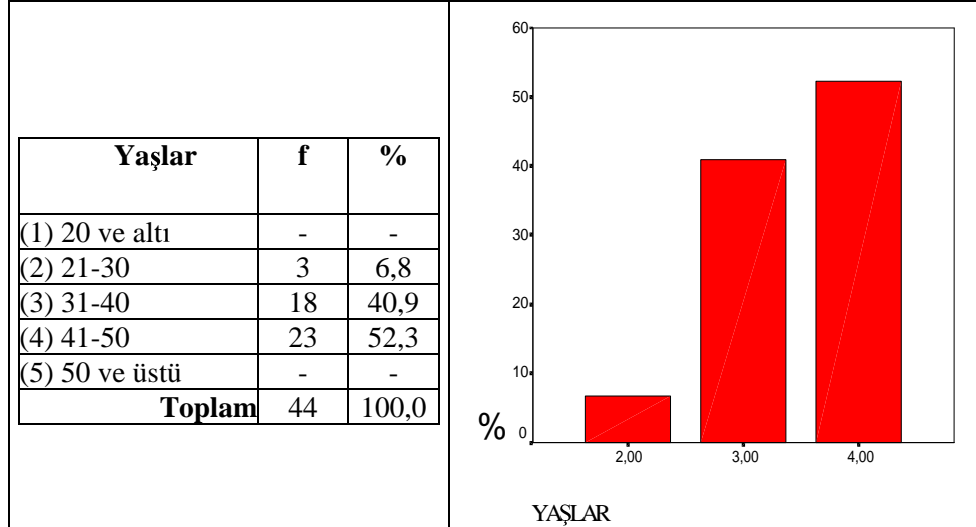
1. Memurlar
2. Sözleşmeli personel
3. İşçiler

IV. BULGULAR

Tablolarda kullanılan değerlerin anlamı.

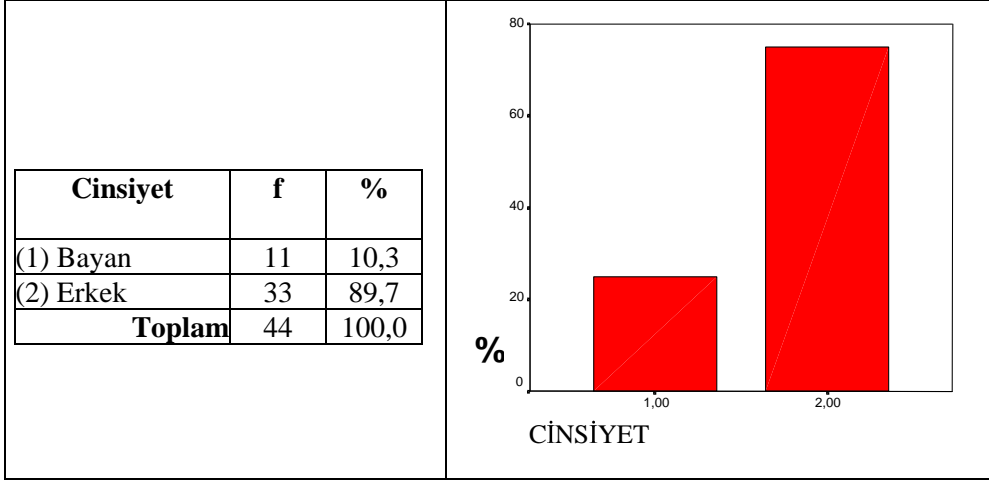
1. Kesinlikle katılıyorum
2. Kısmen katılıyorum
3. Katılıyorum
4. Katılmıyorum
5. Kısmen katılmıyorum
6. Kesinlikle katılmıyorum

Tablo-1. Yaşları Bakımından İşgörenlerin Dağılımı.



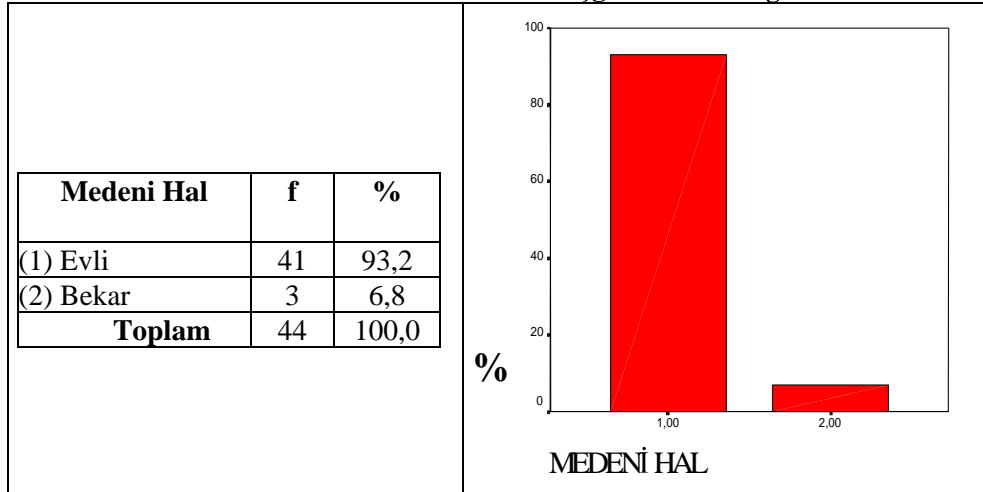
Tablo-1’de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların çoğunluğu (%52,3), 41-50 yaş grubu arasındadır. %40,9 ise 31-40 yaşları arasında olup, geri kalan %6,8’i 21-30 yaş grubundadır.

Tablo-2. İşgörenlerin Cinsiyetleri Bakımından Dağılımları.

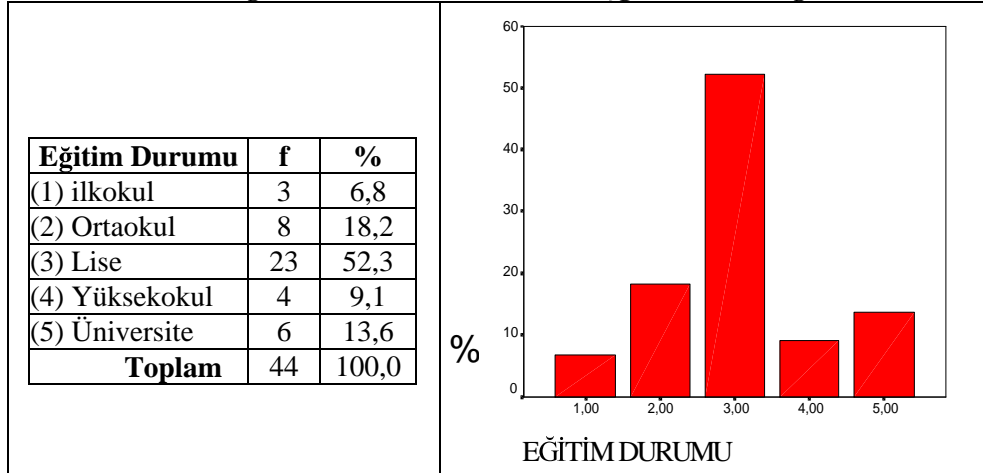


Tablo-2’de görüldüğü üzere 44 kişinin %89,7’si erkeklerden, geriye kalan %10,3’ü ise bayanlardan oluşmaktadır.

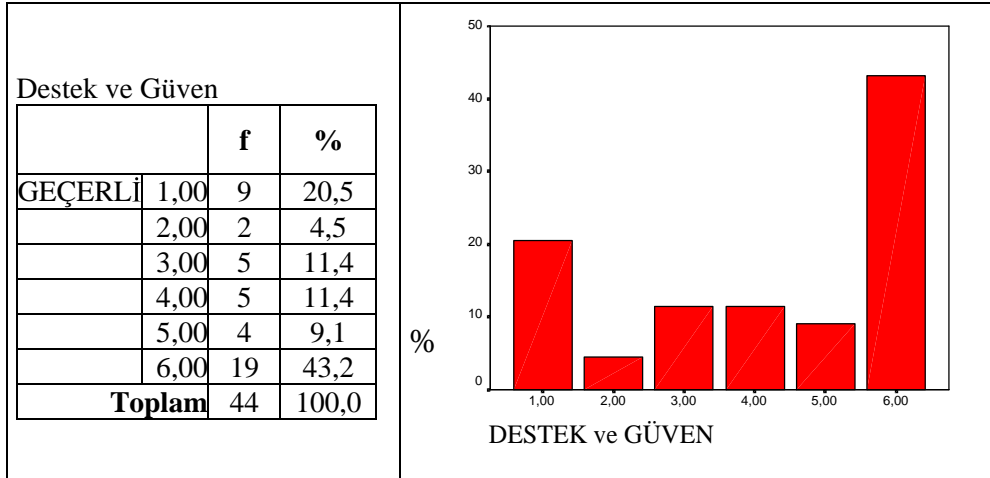
Tablo-3. Medeni Hal Bakımından İşgörenlerin Dağılımı.



Çalışanların %93,2’si evli, %6,8’i ise bekadır.

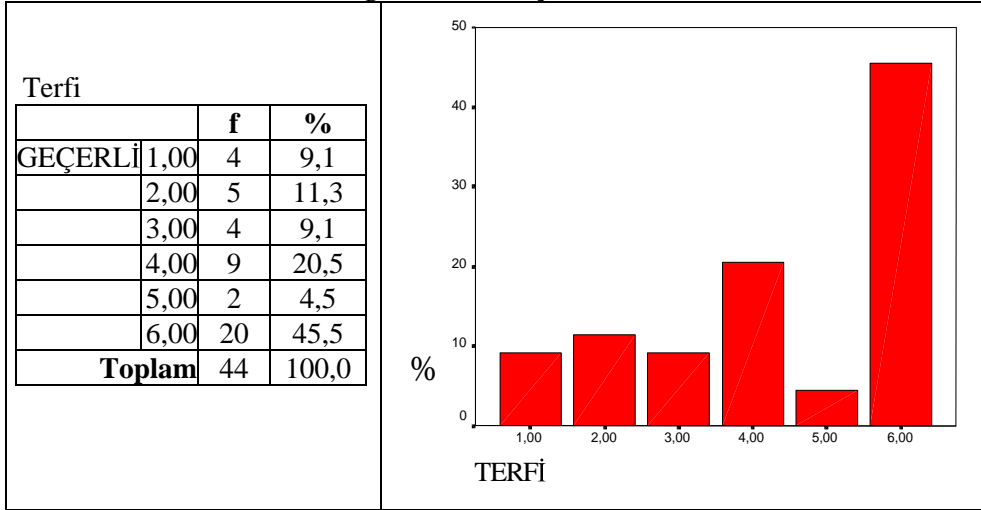
Tablo-4. Eğitim Durumu Bakımından İşgörenlerin Dağılımı.

Ankete katılan 44 kişinin eğitim durumları tablodan da görüldüğü gibi; %52,3'ü lise, %18,2'si ortaokul, %13,6'sı üniversite, %9,1'i yüksekokul, %6,8'i ise ilkokul mezunudur.

Tablo-5. İşgörenlerin, Performans Değerleme Çalışmalarına Ne Kadar Desteklediği ve Güvendiği.

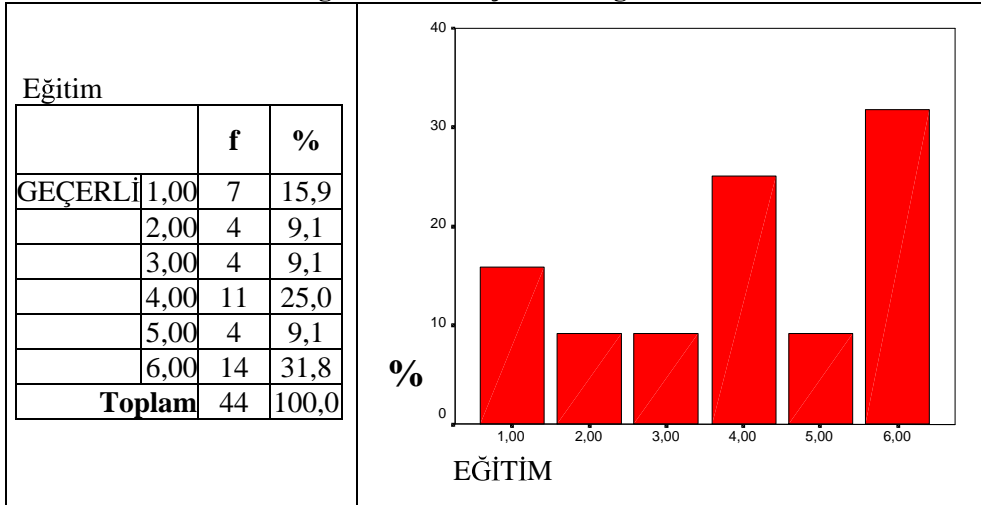
Tabloda görüldüğü gibi işletmede çalışan astların %36,4'ü performans değerlendirme çalışmalarına güvenirken, %63,6'ı performans değerlendirme çalışmalarına güvenmemektedir.

Tablo-6. Performans Değerleme Sonuçlarının Terfi Etmedeki Etkisi.

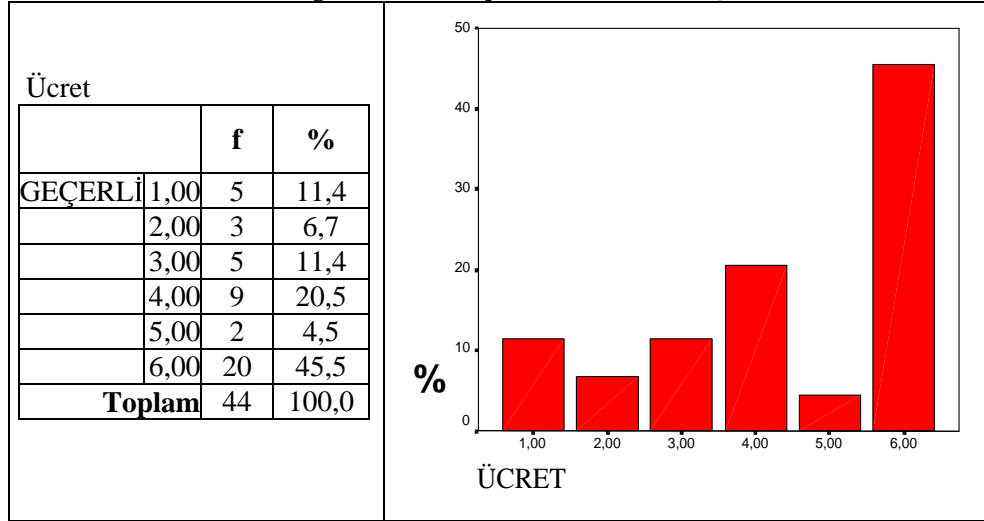


Performans değerlendirme çalışmalarının terfi etmede etkili olduğuna inananlar %29,5 iken, terfi etmeye bir etkisinin olmadığına inananların oranı % 70,5 olarak ortaya çıkmaktadır.

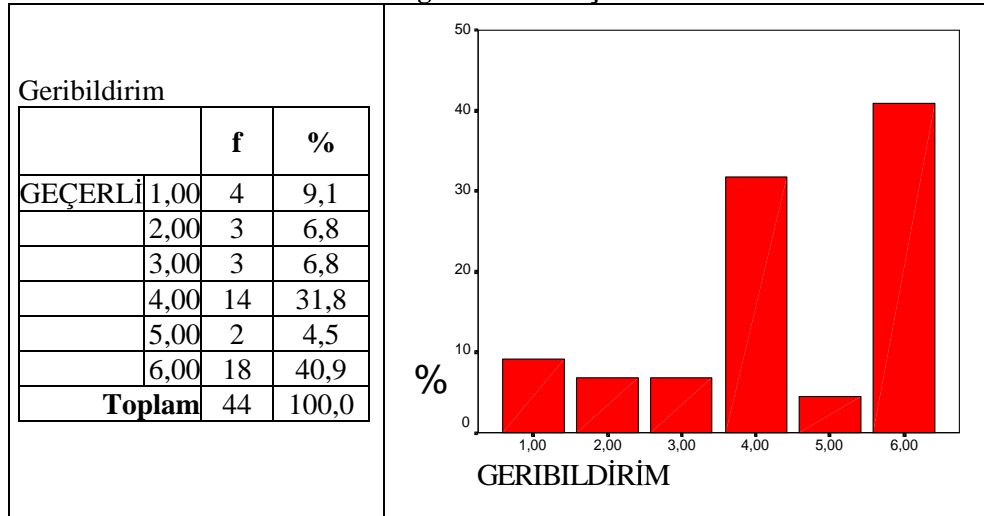
Tablo-7. Performans Değerleme Sonuçlarının Eğitim Verilmesindeki Etkisi.



İşletmede çalışanların %65,9'unun performans değerlendirme çalışmalarının, işletme içi eğitimin verilmesinde etkili olmadığını belirtirken, %34,1'i ise etkili olduğunu belirtmişlerdir.

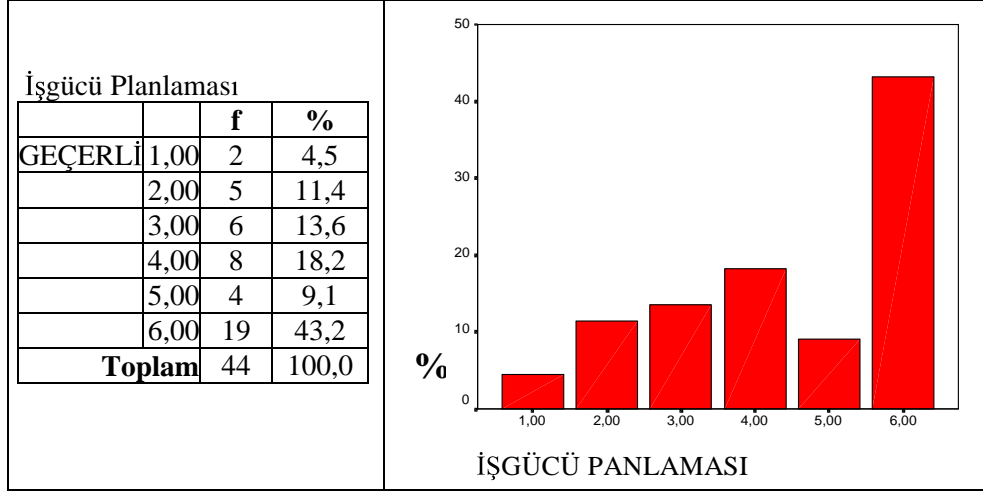
Tablo-8. Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Artışlarındaki Etkisi.

İşletmedeki ankete katılan çalışanların, %70,5'i performans değerlendirme çalışmalarının ücretlerin artırılmasında etkili olmadığını düşünürken, %29,5'i etkili olduğunu düşünmektedir.

Tablo-9. Performans Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi.

İşletmede performans değerlendirme sonuçlarının iyi bir şekilde geri bildirimini sağlanmadığı görülmüştür.

Tablo-10. Performans Değerleme Sonuçlarının İşgücü Planlamasında Kullanılması.



Çalışanların %70,5'i performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında kullanılmadığını düşünürken, %29,5'i kullanıldığını inanmaktadır.

Tablo-11. Performans Değerlemenin İşgörenler Tarafından Algılanış Şekli.

		FREKANS	YÜZDE
GEÇERLİ	TERFİ	12	27,3
	ÜCRET ARTIŞI	8	18,2
	ÖDÜL-CEZA	1	2,3
	EĞİTİM	14	31,8
	FİKRİM YOK	9	20,5
	Toplam	44	100,0

İşgörelere, performans değerlemenin kendileri için neyi ifade ettiği sorulmuş ve %31,8'i eğitim, %27,3'ü terfi, %18,2'si ücret artışı ve %2,3'ü ödül-ceza olarak cevaplandırmışlardır. Burada önemli bir sonuç olarak çalışanların %20,5'lik kısmı performans değerlendirme hakkında bir bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo-12. Regresyon Analizi Tablosu

Model		Standart olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Destek (Sabit)	,325	,537		,606	,548
	İŞGÜCÜ PLANLAMASI	,985	,275	,802	3,576	,001
	TERFİ	-,632	,215	-,560	-2,932	,006
	EĞİTİM	-,121	,236	-,110	-,514	,610
	ÜCRET	,277	,154	,247	1,803	,079
	GERİBİLDİRİM	,510	,174	,422	2,941	,006

a Bağımlı Değişken: DESTEK

Yapılan Regresyon analizi sonucunda, tablo-12’de görüldüğü gibi işgücü planlaması, geri bildirim ve terfi, çalışanların performans değerlendirme çalışmalarına verdiği destek ve güven üzerinde etkili olan faktörlerdir.

Bu analiz sonucu oluşturduğumuz Regresyon Denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = (0, 325) + 0, 985 X_1 - 0, 632 X_2 + 0, 510X_5$$

Ayrıca işletmede çalışan işçi ve memurların, performans değerlendirme çalışmalarını desteklemeleri arasında fark olup olmadığı yapılan T testi analiziyle bulunmuştur.

H₀: Memurların ve işçilerin performans değerlendirme çalışmalarına verdiği destek ve güven arasında fark yoktur.

H₁: Memurların ve işçilerin performans değerlendirme çalışmalarına verdiği destek ve güven arasında fark vardır.

Tablo-13. T Testi Sonuçları

		Ortalama eşitlik için t-testi		
		t	df	Sig. (2-tailed)
DESTEK ve GÜVEN	Eşit Varyanslar (Varsayılan)	,069	42	,946
	Eşit Varyanslar (Varsayılmayan)	,067	33,899	,947

Sig. değeri 0.05’ten büyük olduğu için H₀ kabul edilir. Yani işçiler ve memurların performans değerlemeye destekleri ve güvenleri aynı yöndedir.

V. TARTIŞMA

Yaptığımız araştırma sonucunda astların performans değerlendirme çalışmalarını desteklemediği ve güvenmediği görülmüştür. Uygulanılan tüm analiz sonuçlarında da bu görülmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim, ücret, işten çıkarılma ve terfi gibi işletme için hayati önem taşıyan konularda kullanılması gerekirken, çalışanların böyle bir çalışma hakkında pek fazla bir bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Burada öne çıkan önemli bir nokta da, çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının bildirilmemesi yani geribildirim sağlanmamasıdır. Bu durum çalışanların performans değerlendirme çalışmalarına soğuk bakmalarına ve direnç göstermelerine neden olarak algılanabilir.

İşletmedeki işgörenlerin (memurlar ve işçiler), performans değerlendirme çalışmaları hakkındaki farklı bakış açılarını bulmak için yapılan T testinde, işletmedeki işçilerin ve memurların performans değerlendirme çalışmalarını

desteklemedikleri ve bu çalışmalara güvenlerinin oldukça az olduğu sonucu çıkmıştır.

Sonuçların böyle çıkmasındaki bir diğer önemli etken ise araştırma yapılan işletmenin bir Kamu kuruluşu olmasıdır.

VI. SONUÇ

İşletmelerin ayakta kalmasının çok zor olduğu günümüz piyasa koşullarında, artık işletmelerin çalışanlarına daha fazla ilgi göstererek, çalışanlarının istek ve düşünceleriyle daha fazla ilgilenmeleri gerekmektedir.

Çalışanların gösterdikleri performansa göre değerlendirilmeleri ve buna göre işletme içindeki konularının belirlenmesi ancak iyi bir performans değerlendirme çalışmasıyla mümkün olacaktır.

Araştırma sonuçların göre, ülkemizde üst yönetimin performans değerlendirme çalışmalarına gereken önem ve ilgiyi göstermediği, astların ise tam tersi yönde; bu tür çalışmalara çok önem verdiği gözlemlenmektedir.

Bu araştırma daha da genişletilerek özel sektör işletmelerini de kapsayacak şekilde ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö. Faruk (2000), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ATAAY, İ.Durak (1990), İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, Birinci cilt.
- BİNGÖL, Şener (1993), Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, ve Şahin KAVUNCUBAŞI (1998), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 3. Baskı.
- CANMAN, A.Doğan (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN (1997), İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- HOLBROOK, Jr., Robert L. (2002), Human Resource Management Review, Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview, Volue:12, Issue:1.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer TOKOL (1995), İşletme 2 (Fonksiyonel Analiz), Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), Personel Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SCHEMEL, Robert (1997) Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya, Çev: Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- UYARGİL, Cavide (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154.
- YÜKSEL, Öznur (1990), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.