

Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması

Yrd. Doç. Dr. İsmail BAKAN

K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, K.MARAŞ

Öğr. Gör. Hakan KELLEROĞLU

K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, K.M.M.Y.O., K.MARAŞ

ÖZET

Günümüzde insan kaynağı, rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu denli öneme sahip olan insan kaynağının örgütlerde ne ölçüde etkin kullanıldığı belirlenmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Performans değerlendirme en basit şekliyle çalışanların iş yaşamındaki performanslarının ölçülmesini ifade etmektedir. Performans değerlendirmenin temel nedeni mevcut performansların ölçülmesi yoluyla bilgi, yetenek ve potansiyellerin belirlenmesi, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, iletişim, motivasyon ve iş tatmininin artırılması ve terfi etme potansiyeline sahip elemanların belirlenmesidir. Bu nedenle performans değerlendirmenin, bir örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temeli niteliğinde olduğu kabul edilmektedir. Bu araştırmada performans değerlendirme uygulamaları hakkında çalışanların görüş ve düşünceleri ortaya konulmaya ve sistemin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmada, şu anda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile personelin gelecekte uygulanmasını istediği sistem karşılaştırılmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler Kahramanmaraş'taki banka şubelerinde uygulanmıştır. Araştırma verileri SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, çalışanlar, tutumlar, değerlendirenler, sonuçlar, hatalar, beklentiler.

ABSTRACT

Nowadays, human resources are regarded as the most important assets of the organisations for gaining competitive advantage. The degree of using human resources effectively in the organisations can only be defined by measuring and evaluating employees' job performance. The expression 'performance evaluation' relates to the assessment of employees in terms of their job performance. The most likely reason for the adoption of performance evaluation is to draw attention to present performance in the job in order to identify training needs, key skills, potential, to improve communication, motivation, job satisfaction, to reward people fairly, and also to identify those with potential for promotion. Therefore, performance evaluation is regarded as central to an organisation's human resource management practices. In this study, it is attempted to find out both employees' views and ideas about the system of performance evaluation, and to show how effectively the systems are used in the organisations. The study compares the performance evaluation system, has currently been used in the organisations, with the one employees expect to be used in the future. For the study the data were collected by using the questionnaire method of data collection. The questionnaires were conducted in the banking sector in the city of Kahramanmaraş. The research data were analysed by using SPSS computer programme.

Key Words: Performance evaluation, employees, attitudes, appraisers, results, errors, expectations.

1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak giderek ağırlaşan yoğun rekabet ortamında insanın ön plana çıktığı, entellektüel bilginin sermaye olarak görüldüğü günümüzde; uzun ömürlü olmak isteyen işletmelerin, sadece teknolojik yeniliklere değil, aynı zamanda çalışanlardan daha etkin yararlanmaya önem vermeleri gerekmektedir. Nitekim teknolojik buluşlardaki hızlı değişimlere ve hizmete yönelik ekonominin gelişimine bağlı olarak insan kalitesi, pazardaki rekabet açısından oldukça kritik bir noktaya gelmiştir.

İnsan kaynaklarının bu denli önemli olduğu göz önünde tutularak, işletmenin misyon ve hedeflerini benimsemiş, iyi eğitim almış, konusunda uzman çalışanların işletmenin başarı grafiğini yükseltmede belirleyici bir rol oynaması kaçınılmaz olup, bu da performans değerlendirme ile mümkündür. Dolayısıyla çalışanların becerilerine yönelik değerlendirmeler işletmelerde vazgeçilmez bir ihtiyaç haline dönüşmüştür.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME: KAVRAM VE YÖNTEMLER

Literatürde performans değerlendirme ile ilgili bir çok tanıma yer verilmiş olup; bunlardan bazıları şunlardır:

Performans Değerlendirme;

- İşletme amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların göstermiş oldukları çabaların değerlendirilmesi (Akal, 1992: 1),
- Doğrudan doğruya çalışanın işteki etkinliğinin, verimliliğinin ve kişilik düzeyinin (Artan, 1989: 113) ve işletmeye yapmış olduğu katkının ölçülmesi (Aldemir v.d., 1996: 209),
- Çalışanın işletme içindeki başarı düzeyinin üstü açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması (Tikici, 1994: 52),
- Çalışanların belli bir dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesi (Ülker, 1997: 89) ve eksikliklerinin ve gelişme potansiyelinin tespitine yarayan bir değerlendirme programıdır (Bingöl, 1997: 217).

Yukarıdaki tanımların ışığında “performans değerlendirmesi”; örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun çalışanların, çalışmalarını, çabalarını, etkinliklerini, verimliliklerini, kişiliklerini, standartlara ulaşma derecelerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve geleceğe ilişkin öngörüler yapar yapan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin temel amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gerekli performansın değerini belirlemektir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Değerlendirmenin

başarısı ve kendinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi, geniş çapta geliştirilecek yönetime bağlı bulunmaktadır (Canman, 1993: 17).

Performans değerlemesi son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi pek çok bilimadamı ve uygulamacıyı yeni değerlendirme yöntemleri aramaya itmiştir. Bugün personeli değerlemek amacı ile kullanılan çok sayıda yöntemden söz etmek mümkündür.

Bu yöntemler; Grafik, Uygun Cümle Seçimi, Zorunlu Dağılım, Kritik Olaylar, Serbest Anlatım, Sıralama, Karşılaştırma, Zorunlu seçim, Yerde inceleme ve gözlem, Kontrol Listesi, Puanlama, Amaçlara Göre Yönetim, Değerlendirme Merkezi, Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, Sonuçlara dayalı sistemler, Takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece değerlendirme yöntemleridir (Bingöl, 2003: 289-298).

Geleneksel değerlendirme yaklaşımlarında, değerlendirmelerde, sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Ama uygulamada patron, çalışanın performansını ölçecek bilgi ve tecrübeye sahip en az kalifiye kişidir. Bu nedenle değerlendirmeleri, patron yerine onun adına hareket eden yönetici yapar. Yöneticiler ise değerlendirmelerde subjektif davranabilir ve değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak amacıyla, bazı işletmeler değerlendirmeleri birden fazla kişinin katılımıyla gerçekleştirmeye çalışmışlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

360 derece değerlendirme yönteminde, işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve yetenekleri, sadece birinci amir veya ikinci amir tarafından değil, aynı zamanda; üst yöneticiler, astlar, iş arkadaşları, müşteriler, işletme dışından danışman bir firma ve işletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi tarafından da ortaklaşa ölçülebilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi sayesinde, özellikle yöneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Kendisini değerlendiren personelin ise, kendi değerlemeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamaktadır (Noe, 1999: 262).

360 derece değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için aşağıdaki kriterler gözönünde bulundurulmalıdır:

- Değerlendirme süreci sonunda yapılacak geri bildirim, anonim ve güvenilir olmalı,
- Değerleyiciler ve değerlendiricilerin birbirlerini tanımaları ve ortak tecrübeleri bulunmalı,
- Geri bildirim uzmanı elde edilen verilerin doğruluğunu kontrol etmeli,
- Sayılar tek başına bir anlam ifade etmediklerinden, değerlendirme süreci sonunda yapılan sayısal değerlemelerle, anlatımsal (yargısal) değerlemelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir (Aldemir ve Diğerleri, 2001: 279).

Bu değerlendirme yönteminin en büyük yararı, değerlendirme sonuçları ile ilgili tüm sorumluluğun bir veya iki kişinin üzerinde toplanması yerine,

değerlendirmeye katılan gruplar arasında dağılması ve aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimin en üst düzeye çıkartılmasıdır (Kılınç ve Erden, 2001: 117).

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirmesi, örgüt içinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacaktır. Her işletme, çalışanları ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesi yapmak zorundadır (Yeniçeri, 1996: 179).

Performans değerlendirmesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da değer taşımaktadır (Moon, 1997: 9). Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler (Molander ve Winterton, 1994: 111). Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 166). Performans değerlendirme sürecinde, kişi bir bütün olarak ele alınmakta, başarıları ödüllendirilmekte, başarısızlıkları kendisine bildirilerek, bununla ilgili eksikliklerin giderilmesine olanak sağlanmaktadır. Performans değerlendirmede temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir (Fındıkçı, 1999: 293). Bu bilgilerin ışığında; her ne kadar performans değerlendirmesi, işletmeler bakımından zaman alıcı olsa da, değerlendirme sonuçları ile elde edilen bilgilerin yönetim tarafından irdelenerek işletmeye adapte edilmesi, gelecekte işletmenin verimliliğini ve piyasadaki rekabet şansını artıracaktır.

Günümüzde, performans değerlendirme sonuçları bir çok alanda kullanılmakta olup, en yaygın kullanım alanları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- **Personel Planlama:** Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlama işlevine katkıda bulunur (Kaynak v.d., 1998: 207).

- **Ücret-Maaş Yönetimi:** Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirme'nin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere gereksinim duyulmaktadır (Moon, 1997: 13). İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994: 5).

- **Terfi ve Nakiller:** İşletmede çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da imkan sağlar (Özçelik, 1999: 79-80).

- **Kariyer Planlama:** Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkıları artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

- **Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi:** Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak v.d., 1998: 207).

- **İşten Ayırma Kararları:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları içerisinde işten ayırma kararları da yer almaktadır.

Hemen hemen her işletmede değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmektedir. Eğitim programı sonunda herhangi bir gelişme gösteremeyen çalışanların işletmeyle ilişkileri kesilmektedir.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Değerleme konusu insan ve değerleyenler de insan olunca, bir takım değerlendirme hatalarının yapılması da kaçınılmazdır. Performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar, değerlendirmenin amacına gölge düşürmektedir. Bu hatalar, sistemden ve değerleyiciden kaynaklanmaktadır. Ancak; performans değerlendirme konusunda yapılan hataların en yaygın olanı, değerleyiciden kaynaklanan hatalardır. (Benligiray, 1999: 207).

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerleyicilerin, değerlendirme ile ilgili kararlarında objektif ve önyargısız olacağını varsayımına

dayanmaktadır. Ancak bu konuda eğitimli yöneticiler bile, performans değerlendirme sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Tınaz, 1999: 392). Dolayısıyla, bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlemecilerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle özellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ceylan, 1992: 117).

Performans değerlendirme konusunda yapılan başlıca hatalar şu şekilde özetlenebilir:

- **Hale Etkisi:** Yöneticilerin, çalışanları belirli bir iş alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmeleridir. Bu durumun tersi de sözkonusudur. Belirli bir alanda başarısız olan personel, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir (Dışbank, 1999: 13). Bu şekilde personelin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna “Boynuz Etkisi” denir. Bu tür hatalar çalışanların gelişimini büyük ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir (Palmer, 1993: 20).

- **Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme:** Bazı yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde, sürekli olarak çalışanlara performanslarının stünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme eğilimi içerisine girmektedirler (Uyargil, 1994: 75). İşletmelerde performans değerlendirmeden sorumlu yetkili kişiler, astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek, onları daha fazla motive edip verimliliklerini artırabilmek ve kendi astlarının diğer bölümlerdeki astlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler (Tınaz, 1999: 393).

Düşük puan verme eğiliminde; özellikle, değerlendiricilerin mükemmeliyetçi bir zihniyete sahip olmaları, yüksek performans sergileyen astların daha ilerleyen dönemlerde kendi yerlerini alabilecekleri endişesi ve işletmedeki standartların yüksek olması nedeniyle, düşük değerlendirmeler yapılmakta ve değerlendirme sistemlerine önemli ölçüde zarar verilmektedir (Uyargil, 1994: 76).

Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin orta puanlara yönelmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, sistemin uygulandığı işletmelerde çalışanların çoğunun orta puan aldıklarını, buna karşılık çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleştirilmemektedir (Ünal, 1998: 40).

- **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde

yapılması gerekir. Örgütlerde değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık bir süreyi kapsadığından, bu süre içerisinde bir çok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın son birkaç ay içerisinde cereyan eden olaylar akılda kalmakta ve değerlendirmeler de bu yakın geçmişteki olayların etkisi altında yapılmaktadır. Bu durum hem değerlemenin sürekliliği ilkesi ile çelişmekte, hem de gerçeği ne derecede doğru yansıttığı tartışma konusu olmaktadır (Dışbank,1999: 13). Bu tür değerlendirme hatalarını önleyebilmek için, değerlendiricilerin değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performanslarına ilişkin notlar almaları önerilmektedir.

- **Kontrast Hataları:** Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak v.d., 1998: 226).

- **Değerlendirmede Nesnel Davranmama:** Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan birisi de, “nesnel davranmama”dır. Değerlendirme sürecinde, personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb.) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının gözardı edilmesi sonucunda, nesnel davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olur (Can v.d., 1995: 179). Performans değerlendirmesi, yapılan işin üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirilerek yapılır. Ne var ki çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılmaktadır. Kişisel yargıların değerlendirme sürecine sokulması, nesnelliği ortadan kaldırdığı gibi, değerlendirmenin de amacından sapmasına neden olur (Akat, 1998: 95).

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların ortadan kaldırılması ve bu hataların en azından asgari düzeye indirilebilmesi için bir çok yöntem geliştirilmiş olup, bunlardan en etkilisi, değerlendiricilerin yapmış oldukları hataları bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanarak bu konuda eğitilmeleridir. Böylece, değerleyiciler daha çok bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır (Uyargil, 1994: 75).

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDA K.MARAŞ'TA FAALİYET GÖSTEREN BANKALARDA YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde; tüketim anlayışının değişmesi sonucunda oluşan ürün çeşitliliği ve kalitesi ayrıca işletmelerin rekabeti açısından fiyatları istedikleri gibi arttıramamaları, işletmelerin karlılıklarını azaltmıştır. İşletmelerin fiyat baskısından kurtulabilmeleri, işletmeleri farklı arayışlara yöneltmiştir. Bu arayışlar içerisinde ise en önemlisi verimliliğin artırılması ve buna bağlı olarak

çalışanların işletmeye olan katkı derecesinin ölçümlenmek istenmesi yani performans değerlendirmesidir. İnsan faktörünün işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak performans değerlendirmesi günümüzde öncelik verilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmanın amacı, performans değerlendirme uygulamaları hakkında, bankalarda çalışan personelin sistem ile ilgili görüş ve düşüncelerini almak ve sistemin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek, bankalarda şu anda uygulanan sistem ile personelin gelecekte uygulanmasını istediği sistemi karşılaştırmak ve performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili personelin önerilerini değerlendirmektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Metodu

Performans Değerlendirme, günümüzde bankacılık sektöründe etkin ve yaygın bir şekilde kullanıldığından dolayı, çalışmanın örneklemini K.Maraş'ta faaliyette bulunan 16 banka şubesinde çalışan 155 personel oluşturmuştur. Alan çalışmasında veriler anket yoluyla toplanmış olup, bu anket çalışmasında genel olarak performans değerlendirmenin şu anda (mevcutta) nasıl yapıldığı ve gelecekte nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanların görüşleri alınmıştır. Alan araştırmasında başlıca şu konulara yer verilmiştir: Performans değerlendirme sonuçlarının oluşturulması ve bildirim şekli, değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, performans değerlendirmede yapılan hatalar ve değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlar.

Anket yoluyla toplanan çalışma verileri, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında özellikle performans değerlendirmenin şu anda yapılış şekli ile gelecekte yapılması istenilen şekli karşılaştırılarak, geleceğe yönelik işverenlerin performans değerlendirme sisteminde yapmaları gereken değişiklik konusunda önerilerde bulunulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

5.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların ankette yer alan demografik özellikler ve performans değerlendirme yöntemine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar analiz edilmekte ve bulgular üzerinde yorumlar yapılmaktadır.

5.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırma konusu olan bankalarda çalışan ve bu araştırma için hazırlanmış olan anketi cevaplayan personelin, demografik özellikleri Tablo. 1'de gösterilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplayan çalışanların yaklaşık %61'i erkek, %39'u kadın, %74'ü üniversite mezunu ve %77'si 20-35 yaş grubu arasındadır. Ayrıca katılımcıların yaklaşık %5'i değerleyen (Müdür), %56'sı hem değerleyen hem de değerlendirilen (Müdür Yardımcısı, Yetkili, Yetkili Yardımcısı) %39'u ise sadece değerlendirilenlerden (Memur) oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların yaklaşık %5'i Müdür, %20'si Müdür Yardımcısı, %25'i Yetkili, %10'u Yetkili Yardımcısı ve %40'ı ise memurlardan oluşmaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında; %36,1'i 2-4 yıllık, %29'u 5-8 yıllık ve %12,9'u 9-12 yıllık çalışma deneyimine sahiptirler. Çalışanların %22'si ise 13 yıl ya da daha fazla çalışma süresine sahiptirler.

Tablo 1. Bankalarda Çalışan Personelin Demografik Dağılımı

CİNSİYET	N	%	YAŞ	N	%
Erkek	95	61,3	20 - 25	7	4,5
Kadın	60	38,7	26 - 30	75	48,4
ÖĞRENİM DURUMU	N	%	31 -35	38	24,5
Fakülte	114	73,5	36 - 40	24	15,5
Yüksekokul	1	0,6	41 - 45	10	6,5
Lise	40	25,9	46 - 50	1	0,6
ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%	GÖREV ÜNVANI	N	%
2 - 4 yıl	56	36,1	Müdür	8	5,1
5 - 8 yıl	45	29	Müdür Yardımcısı	31	20
9 – 12 yıl	20	12,9	Yetkili	39	25,2
13 - 16 yıl	14	9,1	Yetkili Yardımcısı	16	10,3
17 - 20 yıl	17	11	Memur	61	39,4
21 yıl ve üstü	3	1,9			

Bu sonuçlara göre; ankete katılanların çoğunun erkek, üniversite mezunu ve genç yaşta olduklarını söyleyebiliriz. Bu sonuçlar, bankaların eğitime önem vermelerinden dolayı üniversite mezunlarını tercih ettiklerini, özel sektörün dinamik yapısını örnek aldıklarından gençleri istihdam ettiklerini göstermektedir. Erkek sayısının fazla olması ise, tesadüf olabilir.

5.3.2. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulaması

Performans değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanmadığını ortaya koyabilmek amacıyla, “Bankanızda performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?” sorusu sorulmuştur.

Tablo 2. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulaması

SEÇENEKLER	N	%
Evet	155	100
Hayır	-	-
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 2) çalışanların %100’ü Evet cevabını vermişlerdir. Bu da bankaların tamamının performans değerlendirme sistemini uyguladıklarını ve çalışanların da bu uygulamadan haberdar olduklarını gösterir.

5.3.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Araştırma konusu olan bankalarda çalışan personelin, performans değerlendirme kavramından ne anladıklarını tespit edebilmek amacıyla, “Sizce performans değerlendirme kavramını en iyi ifade eden tanım aşağıdakilerden hangisidir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya (Tablo. 3) çalışanların, %78,8’i “Her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme” ve %20’si ise “Önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçme” cevaplarını vermişlerdir. Yani çalışanların %98,8’i (hemen hemen tamamı) modern anlamda performans değerlendirme kavramını

ifade eden cevabı vermişlerdir. Bu da; çalışanların, performans değerlendirme konusunda kendi aralarında ve banka yönetimi ile hemfikir olduklarını gösterir. Bu nokta çok önemlidir. Çünkü; bankaların performans değerlendirme uygulamalarındaki hedeflerine ulaşabilmeleri, konunun çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür.

Tablo 3. Performans Değerlendirme Kavramı

SEÇENEKLER	N	%
Önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçme	31	20
Her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme	122	78,8
Yılda bir veya iki defa yapılan bir form doldurma işlemi	1	0,6
Hiçbir fikrim yok	1	0,6
TOPLAM	155	100

5.3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Çalışanların Etki Derecesi

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların görüşlerinin değerlendirme sonuçları üzerindeki etki derecesini tespit etmek amacıyla, “*Performans değerlendirme sonuçlarının oluşumu sürecinde görüşleriniz ne derecede etkili olmaktadır?*” sorusu sorulmuştur.

Tablo 4. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Çalışanların Etki Derecesi

SEÇENEKLER	N	%
Tamamen Etkili	10	6,5
Etkili	46	29,7
Çok Az Etkili	76	49
Hiç Etkili Değil	21	13,5
Fikrim Yok	2	1,3
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 4) çalışanların %49'u “çok az etkili”, %29,7'si “etkili”, %13,5'u “hiç etkili değil”, %6,5'u “tamamen etkili” ve %1,3'ü ise “fikrim yok” cevabını vermişlerdir.

Bu sonuçlara göre; tamamen etkili ve etkili cevabını veren çalışanların oranı yaklaşık %36, çok az etkili ve hiç etkili değil cevabını veren çalışanların oranı ise %63'tür. Yani çalışanların yaklaşık 3 / 2'si görüşlerinin etkili olmadığını veya çok az etkili olduğunu belirtmektedirler.

5.3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Oluşmasında Etkin Rol Oynayanlar

Performans değerlendirmede kim yada kimlerin etkin bir rol oynadığını ortaya koyabilmek amacıyla, “*Performans değerlendirme sonuçlarının oluşmasında kim / kimler etkin bir rol oynamaktadır?*” sorusu sorulmuştur.

Tablo 5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Oluşmasında Etkin Rol Oynayanlar

SEÇENEKLER	N	%
Birinci Amir	136	87,7
İkinci Amir	2	1,3
İş Arkadaşları	1	0,6
Müşteriler	2	1,3
İşl.İçi Değ.Komitesi	3	1,9
Birinci ve İkinci Amir	8	5,3
I.ve II. Amir + Gen.Müdür.	2	1,3
I.ve II.Amir + Müşteriler	1	0,6
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 5) çalışanların, yaklaşık %88’i birinci amir, cevabını vermişlerdir. Bankalarda performans değerlendirme dönemlerinde doldurulan formlarda da bu durum kendini hissettirmektedir. Çalışanın bağlı olduğu ilk amir performans değerlendirmeyi yapmakta, ikinci amir ise genellikle ilk amirin görüşlerine paralel bir değerlendirme yapmakta, ilk amiri onaylar bir görünüm sergilemektedir.

5.3.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimi

Performans değerlendirme sonuçlarının personele bildirilip bildirilmediğini ortaya koymak amacıyla; “*Performans değerlendirme sonuçları şu anda personele bildiriliyor mu?*” “*Gelecekte personele bildirilmeli mi?*” soruları sorulmuştur.

“*Performans değerlendirme sonuçları şu anda personele bildiriliyor mu?*” sorusuna (Tablo. 6) çalışanların %82,5’u bildiriliyor, %17,5’u ise bildirilmiyor cevabını vermişlerdir. “*Performans değerlendirme sonuçları gelecekte personele bildirilmeli mi?*” sorusuna çalışanların %100’ü (tamamı) evet cevabını vermişlerdir.

Tablo 6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimi

SEÇENEKLER	ŞU ANDA BİLDİRİLİYOR		GELECEKTE BİLDİRİLMELİ	
	N	%	N	%
Evet	128	82,5	155	100
Hayır	27	17,5	-	-
TOPLAM	155	100	155	100

Bu nokta çok önemlidir. Çünkü, bir işletmenin başarısı personelin performansı ile yakından ilgilidir. Performans değerlendirmenin kişilerin performanslarını artırmaya yönelik amacın gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının geri besleme yolu ile personele iletilmesi gerekmektedir.

5.3.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirim Şekli

Performans değerlendirme sonuçlarının bildirim şeklini ortaya koyabilmek amacıyla; “*Performans değerlendirme sonuçlarının bildirim şekli nasıl olmalıdır?*” sorusu sorulmuştur.

Tablo 7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirim Şekli

SEÇENEKLER	N	%
Resmi yazı ile	9	5,8
Karşılıklı görüşme ile	146	94,2
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 7) çalışanların %94,2’si karşılıklı bir görüşme ile, %5,8’i ise resmi bir yazı ile bildirilmeli cevaplarını vermişlerdir. Gerçi her iki durumda da çalışanlara geri besleme sağlanmaktadır. Ama en etkili ve en yaygın kullanılanı karşılıklı görüşme yoludur.

Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için, değerlendirme sonuçlarının geri besleme yolu ile çalışanlara bildirilmesi gerekir. Dolayısıyla günümüzde, işletmelerde katılımcı yönetim yaklaşımı yöneticilerce benimsenmeli, çalışanlar ile yöneticiler arasında performans değerlendirme görüşmeleri yapılmalıdır.

5.3.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Alanları

Performans değerlendirmenin şu anki kullanım alanları ile gelecekte kullanılması gereken alanların neler olduğunu belirleyebilmek amacıyla, “*Performans değerlendirme sonuçları şu anda hangi alanlarda kullanılmaktadır? “Gelecekte hangi alanlarda kullanılmalıdır?”*” soruları sorulmuştur.

“*Performans değerlendirme sonuçları şu anda hangi alanlarda kullanılmaktadır?*” sorusuna çalışanların ankette yer alan ve Tablo 8.’de belirtilmiş olan seçenekleri 1’den 9’a kadar önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir.

Çalışanlar tarafından önem derecesine göre ilk sırada verilen cevaplar; %52,9 ile terfi, %15,5 ile kariyer planlama, %12,3 ile personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti, %10,9 ile ücretlendirme, %2,6 ile personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlamak, %2,6 ile işten çıkarma, %1,3 ile tayin veya nakil, %1,3 ile eğitim ihtiyacının tespiti ve %0,6 ile motivasyonu artırmaktır. Tablo 8.’deki “önem sırası 1” kolonunda yer alan oranlardan hareket etmek yerine tablodaki tüm veriler dikkate alındığında çalışanların kriterleri sıralamalarında önemli değişiklikler meydana gelmemektedir. Tablonun geneline bakıldığında; dikkati çeken oranlardan bir tanesi “işten çıkarmadır”. Tablonun geneli incelendiğinde

performans değerlendirme sonuçları en az işten çıkarmada kullanılmaktadır. Bu da performans değerlendirmenin cezalandırmada kullanılmadığını göstermektedir. Yine tablonun geneli incelendiğinde; performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları içerisinde “eğitim ihtiyacının tespiti” “önem sırası 1” kolonundaki oranların aksine sondan ikinci sırada değil; terfi, kariyer planlama, ücretlendirme ve personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespitinden sonra beşinci sırada yer almaktadır.

Tablo. 8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

KULLANIM ALANLARI	N %	ÖNEM SIRASI								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ücretlendirme	N	17	19	34	24	22	11	11	11	4
	%	11	12,4	22,2	15,7	14,4	7,2	7,2	7,2	2,6
	N	(48)	(44)	(24)	(14)	(11)	(7)	(4)	(3)	(-)
	%	(31)	(28,4)	(15,5)	(9)	(7,1)	(4,5)	(2,6)	(1,9)	(-)
Nakil veya tayin	N	2	3	4	6	9	15	24	80	10
	%	1,3	2	2,6	3,9	5,9	9,8	15,7	52,3	6,5
	N	(-)	(1)	(1)	(4)	(7)	(10)	(31)	(95)	(6)
	%	(-)	(0,6)	(0,6)	(2,6)	(4,5)	(6,5)	(20)	(61,3)	(3,9)
Eğitim ihtiyacının tespiti	N	2	9	36	46	22	23	5	7	3
	%	1,3	5,9	23,5	30,1	14,4	15	3,3	4,6	2
	N	(12)	(31)	(52)	(33)	(15)	(4)	(5)	(2)	(1)
	%	(7,7)	(20)	(33,5)	(21,3)	(9,7)	(2,6)	(3,3)	(1,3)	(0,6)
Personelin kuvvetli ve zayıf yön. Tespiti	N	19	30	13	20	22	27	16	5	1
	%	12,4	19,6	8,5	13,1	14,4	17,6	10,5	3,3	0,7
	N	(5)	(10)	(11)	(17)	(37)	(32)	(21)	(19)	(3)
	%	(3,2)	(6,5)	(7,1)	(11)	(23,9)	(20,6)	(13,5)	(12,3)	(1,9)
Terfi	N	80	33	10	10	10	5	1	3	1
	%	52,3	21,6	6,5	6,5	6,5	3,3	0,7	2	0,7
	N	(47)	(29)	(31)	(25)	(7)	(7)	(6)	(2)	(1)
	%	(30,3)	(18,7)	(20)	(16,1)	(4,5)	(4,5)	(3,9)	(1,3)	(0,6)
Personelin kişisel ve yön. gelişimini sağlama	N	4	9	15	9	19	38	42	13	4
	%	2,6	5,9	9,8	15,9	12,4	24,8	27,5	8,5	2,6
	N	(4)	(5)	(5)	(12)	(26)	(48)	(33)	(12)	(10)
	%	(2,6)	(3,2)	(3,2)	(7,7)	(16,8)	(31)	(21,3)	(7,7)	(6,5)
Motivasyonu artırmak	N	1	2	9	7	25	19	45	25	20
	%	0,7	1,3	5,9	4,6	16,3	12,4	29,4	16,3	13,1
	N	(2)	(4)	(6)	(10)	(25)	(34)	(50)	(17)	(7)
	%	(3)	(2,6)	(3,9)	(6,5)	(16,1)	(21,9)	(32,3)	(11)	(4,5)
Kariyer planlama	N	24	45	30	27	17	5	2	2	1
	%	15,7	29,4	19,6	17,6	11,1	3,3	1,3	1,3	0,7
	N	(36)	(30)	(23)	(36)	(17)	(9)	(3)	(1)	(-)
	%	(23,2)	(19,4)	(14,8)	(23,2)	(11)	(5,8)	(1,9)	(0,6)	(-)
İşten çıkarma	N	4	3	2	4	7	10	7	7	109
	%	2,6	2	1,3	2,6	4,6	6,5	4,6	4,6	71,2
	N	(2)	(1)	(2)	(3)	(10)	(4)	(2)	(4)	(127)
	%	(1,3)	(0,6)	(1,3)	(1,9)	(6,5)	(2,6)	(1,3)	(2,6)	(81,9)

*Bu tabloda koyu formatta ve parantez içinde yazılı olan rakamlar performans değerlendirme konusunda sorulan sorulara ankete katılanların geleceğe ilişkin cevaplarını ifade etmektedir.

“Performans değerlendirme sonuçları gelecekte hangi alanlarda kullanılmalıdır?” sorusuna (Tablo. 8) çalışanların önem derecesine göre ilk sırada verdikleri cevaplar sırasıyla; %31 ile ücretlendirme, %30,3 ile terfi, %23,2 ile kariyer planlama, %7,7 ile eğitim ihtiyacının tespiti, %3,2 ile personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti, %2,6 ile personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlamak, %1,3 ile motivasyonu artırmak ve %1,3 ile işten çıkarmada kullanılmak istenmesidir. Bu sonuçlara göre; performans değerlendirme sonuçlarının gelecekte en yaygın kullanılması istenilen alan ücretlendirmedir. Bunu sırasıyla; terfi, kariyer planlama ve eğitim ihtiyacının tespiti takip etmektedir. Tablo 8.’deki “önem sırası 1” kolonunda yer alan oranlardan hareket etmek yerine tablodaki tüm veriler esas alındığında, ücretlendirme, kariyer planlama ve terfinin önemini koruduğunu ancak eğitim ihtiyacı tespitinin kariyer planlamadan daha ön planda olduğu görülmektedir. Buna göre; performans değerlendirme sonuçlarının gelecekte; eğitim ihtiyacının tespitinde daha fazla kullanılması gerektiği, aynı şekilde değerlendirme sonuçlarından kariyer planlama, terfi ve ücretlendirmede daha fazla yararlanılması görüşü hakimdir.

Sonuç itibarıyla; performans değerlendirme sonuçlarının şu anda en fazla kullanıldığı ve gelecekte de kullanılması gerektiği başlıca alanlar; ücretlendirme, eğitim ihtiyacının tespiti, terfi ve kariyer planlamadır.

5.3.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gerçekçiliği

Performans değerlendirme sonuçlarının ne ölçüde gerçeği yansıttığını ortaya koyabilmek amacıyla, “Bankanızda şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları ne ölçüde gerçekçi buluyorsunuz?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya (Tablo. 9) çalışanların yaklaşık %48’i %50 oranında gerçeği yansıtıyor, %37’si %75 oranında gerçeği yansıtıyor, ve %13’ü %25 oranında gerçeği yansıtıyor cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gerçekçiliği

SEÇENEKLER	N	%
% 100 Gerçeği Yansıtıyor.	1	0,6
% 75 Gerçeği Yansıtıyor.	58	37,4
% 50 Gerçeği Yansıtıyor.	74	47,8
% 25 Gerçeği Yansıtıyor.	20	12,9
Kesinlikle Gerçeği Yansıtıyor.	2	1,3
TOPLAM	155	100

Bu sonuçlara göre, her ne kadar tablodaki değerler olumlu gibi gözükse de, katılımcıların %48’lik bir oranla değerlendirme sonuçlarının %50 oranında gerçeği yansıttığını ifade etmeleri aynı zamanda %50 oranında da gerçeği yansıtmadığını rapor ettikleri şekilde de yorumlanabilir. Yine %13’lük bir katılımcı oranına göre performans değerlendirme sonuçlarının %25 gerçeği yansıtıyor olması aynı zamanda sonuçların %75 oranında gerçeği yansıtmadığı

anlamına da gelebilir. Dolayısıyla yaklaşık %60'lık bir çalışan grubu performans değerlendirme sonuçlarının tam anlamıyla gerçeği yansıtmadığını ifade etmektedirler. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, ölçülecek unsur insan olduğunda bir takım değerlendirme hataları yapılabilir. Kişiler arasında bir takım menfaatlerin oluşması, değerlendiricilerin bilerek veya bilmeyerek subjektif, duygusal ve taraflı davranışları ve çalışanların farklı bir takım beklentilerinin olması sonucunda ortaya çıkan değerlendirme sonuçları beğenilmeyebilir.

5.3.10. Performans Değerlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmede yapılan hataların neler olduğunu tespit edebilmek amacıyla çalışanlara “Sizce performans değerlendirme uygulamalarında yapılan hatalar nelerdir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya çalışanların %60'ı en son davranışların etkisinde kalma, %27,1'i ortalama puan verme ve %8,4'ü ise düşük puan verme eğilimi cevabını vermişlerdir.

Tablo 10. Performans Değerlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar

SEÇENEKLER	N	%
Yüksek Puan Verme Eğilimi	2	1,3
Düşük Puan Verme Eğilimi	13	8,4
Ortalama Puan Verme Eğilimi	42	27,1
En Son Davranışların Etkisinde Kalma	93	60
Adam Kayırma ve Torpil	4	2,6
Baskı Altında Olma	1	0,6
TOPLAM	155	100

Bu sonuçlara göre; yöneticilerin %60'ının en son davranışların etkisinde kalarak değerlendirme yaptıkları ve bu uygulamaların da, değerlemede hatalara yol açtığı çalışanlar tarafından ileri sürülmektedir.

5.3.11. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutum Durumu

Performans değerlendirme konusunda astların olumsuz tutumlarını ortaya koyabilmek amacıyla, “Bankanızda performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutumlara sahip olduklarını düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur.

Tablo 11. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutum Durumu

SEÇENEKLER	N	%
Evet	136	87,7
Hayır	19	12,3
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 11) çalışanların yaklaşık %88'i evet, %12'si hayır cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlara göre, astların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

5.3.12. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutumları

Performans değerlendirme sürecinde astların varsa (ki, tablo 11'deki verilere göre var) olumsuz tutumlarını ortaya koyabilmek amacıyla, “*Bankanızda performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutumları nelerdir?*” sorusu sorulmuştur.

Tablo 12. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutumları

SEÇENEKLER	1		2-3		4-5	
	N	%	N	%	N	%
Gereksiz Olarak Görmektedirler	6	3,9	22	16,3	107	79,2
Cezalandırıcı Olarak Görmektedirler	20	12,9	47	34,8	68	50,4
Değerlendirme Sonuçlarının Gerçeği Yansıtmadığını Düşünmektedirler	66	42,5	71	52,6	8	5,9
Değerlendirme Sonrasında Hiçbir Şeyin Değişmeyeceğini Düşünmektedirler	57	36,8	72	63,3	16	11,9
Kendileri Üzerinde Bir Baskı Aracı Olduğunu Düşünmektedirler	6	3,9	58	43	71	52,6

Bu soruya, çalışanlardan, ankette yer alan ve Tablo 12’de belirtilmiş olan seçenekleri, 1’den 5’e kadar önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir.

Bu verilerden yola çıkarak, ankete katılanlara göre performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutum içerisinde olmalarının nedenleri şunlardır: Katılımcıların %43’ü astlar tarafından “değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığı”, %37’si “değerlendirme sonucunda hiçbir şeyin değişmeyeceği”, %13’ü “değerlendirmenin cezalandırıcı olarak görüldüğü”, %4’ü “kendi üzerlerinde bir baskı aracı olarak düşündüklerini” ve %4’ü ise “değerlendirmeyi gereksiz olarak gördükleri”ni rapor etmişlerdir.

Bu sonuçlara göre astların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutum takınmalarının temel nedenleri, değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığını ve değerlendirme sonucunda hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünmeleridir. Değerlendirmenin objektif olmaması genellikle yöneticilerin taraflı ve önyargılı davranışlarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca değerlendirme yapılırken işle ilgili faktörlerden çok kişilik faktörlerinin ön planda tutulması, değerlendirme sonuçlarının gerçekçiliğini ortadan kaldırmaktadır. Değerlendirme sonrasında çalışanlar açısından herhangi bir değişikliğin olmaması, örneğin; personel maaşlarının aynı kalması, personelin performans notları farklı olmasına rağmen, maaşların aynı oranda artması, çok yüksek performansla sahip çalışanların terfi ettirilmemesi gibi konular, astların sisteme olumsuz bakmalarına neden olmaktadır. Olası olumsuzlukların giderilebilmesi için, yöneticilerin ve

çalışanların performans değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve subjektif faktörlerin özellikle de kişilik özelliklerine göre yapılan değerlendirmelerin ortadan kaldırılması gerekir. Aksi takdirde, değerlendirme sisteminden beklenen yarar sağlanamayacaktır.

5.3.13. Performans Değerlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Olumsuz Tutum Takınma Nedenleri

Yöneticilerin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutum takınmalarının nedenlerini ortaya koyabilmek amacıyla, “*Performans değerlendirmeye ilişkin yöneticilerin olumsuz tutum takınmalarının nedenleri nelerdir?*” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya çalışanlardan, ankette yer alan ve Tablo 13’de belirtilmiş olan seçenekleri 1’den 3’e kadar önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Çalışanlar tarafından önem derecesine göre ilk sırada verilen cevaplar; %63,9 ile performans değerlendirmenin yöneticiler tarafından fazla zaman alıcı bulunduğu, %30,9 ile üst yönetimce zorla empoze edilen bir faaliyet olduğu ve %5,2 ile gereksiz olduğu yönündedir.

Tablo 13. Performans Değerlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Olumsuz Tutum Takınma Nedenleri

SEÇENEKLER	1		2		3	
	N	%	N	%	N	%
Fazla Zaman Alıcı Bulmaktalar	99	63,9	41	26,5	14	9,1
Gereksiz Olarak Görmekteler	8	5,2	27	17,4	120	77,4
Kendilerine Zorla Empoze Edilen Bir Faaliyet Olarak Görmekteler	48	30,9	87	56,1	21	13,5
TOPLAM	155	100	155	100	155	100

Bu sonuçlara göre; performans değerlendirmenin yöneticiler tarafından fazla zaman alıcı olarak değerlendirildiği fakat gereksiz görülmediği anketi cevaplayanlar tarafından ileri sürülmüştür. Bir çok yönetici, esas faaliyetlerinin yanısıra ayrıca performans değerlendirmesine pek fazla zaman ayırmak istemez. Özellikle performans değerlendirmesine yakın dönemlerde Bankaların Genel Müdürlükleri ve şubeleri arasında yoğun bir telefon ve faks trafiği yaşanır. Bu trafik, performans değerlendirme formlarının doldurulup Genel Müdürlük'lere gönderilmesiyle son bulur. Bu esnada şube yöneticisi, bir yandan günlük işlerine devam ederken, bir yandan da performans değerlendirmesi ile ilgili bağlı bulunduğu birimle bilgi alışverişi yapar. Bu durum zaten günlük işleri ile uğraşan ve pek fazla zamanı olmayan şube yöneticisini daha yoğun çalışma temposu içerisine girmeye zorlar. Günümüzde bankalar kırtasiyeciliği önlemek ve zamanı daha verimli kullanabilmek amacıyla teknolojinin nimetlerinden

yararlanmaktadır. Bu amaçla performans değerlendirme formları bilgisayarda doldurulmakta ve değerlendirme işlemi elektronik ortamda bilgisayarlarda yapılmaktadır.

5.3.14. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminden Beklentileri

Performans değerlendirme sisteminden çalışanların beklentilerini ortaya koyabilmek amacıyla; “Bankada çalışan bir personel olarak, gelecekte performans değerlendirme sisteminden beklentileriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya verilen cevapların başında, “Performans değerlendirme sürecine katılmak isterim” (%47,7) ve “Değerlendirme sonuçları ile bankanın ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görmek isterim” (%40,7)’dir. Ayrıca “Değerlendirme sonuçlarında amirimle görüşbirliği içinde olmayı isterim diyen çalışanların oranı %9,7 ve “Geliştirilmesi gereken konularda amirimin desteğini almak isterim” diyenlerin oranı ise %1,9’dur.

Tablo 14. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminden Beklentileri

SEÇENEKLER	1		2		3		4	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Performans Değerlendirme Sürecine Katılmak İsterim	74	47,7	60	38,7	15	9,7	6	3,9
Değerleme Sonuçlarında Amirim İle Görüş Birliği İçinde Olmayı İsterim	15	9,7	39	25,2	63	40,7	38	24,5
Geliştirilmesi Gereken Konularda Amirimin Desteğini Almak İsterim	3	1,9	20	12,9	42	27,1	90	58,1
Değerlendirme Sonuçları İle Bankanın Ödül Sistemi Arasındaki İlişkiyi Mutlaka Görmek İsterim	63	40,7	36	23,2	35	22,5	21	13,5
TOPLAM	155	100	155	100	155	100	155	100

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün globalleşen dünyasında her alanda büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim artık işletmelerin pazar güçlerini koruyabilmeleri için, sadece üretimi artırmaları değil aynı zamanda üretimin bir unsuru olan insan faktörünün de kalitesinin artırılmasını zorunlu kılmıştır. İnsan faktörünün diğer üretim faktörleri gibi saklanamaması, depolanamaması bu faktörden optimal bir şekilde yararlanmayı gerekli kılmıştır. Bu nedenle işletmeler, özellikle “İnsan Kaynakları Birimi”nin desteği ile çalışanların performansını ölçmek ve verimliliklerini artırabilmek amacıyla, “Performans Değerlendirme Sistemleri”ni kurmuşlardır. Bu sistemler aracılığı ile, işletmede çalışan personelin; işletmeye

olan katkılarının artırılması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, eğitim gereksinimlerinin tespiti, kariyer planlama, ücret artışları, terfi ve daha üst kademelere hazırlanması amaçlanmıştır.

Günümüzde “Performans Değerlendirme Sistemi” Bankacılık sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, K.Maraş’ta faaliyet gösteren bankalarda bir anket çalışması yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- **Performans değerlendirme önceden belirlenmiş standartlara göre her personelin görevini ne derecede iyi yaptığının belirlendiği bir yöntem olarak kabul edilmiştir:** Elde edilen araştırma sonuçları literatürdeki performans değerlendirme olgusunu onaylar niteliktedir. Yani, performans değerlendirme ile önceden belirlenmiş standartlara ulaşma derecesi ve personelin görevini ne derecede iyi yaptığı sorgulanmaktadır.

- **Performans değerlendirme sonuçlarının oluşumunda çalışanların çok az etkili olduğu, buna karşın birinci amirin çok etkin olduğu rapor edilmiştir:** Halbuki literatürde 360 derece değerlendirme yöntemi olarak bilinen yöntemde; işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve yetenekleri, sadece birinci amir veya ikinci amir tarafından değil, aynı zamanda; iş arkadaşları, müşteriler, işletme dışından danışman bir firma ve işletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi tarafından da ortaklaşa ölçülebilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi sayesinde, özellikle yöneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Kendisini değerlendiren personelin ise, kendi değerlemeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamaktadır. Bu değerlendirme yönteminin en büyük yararı, değerlendirme sonuçları ile ilgili tüm sorumluluğun bir veya iki kişinin üzerinde toplanması yerine, değerlendirmeye katılan gruplar arasında dağılması ve aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimin en üst düzeye çıkartılmasıdır

- **Değerlendirme sonuçları gelecekte de personele bildirilmeli ve bu bildirim karşılıklı görüşme yoluyla yapılmalıdır:** Yapılan çalışma sonucunda, performans değerlendirme sonuçlarının şu anda yöneticiler tarafından %82,5 oranında bildirildiği ve gelecekte de %100’lük bir oranla bildirilmesi gerektiği çalışanlarca öne sürülmüştür. Performans değerlendirme sonuçları, geri besleme yoluyla çalışanlara bildirilmelidir. Bu bildirim yapılmaması durumunda, personel varsa eksikliklerini, hatalarını ve kendisinden neler beklendiğini göremeyecek bu durum ise personelin verimsiz çalışmasına neden olacaktır. Bu nedenle, değerlendirme sonuçlarının yapıcı bir şekilde, uygun bir ortam ve zamanda personele iletilmesi hem personel hem de işletme için yararlı olacaktır.

Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilirken resmi bir yazı yerine, karşılıklı görüşme yolu kullanılmalıdır şeklinde

çalışanlar arasında bir görüş hakimdir. Gerçi her iki durumda da çalışanlara geri besleme sağlanmaktadır. Ama en etkili ve en yaygın kullanılan karşılıklı görüşme yoludur. Günümüzde katılımcı yönetim tarzını benimseyen bir çok işletme özellikle de bankalar bu yolu denemektedir. Çalışanlarla yapılan karşılıklı görüşmelerde; çalışanlardan neler beklendiği, başarı kriterlerinin neler olduğu ve hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği yapıcı bir şekilde çalışanlara anlatılmalıdır. Ayrıca dönem başında belirlenen hedeflere dönem sonunda ulaşıp ulaşılmadığı, ulaşılamamışsa bunun nedenleri yönetici ile beraber tespit edilmeye çalışılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının, karşılıklı görüşme yolu ile çalışanlara iletilirken dikkat edilecek nokta, çalışanın kişiliğinin değil, yaptığı işin niteliğinin ve kalitesinin değerlendirilmesi ve değerlendirmenin yıkıcı değil yapıcı olmasıdır.

• **Performans değerlendirme sonuçlarının şu anda en fazla kullanıldığı ve gelecekte de kullanılması gerektiği başlıca alanlar; ücretlendirme, eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer planlamadır:** Performans değerlendirme sonuçları şu anda eğitim ihtiyacının tespiti, kariyer planlama, terfi ve ücretlendirme alanlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Gelecekte ise; yine bu alanlarda kullanılması gerektiği ancak eğitim ihtiyacının tespitinde şu anda kullanıldığından daha önemli boyutta kullanılması gerektiği ileri sürülmüştür. Performans değerlendirme sonuçları, işten çıkarma ve nakiltayin işlemleri başta olmak üzere personelin kişisel ve yönetsel gelişiminin sağlanması, motivasyonun artırılması ve personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için şu anda olduğu gibi gelecekte de çok önemli boyutta kullanılmasının gerek olmadığı yönünde görüş bildirilmiştir.

• **Performans değerlendirme sonuçlarının tam anlamıyla gerçeği yansıttığını söylemek çok zordur:** Ankete katılan 155 kişiden yalnızca bir kişi performans değerlendirme sonuçlarının %100 oranında gerçeği yansıttığını belirtmiştir. Katılımcıların %62'si performans değerlendirme sonuçlarında yer alan bilgilerin yarısı veya yarısından daha fazlasının gerçeği yansıtmadığını ifade etmişlerdir.

• **Performans değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığını düşünen çalışanlar değerlemeye karşı olumsuz tutum içerisine girmektedirler:** Ankete katılanların büyük çoğunluğu (%87,7), performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutum içerisinde olduklarını bildirmişlerdir. Astların olumsuz tutumlarının nedenleri ise; değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığı ve değerlendirme sonrasında hiçbir şeyin değişmediğini düşünmeleridir. Halbuki katılımcıların, performans değerlendirmeyi gereksiz yere yapılan baskıcı ve cezalandırıcı bir yöntem olarak görmemeleri, bu yöntemden önemli beklentileri olduğunu ve iyi yönetildiğinde olumlu sonuçlar doğuracağına inandıklarını göstermektedir. Bu durumda performans değerlendirmenin

amacına ulaşabilmesi için, değerlemenin çok dikkatli yapılarak gerçeği yansıtması gerekmektedir. Değerleme sonucunda ortaya çıkan gerçeklerden hareketle; gerek örgütün gerekse çalışanların beklentilerine yanıt verecek şekilde gerekli değişikliklerin de yapılması bir zorunluluktur. Aksi takdirde, performans değerlendirme kağıt üzerinde kalan bir formaliteden ileri geçemeyecektir. Halbuki bu ise istenilen ve hedeflenen bir sonuç değildir.

• **Yöneticiler performans değerlendirmeyi zorla empoze edilen ve zaman alıcı bir faaliyet olarak görmektedirler:** Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi yöneticilerin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutum takımlarının nedenlerinden “fazla zaman alıcı olması”nı en önemli neden olarak belirtmişlerdir. İkinci neden olarak; performans değerlendirmenin “yöneticilere zorla empoze edilen bir faaliyet” olarak görülmesidir. Halbuki katılımcılara göre yöneticiler performans değerlendirmeyi gereksiz bir faaliyet olarak görmemektedirler. Performans değerlendirme sistemleri genellikle işletmelerin insan kaynakları departmanı tarafından kurulduğundan ve sistemin sorumlusu yine bu departman olduğundan, şube yöneticileri genellikle performans değerlendirmesini zorla empoze edilen bir faaliyet olarak algılamaktadırlar. Bu yanlış algılamamanın ortadan kaldırılabilmesi için, performans değerlendirme sisteminin kuruluş ve gelişme aşamasında yöneticilerin de destek ve görüşlerinin alınması gerekir. Böylece sistem yöneticiler tarafından daha kolay benimsenecek ve zorla yapılan bir faaliyet olmaktan çıkacaktır. Bu durum aynı zamanda yöneticinin performans değerlendirme sistemine daha olumlu bakmasına neden olacak ve sistemin başarısını artıracaktır.

O halde yapılması gereken; yöneticilere performans değerlemenin yapılış nedenleri ve elde edilecek sonuçların neler olacağını iyi bir şekilde anlatmaktır. Eğer yöneticiler bunu yararlı bir faaliyet olarak görürlerse ve yöntemin uygulanma şekli ile ilgili onların görüşüne başvurulur, sürecin gerektirdiği zaman onlarla kararlaştırılırsa, yöneticilerin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutum takımlarına yol açan nedenler büyük ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır.

• **Performans değerlendirme sürecinde yapılan en önemli hatalar; en son davranışların etkisinde kalma ve ortalama puan verme eğilimidir:** Anket sonuçlarına göre; performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların en önemlisi “en son davranışların etkisinde kalma” ve ikincisi ise, “Ortalama puan verme eğilimi”dir.

Bu sonuçlara göre; yöneticilerin en son davranışların etkisinde kalarak değerlendirme yaptıkları ve bu uygulamaların da, değerlemede hatalara yol açtığı çalışanlar tarafından kabul edilmektedir. Performans değerlendirme, normal şartlar altında dönem boyunca yapılmalıdır. Dönem içerisinde çalışanların faaliyetleri, çalışmaları ve davranışları

yakından izlenmeli ve çalışanlar hakkında kısa kısa notlar alınmalıdır. Dönem sonunda da performans değerlendirmesi yapılırken bu notlardan faydalanılmalıdır. Aksi takdirde, dönem içerisinde çalışanın göstermiş olduğu performans gözardı edilip, dönem sonunda göstermiş olduğu performans dikkate alınırsa, ortaya çıkan sonuçlar gerçeği yansıtmayacaktır. Bazı yöneticiler ise ortalama puan verme eğilimindedir. Özellikle personel hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan veya personeli iyi gözlemleyemeyen yöneticiler bu yola başvururlar. Bunun sonucunda, işletmede çalışan personelin performansları birbirine yakın olacağından, işletmede kimin performansı yüksek, kimin performansı düşük bu tam anlamıyla anlaşılamayacak ve performans değerlendirme sisteminden beklenen yarar sağlanamayacaktır. Bu tür değerlendirme hatalarının, değerlendirenler tarafından kasıtlı yapılmadığı varsayımından hareketle, dönem içerisinde bu konuda verilecek eğitimler, değerlendirme hatalarını büyük ölçüde azaltacaktır.

• **Performans değerlendirme ile ilgili çalışanların en önemli beklentileri; Değerlendirme sürecine katılmak ve değerlendirme sonuçları ile ödül sistemi arasında bir ilişkinin kurulmasıdır:** Katılımcıların performans değerlendirme sisteminden beklentileri sorulduğunda %47,7'si Performans değerlendirme sürecine katılmak istediklerini ve %40,7'si ise değerlendirme sonuçları ile bankanın ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görmek istediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca “değerlendirme sonuçlarında amirimle görüşbirliği içinde olmayı isterim” diyen çalışanların oranı %9,7 ve “geliştirilmesi gereken konularda amirimden desteğini almak isterim” diyenlerin oranı ise %1,9'dur.

Bu sonuçlara göre; çalışanların yaklaşık %88'i performans değerlendirme sisteminin felsefesini oluşturan, performans değerlendirme sürecine katılım ve az çalışan personel ile çok çalışan personelin ayırt edilmesi mantığını büyük bir çoğunlukla kabul etmektedirler.

Sonuç olarak; personelin “işteki verim düzeyi” ve “mesleki bilgi düzeyi” esas alınarak, kişisel davranış düzeyi de ihmal edilmeden, değerlendirme sonuçlarının karşılıklı görüşme yoluyla bildirilerek, değerlendirme sürecinde yapılan hataların asgariye indirilerek, çalışanların daha etkin bir şekilde rol aldığı performans değerlendirme sistemlerinin, daha etkin sonuçlar yaratacağı ve de tüm personel tarafından kabul görerek, kendisinden beklenen faydayı ortaya çıkarabileceği araştırma bulguları ışığında öngörülmektedir.

KAYNAKLAR:

- AKAL, Z., 1992. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 368 s.
- AKAT, Ö., 1998. **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa, 391 s.
- ALDEMİR, C. ve Diğ., 1996. **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 408 s.
- ALDEMİR, C. ve Diğ., 2001. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 408s.

- ARTAN, S., 1989. **Personel Yönetimi**, Gül Basım ve Yayın A.Ş., İstanbul, 186 s.
- BENLİGİRAY, S., 1999. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164, Eskişehir, 362 s.
- BİNGÖL, D., 1997. **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 442 s.
- BİNGÖL, D., 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 486 s.
- CAN, H., ve Diğerleri, 1995. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, A. D., 1993. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, D.İ.E. Matbaası, Ankara, 110s.
- CEYLAN, R., 1992. **Personel Yönetimi**, Met Basım yayım organizasyon, Eskişehir, 187 s.
- DIŞBANK, 1999. **Performans Değerlendirme Sistemi Uygulama Rehberi**, İstanbul, 36 s.
- DİCLE, Ü., 1982. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İ.İ.B.F. Yayınları, No:43, Ankara, 249 s.
- ERDOĞAN, İ., 1991. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 141, İstanbul, 234s.
- FINDIKÇI, İ., 1999. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Tic.Ltd.Şti., 412 s.
- İKTİSAT BANKASI T.A.Ş., 1998. **Performans Değerlendirme Sistemi**, İstanbul, 23 s.
- KAYNAK, T. ve Diğ., 1998. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:276, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 512 s.
- KILINÇ, T. ve AKKAVUK, E., 2001. “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım” Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2001 (2). ss.103-120.
- MOLANDER, C., ve WINTERTON, J., **Managing Human Resources**, Routledge Publishing, London.
- MOON, P., 1997. **Appraising your staff**. (Second Edition), Kogan page, London,
- NOE, A. R. , 1999. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev.: Çetin, C., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 420s.
- PALMER, M. J., 1993. **Performans Değerlendirmeleri**, Çev.:Doğan, Ş., Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., İstanbul, 179 s.
- ÖZÇELİK, O., 1999. “**Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**” 7.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul,
- SABUNCUOĞLU, Z., 1997. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 256 s.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000. **İnsan kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 300 s.
- TINAZ, P., 1999. “**Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme**”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 1999 (5). s.389-406.
- TİKİCİ, M., 1994. **Personel Yönetimi**, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 165 s.
- UYARGİL, C., 1994. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul, 158 s.
- ÜLKER, G., 1997. **Kamuda Personel Yönetimi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:2, Bolu, 114 s.
- ÜNAL, A., 1998. **Performansa Dayalı Ücret** Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 61 s.
- YENİÇERİ, Ö., 1996. **İşletme Fonksiyonel Analiz 2**, Tutibay Ltd.Şti., Niğde, 219 s.