

**Endüstri İşletmelerinde Personel
Değerlemesi ve Arçelik A.Ş.
Eskişehir İşletmesi'nde
Bir Uygulama**

(Yüksek Lisans Tezi)

Fikret SINMAZ

Eskişehir-1995

ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
MÜHÜRÜ
1995

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL DEĞERLEMESİ
VE ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR İŞLETMESİ'NDE
BİR UYGULAMA

FİKRET SINMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç.Dr. Ramazan GEYLAN

ESKİŞEHİR

1995

Ö Z E T

İşletme yönetiminde personel değerlemesi, yöneticinin personele ilişkin sonuç raporlarından aldığı bilgilere ve standartlara dayanılarak, onun iş davranışlarını analiz ederek başarısını ölçme ve değerlemesi olgusudur. Dar anlamda bakıldığında personel değerlemesi sistemi yönetici ile personel arasındaki bir faaliyettir ve yönetsel bir süreçtir.

Her bölümde çalışan personel belirli bir etkinliği göstermek üzere işletmede yer alır. İşletmelerde belirlenmiş iş tanımları vardır. Belirli özelliklere sahip personellerin yerine getirecekleri sorumlulukları bu iş tanımının sınırları içerisindedir. Personel işletmeye zihinsel ve bedensel yeteneklerini, bilgisini ve kişiliğini topluca getirir, bu özellikleri sayesinde kendisine verilen işi başarmak durumundadır. Bu başarı sonucunda kendisine ücret verilir, işletme terfi sistemi uyarınca bulunduğu görevin üst kademelerine yükseltilir.

Bir işletmede kişinin başarısını etkileyen iş ortamına ve kişiye bağlı faktörler vardır. Başarı bu faktörlerin uyumunun sonucudur. Özellikle iş ortamına bağlı faktörler ve bu faktörlerin personel üzerindeki etkileride farklı olmaktadır. Kişilik özelliklerinin bir birinden çok farklılıklar göstermesi nedeniyle personelin değerlemesinde de farklılıklar görülmektedir. Her işin özelliğinden kaynaklanan farklılıklar, başarı standartlarının belirlenmesini güçleştirerek değerlemecilerin yaptıkları değerlemelerde farklı olarak yansımaktadır.

Personel değerlemesi uygulamalarında bazı zorluklarla karşılaşılmaktadır. Değerleyen ve değerlendirilen kişinin insan olması bu zorluklara neden olmaktadır. Bu araştırmada seçilen işletmenin personel değerlemesi uygulamaları incelenerek öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT

Performance evaluation in a company management is a fact of the assessment and measurement for the personnel's success by relying on the informations and standarts that the manager took from the results reports about the personnel and by analyzing his attitude towards his job. At the surface meaning, the system of performance evaluation is an activity between the manager and the personnel and it is also an administrative process.

The personnel working in every field is involved in the company to perform a certain activity. There are defined business descriptions in the companies. The responsibilities of the personnel having definite qualities are within the limits of this business description. The personnel transfers his mental and physical qualities, knowledge and characteristic into the company. Due to these qualities he is in the condition to succeed in the occupation he is given. As a result of this success he is awarded by a salary and according to the promotion system of the company he is promoted to a higher rank than he is in.

In a company there are some factors related with the business atmosphere that affects the success of the personnel and with the person himself. Success is the result of these factors which are in harmony. Especially, the factors related to the atmosphere and the effect of these factors on the personnel are different. Because the characteristic qualities are different from each other, one can also see differences in the evaluation of the personnel. Complicating the defining of the success standarts, the differences resulting from the qualities of every job also affects the evaluations of the managers.

Throughout the applications of the performance evaluation some difficulties are come across with. These difficulties occur because the person who evaluates and the one who is evaluated are human beings. In this research some suggestions are given after having determined the performance evaluation applications that were fulfilled at the investigated company.

İÇİNDEKİLER

T A B L O L A R.....	XIV
G İ R İ Ş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEĞERLEMESİ KAVRAMI VE PERSONEL DEĞERLEMESİ ÖZELLİKLERİ

I-GENEL OLARAK PERSONEL DEĞERLEMESİ.....	3
A) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN TANIMI.....	3
B) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN AMACI.....	6
C) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN ÖNEMİ.....	9

II-PERSONELİN BAŞARSINI ETKİLEYEN ETMENLER.....	12
A) KİŞİSEL YETENEKLER.....	14
B) BAŞARI GÜDÜSÜNÜN YOĞUNLUĞU.....	15
C) ÇEVRESEL ETMENLER.....	16
D) ÖRGÜTSEL ETMENLER.....	18
III-PERSONEL DEĞERLEMESİ SİSTEMİNDE BULUNMASI	
GEREKEN ÖZELLİKLER.....	20
A) GEÇERLİLİK.....	20
B) GÜVENİLİRLİK.....	21
C) PRATİKLİK.....	22
D) BAŞARI ÖLÇÜTLERİ BELİRLEME.....	22
E) GERİ BİLDİRİMDE BULUNMA.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEĞERLEMESİ SÜRECİ VE PERSONEL DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ

I-PERSONEL DEĞERLEMESİ SÜRECİ.....	25
A) BAŞARI STANDARTLARININ BELİRLEME.....	25
1. BAŞARI KRİTERLERİ.....	28
a) Başarı Kriterlerinin Kapsadığı Bilgiler Açısından Sınıflandırılması.....	28
b) Başarı Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler.....	29

2. BAŞARI STANDARTLARI.....	29
a) Başarı Kriterleri İle Standartlar Arasındaki Farklar.....	30
b) Başarı Standartlarının Belirlenmesine İlişkin İlkeler.....	31
c) Başarı Standartlarının Türleri.....	32
B) DEĞERLEMECİLERİNEĞİTİMİ VE EĞİTİM PROGRAMLARININ SAPTANMASI.....	32
1. DEĞERLEMECİLERİN EĞİTİMİ.....	32
2. EĞİTİM PROGRAMLARININ TÜRLERİ.....	35
a) Değerlemecilere Bilgi Vermeyi Amaçlayan Programlar.....	35
b) Değerlemecilere Beceri Kazandırmayı Amaçlayan Programlar.....	36
C) DEĞERLEME SİSTEMİNİN BELİRLENMESİ.....	37
1. DEĞERLENDİRİLECEK NİTELİKLERİN BELİRLENMESİ....	38
2. DEĞERLENDİRME ÖLÇÜTÜNÜN SAPTANMASI.....	41
3. DEĞERLENDİRME ZAMANININ SAPTANMASI.....	43
4. DEĞERLEMİYİ KİMİN YAPACAĞININ BELİRLENMESİ....	44
5. SONUÇLARIN İLGİLİLERE AKTARILMASI.....	46
6. DEĞERLEME SİSTEMİNE SENDİKALARIN YAKLAŞIMI....	47
D) SONUÇLARIN KULLANILMASI.....	49
1. STRATEJİK PLANLAMA.....	49
2. ÜCRET-MAAŞ YÖNETİMİ.....	50
3. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ.....	51
4. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ.....	51
5. İŞTEN AYIRMA KARARLARINDA.....	52
6. ADAMLAMA İŞLEVİNDEKİ HATALAR.....	53
7. PERSONEL ENVANTERİ ÇIKARMA.....	53

II-PERSONEL DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ.....	54
A) GRUP DEĞERLEME YÖNTEMİ.....	54
1. SIRALAMA YÖNTEMİ.....	54
2. ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ.....	55
3. İKİLİ KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	56
4. PUAN TAHSİS YÖNTEMİ.....	58
B) BİREYSEL DEĞERLEME YÖNTEMLERİ.....	59
1. KRİTİK OLAY YÖNTEMİ.....	59
2. KONTROL LİSTESİ YÖNTEMİ.....	61
3. YERİNDE İNCELEME YÖNTEMİ.....	63
4. ZORUNLU SEÇİM YÖNTEMİ.....	63
C) GRAFİK DERECELEME YÖNTEMİ.....	64
D) AMAÇLARAGÖRE YÖNTİM YÖNTEMİ.....	67
E) ÖZELLİKLİ BİR ALAN OLARAK YÖNETİCİ DEĞERLEMESİ.....	70
1) YÖNETİCİ DEĞERLEMESİ KRİTERLERİ.....	70
a) Yönetici Değerlemesinde Subjektif Kriterler.....	71
b) Teknik Yetenekler.....	73
c) Beşeri Yetenekler.....	73
d) Kavramsal Yetenekler.....	74
e) Yönetici Değerlemesinde Subjektif Kriterler.....	74
2). YÖNETİCİ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ.....	75
a) Yerde Değerleme Yöntemi.....	75
b) Yöneticilerin Emrindeki Astların Başarısına Göre Değerleme Yöntemi.....	76
c) Yöneticinin Grup Kararı İle Değerleme Yöntemi.....	77

AKAD. İZMİR ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ İLHMLER FAKÜLTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL DEĞERLEMESİ HATALARI VE DEĞERLEME GÖRÜŞMELERİ

I-PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALAR.....	78
A) HATA ÇEŞİTLERİ.....	79
1. MERKEZİ EĞİLİM.....	79
2. YUMUŞAKLIK VEYA SERTLİK.....	79
3. HALO ETKİSİ.....	80
4. KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER.....	80
5. PEŞİN HÜKÜMLÜLÜK.....	81
6. ÖRGÜTSEL ETKİLER.....	81
7. SON İZLENİM.....	82
B) HATALARIN ETKİSİNİ AZALTICI ÖNLEMLER.....	82
1. PERSONEL DEĞERLEMESİ SİSTEMİNE YÖNELİK ÖNLEMLER.....	83
2. DEĞERLEYİCİ KİŞİLİĞİNDEKİ EKSİKLİKLERİ GİDERİCİ ÖNLEMLER.....	83
II-DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ.....	84
A) DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ ÖNCESİ YAPILACAK HAZIRLIKLAR.....	84
1. DEĞERLEMESİNE İLİŞKİN VERİLERİN TOPLANMASI.....	85
2. MÜLAKAT İÇİN ZAMAN VE YER SEÇİMİ.....	86
3. ASTIN MÜLAKATA KENDİNİ HAZIRLAMASI.....	86
4. MÜLAKATIN PLANLANMASI.....	87
B) GÖRÜŞME TÜRLERİ.....	87
1. ANLATMA VE BENİMSETME YÖNTEMİ.....	88
2. ANLATMA VE DİNLEME YÖNTEMİ.....	88
3. SORUN ÇÖZME YÖNTEMİ.....	89

C) DEĞERLEME GÖRÜŞMESİNDE YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞLARI.....	90
1. YÖNETİCİNİN YAPMASI GEREKENLER.....	90
2. YÖNETİCİNİN YAPMAMASI GEREKENLER.....	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL DEĞERLEMESİNİN ARÇELİK A.Ş.'DEKİ UYGULAMALARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

I-ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	93
A) ARAŞTIRMANIN AMACI.....	93
B) ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	94
C) ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	95
1. VERİ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ.....	95
2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN SEÇİMİ.....	95
3. ANKET FORMUNUN DÜZENLENMESİ.....	95
4. VERİLERİN TOPLANMASI.....	96
II-ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLEMESİ.....	96
A) ANKETE KATILANLARIN TANITICI BİLGİLER.....	97
B) PERSONEL DEĞERLEMESİNDE DİKKATE ALINAN ÖZELLİKLER.....	101
1. PERSONELİN KİŞİLİK VE DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİNİN DİKKATE ALINMASI.....	101
2. İŞE VE İŞYERİ ÇEVRESİNE BAĞLI ÖZELLİKLERİN DİKKATE ALINMASI.....	102

C) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN UYGULANMASI.....	104
D) PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALAR.....	110
E) PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASI.....	112

S O N U Ç V E Ö N E R İ L E R.....	114
F A Y D A L A N I L A N K A Y N A K L A R.....	i-vii

EK 1: ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL DEĞERLEMESİ UYGULAMASI VE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ANKET FORMU.....	viii
EK 2: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN KİŞİLİK VE DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ.....	ix
EK 3: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN KİŞİLİK VE DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ.....	x
EK 4 :PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN KİŞİLİK VE DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xi
EK 5:PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İŞE VE İŞYERİ ÇEVRESİNE İLİŞKİN ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xii
EK 6:PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İŞE VE İŞYERİ ÇEVRESİNE İLİŞKİN EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ.....	xiii

EK 7: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İŞE VE İŞYERİ ÇEVRESİNE İLİŞKİN MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xiv
EK 8: PERSONEL DEĞERLEMESİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xv
EK 9: PERSONEL DEĞERLEMESİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ.....	xvi
EK 10: PERSONEL DEĞERLEMESİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xvii
EK 11: PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xviii
EK 12: PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ.....	xix
EK 13: PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xx
EK 14: PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASINA İLİŞKİN ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xxi
EK 15: PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASINA İLİŞKİN EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ.....	xxii
EK 16: PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASINA İLİŞKİN MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ.....	xxiii
EK 17: ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR İŞLETMESİ PERSONEL DEĞERLEMESİ ÖRNEK FORMU.....	xxiv

ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR İŞLETMESİ
KURUMSAL DEĞERLEME

T A B L O L A R

<u>No</u>	<u>Tablonun Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
1	Ankete katılanların ünvanlarına göre dağılımı	97
2	Ankete katılanların cinsiyetine göre dağılımı	98
3	Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı	98
4	Ankete katılanların kıdemlerine göre dağılımı	99
5	Ankete katılanların tahsil durumuna göre dağılımı	99
6	Ankete katılanların fakülte sonrası lisans üstü eğitime göre dağılımı	100
7	Ankete katılanların kurs veya seminere katılımına göre dağılımı	100
8	Ankete katılanların 12. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	106
9	Ankete katılanların 13. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	106
10	Ankete katılanların 14. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	107
11	Ankete katılanların 15. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	107
12	Ankete katılanların 16. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	108
13	Ankete katılanların 17. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	109
14	Ankete katılanların 18. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	109
15	Ankete katılanların 19. soruya verdikleri cevapların istatiksel dağılımı	110

GİRİŞ

Yönetimin en önemli sorunlarından biri de personel değerlemesinin yapılmasıdır. Personelin, hizmet ettiği kurumda gösterdiği başarı, o işletmeye olan katkısı ile belirlenir. Bir ekonomik ünite olduğu kadar sosyal organizma olarak tanımlanan işletmede birinci derecede önemli olan işi yapandır. Amaç personelin; işe alım, yer değiştirme, terfi ettirilmesi, ücretleme politikaları gibi durumlarda en doğru ölçütlerle değerlemesinin yapılmasıdır. Personelen değeri; yetenek, bilgi, zeka ve kişisel özellikler ile ölçülür. İşin durumuna göre, personel yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olmalıdır. Bu da personelin eğitim düzeyine, tecrübesine, katıldığı hizmet içi eğitim kurslarına ve seminerlere göre belirlenmektedir.

İşletmede hangi personelin başarılı hangi personelin başarısız olduğunu ortaya çıkarma personel değerlemesi ile mümkündür. Ancak personel değerlemesinde kişinin değerlemeye konu olan davranışı ile iş başarısı arasında ilişki kurulmayıp, yöneticinin hisleri ve özel düşünceleri temel değerlendirme değişkeni olarak alınmaktadır. Burada göz önünde bulundurulması gereken, personel değerlemesi ile işin değeri değil işi yapanın başarı durumunun belirlenmesine özen gösterilmelidir.

Bu araştırmada personel değerlemesinin uygulanması ve bu uygulamalarda yapılan hataların meydana getirdiği sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla seçilen bir endüstri işletmesinde personel değerlemesini yapanların görüşleri analiz edilerek uygulamaların ve sorunların belirlenmesine çalışılmıştır. Personel değerlemesindeki sorunların belirlenmesini amaçlayan bu çalışma dört blümnden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, genel olarak personel değerlemesi kavramı incelenerek personel başarısında etkili olan faktörler ve personel değerlemesindeki özellikler ele alınmıştır.

İkinci bölümde, personel değerlemesi bir süreç olarak ele alınmış ve personel değerlemesi yöntemleri anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, personel değerlemesinde yapılan hatalar ve değerleme sonrası görüşmeler incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, personel değerlemesi uygulamaları ve bu sırada meydana çıkan sorunların belirlenmesi amacıyla yapılan araştırma bulunmaktadır. Araştırma sonucundan elde edilen verilerden değerlemeyi yapanların görüşleri analiz edilmiştir. Personel değerlemesini uygulayanların görüşlerine dayanılarak sorunlar belirlenerek çözüm nerileri sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEĞERLEMESİ KAVRAMI VE PERSONEL DEĞERLEMESİNİN ÖZELLİKLERİ

I-GENEL OLARAK PERSONEL DEĞERLEMESİ

A) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN TANIMI

İşletmelerde karşılaşılan sorunlardan birisi de personelin kendilerine verilen işleri ne derece yerine getirebildiklerini ölçmek ve yeteneklerinin yapmış oldukları iş için yeterli mi, yetersiz mi veya terfi, ücret, eğitim ihtiyaçlarına karar verme vb çalışmalardır. Bu çalışmaların zorluğu, mevcut personelin yetenek, bilgi, kişilik, çalışma disiplini gibi özelliklerinin birbirinden farklılıklar göstermesidir. Personellerin bu farklı özellikleri onların çalışma yaşamındaki iş başarılarına da farklı yansımaktadır.

Personelin yapmak zorunda olduğu işlerde, her birinin aynı başarıyı göstermesi beklenemez. Bazıları, yapılacak işleri tam anlamıyla yerine getirirken bazıları bu işleri tam

olarak yerine getiremezler. Bu durumda personel arasındaki adaleti (terfi, ücret, eğitim vb.) sağlamada ve personelin bilgi, beceri ve potansiyelinin belirlenmesinde personel değerlemesi söz konusu olmaktadır.

Bu konuda yayınlanmış eserlere baktığımızda “personel değerlemesi” kavramının çeşitli kullanımlarına rastlanmaktadır. Yabancı literatürde personel değerlemesi, “performance evaluation” adı altında geçer. İngilizce “performance” kelimesi Türkçeye “başarı” veya “başarım” olarak aktarılabılır. Aslına bağlı kalmak gerekirse değerlendirme konusu “başarı değerlendirme” adı altında işlenebilir. Ancak ülkemizdeki literatür tarandığında pek çok yazarın “personel değerlendirme” kavramını benimsediği görülür¹. Fakat diğer farklı kullanımlarda “personel değerlendirme” kavramıyla aynı anlamı taşımaktadır. Biz de çalışmamızda bu kavramı kullanacağız.

Bir tanıma göre, bütün bu deyimlerden güdülen amaç personelin görev yerindeki başarısının ve yükselmeye aday olup olmadığının nesnel biçimde saptanmasıdır. Personelin işindeki başarısı yanında işyerindeki tutum ve davranışlarının da değerlemesinde bir etmen olarak düşünülmektedir. Bu tartışmaların ışığında bir tanımlama yapmak gerekirse, “Personel değerlendirme, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerinin ayrıntılarını değerlendiren planlı bir süreçtir”².

Personel değerlendirme yöneticilere terfi, işten çıkarma, ücret arttırma, ödüllendirme, bir işten diğer bir işe aktarma ve eğitim konusunda yol gösteren önemli bir ölçektir. Buna göre; “Personel değerlendirme, bir personelin işini ne kadar iyi yaptığını ve böylece örgütün amaçlarına ne derece bir katkıda bulunduğunu meydana çıkarmak ve aynı zamanda da daha büyük sorumlulukları üzerine alabilmesini olanaklı kılacak yeteneklerini bulup geliştirmek amacıyla başarısının (çalışmasının) dönemselsel ve sistematik bir şekilde değerlemesinin yapılması sürecidir”³.

¹ Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi*, Eskişehir, 1991, s.190.

² Cemil Cem, “İşgören Değerlendirilmesi”, *Sevk ve İdare Dergisi*, Y.12, S.107(Temmuz 1977), s.24.

³ Doğan Energin, “Başarı Değerlendirmede Yeni Gelişmeler”, *Sevk ve İdare Dergisi*, S.27(Eylül-Ekim 1970), s.23.

Personel değerlemesi, personelin özelliklerinin ölçüsüne göre çalışma derecesinin, kişiliğinin ve aynı zamanda gelecekte işletmeye daha faydalı olabilecek gizli potansiyelinin belirlenmesine yöneliktir. Bu süreç, her personelin işletmeye yaptığı hizmetin değerinin doğru ve adil bir şekilde ölçülüp, ortaya çıkararak işini ne kadar iyi ve başarılı yaptığının saptanması, böylece onların daha iyi, daha verimli olarak çalışmaya özendirilip, başarıları oranında hizmetlerinin değerlemesi yapılmaktadır⁴.

Diğer bir tanım ise personel değerlemesini, “Personelin kişilik, işteki başarı ve gelişme potansiyeli açısından bilimsel ve sistematik olarak izlenmesi ve sonuçların olabildiğince somut ve objektif göstergelerle belirlenmesi çalışmalarının tümünü kapsar”⁵ şeklinde tanımlamaktadır.

Personel değerlemesine ilişkin çağdaş sistemler, yalnızca personelin sicil dönemindeki başarısının, iş gereklerine, görev tanımlarına ve başarı standartlarına uygunluk derecesini belirlemeye hizmet etmekle kalmayıp aynı zamanda personelin gelecekte göstereceği gelişme düzeyi hakkında da bir yargıya varmayı amaçlamaktadır⁶.

Personel değerlemesinde yöneticiler, işletme içindeki personelin kendilerine verilen görevleri ne derece yerine getirildiğinin analizini yapmaktadır. Personelin işletme içindeki başarısını, bireysel özellik ve yetenekleri ile işini başarıma arzusu, yönetimin bu arzuyu harekete geçirme kabiliyeti ve sağlanan çalışma ortamı belirler⁷.

Yukarıda yapılan çeşitli tanımlarda personel değerlemesinin, personelin işinde gösterdiği başarıyı ölçmeye yönelik çalışmalar olduğu anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra personelin değerlemesi yapılırken, kişinin başarısı oranında ödüllendirilmesi (terfi, ücret

⁴ Sinan Artan, **Personel Yönetimi**, B.2, (İstanbul: Gül Basımevi, 1989), s.113.

⁵ Ülkü Dicle, “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, S.17(Güz 1977), s.37.

⁶ A.Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, (Ankara:TODAİE Ya. No.252, 1993), s.3.

⁷ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, (İstanbul:İkt. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.248/141, 1991), s.155.

artışı, eğitim vb.) gelecekte işletmeye daha faydalı olabilecek gizli potansiyelinin belirlenmesi ve personelin daha verimli çalışması sağlanmaktadır. Bu sayede personelin işteki başarısı ve gelişmesinin değerlendirilmesi yapılırken örgüt verimliliğinin artışı sağlanabilecektir.

B) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN AMACI

Personel değerlendirilmesi, personel amaçlarına hizmet etmede araç olarak kullanılabilir. Personel konularında (yükselme, ücretleme, eğitim, uyarı, eleştiri, aşama indirimi, işten çıkarma gibi) kararların uyumlu ve objektif olmasına özen gösterilmesi amaçlanır⁸. Ayrıca işletmedeki personel seçimi, eğitim, tedarik ve yerleştirme aşamalarının denetimine de yardımcı olmaktadır.

Personel değerlendirmesinin temel amacı personelin işletme ile olan bağına göre genel davranışlarının analiz edilmesi asıl beklenen sonuç ise kişinin iş davranışının saptanmasıdır⁹. Yönetimin temel fonksiyonlarından olan personel değerlendirilmesi şu amaçları gerçekleştirmede kullanılır:

1-Üyeleri arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını arttırmak.

2-Astın iş hakkında ilgi duyduğu konuları tesbit etmek ve bu ilgi ile örgütün çalışmasını arttırmak.

3-İşine son vermek veya bulunduğu mevkinin yeniden gözden geçirilmesi bakımından başarısız olanları seçmek.

4-Ücret standartlarını tesbit etmek ve başarı artışlarını mükafatlandırmak¹⁰.

⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Personel Yönetimi Politika ve Yönetimsel Teknikler*, B.5, (İstanbul:Tknografik Matbaacılık, 1988), s.166.

⁹ Erdoğan, s.156.

¹⁰ Ural Sözen, "Performans Değerlendmesi: Bir Sistem Yaklaşımı", *ALTIA Dergisi*, C.III, S.1(1971), s.276.

Personel değerlemesi sonuçlarından yararlanarak, her zaman ücret artışılarının belirlenmesi mümkün olmayabilir. Çünkü, işletmedeki bazı grupların ücretleri toplu sözleşmeler sonucunda başarı faktörleri buna göre düzenlenmekte, bazı personellerin ücreti özel yönetmelik veya kanunlarla belirlenmektedir¹¹.

5-Yönetici ile personel arasındaki haberleşmeyi arttırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak¹². İyi düzenlenmiş bir personel değerlemesi çalışmasının sonuçları, yöneticiye her kademedeki personel hakkında doğrudan bilgi aktarmaya yardım edecektir. Benzer şekilde yöneticinin de personel hakkındaki düşüncesini doğrudan elemanına aktarmasına personel değerlemesi çalışması yardımcı olacaktır.

6-Personel planlaması için personel envanteri hazırlamak ve personelin eğitim ihtiyacını tesbit etmek. Yapılan personel değerlemesi sonuçlarından yararlanılarak eğitime ihtiyacı olan personeller belirlenerek, bunlara çeşitli eğitsel kurslar düzenlenir. Personel değerlemesi çalışmasının bulgusuna göre işbölümü yeniden gerçekleştirilip çalışmaların etkinliğini de arttırmak mümkün olacaktır¹³.

7-Personel değerlemesi işe alma bürosunun seçmiş olduğu yeni personellerin etkinliğinin değerlemesinde ölçüt olarak kullanılır. Aynı değerlemeler personel veya çalışma ilişkileri bölümlerince, işe alma bürosunun personel seçimindeki başarısına da ölçüt olur.

8-Personel değerlemesi, personeli, gözetimciyi ve işletmeyi kayırcılık, peşin yargıyla hareket etme gibi haksız uygulamalarından korumak için, personelin disiplin kayıtlarının bir bölümü olarak kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir personelin değerlemesi sonucunda “kötü” olduğunun kanıtlanması, ancak öteki personellerin yine aynı personel değerlemesiyle “iyi” olduklarının kanıtlanması derecesinde değer taşıyacaktır.

¹¹ Erdoğan, s.158.

¹² Sözen, s.276.

¹³ Erdoğan, s.158.

9-Personel değerlemesi kaydı, onun geçmişi hakkında bilgi verici kaynak olarak ilerde yararlı olabilmektedir. Gelecekte böyle kayıtların bulunması daha isabetli sonuçların elde edilmesine destek olacaktır¹⁴.

10-Yöneticilerin emrindeki personelleri iyi tanımalarını ve onların özendirilmesi için st yönetime cesaretle önerilerde bulunabilmelerini sağlar. Böylece, yöneticilerle astlar arasında gerçek bir uyum sağlanmış olur. Bu amaçla, yöneticiler astların sorunlarına eğilir onları daha dikkatle izleme ve denetleme zorunluluğunu duyarlar. Günümüz yönetim politikaları, "işletme içinden yükselme"yi önermektedir. Personel değerlemesi bu uygulamayı kolaylaştırır ve yükselmesi gereken personelin saptanmasına yardımcı olabilir.

Brennan'a göre; personel değerlemesi sonuçlarından elde edilen bilgiler aşağıda belirtilen işletme sorunlarının üzümünü kolaylařtırmaktadır¹⁵.

- Yeni personelin işe alınmasında.
- Deneme sresindeki personelin denetiminde.
- cret ayarlamalarının yapılmasında.
- Personelin eğitimi ve geliştirilmesinde.
- Gözetimin düzenlenmesi ve etkinleştirilmesinde.
- Yükselme ve iş değiştirmelerde.
- İşten ıkarma ve işe almalarda.
- Bilgi toplama kaynaklarından biri olarak, çeşitli sorunların üzümünde.

A.B.D.'de 1977 yılında yapılan araştırmada ise, 696 kuruluşa soru belgesi gönderilmiş ve bunlardan 216 geçerli yanıt toplanmıştır. Sonuçlara göre personel değerlemesinin kullanılma amaçları izelge 1'de belirtilmiřtir¹⁶.

-
- ¹⁴ İnal Cem Aşkun, *İşgören Eğitsel Yapıt*, (? : Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, 1982), s.284-285.
- ¹⁵ İsmail Durak Ataay, *İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, C.I, (İstanbul:İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.235/128, 1990), s.236.
- ¹⁶ Ataay, s.238'den Locher Slan,H.- Teel Kenneth,S., "Performance Appraisal-A Survey of Current Practices", *Personnel Journal*, Vol.56, Number 5(May 1977), s.245-246.

ÇİZELGE 1

<u>Amaç</u>	<u>K.Kuruluşlar</u>	<u>B.Kuruluşlar</u>	<u>Topl.Ortl.</u>
Ücret	8,6	62,2	71,3
Başarı Geliştirme	49,7	60,6	55,2
Bilgi Sağlama	10,6	37,8	29,3
Yükselme	29,1	21,1	25,1
Veri Kaynağı	11,4	10,0	10,7
Eğitim	8,0	9,4	8,7
İş Aktarması	7,4	8,3	7,9
İşgücü Planlaması	6,3	6,1	6,2
İşten Çıkarma	2,3	2,2	2,3
Araştırma	2,9	0,0	1,4

ÇİZELGE 1:Personel Değerlemesinin Amaçları

Personel değerlemesi uygulamaları giderek ücrete yönelmiştir. Ayrıca ikinci sırada görülen başarı geliştirme, personel etkinliğinin artırılmasını amaçladığı için, dolaylı olarak ücretle de ilgili görülebilir.

Görüldüğü gibi personel değerlemesi 10 kadar örgütsel işlemin iyileştirilmesi yada yerine getirilmesi için yardımcı rol oynamaktadır. Fakat hemen belirtmek gerekir ki "hiçbir yöntem yoktur ki aynı anda hem personelin gizli kalmış yeteneklerini hem eğitim gereksinmelerini ortaya çıkarsın hem yükselmelerde yada görevle ilişkisinin kesilmesinde nesnel bir ölçü hizmeti görsün hem de başarıyı ödüllendirici" nitelikte olsun. Bütün bu amaçların bir tek personel değerlemesi aracı ile gerçekleşmesini beklemek önemli bir yanılgıdır¹⁷.

C) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN ÖNEMİ

Bir örgüt; makina, donanım, para gibi çok sayıda farklı unsurlardan oluşur. Ama bu unsurlar içinde öyle bir varlık söz konusudur ki, diğer unsurlarla kıyaslanması olanaksızdır. Bu varlık, insandır. Örgütlerin insanlara, insanların da örgütlere ihtiyacı vardır. Örgüt ve insan sıkı bir çıkar bağıyla birbirlerine bağlanmışlardır. İnsan için örgüt,

¹⁷ Metin Kazancı, "Personel Değerlemesi", Amme İdaresi Dergisi, C.VII, S.1(Mart 1974), s.22.

ekonomik, sosyal ve psikolojik amaçlarına ulaşabilmek için eşi bulunmaz bir araçtır. Olaya örgüt açısından bakılacak olursa, örgütlerin, amaçlarına ulaşabilmesi için insan faktörüne ne kadar gereksinimi olduğu kolayca saptanabilir¹⁸.

Bilindiği gibi personel değerlemesi asıl olarak bireyi odak noktası seçmiştir. Örgütte değerlendirme insan unsuru ile başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insan ile sona erer. Birey-örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabildiğine, etkinliği hemen azaltabildiğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan personel değerlemesi bu açıdan önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılır¹⁹.

Bir personelin işe kabul edilip yerleştirildikten sonra ve belirli bir iş için eğitimi yapıldıktan sonra; iş başarımının beklenen ölçünlerine nasıl ulaşılacağını bilmek hakkına sahip olur. Personelin ilk amiri, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme umudu, çoğu personel için önemlidir. Onlar başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. İşte bu, personel değerlemesi gereğini ortaya koymaktadır²⁰.

Personel değerlendirme, çalıştıranlar açısından işletme amaçlarına ulaşmada bir araç olarak kullanılmaktadır. Her girişimci, amacına ulaşma derecesi hakkında bilgi sahibi olmak ister. Bunun ilk adımı, çalıştırdığı kimselerin "ne" yaptıklarını ve "nasıl" yaptığını öğrenmektir. Başka bir deyişle amaca ulaşma çabasında, herkesin katkısının belli edilmesi çalıştıran açısından önemlidir. Böylece çalıştıran bu bilgilere dayanarak durumun gerektirdiği bazı kararları alır. Ödül, cezalandırma ya da düzeltici ve geliştirici önlemler bu tür kararlar arasındadır²¹.

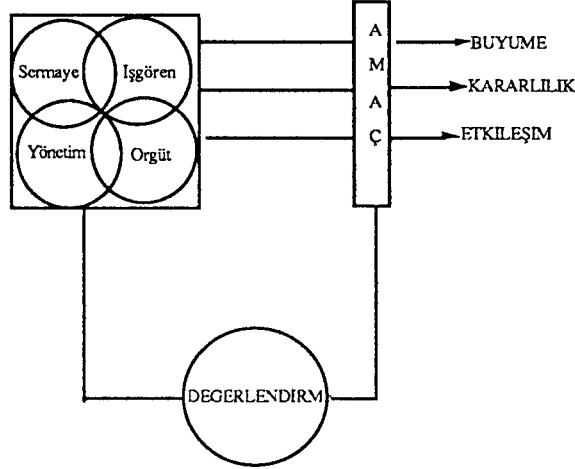
¹⁸ Ramazan Geylan, *İşletmelerde Personel Disiplini*, (Eskişehir:Met Yayıncılık Ltd. Şti., 1993), s.11.

¹⁹ Kazancı, s.12.

²⁰ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, (Erzurum:Atatürk Üniversitesi İİBF Ya. No.676/89, 1990), s.171.

²¹ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, (Ankara:TODAİE Ya. No.149, 1976), s.167.

Sistem açısından ele alındığında işletmeyi ve onu oluşturan ögeleri amaçla bağlantılı olarak Şekil 1'deki şema gösterebilir²².



ŞEKİL 1: İşletmede Ana Yapısal Ögeler İle Amaç ve Değerleme

Şemada görüldüğü gibi işletmeyi yaşatan ve geliştiren amaçlar üç bölüme ayrılmıştır. İşletme ve amaçlar arasındaki bağlantılılığın sürmesi, bir değerlendirme süreci ile koşullandırılmıştır. İşletmeler için öne sürülen ilkel kar amacı, burada büyüme kapsamında yer almaktadır. İşletmedeki yapısal öğeler arasında etkileşim amacının sağlanması, ilişki ve işlevlerde belli bir kararlılığın sürmesi, sonunda bir büyüme olayına bağlanması, herşeyden önce sağlıklı bir değerlendirme aslında büyüme, kararlılık ve etkileşim olarak belirtilen genel nitelikteki doğal amaçların içinde yer alan alt amaçlarla işletmenin yapısal değerleri arasında bağlantı kuran tek öz süreçtir.

Personel değerlemesi, çalıştıranlar açısından önemli olduğu kadar çalışanlar açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlar, çalışmalarının takdir edilmesini, başarılarının karşılığını görmeyi, çalışanla çalışmayan, verimli ile verimsiz, başarılı ile başarısız arasında bir ayırım gözetilmesini ister ve bekler²³. Çok iyi yapılmış, iş değerlendirme programıyla meydana getirilebilecek adil ücret yapısı, personel değerlemesine önem

²² Aşkun, s.281.

²³ Canman, s.4.

verilmemesi sonucu adaletsiz bir duruma düşebilir²⁴. Bütün iyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir kişi, kaytarıcı ve işe karşı ilgisiz davranan kişiye daha çok değer verildiğini görürse, bu onda moral bozukluğu ve giderek çalışma isteksizliği yaratacaktır.

Öte yandan yapılan değerlendirme sonucu personel eksikliğini bilme fırsatı bulacağından bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır. Bu açıdan bakıldığında personel değerlemesi bir bakıma, personeli işe yöneltme ve özendirme aracı olarak görülebilir. Özellikle daha çok çalışma ve yeteneklerin en verimli biçimde kullanılması halinde personellerin ekonomik ve psikolojik ödüllendirilmesine gidilmekle işe özendirme ya da isteklendirme daha kolaylıkla sağlanabilecektir. Ayrıca objektif ölçütlere göre uygulanan personel değerlemesi, personelde yüksek moral ve işletmeye güven duygusu yaratacaktır²⁵.

II-PERSONELİN BAŞARISINI ETKİLEYEN ETMENLER

Yaptığı görev ne olursa olsun insan başarısı çok değişik etmenlere bağlı olarak ortaya çıkar. İyi bir yönetici, emrindeki çalışanların beklenen başarıyı neden veremediklerini bu değişik etmenlerin her biri üzerinde iyice düşünerek analiz etmelidir.

Ayrıca insanın çalışması sırasında ortaya koyduğu başarı ile bu başarının onun sıhhati üzerindeki etkilerini de iyi incelenmesi gerekir. Bu işe yapılan işin insan üzerindeki dış ve iç etkilerin göz önüne alınması demektir. Herşeyden önce bir kimsenin yaptığı işte başarılı olabilmesi, işin gerektirdiği niteliklere sahip olması ile mümkündür²⁶.

Aynı işi yapan personeller arasındaki başarı farkları, iş kalitesine, zaman kayıplarına ve ünite imalat zamanlarına akseden sistem aksaklıklarına neden olur. Sistem verimliliği

²⁴ Artan, s.113.

²⁵ Sabuncuoğlu, s.166.

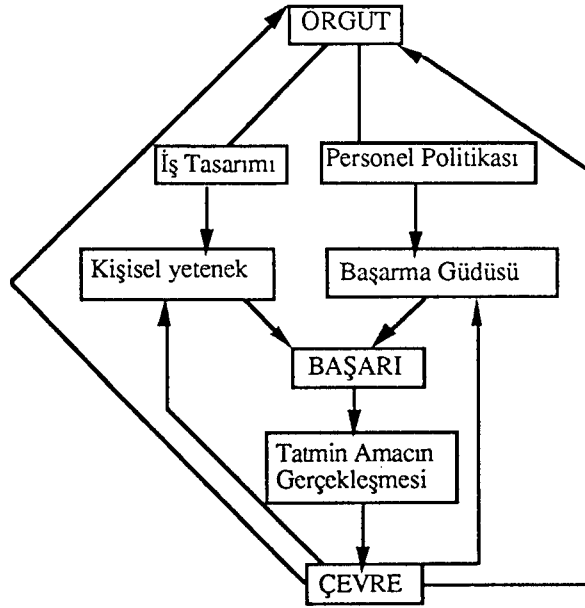
²⁶ Ahmet F. Özok, "İnsan Performansı ve Moral", İstanbul Ticaret Gazetesi, Y.29, S.1447(20 Şubat 1987), s.4.

için, personeller arasındaki farkların en aza indirilmesi ve optimal iş zamanlarını standartlaştırmak önemli olabilir. Bunun için güvenilir iş-zaman etüdüleri ve personel değerlemesi yapılmalıdır²⁷.

Bu farklılıkların çeşitli nedenleri olduğu bilinmekle beraber, bunları dört ana grupta toplayarak inceleyebiliriz:

- A.Kişisel Yetenekler
- B.Başarma Güdüsünün Yoğunluğu
- C.Çevresel Koşullar
- D.Örgütsel Etmenler

Başarıyı etkileyen etmenleri ve aralarındaki ilişkiler aşağıdaki gibi gösterilebilir²⁸. Personelin örgüt içindeki başarısı bu etmenler arasındaki etkileşime bağlıdır.



ŞEKİL 2: Başarıyı Saptayan Etmenler ve Etmenler Arası İlişki

²⁷ Necmettin Erkan, Ergonomi Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik İçin İnsan Faktörü Mühendisliği, (Ankara:MPM Ya. No.373, 1988), s.210.

²⁸ Dicle, s.39.

A) KİŞİSEL YETENEKLER

Kişilerin yetenekleri doğuştan ve belirli bir eğitim sonucunda meydana gelen kendine özgü özelliklerdir. Bu yetenekler bireyler arasında farklılıklar gösterir ve iş başarılarında etkileri farklıdır. Kişilerin iş başarımını etkileyen her bireysel özelliğin ağırlığı işin yapısına göre farklılık gösterecektir. Bu durumda bireysel özelliklerin çokluğu iş başarımına kolaylıklar sağlayacak, sonuçta iş başarımını artacaktır. Personelin bireysel başarısını arttırması için özellik ve yetenekleri ile işi arasındaki uyum sağlamak, bu amaçla da özellik tespiti yapmak yöneticinin temel çabaları arasında yer alacaktır²⁹.

Kişinin yeteneğine, eğitimine, deneyim ve yaş durumuna uygun olmayan işlerde başarı göstermesi beklenemez. Kişisel yeteneğinin tam olarak tespit edilmediği durumda, çalıştığı işle uyum sağlayamayacağı için istenen verim alınamayacaktır. Bilgi, beceri, deneyim ve yaş durumunun işle uyumlu olması personelin daha başarılı sonuçlar almasına neden olacaktır. O halde, kişilerin yeteneklerini kullanabilecekleri ve geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının yaratılması personelin başarılı olması bakımından büyük önem taşımaktadır³⁰.

Ayrıca kişisel yetenek konusunda bir diğer özellik de kullanılmayan yeteneklerin zamanla zayıfladığıdır. Burada örgüte düşen görev, personelin kişisel yeteneklerini kullanıp geliştirebileceği çalışma ortamını sağlayarak kişinin yeteneklerinden en yüksek verimi sağlamaktır. Personelin kişiliği ve kişiliğine bağlı olarak eğilimleri, istek ve beklentileri de başarıyı belirlemede etkili olan kişisel faktörler arasında sayılabilir. Personelin kişiliği yaptığı işe uygun ise başarının arttığı gözlenirken, kişilik iş uyumunun olmadığı durumlarda veriminin düştüğü, bireysel stresin arttığı saptanmıştır³¹.

²⁹ Erdoğan, s.163.

³⁰ Canman, s.8.

³¹ Erdroğan, s.164.

B) BAŞARI GÜDÜSÜNÜN YOĞUNLUĞU

Araştırmalar, personelin işteki başarısının, onun kişisel yetenekleri kadar psikolojik istek düzeyinden etkilendiğini de ortaya koymaktadır. Kişinin herhangi bir alanda üstün olması, onun bu yeteneğini kullanacağı ve özellikle belirli örgüt amaçlarının gerçekleşmesini sağlamak üzere kullanmaya istekli olacağı anlamına gelmez.

Başarma isteğini doğuran ve isteğin yoğunluğunu etkileyen faktörler, personelin kişisel gereksinimlerine bağlı olduğu, kişiden kişiye ve zaman içinde değişim gösterecektir. Buna göre, kişinin başarma isteği ve dolayısıyla başarı düzeyi, onun önemli saydığı kişisel gereksinimlerini nasıl ve ne oranda giderebileceğine bağlıdır. Gereksinimlerin giderilmesine verilen önem ne kadar yoğun olursa, bu yönde harcanan çaba da o oranda büyük olacaktır. Böylece, kişisel amaçlara ulaşmak için girişilen çabaların yoğunluğu sonuç olarak, başarı düzeyini etkileyecektir³². O halde, örgütler amaçlarına ulaşmak istiyorlarsa, bireylerin ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak durumundadırlar. Ancak bu takdirde bireylerin davranışları örgütsel amaçlara yönlendirilebilecektir³³.

İnsan ihtiyaçlarıyla ilgili olarak Abraham Maslow bazı öneriler ileri sürmüştür. Birincisi, insan canlı olarak bazı arzulara sahip bir yaratıktır. Devamlı olarak bazı şeyler ister, fakat neler istediği o anda sahip olduğu şeylere bağlıdır. İnsanların ihtiyaçlarından biri karşılandığı zaman, onun yerini bir başkası alır.

İkincisi, bu ihtiyaçlar karşılanmışsa, bu bazı davranışları yaratmaz. Ancak bazı ihtiyaçlar karşılanmamışsa, bazı davranışlarda bulunur³⁴. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen bir ihtiyaç davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeğe başlar.

³² Dicle, s.41.

³³ Geylan, *İşletmelerde...*, s.14.

³⁴ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, (Eskişehir:A.Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No.44, 1988), s.276.

Eğer yönetici, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir³⁵.

Personelin yeteneklerini en üst düzeyde kullanmaya, örgüt amaçlarına daha fazla katkıda bulunmaya istekli olmak için, onun ekonomik çıkarlarının gözetilmesi gerekir. Kişiyi daha çok çalışmaya ve başarı sağlamaya iten etmenlerin başında onun sosyo-psikolojik gereksinimleri gelir. Bu tür gereksinmelerini doyurabilen kişi, kendisine bu olanakları sağlayan örgütü daha çok benimseyecek ve bu oranda başarı düzeyi yükselecektir³⁶.

Kişinin yeteneklerini davranışa dönüştürüp ortaya koyma isteğide önem taşımaktadır. Kişinin işteki başarısı, kişisel yetenekler ölçüsünde, psikolojik istek düzeyinden de etkilenmektedir. Kişinin yeteneklerini örgütsel amaçlar doğrultusunda en üst düzeyde kullanabilmesi, ekonomik, ruhsal ve toplumsal gereksinmelerini karşılmasına bağlıdır. Bunun yanında, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin niteliği, eldeki araç ve gerecin niteliği ve yönetimin eşgüdüm etkinlikleri de kişinin başarı durumu ile yakından ilgilidir³⁷.

C) ÇEVRESEL ETMENLER

Örgütler belirli bir çevre içinde yaşamlarını sürdüren toplumsal sistemlerdir. Sistemlerin yaşayabilmek, hüviyetlerini devam ettirmek büyüyüp gelişebilmek için dış çevreyle karşılıklı bağları ve etkileşimleri vardır. Sistemin çevreden girdiler ithal etmeleri, bu girdileri işlemeleri, çevrelerine çıktılar ihraç etmeleri, çevrelerine dair haber almaları ve çevrelerine kendilerini uydurabilmeleri ve bütün bunlar üzerinde etkili bir denetim sağlamaları gerekir³⁸.

³⁵ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, (İstanbul:İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.205/101, 1989), s.304.

³⁶ Hikmet Timur, "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Tük Adli Yargı Örneği", *Amme İdaresi Dergisi*, C.XVI, S.3(Eylül 1983), s.5.

³⁷ Canman, s.8.

³⁸ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, C.I, (Eskişehir:Birlik Ofset, 1992), s.,295

Örgütsel sistemler sistem öğeleri ve bu öğeler arasındaki ilişkilerle tanımlanırlar. Sistemin öğeleri tüm sistemi oluşturan alt sistemler ve alt-alt sistemlerdir. İşletmede bu alt sistemler, tek tek çalışanlar, çalışma grupları, bölümler, işlevler, makineler hatta etkinlikler düzeyinde tanımlanabilirler. Tüm alt sistemler, sistemin ortak amacı doğrultusunda kendilerine verilen alt amaçları ve görevleri gerçekleştirmek için belli bir düzen oluştururlar. Bu yapıda amaca yönelik sistem bütünlüğü esastır. Alt sistemler bütün arasında olduğu gibi alt sistemlerin kendi aralarında da kesin bir uyum aranır. Eğer bir uyum yoksa tek bir sistem değil, pek çok sistem var demektir³⁹.

Gerek bir bütün olarak örgütün, gerekse örgüt içinde çalışan üyelerin başarıları, geniş ölçüde, örgütün çevresiyle bulunduğu toplumda, ekonomik siyasal çevre bir bütün olarak örgütün işleyişini ve personelin işteki başarı düzeyini geniş ölçüde etkileyen faktörler arasında yer alır⁴⁰. Bu faktörlerin başında demografik yapı, teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik ve kültürel yapısı gibi özellikler gelmektedir⁴¹.

Örgütte personelin başarısı çevreyle kurulan ilişkilere bağlı olduğu kadar personel için örgütün iç çevresinde başarıyı etkilemektedir. İş ortamına bağlı fiziki şartlar da personelin başarısında etkili olmaktadır. Isı, ışık, gürültü, rahatlık ve araç-gereç bakımından düzen gibi etmenler personelin iş başarısını üzerinde etkilidirler. Bunların personel üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar (Hawthorne, Taylor, Lawrence ve Lorsch, Thompson gibi) yapılmıştır. Bunların konumuzla direkt bir ilişkisi bulunmadığından burada anlatılmayacaktır.

³⁹ Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Ya. No.473, Ankara, 1992, s.1-2.

⁴⁰ Dicle, s.43.

⁴¹ Canman, s.8.

D) ÖRGÜTSEL ETMENLER

Personelin başarısında etkili olan faktörlerden birisi de örgütün kendisidir. Örgütü oluşturan bütün faktörler personelin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. Bu faktörler arasında “örgütün yapısı, amaçları, politikaları, görev, yetki ve sorumluluk bölüştürümü, çalışma koşulları” bulunmaktadır.

İşletmenize aldığınız bir personeli sadece onun fiziksel gücünden yararlanmak olduğunu düşününüz. Onun, işletmede bu fiziksel gücünü kullanarak kendisine verilen işi veya işleri yerine getirmesi yeterli olacaktır. Ancak mesele bu kadar basit değildir. Yönetici olarak siz işletmenize bir insan aldınız. Sahip olduğu bilgi birikimiyle, ailesiyle, sosyal çevresiyle, değer yargılarıyla ve saplantılarıyla birlikte bu insan bir bütündür. Personele fiziksel bir güç olarak bakamayız. Personelin sosyal ve duygusal yaşamının sonuçları yaptığı işe yansiyacaktır⁴².

Değerleme sonuçlarına ve personelin başarı yada başarısızlık durumuna göre ödüllendirme, cezalandırma, iyileştirme, geliştirme vb. bir takım kararlar alınması söz konusudur. Örgüt içinde başarılı personelin ödüllendirilmesi ve yükseltilmesi personeli motive edici özelliğiyle başarıda etkili olacaktır. Örgütlerin etkili ve verimli düzeyde faaliyette bulunması, herşeyden önce, aranan nitelikteki elemanların işe alınması, niteliklerine uygun işlere yerleştirilmesi, başarılı olanların ödüllendirilmesi ve yükseltilmesiyle olanak kazanmaktadır⁴³.

İş analizi belirli bir görevi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bireysel nitelikler üzerinde dikkati yoğunlaştırır. İş başarısı için gerekli eğitim, tecrübe ve özel yetenekler belirlenir ve bunlar iş alma standartları olarak tespit edilir. Sonuç ise personellerin işlerine daha uygun olmaları ve işlerini daha iyi görmeleridir. Belirli mevkilere yerleştirilen kişilerin. o mevki ile ilgili işin yerine getirilmesinin gerekli kıldığından çok daha az ya da fazla yeteneğe sahip olmaları durumuyla çok seyrek karşılaşılır⁴⁴.

⁴² Geylan, *İşletmelerde...*, s.12.

⁴³ Canman, s.9.

⁴⁴ Celil Koparal, *Büyük Mağazalarda İşgören Değerlemesi*, Eskişehir A.Ü. İİBF Dergisi Ya. No.357/78, C.VII, S.1(Haziran 1989), s.196.

Çalışma koşullarına bağlı faktörler de personelin başarısında etkili olmaktadır. Personelin izlemek zorunda olduğu iş programının gerçekleşme zamanı ve kişiden beklenenlerin önemi de başarıyı etkilemektedir. İşletmenin vardiya sistemi, ulaşımı kişilerin günlük alışkanlıklarını etkiler duruma gelmiştir. Yemek yeme, uyuma, dinlenme zamanlarının iyi seçilmesi iş başarımını artırırken, tersine uygulamaların başarıyı sınırladığı bilinmektedir⁴⁵.

Ast-üst arasındaki ilişkinin açık olma derecesinde fikir birliğine varılan hedeflerin başarıya ulaşma şansı yükselecektir⁴⁶. Görevinin ne olduğunu anlayan bir kimse kendi gayretiyle üstünün gayretlerini uyumlaştırarak işinde başarıyla çalışabilir. Bu hem astın hem de üstün amaçlarına başarılı bir şekilde varmalarına yardımcı olur. Astlarla görüş alışverişinde bulunan üstler iş tanımlamasıyla personelin kendi işi hakkındaki görüşlerini karşılaştırabilir ve böylece daha iyi çalışma yöntemleri keşfederek personelden maksimum fayda elde etmeye çalışırlar. Bu tarzda bir icraatı değerlendirme gerçekçi bir başarı raporunu oluşturur⁴⁷.

Örgütlerde, personellerin başarı düzeylerini saptayan faktörlerin neler olduğu konusunda yürütülen araştırmalar, belirli yeteneklerin bir kişide bulunup bulunmamasından çok, kişinin sahip olduğu yeteneklere uygun bir örgütsel görevde bulunup bulunmadığının önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu, personelin işteki başarısında önemli bir bulgudur ve örgütte çok iyi bir iş tasarımını ve personel politikasının uygulanmasının zorunlu olduğunu gösterir. Çünkü, kişilerin sahip oldukları yeteneklere en uygun görevleri yapmalarını sağlayan bir örgüt tasarımı, başarı düzeyinin yükselmesine doğrudan katkıda bulunabilecektir.

⁴⁵ Erdoğan, s.161.

⁴⁶ L.Stephan Cohen-L.Cabot Jaffee (Çev.Zühal Kuteş), "Performans Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı", *MPM Verimlilik Dergisi*, C.XII, S.3(Eylül 1983), s.125.

⁴⁷ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, (İstanbul:İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.236/129, 1991), s.154.

Kişilerin sahip oldukları yeteneklere en uygun görevleri yapmalarını sağlayan bir örgüt tasarımı yapılırken, herşeyden önce, her görevin gerektirdiği yeteneklerin nicelik ve niteliklerinin neler oldukları saptanmalıdır⁴⁸.

III-PERSONEL DEĞERLEME SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İnsan davranışını değerlemenin güçlüğü, personel değerlemesi sisteminin özelliklere sahip olmasını gerektirir. Değerleme sonuçlarının adil olarak yorumlanabilmesi için personel değerlemesinin taşıması gereken özellikler aşağıda anlatılmaktadır.

A) GEÇERLİLİK

Personel değerlemesinde geçerlilik kavramı, değerlendirme sonuçları ile değerlendirme yapılan kişilerin organizasyon amaçlarına katkılarındaki farklılıklar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, personel değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel başarı farklılıkları, değerlendirme yapılan bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu personel değerlemesinin geçerliliği yüksek olacaktır⁴⁹.

Değerlemenin geçerliliği personelin, ölçülmeye tabi tutulan davranışlarının somut veya soyut ve karmaşık olmasına oranla değişebilir. Davranışın somut araçlarla ölçülebildiği noktalara doğru gidildiğinde geçerlilik artmakta, soyut ve karmaşık niteliklere doğru gidildiğinde değerlendirme araçlarının geçerliliği düşmektedir. Değerlenecek davranışın tüm yönleriyle değerlemeci tarafından bilinmesi ve tanımlanabilmesi, değerlemede geçerliliği artırıcı önemli bir etkendir⁵⁰.

48 Dicle, s.44.

49 Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, (İstanbul:İ.Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.262/154, 1994), s.85.

50 Aşkun, s.383.

Ayrıca belirli derecelere yönelme, halo etkisi gibi personel değerlemesi sırasında yapılan hatalar da geçerliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Geçerlilik ile değerlendirme yönteminden ve değerlemecilerden kaynaklanan hatalar ve sorunlar önlenmeye çalışılmıştır⁵¹.

Personel değerlemesinde geçerlilik vazgeçilmeyecek özelliklerdendir. Bu özelliğin yetersiz olduğu durumlarda ölçümün tutarlılığını kabul etmek zor olacaktır. Değerleme sistemini kuran ve uygulayanlar hataları azaltarak ve değerlendirme sorunlarını minimum düzeye indirerek geçerliliği sağlayabilirler⁵².

B) GÜVENİLİRLİK

Değerlemenin taşınması gereken özelliklerden biriside güvenilirliktir. Güvenilirlik ise, ölçeğin farklı zamanlarda uygulandığında yaklaşık sonuçlar vermesi veya farklı yöntemler kullanılmadan farklı bireylerce uygulanan ölçek sonuçlarının aynı değeri taşınmasıyla sağlanabilir⁵³.

Personel değerlendirme sisteminde güvenilirliği arttırmak için astın birden çok yönetici tarafından değerlendirilmesinin yapılarak, farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aranmaktadır. Bu sayede değerlemecilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarının kontrol edilebileceği amaçlanmaktadır. Ancak bu gibi durumlarda değerlendirme yapacak yöneticilerin hepsi astı yakından izleyebilecek konumda ve iyi tanınması gerekmektedir. Aksi takdirde, farklı yöneticilerin görüşleri arasında tutarlılık aramak yersiz olacaktır⁵⁴.

51 Uyargil, s.86.

52 Erdoğan, s.223.

53 Lütfü İlgar, **İşgören Performansının İşletmenin Toplam Faktör Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayiinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, (İstanbul:İ.Ü. Sos. Bil. Fak. Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, 1994), s.26.

54 Uyargil, s.83.

Personelin aşağı yukarı benzer koşullarda, değerlemeciler tarafından gözlenmesi ve kendilerinin aynı temel üzerinde değerleme yapabilecekleri yöntemleri kullanmalarını sağlamakla güvenilirlik arttırılacaktır⁵⁵.

C) PRATİKLİK

Personel değerlemesinin taşması gereken özelliklerden üçüncüsü de pratiklikdir. Tabi bu özellik ilk ikisi kadar önemli olmasada, değerlemenin anlaşılması açısından önem taşımaktadır. İyi anlaşılmayan bir personel değerlemesi sisteminin güvenilir ve geçerli olması olanaksızdır.

Sistemin pratik olması demek tekdüze olması demektir. Yani, değerleme süresi ve yöntemi benzer meslek grupları için aynı olmalıdır. Yöneticilere işçilere ve teknisyenlere ayrı ayrı, ancak kendi grubu içinde tutarlı, değerleme yöntemleri kullanılmalıdır. Söz konusu tekdüzelik işletmede çalışan tüm personelin birbiriyle kıyaslanmasına katkıda bulunur.

D) BAşARI ÖLÇÜTLERİNİ BELİRLEME

Personel değerlemesinde, sistemin işleyişinde büyük önemi olan ve değerlemenin etkili bir şekilde yürütülmesini sağlayan başarı ltleri değerleme öncesi belirlenmelidir. Başarı ölçütlerini personelin davranışları olarak niteleyebiliriz. Personelin işinde başarlı olması için belirli temel davranışları yerine getirmesi gerekir. Değerlemeci, bu temel davranışlara bakarak değerleme yapmalıdır. Aksi halde değerlemede esas alınan davranışlar işin yapılmasıyla doğrudan ilgili olmayacaktır⁵⁶.

Kuşkusuz değerleme ölçütlerinin sağlıklı belirlenmesi herşeyden önce işletmede personellerin başarı ölçütlerinin saptanmasına bağlı kalmaktadır. Bunun için başarının iş kesimiyle ilgili olarak iş analizinin yapılıp, iş tanıtma ve gereklerinin hazırlanması temel

⁵⁵ Aşkun, s.386.

⁵⁶ Geylan, s.197.

koşuldur. Bunlar işletme personelinin işinden ne beklediğini açıklıkla ortaya koyar. Eğer işin amaçları böylece saptanmış olmazsa, iş başarısından ne anlaşılacağı kesinlikle bilinmez. Personel başarısı, kişisel ve rastgele öne sürülen kanımlarla anlatılır. Bunun sonuçlarının da ne kadar tutarsız ve haksız olacağı ortadadır⁵⁷.

Başarı ölçütlerini objektif ve subjektif başarı ölçütleri olarak ikiye ayırmak mümkündür. Objektif başarı ölçütleri başkaları tarafından da kolayca belirlenebilecek kantitatif değerlerdir. Bunlara örnek olarak; günlük üretim miktarı, günlük bozuk mamül miktarını verebiliriz.

Subjektif başarı ölçütleri değerleyen yargılarına göre biçimlenen ve kişiden kişiye farklılık gösteren ölçütlerdir. Cesaret, azim, dürüstlük, ağırbaşlılık, işe karşı tutum, güvenilirlik gibi kantitatif olmayan ölçütlerin tümü subjektif başarı ölçütleridir. Subjektif başarı ölçütlerinin geçerliliği ve güvenilirliği kesin değildir⁵⁸.

Personel değerlemesi uygulamalarında, değerlendirme hatalarını ortadan kaldırmak veya azaltmak için mümkün olduğu kadar objektif etmenlere ve niteliklere yer verilmesi uygundur. Bu yolun seçilmesi değerlemelerde güveni arttıracaktır. Objektif etmenlerin kişilerce benimsenmesini sağlayacak ve tartışmaları ortadan kaldıracak, uygulayıcıların kesin ölçütleri değerlemesini sağlayacaktır. Subjektif, yorumlara neden olacak ölçütlerin değerlendirme kapsamına alınması, hata ve yanlışlıkları arttıracığından sisteme duyulan güven azalacaktır⁵⁹.

E) GERİBİLDİRİMDE BULUNMA

Personel değerlemesinin bir amacı da çalışması hakkında işverenin ne düşündüğünü ortaya koymaktır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için değerlendirme sonuçlarının (olumlu veya olumsuz) personele aktarılması gerekir. Bu işleve geribildirim adı verilir. Yaptığı iş

⁵⁷ Aşkun, s.302.

⁵⁸ Geylan, s.200,

⁵⁹ Ataay, s.241.

hakkında geribildirim alan personel, çalışmalarına bu değerlemelere göre yön verir. Geribildirimde bulunmada şu hususa dikkat edilmelidir; olumlu veya olumsuz olsun her türlü sonucun personele bildirilmesidir.

A.B.D.'de yapılan bir araştırma çeşitli işletmelerde çalışan personele, yaptıkları işte başarılı olup olmadıklarını nasıl anladıkları sorulmuştur. Personelin büyük bir kısmı “şayet yönetici bizleri uarmıyorsa, başarılı bir biçimde çalışıyoruz demektir” anlamına gelen cevaplar vermişlerdir. Genelde yöneticiler başarılı personele geribildirimi ihmal etmektedirler⁶⁰.

Kişiler geribildirim aracılığı ile kendilerinden neler beklendiğini başarı standartlarının ne olduğunu, standartlarla fiili başarı arasındaki sapmaları görecek, kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini anlayacaklardır⁶¹.

⁶⁰ Geylan, s.201.

⁶¹ Uyargil, s.86.

İKİNCİ BÖLÜM

PERSONEL DEĞERLEMESİ SÜRECİ VE PERSONEL DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ

I-PERSONEL DEĞERLEMESİ SÜRECİ

A) BAŞARI STANDARTLARI BELİRLEME

Uygulanan personel değerlemesi, personelin işle ilgili faaliyetlerinin değerlemesi ve sonuçlarının işletme ve personel amaçları doğrultusunda kullanılması sürecidir. Personel değerlemesinin zorluklarının giderilmesi ve sonuçlarının geçerli ve güvenilir olması, değerlemenin bir plan dahilinde uygulanmasını gerektirmektedir. Bu plan dahilinde personel değerlemesi süreci üç safhadaki davranışların toplamı şeklindedir.

Öncelikle işletmede başarı kriterlerinin belirlenmesi gerekir. Organizasyonun ve işin temel hedeflerine göre başarı kriterlerinin geliştirilmesi gerekir. Bu kriterler personel değerlemesi için birer standart oluşturacaktır.

Değerleme sistemi içinde yer verilecek diğer bir konuda değerlemecilerin eğitimini içermelidir. Personel değerlemesi sürecinde ikinci etapta ele alınacak eğitim programlarıyla değerlemecilerden kaynaklanan değerlendirme hatalarını en aza indirmeye yönelik eğitimlerin bu program içinde yer alması sistemin etkinliğini arttıracaktır.

İşletmede uygulanacak değerlendirme sisteminin belirlenmesi ve işletmenin yapısına uyumlu hale getirilmesine ilişkin çalışmalar personel değerlemesinin üçüncü etabı olarak görülebilir. Bu safhada hangi standardın nasıl saptanacağı personeller için geliştirilecek yetenek ve özelliklerin ne olacağı kararlaştırılacaktır.

Değerleme sonucu elde edilen bilgilerin kullanılması da personel değerlemesinde son etaplardandır. Elde edilen sonuçlar yardımıyla organizasyonun güçlenmesi, insangücü planlarının yapılması, ücret düzeyinin ve personellerin terfi planlarının uygulanması mümkün olacaktır. Yine bu çalışmalar sırasında personelin geliştirilecek davranışsal veya güçlendirilecek bireysel özelliklerinin de saptanması mümkün olmaktadır⁶².

Değerleme ölçütünün yapılabilmesi için öncelikle, ölçülecek başarı kriterlerinin saptanması gerekir. Kriterlerin saptanmasında işletme içindeki personelin yaptığı işlerin özelliklerine göre farklılıklar gösterir. Bu kriterler bir satış elemanı için, günde kaç müşteriye satış yaptığı fabrika işçisi için birim zamandaki üretim miktarı, bir sekreter için dakikada yazdığı kelime sayısı gibi ölçüklere bağlanabilir. Saptanan bu standart ölççeklerle personelin grup içerisinde yeterli ve yetersiz olanların belirlenmesi mümkün olacaktır. Burada dikkat edilecek bir nokta, kriterlerin gerçekten ölçücülük ve ayıricılık özelliğinin olmasıdır. Belirlenen bu kriterlerin işletmeye göre gerçekten başarının göstergesi olması, personel arası başarı karşılaştırmasının ölçüsü olması herkes tarafından kabul edilebilir, gerçekçi ve ayırıcı olmasına bağlıdır⁶³.

Bir personelin başarısının minimum standartlara ulaşip ulaşmadığı yada bunları ne kadar aştığı, bu temelde ölçülür. İşletmenin bu iş için saptadığı bir sistem olsa da olmasa da, personel değerlendirme uygulamalarında alınacak hedeflere ve iş standartlarına gereksinimi vardır. Elinizdeki tek objektif ölçü bunlardır. Bunlara dayanmayan bir

⁶² Erdoğan, s.170.

⁶³ Eyyüp Yılmaz, **Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, (İstanbul: İ.Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Personel Yönetimi, 1993), s.7.

personel değerlemesi, subjektif olmaktan öteye gitmez. Personelin kendilerinden bekleneni yerine getirebilmesi için, hem onların hem de yöneticilerin, beklenen şeyin ne olduğunu tam olarak bilmesi gerekir⁶⁴.

Başarı kriterinin saptanmasına yardımcı olarak iş tanımlarından faydalanılmaktadır. İş tanımları personel değerlemesi standartlarının saptanmasında bir basamak olarak kullanılabilir. İş tanımlarına ek olarak, işin gereklerinden kaynaklanan belirli başarı hedefleri de mevcuttur. Bu hedefler, çalışanın işinde ortaya koyacağı sonuç ya da başarıyı belirler veya işin hedeflerinin belirlenmiş bir zaman süresi içinde ne olduğu sorusunu açıklığa kavuşturur⁶⁵.

Belli çalışma koşullarında insanların algılama, işbirliği ve toplu olarak fiziksel etkinlik ölçülerini almak çok güç olmaktadır. Bu arada, her türlü personel başarısı ölçüsünde kullanılan araç ve gerecin de önemli etkileri olmaktadır. Örneğin, bir daktilo makinasını kullanan personelin değerlemesinde kullanılan verileri, makinanın gelişmişlik düzeyine ve iş çevresindeki değişik faktörlerin etkisine göre farklı olabilir. Burada, bir insan-makina sistemi vardır ve bunların arasında ortak bir iş uyumunun sağlanması, sistemin etkinliği konusunda bilgi verir⁶⁶.

Personel değerlemesinde seçilecek yönteme de bağlı olarak kullanılacak kriterlere ilişkin olarak dikkat edilmesi gereken özellikler aşağıda açıklanmıştır⁶⁷.

- Faktör işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.✓
- Faktör seçiminde iş veriminin yanı sıra personel davranışları da ele alınmalıdır.
- Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Faktör sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

İşin özelliğinden dolayı herhangi bir başarı kriteri geliştirme imkanı olmayabilir. Bu durumda çalışanları değerlemek için bir kimseyi bir başkası ile kıyaslamak mümkündür.

⁶⁴ Donald H. Weiss (Çev. Doğan Şahiner), Etkili Yönetim Teknikleri, (İstanbul:Cep Yönetim Dizisi:16, 1993), s.65.

⁶⁵ Cohen-Jaffee, s.113.

⁶⁶ Erkan, s.197.

⁶⁷ Sabuncuoğlu, s.167-168.

Bu sıralama metodunun da temelidir. Bununla beraber çalışanlardan beklenen belli standartlar oluşturulabilir. Böyle bir yöntem hem yönetimin hem de çalışanın başarısından neyin kastedildiği konusunda ortak bir anlaşmaya varmalarını sağlar⁶⁸.

1. BAŞARI KRİTERLERİ

Personel değerlemesinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama başarı kriterlerinin belirlenmesidir. Doğru seçilmiş kriterler sayesinde personel değerlemesinin güvenilirliği ve geçerliliği de daha etkili olacaktır. Elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi başarı kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.

Bir personelin yaptığı işteki başarısının ölçümünde iş analizinden yararlanır. İşin yapısı ve özellikleri iş analizi aracılığı ile açıkça ortaya konduktan sonra, personelin işin gereklerini ne ölçüde yerine getirdiğini ya da başaramadığını saptamak kolaylaşır⁶⁹.

a) Başarı Kriterlerinin Kapsadığı Bilgiler Açısından Sınıflandırılması

Personel değerlemesinde kullanılan kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta ele alınabilir⁷⁰:

Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: Bunlar genellikle personelin işinin yapılışında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Örneğin, yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği vb.

Başarı özellikleri ile ilgili kriterler: İşi yapan kişinin genel başarısının içermesi gereken özellikleri kapsayan bu kriterlere örnek olarak da yapılan işin kalitesi, işin gerektirdiği bilgi-beceri düzeyi, yetki devretme vb. faktörleri belirtebiliriz.

⁶⁸ Münevver Gültekin Ölçüm, Hizmet İşletmelerinde Başarı Değerleme ve Bir Uygulama, Basılmamış Doktora Tezi, (İstanbul:İ.Ü. Sos. Bil. Enst., 1988), s.18.

⁶⁹ Sabuncuoğlu, s.81.

⁷⁰ Uyargil, s.26.

Son yıllarda personel değeriemesi kriterlerinin seçiminde genel eğilim, kişilik ile ilgili kriterlerden çok sonuçlarla ilgili kriterlerin daha ağırlıklı kullanılması yönündedir.

Sonuçlarla-hedeflere ulaşma ile ilgili kriterler: Kişinin yarattığı sonuçlar ve ulaştığı hedeflere göre değeriemesinin yapıldığı sistemlerde kriterler daha somut, gözlemlenebilir, ölçüme ve standartların belirlenmesi daha kolay özelliklerden oluşmaktadır.

b) Başarı Kriterlerinde Bulunması Gereken Özellikler

Personel değeriemesi kriterlerinin doğru olarak belirlenmesi daha sonraki hedef belirleme için yardımcı olacaktır. Bu nedenle, sistem kurucularının aşağıdaki hususları, kriterleri belirlerken dikkate almaları, personel değeriemesi sürecinin başarısında önemli bir etken olarak ortaya çıkaracaktır⁷¹. Seçilecek kriterler:

-İşlerin yapılışında gerekli, başarılı yada başarısızlıklarda gerçekten etkili olmalıdır.

-Üst tarafından rahatlıkla gözlenebilir ve objektif bir biçimde değerienebilir olmalıdır.

-Ast tarafından da işi ile ilgili ve değeriendirme için gerekli olarak algılanmalıdır.

-Birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, başarının aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

2. BAŞARI STANDARTLARI

Personel değeriemesi temelinde kişilerin başarılarının karşılaştırılabileceği standartların varolmasını gerektirir. Başarı standartları hem ast hem de amir için yararlı olacak iki tür bilgi içerir; “neyin yapılması gerekmektedir?” ve “nasıl yapılması gerekmektedir?”. Birinci sorunun cevabı personelin görevlerini kapsadığından kişinin

⁷¹ Uyargil, s.27.

görev tanımları sorunun cevabı olacaktır. Başarı standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar⁷². Bu noktada iş analizi bilgileri gündeme gelir. Bilindiği gibi iş tanımlarının bir bölümünde işle ilgili görev tarifleri yer alır. Değerlemeci, bu tariflerden hangi davranışların temel olduğuna ve değerlemesi gerektiğine karar verebilir⁷³. Soruların cevapları birbiri ile ilgili olduğundan, bazı iş tanımlarında başarı standartlarına da yer verildiği, görev ve sorumluluklarla standartların aynı zamanda belirlendiği görülmektedir.

a) Başarı Kriteri İle Standartlar Arasındaki Fark

Bazı kaynaklarda kriter ve standart kavramları eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Oysa iki terim farklı anlamlar içermektedir. Kişinin yaptığı işin miktar, süre, kalite, maliyet vb. unsurlarına ilişkin olarak kendisinden bekleneni belirleyen ölçüyü başarı standardı olarak tanımlandığında, standartın kriterden farklı olarak bir değer-ölçü içermesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu fark basit bir örnekle şöyle açıklanabilir. Bir satış elemanının değerlemesi yapılırken, satılan ürünün birim miktarı bir kriter olarak kabul edildiğinde, bu kişinin ayda 100 birim satması belirlenen standartlara göre mükemmel, 80 birim satması ise tatminkar bir başarı düzeyini gösterecektir.

İşlerin kalitatif öğelerini içeren kriterlerde ölçümleme güçlüğü açısından standart belirlemek güçleşecek yargı ve yorumlar belirlenecek standartlarda hakim olacaktır. Örneğin, karar verme kriterinde standartın ne olduğunu belirlemek ve tanımlamak kantitatif standartlardaki kadar objektif ve net olmayacaktır⁷⁴.

⁷² Uyargil, s.29.

⁷³ Geylan, s.198.

⁷⁴ Uyargil, s.30.

b) Başarı Standartlarının Belirlenmesine İlişkin İlkeler

Bu ilkeler bir kaynakta şöyle sıralanmıştır⁷⁵.

1-Bireyin faaliyet alanları net olarak belirlenmelidir. Bu alanlar, örneğin şunlar olabilir; finans, haberleşme, personel seçimi, denetleme ve uzmanlık gibi.

2-Bu faaliyet alanları arasında, iyi yerine getirildiği takdirde istenilen hedeflere erişileceğini garantileyen öncelikli ve kilit niteliği taşıyan görevler seçilmelidir.

3-Seçilen bu kilit niteliğindeki görevler için, erişildiği takdirde herkesce kabul edilebilir nitelikte olan başarı standartları belirlenmelidir. Geçmişte kazanılan deneyimlere, mevcut koşullara ve gelecekte ortaya çıkabilecek olan değişimlere ilişkin bilgilerden yararlanılmalıdır.

4-Standartlar, işten elde edilecek sonuç açısından geçerlilik taşınmalıdır.

5-Yönetici ve çalışan arasında varılan anlaşma, karşılıklı temas ve ortak çalışma temelinde yürütülmelidir.

6-Standartların gerçekçi, kolayca erişilemeyen, fakat çalışmanın çabası ve yeteneği ölçüsünde onu kamçılayan nitelikte olması güvence altına alınmalıdır.

7-Her zaman net ve açık bir tanımlama bulmaya çalışılmalıdır. Net olarak tanımlanan standartlar, şüphe ve karmaşa ortamını azaltır.

8-Uygun ve kullanışlı bir ölçüm ve rapor sistemi sunmak için gerçek başarıya ait bilgileri, kolayca elde edilebilir ve kullanılabilir şekilde organize edilmelidir.

⁷⁵ Canman, s.44.

c) Başarı Standartlarının Türleri

Aşağıda çeşitli başarı standart türleri kullanıldıkları değerlendirme tekniğine göre anlatılmıştır⁷⁶:

Karşılaştırmalı Standartlar: Bu standartlara dayalı olarak yapılan değerlendirmelerde astlar birbirleri ile karşılaştırılarak genel bir sıralamaya tabi tutulurlar. İlk geliştirilen ve günümüzde geleneksel değerlendirme yöntemleri arasında yer alan “sıralama yöntemi” karşılaştırmalı standartlara dayalı olarak personelin değerlendirilmesi yapılır. Aynı şekilde hassas bir biçimde ölçümlemeyi amaçlayan “zorunlu dağılım” yönteminde de karşılaştırmalı standartların kullanıldığı görülmektedir.

Mutlak Standartlar: Mutlak standartların kullanıldığı değerlendirme yöntemlerinde, üst her bir astını diğer astının başarılarından bağımsız olarak çeşitli değerlendirme kriterleri boyutlarında değerlendirir. Mutlak standartlar kalitatif ve kantitatif mutlak standartlar olarak ikiye ayrılırlar.

Serbest değerlendirme, kritik olay, işaretleme listesi ve zorunlu seçim yöntemlerinde kalitatif mutlak standartlar kullanılır. Değerleme derecelerinde üst astlarının başarılarını birbirinden bağımsız olarak değerlendirmesi sırasında, çeşitli kriterler için kişilere belirli sayısal puanlar vererek kantitatif mutlak standartlar kullanılmaktadır.

B) DEĞERLEMECİLERİN EĞİTİMİ VE EĞİTİM PROGRAMLARININ SAPTANMASI

1. DEĞERLEMECİLERİN EĞİTİMİ

Hazırlanmış olan personel değerlendirme sistemi, ne kadar mükemmel olursa olsun değerlendiricilerin kişisel özelliklerinden ve değerlendirme yöntemleri hakkında eksik bilgilerinden dolayı değerlendirme hatalarına düşebilmektedirler. Bu hataların en aza indirilmesi değerlemeci eğitimiyle mümkündür.

⁷⁶ Uyargil, s.30-31.

Değerlemecilere personel davranışlarındaki farklılıklar, bu farklılıkları gözleme problemleri, düşülecek hatalar, tesir altında kalabilme ihtimali ve benzeri konular öğretilir. Değerlemecilere ayrıca olaylar arasındaki farklılıklar ve bunları değerlemesi öğretilir. Değerlemecinin kullanılacak formları bilmesi ve değerlendirilen özelliklere dikkat etmesi gerekir⁷⁷.

Genellikle iyi bir değerleyici için en azından aşağıdaki noktaların program kapsamında yer alması gerektiği öne sürülür⁷⁸.

- Amacın açıkça belirtilmesi.
- Kullanılan terimlerin açıklığa kavuşturulması.
- Kullanılan puan veya ağırlıkların açıklanması.
- Düşülen genel yargıları giderici yolların belirtilmesi.
- Gözetimli bir uygulama yapılması.
- İşlere ait bilgilerin kullanılması ve yorumlanmasının özellikleri anlatılmalıdır.
- Belli zamanlarda yenileme eğitimleri yapılmalıdır.

Değerleyiciler, uygulanmakta olan değerlendirme yöntemi ve diğer değerlendirme yöntemleri hakkında bilgisi olmalıdır. İşletmede uygulanan değerlendirme sistemi değerlendirme için ayrıntılarıyla anlatılmalıdır. Bu açıklamalar, personelin değerlemesini yapacak bütün amirleri bir araya getiren ders, konferans, şemalar, grafikler veya rol oynama toplantıları şeklinde de olabilir. Değerleme eğitimi sırasında değerlendirme hakkında olumlu görüşler açıklamakla beraber değerlemede yapılacak yanlışların yol açacağı aksaklıkların da belirtilmesi gerekir⁷⁹.

⁷⁷ Osman Telimen, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, (İstanbul: İTİA A.Nihad Sayar ve Yardım Vakfı Ya. No.292/519, 1978), s.64.

⁷⁸ Aşkun, s.296.

⁷⁹ Ferhat Şenatalar, *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Genişletilmiş B.2, (İstanbul:Ercivan Matbaacılık, 1978), s.272.

Eğitimler gruplara veya kişilere doğrudan veya dolaylı yollarla çeşitli araçlar kullanılarak gerçekleştirilir. NICB tarafından hazırlanan eğitim programlarının konuları şunlardır⁸⁰.

1-Değerleme planının kapsamı ve kullanışı açıklanmalı.

2-İnsan yetenekleri tanıtılmalı ve genellikle normal dağılım ilkeleri açıklanmalıdır.

3-Değerleme planları hakkında genel bilgiler verilmelidir. Özellikle, neyin nasıl değerlendirileceği incelenmeli ve değerlendirme süreci, kullanılan formlar, personele nasıl not verileceği, sürecin gerektirdiği diğer konular açıklanmalıdır.

4-Değerleme formlarının kullanılışı ve işletme içindeki dolaşımı hangi etmenlerin bulunduğu ve hangi ölçütlerin kullanıldığı, formların nasıl doldurulacağı açıklanmalıdır.

5-Değerlemeler, personelle görüşülmeli ve tartışılmalıdır.

6-Karşılaşılan sorunlar ve önceki değerlemelerdeki hatalar ve düzeltilmeleri için gereken önlemler anlatılmalıdır.

Değerleyicilerin eğitimlerinin süreçlerden çok, yapacakları hatalar üzerine yoğunlaştırılması uygun olacaktır. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri anlatılmalıdır. Yapılan değerlemenin biryandan personelin önemli denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (otokontrol) niteliği taşıdığı belirtilir⁸¹.

Güvenilir bir değerlendirme, iyi eğitilmiş değerlemecilerin yetiştirilmesine bağlıdır. Bu sayede değerlemeci hataları en aza indirilerek, değerlendirme sonuçları işletme amaçları doğrultusunda kullanılır.

80 Ataay, s.246.

81 Sabuncuoğlu, s.171.

2. EĞİTİM PROGRAMLARININ TÜRLERİ⁸²

a) Değerlemecilere Bilgi Vermeyi Amaçlayan Programlar

Yöneticilerin personel değerlemesi konusunda eğitilmeleri sonrasında öncelikli bilgi vermeyi amaçlayan programlar uygulanmalıdır. Personel değerlemesi sistemi yazılı açıklamalarla (sirküler, el kitapları vb.) tanıtılmaya çalışıldığında, değerlemeciler bunları okuyarak öğrenmeye çok istekli değildirler. Bundan dolayı yazılı açıklamalarla aktarılmak istenen eğitim programlarında bir kez daha ele alınmalıdır. Ancak bu tür bilgilere sahip olduktan sonra yöneticiler değerlemede etkinliklerini arttırarak becerilerini geliştireceklerdir.

Personel değerlemesi eğitimlerinde bilgi vermeyi amaçlayan programların aşağıdaki konuları içermesi yararlı sonuçlar vermektedir.

-Personel değerlemesi kavramının genel olarak tanıtılması, işletmelerde kullanım amaçları ve tekniklerin yönetim biliminde gösterdiği gelişme.

-İşletmelerde böyle bir sisteme niçin gerek duyulduğu, sistemin temel özellikleri.

-Değerleme mülakatının önemi, amaçları ve nasıl yürütüleceği.

Bu bilgiler aktarılırken, eğitimci yapacağı açıklamaları uygulamalı çalışmalarıyla destekleyebilmelidir. Ayrıca astların planlaması aşamasında karşılaşılan güçlükleri önlemek açısından, gruplar halinde hedef belirleme çalışmaları yapılması, daha sonra bu hedeflerin ne denli doğru ve yerinde hedefler olduğunu gruplar arasında tartışılmasında, bu tür eğitimlerin önemli bölümlerini oluşturacaktır.

Personel değerlemesi eğitimlerinde bilgi vermeyi amaçlayan programların süresi, eğer değerlendirme sistemi ilk kez uygulanıyorsa bu süre biraz uzun tutulmalıdır. Personel değerlendirme kavramını tanıtmak ve önemini vurgulayacak eğitimin bilgi sağlayıcı bölümü

⁸² Uyargil, s.121-124'den kısaltılarak yazılmıştır.

bir günden kısa olmaması doğru olacaktır. Değerleme sistemi işletmede oluşturulduktan sonra, işletmeye yeni gelen elemanlara verilecek diğer eğitimlerle birlikte değerlendirme eğitimi verilebilir. Fakat ilk kez tanıtıldığı durumlarda, değerlemeci eğitimi diğer eğitim programlarından ayrı bir şekilde verilmesi etkili olacaktır.

b) Değerlemecilere Beceri Kazandırmayı Amaçlayan Programlar

Personel değerlemesi konusunda kuramsal ve sistemin işleyişine ilişkin bilgileri yöneticilere verdikten sonra, sözkonusu süreci başarı ile gerçekleştirmelerini sağlamak amacı ile çeşitli becerilerin kazandırılmasına yada geliştirilmesine sıra gelir. Sürecin en kritik evrelerinden olan değerlendirme görüşmesinden istenen başarıyı elde etmek, değerlemecinin bu konudaki becerisine bağlıdır. Genel bir ifade kullanarak iletişim becerileri olarak adlandırdığımız, değerlemecinin geliştirmesi gereken beceriler gözleme, dinleme, iyi sorular sorma, geribesleme sağlama gibi hususları içermektedir.

Bu gibi becerilerin eğitim yolu ile kazandırılması için uygun bir teknik olan rol oynama tekniğinin personel değerlemesinde ayrı bir yeri vardır. Bu teknik ile değerlendirme mülaktının nasıl yürütüleceğini deneyen yöneticiler, özellikle rolünü oynadıklarında olaya farklı bir bakış açısından yaklaşabilmekte ve sözkonusu teknikten böylece öğrenme sürecinde yararlı sonuçlar elde edebilmektedirler.

Beceri kazandırma eğitimleri, bilgi sağlama eğitiminden daha uzun olmalıdır. Beceri geliştirilmesinde uygulama süresi ve katılımcıya sağlanan geribeslemenin önemi düşünülerek, bu tür eğitimlerin bir personel değerlendirme sisteminin daha etkili bir biçimde kullanımını sağlamak için yöneticilere gerekli becerileri kazandırmayı amaçlayan programların mülakat, danışmanlık ve müzakere teknikleri gibi eğitim programları ile birlikte verilmesinin de uygun olduğu uygulamada görülmektedir.

C) DEĞERLEME SİSTEMİNİN BELİRLENMESİ

Personel değerlemesi sürecinin üçüncü aşaması, belirlenen standartlara göre personellerin işle ilgili başarılarının yeterli olup olmadığı yada ne derece başarılı olduğunun saptanmasıdır. Bu saptamanın yapılabilmesi için öncelikle personel değerlemesi yöntemi belirlenmelidir⁸³.

Bu safhada, organizasyonlarda formal ve informal personel değerlemesi birlikte uygulanmaktadır. İlk amirlerince personelin başarısının nasıl yükseltileceği konuları görüşülür. Fakat bunlar biçimsel olmayıp kendi aralarında bir ön çalışma niteliğindedir. Biçimsel personel değerlemesi personelin başarısını belirlenmiş standartlara göre nasıl yükseltilecek değerlemesinin sistemli bir şekilde uygulanmasıdır. Biçimsel personel değerlemesi sistemi, günlük olarak yapılan biçimsel olmayan personel değerlemesinin zaman esasına göre gerçekleştirilmesi olarak düşünülebilir. Süreç olarak personel değerlemesi safhası biçimsel olmayan değerlemenin her ikisini birden kapsar. Bu safhada öncelikle kullanılacak yöntemin seçilmesi ve işletmenin yapısına uygun hale getirilmesi gerekir. Eğer sistem iyi seçilmez ve uygulanmazsa önemli sorunlar ortaya çıkar⁸⁴.

Personel değerlemesinin bu safhasında yapılan hatalardan çıkabilecek sorunlar nedeniyle (değerlemeyi yapan kişiye ve personel değerlemesi sisteminin düzenlenmesine bağlıdır) etkin olmayan bir değerlendirme yapılabilir. Değerleme hataları konusuna ilerdeki konularda değinilecektir. Personel değerlemesinin bu evresinde meydana gelebilecek değerlendirme hatalarına karşı işletme açısından yok edecek önlemlerin alınması gerekir.

Personel değerlemesinin yapıldığı safhada, personeller bu işlev içindeki tüm sorumluluklarını bilmesi gerekir. Personellerin kimler tarafından değerlendirilmesinin yapılacağı, değerlendirme zamanı, değerlendirilecek nitelikler, değerlendirme raporlarının kimler tarafından düzenleneceği, yöneticilerin değerlemedeki sorumluluklarının ne olacağı

⁸³ Yılmaz, s.8.

⁸⁴ Erdoğan, s.173'den George T. Milkovitch-F. Fuleck, **Personnel Human Resource Management: A Diagnostic Approach**, B.4, (Texas:Business Publications, Inc., 1985), s.364.

personel değerlemesi s¼recinin ¼¼nc¼ safhasında kararlaştırılan ve uygulanan y¼netim davranışlarıdır.

Personel değerlemesi sonucu elde edilen bilgiler bir dizi y¼netsel tedbirin alınmasını gerektirir. İşletme ve personel ile ilgili kararlara temel oluşturur. Benzer şekilde elde edilecek bilgiler işletmede ger¼ekleřtirilen işin yapısını değiştirmeye d¼n¼k olabilir. Değerleme sonu¼ları nasıl kullanılacaksa, bařlangı¼ta saptanan ama¼lara g¼re d¼zenlenmeli, personeller hakkında gerekli başarı bilgileri toplanmalı işlenerek ¼¼nc¼ ve son safhaya hazır hale getirilmelidir⁸⁵.

Bu safhada personel değerlemesine ilişkin bazı sorunlarla karşılaşılmaktadır. Bu sorunların başta gelen sebeplerinden biri değerlemeyi yapanın ve değerlenen kişinin de insan olmasından kaynaklanmaktadır. ¼¼nk¼ insanın karmaşık bir yapıya sahip olması nedeniyle davranışlarının her zaman aynı standartlarda olması beklenemez. Bu nedenle de personel değerlemesinde, kesin sınırları belirlenmiş standart değerlerin bulunmayışı uygulamada bir takım sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunları şu şekilde inceleyebiliriz.

1. DEğERLENDİRİLECEK NİTELİKLERİN BELİRLENMESİ

Değerlendirilecek nitelikler hususunda iki farklı sorun meydana çıkmaktadır. Birincisi personelin kişiliğinin mi , ikincisi ise işteki başarısının mı değerlendirileceği sorularının yanıtlarından kaynaklanır. Klasik yaklaşım, bu soruya kişiliğin değerlenmesi şeklinde cevap verirken, modern yaklaşım daha ¼ok kişinin işinde g¼sterdięi verimi ¼l¼me eęilimindedir⁸⁶.

İşletmeler değerlemesi yapılacak niteliklerin neler olduğunu ortaya koymak i¼in ¼eřitli araştırmalar yapmıştır. Bunlardan birisi aşağıdaki ¼izelge 2'de g¼sterilen nitelikleri ortaya koymuştur. G¼r¼leceęi gibi en ¼ok puan alan ¼alıřma derecesi ve en az puan alanlar da g¼r¼n¼ř, ¼alıřma hevesi ve ¼alıřma potansiyelidir⁸⁷.

⁸⁵ Erdoğan, s.174.

⁸⁶ Tutum, s.176.

⁸⁷ İlhan Cemalcılar ve diğerleri, İşletmecilik Bilgisi, B.1, (Ankara:EİTİA Ya. No.122, 1974), s.275.

ÇİZELGE 2

PERSONEL DEĞERLEMİSİNDE DEĞERLENEN NİTELİKLER		50 Personel Değerlemesi Formunda Yer Alan Durum
<u>1.Grup</u>	<u>Temel Nitelikler</u>	
	İşin niceliği	44
	İşin niteliği	31
<u>2.Grup</u>	<u>İş Bilgisi ve Çalışma Alışkanlıkları</u>	
	İş bilgisi	25
	İşe devam	14
	Dakik olma	12
	Emniyet alışkanlıkları	7
	İntizamlı olma	3
<u>3.Grup</u>	<u>Kişiyile İlgili Özellik</u>	
	Başkalarıyla çalışma kabiliyeti	36
	Güvenirlik	35
	İnsiyatif	27
	Zeka	17
	Doğruluk	14
	Çalışkanlık	14
	Uyabilirlik	14
	Davranış	13
	Kişilik	13
	Muhakeme	12
	Uygulama	10
	Önderlik	6
	Yürütme	6
	İstekli olma	6
	Sağlık	5
	Tertiplilik	5
	Görünüş	4
	Heves	4
	Çalışma potansiyeli	4

ÇİZELGE 2:Personel Değerlemesinde Değerlenen Nitelikler

Özellikle klasik yönetim anlayışını ve rasyonel bürokratik bir örgüt tipini benimseyen yönetim bilimcileri, personel değerlendirme sistemlerinin çalışanların kişilik ve üretkenliğini ortaya koyacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Buna karşılık, kişinin değişen bir varlık olduğunu, uygun ortam sağlandığında verimin artacağını, asıl sorunun kişinin potansiyelinin değerlendirilmesi olduğunu savunan görüşler vardır. Bazen personel değerlendirme sistemleri bu iki grup değişkenleri bir arada kullanılmaktadır. Çağdaş değerlendirme sistemlerinde genel eğilim, rutin işlerde çalışanların

kişilik ve verim ile ilgili değişkenlerin ağırlıklı olduğu yöntemlerle, yaratıcılık, inisiyatif, yöneticilik ve uyum niteliğinin önemli olduğu işlerde ise potansiyeli ölçmeye ağırlık veren sistemlerle değerlemesinin yapılması şeklindedir⁸⁸.

Kişisel personel değerlemesinin yapılabilmesi için geriye doğru belli bir zaman kesiti içindeki personelin gördüğü işin niteliği, yargı ve sağduyusu becerikliliği işbirliği, isteği ve yönetici veya amir pozisyonunda ise gözetim ve önderlik durumu dikkate alınır. Öte yandan özellikle nezaretçilerin değerlemesinde bilimsel başarı durumu dikkate alınarak gördüğü işin niteliği ve iş yaptırma güvenirliği irdelenir.

Kişinin karakterinin önemli olduğu veya kişisel başarı ile birlikte el alındığı durumlarda değerlendirme, personelin içkiye düşkünlüğü, arkadaşlarına karşı tavrı, ağır başlılığı, disipline riayeti gibi kişiliğe ilişkin değişkenler açısından yapılır.

Personelin başarı durumunda sadece geriye doğru değerlemesi yapılmaz. Fakat aynı zamanda onların gelecekte başarı gösterip göstermeyecekleri kestirilmeye ve gizil güçleri ölçülmeye çalışılır. Personelin yeteneğinin geliştirilebileceği, yükselme potansiyeli gibi değişkenler açısından değerlendirme yapılır⁸⁹.

Örneğin yönetici, büro personeli ve gözetimcilerin önemi ve yükselme, eğitim, transfer gibi konulardaki durumlarının bilinmesi bakımından, gizil gücünün personel değerlemesine yansımalarının sağlanması düşünülmelidir. Böylece geleceğin planlanması kolaylaşacaktır⁹⁰.

Burada amaç personelin tüm olarak değerlemesini yapmaktır. Sadece kişiliğinin yada işteki başarısının değerlendirilmesi değil, işin özelliklerine göre personelin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktır.

⁸⁸ Süleyman Türkel, "Personel Başarı Değerlemesi ve Yöntemleri", MPM Personel Yönetimi Semineri, Bolu(Gölköy), 30 Mayıs-3 Haziran 1983, s.4.

⁸⁹ Bingöl, s.173.

⁹⁰ Ataay, s.241.

Örneğin pazarlama bölümünde çalışanların personel değerlemesi sonucunda, boş bulunan pazarlama şefliği için bu göreve en uygun kişinin belirlenmesine yol gösterebileceği gibi bu bölüm için yeterli bilgiye sahip olmayanların eğitim ihtiyaçları belirlenebilecektir.

2. DEĞERLEME ÖLÇÜTÜNÜN BELİRLENMESİ

Personel değerlemesinin amaçlarına ulaşması ve istenen faydanın sağlanabilmesi için, değerlemede kullanılan ölçütlerin kişisel önyargılardan uzaklaştırılmış ve herkesce aynı algılanan standartlara ulaştırılması gerekmektedir. Değerlemede belirsizlikler ve genelleştirmeler her personel değerlemesi sisteminin üstesinden gelmeye çalıştığı sorunlardır. Başarı ölçütlerinin belirli durum ve görevlere göre uygulanmaları gerekir. Ancak bu şekilde objektif, güvenilir ve geçerli bir değerlemenin yapılması sağlanabilir. Örneğin, bir yöneticinin belirli bir işi iyi bir şekilde yürüttüğünü söylemek yeterli değildir. Yöneticinin gizil gücüne ve üst yöneticinin beklediği başarı derecesine göre ne denli başarılı olduğu da bilinmelidir⁹¹.

Objektif ölçütler ise ancak iş tanımlarından ve nitelik tanımlarından çıkarılabilir. Bu sebeple, işletmede bilimsel yöntemlerle iş analizleri ve buna bağlı olarak görev ve nitelik tanımlamaları yapılmış olmalı ve başarı standartları tespit edilmiş olmalıdır. Bu yapılırken de görevler, faaliyetler ve standartlar ölçülebilir olarak belirlenmelidir. Bunlar tamamlandıktan sonradır ki güvenilir başarı ölçütleri geliştirilebilir⁹².

Değerleme ölçütü olarak kişisel özelliklere dayanan ağırbaşlılık, güvenilirlik, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri, işe karşı tutumu gibi ölçütler ister istemez değerleyicilerden kaynaklanan farklılıklar nedeniyle değişik değerlendirme sonuçlarını ortaya çıkaracaktır. Bu amaçla değerlemecilerden kaynaklanan farklılıkları azaltabilmek için değerlendirme yapılacak niteliklerin özellikleri bir kaynaktan şöyle özetlenmiştir⁹³:

⁹¹ Bintuğ AYTEK, *İşletmelerde İnsan Gücü Planlaması*, (Ankara:İTİA Ya. No.115, 1978), s.128.

⁹² Ali Erkan EKE, "Başarı Değerleme ve KİT'lerdeki Yöntem", *Segem Dergisi*, S.14(Aralık 1988), s.7.

⁹³ Türkel, s.3.

1-Değerleme yapan kişinin değerlemeye konu olan özelliği gözleyebilmesi.

2-Değerlemesi yapılan niteliğin benzer işleri başarılı bir biçimde değişkenlerden ayırtedilebilir olmasıdır.

3-Değerlemesi yapılan değişkenin açık ve seçik biçimde diğer değişkenlerden ayırtedilebilir olmasıdır.

Personel değerlemesinin sıfatlar yerine sayısal değerlere, matematiğe dayandırılması halinde, gözlenebilir olaylara ağırlık verilmesi, üst durumda bulunanların yansızlığa itilmesi, astların çeşitli nitelikleri arasındaki farklılıkların bulunması ve birbiriyle sağlıklı olarak karşılaştırılması mümkün olur⁹⁴.

Bir personel değerlemesi yönteminin kendisinden beklenen yararları sağlayabilmesi, değerlemede kullanılacak ölçütlerin kişisel ön yargılardan arındırılmış, objektif, güvenilir olmasına bağlıdır. Bu da ancak değerlemeye konu olacak niteliklerin ölçülebilir yada gözlenebilir olması ile mümkündür⁹⁵.

İşçiler ve yöneticiler boy, ağırlık, yaş yada tecrübe gibi ölçümlerinin yapılabildiği gibi öncelik, sebat, kendi kendini kontrol, görüş, yargılama, doğruluk, güvenilirlik, irade ve bunlara benzer birçok özelliklere bağlı olarak ölçülemez. Bununla beraber değerlendirilmesi yapılacak her nitelik için sayısal bir değer ortaya çıkabilir. Örneğin; personelin doğruluk veya yaratıcılık yeteneğine göre değerlemesinden 10 puanın 6'sını almış olabilir. Toplam olarak da 100 üzerinden 76 puanı olabilir. Söz konusu personel aynı değerlendirme ölçüsünden 60 puan alan diğer personelle karşılaştırılması bu şekilde puanlanarak daha kolay yapılabilir⁹⁶.

⁹⁴ Canman, s.13.

⁹⁵ Timur, s.8.

⁹⁶ Dale Yolder (Çev. İnal Cem Aşkun), "Personel Değerlemeleri", EİTİA Dergisi, C.III, S.1(Ocak 1976), s.71.

3. DEĞERLENDİRME ZAMANININ SAPTANMASI

Uygulamada bununla ilgili olarak oldukça basit bir yol izlenmektedir. İşletmelerin çoğu, değerlemelerini, yıllık veya altı aylık sürelerde yapmaktadırlar. Ayrıca, bazı işletmeler, deneme döneminin sonunda ayrı bir değerlendirme de yapmaktadır. Bazı işletmeler ise, işe yeni girmiş olanların ilk yıllarda sık sık değerlemesini yapmaktadır⁹⁷.

Personel değerlemesi süresi üzerindeki araştırmalar, personelin yılda bir kaç, yönetici personelinin ise yılda bir kez değerlemesinin uygun olduğunu göstermektedir⁹⁸. Eğer personel değerlemesinde insan gücünü geliştirme, örgüte yatkınlığı artırma, örgütsel etkinliği büyütme gibi sonuçlar bekleniyorsa değerlemenin sık sık yapılması olağandır. Fakat amaç yalnızca yükselmeye kıstas bulmak yada görevliyi yükseltmek ise o zaman değerlemenin yükselme öncesi gerçekleştirilmesi gerekir. Çünkü önemli görev değişiklikleri söz konusu olmadığı anlarda bu amaca yönelik bir değerlemenin yapılması gereksiz bir işlemle uğraşmaktan başka birşey değildir⁹⁹.

Belirli bir zaman aralığıyla yapılan değerlendirme ancak şu şartlarda istenilen amaca ulaşmaya yardımcı olacaktır¹⁰⁰.

1-Değerlemenin geleceğe yönelik olması ve beşeri amaçlarının tespit edilmesi.

2-Personel hakkında genellemelere gidilmeden gelecek için tespit edilen hedeflere nasıl ulaşacağını anlatılması.

3-Hergün yapılan sürekli değerlendirme ve personele verilen geribildirim ek olarak düşünülmesi durumlarında periyodik değerlendirme işletme ve personel açısından istenilen sonucu verecektir.

⁹⁷ Cemalcılar ve diğerleri, s.277.

⁹⁸ Aytek, s.133.

⁹⁹ Kazancı, s.21.

¹⁰⁰ Süleyman Türkel, "Bazı Türk Bankalarında Personel Başarı Değerlemesi ve Sorunları", **H.Ü.İdari Bilimler Dergisi**, C.I, S.3(Haziran 1980), s.94.

4. DEĞERLEMİYİ KİMİN YAPACAĞININ BELİRLENMESİ

Değerlemeyi kimin yapacağı konusunda, en yaygın kullanım olarak personelin ilk amiri veya onunla birlikte üst amirince yapılmasıdır. İlk amirin üstü durumundaki ikinci amirin değerlemesi ayrıntılı bir değerlemeden çok ilk amirin yapmış olduğu değerlendirme üzerinde bazı ilave veya düzeltmeler yapmak niteliğini taşır¹⁰¹. Değerlemesinin ilk amirince yapılmasında, personeli tanınması açısından yararlı olacağı gibi sakınca da oluşturmaktadır. Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkilerin, özel öğelerin etkisi altında kalabileceği konusudur.

Değerlemeyi kimin veya kimlerin yapacağı karar verilirken, “örgütün türü ve yapısı, yönetim felsefesi, yürütülen işlerin nitelikleri ve çalışma koşulları gözönünde tutulmalıdır”¹⁰². Değerleyicilerin seçiminde etkili olan etmenleri başında değerlendirilecek personellerin işlerini bilmesi, işletmeyi tanınması, duygusal ve peşin yargılara kapılmadan, personelin başarısını elindeki ölçülere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme yetkisinde bulunması gerekmektedir¹⁰³.

Uygulamada aşağıdaki değerlendirici seçenek gruplarının birinin veya bunların birkaçının birlikte seçimi söz konusu olmaktadır¹⁰⁴.

a-İlk Amirince Personel Değerlemesi: Emir-komuta hattında, yetkilendirilen ilk üst veya yönetici geçerli ilk ve son değerlemeyi yapar. Personelin direkt bağlı olduğu ita amirinin görüşü danışma niteliğindedir.

b-Personeli En Az Üç Yöneticinin Değerlemesi: Bu değerlendirici grubu özellikle ücretli ve aylıkların değerlemesine, farklı biçimde katılırlar.

-Tek Tek Değerleme: Birden fazla üst yöneticinin ayrı ayrı yaptığı değerlemeler

101 Şenatalar. s.271.

102 Canman, s.14.

103 Aşkun, s.295.

104 Kazım Bektaş, “Başarı Değerlendirme Sistemleri Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, MPM Verimlilik Dergisi, S.3(1992), s.76.

birlikte gözden geçirilir; ortak görüş sağlanamazsa ya ağırlıklı ortalama alınır yada üst seviyedeki yöneticinin değerlemesi son değerlendirme olarak benimsenir.

-Grup Değerlemesi: Üst yöneticiler toplu olarak karar alarak değerlendirme yaparlar.

c-Aynı Düzeydeki Personellerin Birbirini Değerlemesi: Bu grup değerlendiriciler, üst yöneticilerin yaptıkları değerlemeden daha geçerli bir sonuç ortaya koyabilirler. Yeni bir değerlendirme tekniği olup sosyometrik bir uygulamadır. Değerleyici üst yönetici ile değerlendirme yapılan ast arasında değerlendirme sorunları çıkan kuruluşlarda uygulanabilir. Son değerlendirme sonucu olarak yada ona belli bir ağırlıkla katılarak benimsenebilir.

d-Farklı Değerleyici Gruplarının Karması Biçiminde Personel Değerlemesi: Önceki üç değerlendirici grubu ikili veya üçlü olarak birlikte seçilir. Her grubun değerlendirme sonuçları belli ağırlıkla son değerlemeye katılır. Bu seçenek, değerlemeyi etkileyen farklı faktörler dikkate alınabildiğinden, çeşitli değerlendirme sorunlarının dengeli bir biçimde çözümünde katılımcı orta yol olarak uygulamada önemli yarar sağlayabilir.

e-Her Personelin Kendi Kendini Değerlemesi: Personel, bu amaca uygun bir değerlendirme planına göre kendisini değerler ve yöneticisiyle sonucu tartışarak kesinleştirir. Daha sonra tüm sonuçlar , değerlendirme sisteminin dizayn amaçlarına göre, örneğin bir kurul tarafından düzeltilerek uygulanır.

f-Personel Bölümü Veya Kuruluş Dışındaki Uzmanlarca Personel Değerlemesi: Alan incelemesi gibi özel durumlarda başarılı olabilen bu yöntemde personelin çalışmasıyla dolaylı ilgisi bulunan kişilerce değerleminin yapılması bazı sakıncalı durumlar ortaya çıkarabilmektedir.

g-Sendika ve Kuruluş Yetkililerinin Birlikte Personel Değerlemesi Yapması: Bu seçenekte personel değerlendirme, oluşturulacak bir “değerleme kurulu” tarafından yapılır. Burada iki ayrı yol izlenir:

-Geçici değerlendirme, sendika üyeleri değerlendirme kuruluna alınmadan, kuruluş yetkilileri tarafından yapılır. Son karar sendika üyelerinin de katılacağı “gözden geçirme” toplantısında verilir.

-Değerleme kuruluna sendika üyeleri de dahil edilerek varılacak ortak görüşe göre değerlendirme kuruluna, ”denetim niteliği” kazandırması ve onu yönetim kararlarını engelleyici bir uygulamaya dönüştürmesi olasıdır. Belki de bu nedenle uygulamasına az rastlanan bir yöntemdir.

5. SONUÇLARIN İLGİLİLERE AKTARILMASI

Yapılan personel değerlemesi sonuçlarından iki tür sorun ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi sonuçların ilgiliye aktarılıp aktarılmayacağı. İkincisi ise aktarılacaksa yöntemi ne olmalıdır. Değerleme sonuçlarının ilgiliye aktarılmaması sık rastlanan bir uygulama değildir. Herşey tam olarak gerçekleştirilse bile, değerlendirme sonuçları personele bildirilmeden yapılan çalışmanın fazla bir anlamı olmayacaktır. Geribildirim olmadan personelin, davranışlarına çeki düzen vermesi beklenemez¹⁰⁵.

Değerleme sonuçlarının ilgililere amirleri tarafından bildirilmesinin çeşitli yararları vardır. Herşeyden önce ilgili kişi, bu suretle durumunu açık bir şekilde öğrenmiş olur. Değerleme sonuçları konusunda personellere bilgi verilmedikçe eksik, hataları ve yanlışları ortaya konulmadıkça kişinin kendisini geliştirmesi zorlaşır ve bu konuda değerlemeden beklenen yarar engellenmiş olur. Ayrıca değerlendirme sonuçlarının ilgililere bildirilmesi, amirleri değerlendirme işini daha ciddiye almaya ve ifade ettikleri kanaatleri objektif olaylarla desteklemeye zorlar¹⁰⁶.

Bununla birlikte personel değerlemesinin açık olmasına bazı eleştiriler yöneltilmektedir. Özellikle üstlerin astları ile olan ilişkilerinin bozulmaması için iyi not verdikleri ileri sürülmüştür. Bu bir gerçeği ifade etmektedir. Bazen de olumsuz değerlemenin, gereksiz yakınma ve karşı çıkmalara yol açtığına ve üstleri boşuna

¹⁰⁵ Geylan, s.221.

¹⁰⁶ Timur, s.10.

uğraştırdığına rastlanmaktadır. Ne olursa olsun açık sistemin üstünlüğü tartışılmaz. Değerlemeden örgütün beklediği yararın bu yöntemle daha kolay elde edileceği bir gerçektir¹⁰⁷.

Değerlemenin sonuçlarının ilgiliye aktarılmasında uygun bir yöntem kullanılması gerekir. Yöneticiler özellikle şu konulara özen göstermelidirler¹⁰⁸.

-Kişilikten kaynaklanan sorunlar abartılmamalıdır.

-İşle doğrudan ilişkisi olmayan konulardaki başarıya fazla önem vermemelidirler.

-Kapalı ve genel nitelikli nasihat yerine açık, objektif ve kanıtlanabilen özellikler üzerinde konuşmalıdır.

-İş ve başarıyla ilgileri kuşkulu olan nitelikler üzerinde gereğinden fazla durmamalıdır.

Bu konuyla ilgili daha ayrıntılı bilgiler “Personel Değerlemesi Sonrası Görüşmeler” konusunda anlatılacaktır

6. DEĞERLEME SİSTEMİNE SENDİKALARIN YAKLAŞIMI

Sendika, “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara” denilir¹⁰⁹. Sendikalar, işletmelerin dışında oluşan örgütler olmalarına rağmen, işletmelerle girdikleri ilişkiler itibarıyla sanki onun bir parçası konumundadırlar.

¹⁰⁷ Kazancı, s.18.

¹⁰⁸ Türkel, “Bazı...”, s.93.

¹⁰⁹ Der. İhsan Erkul, **Son Değişikliklerle 1457 Sayılı İş Kanunu, 2821 Sayılı Sendikalar Kanunu, 2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmeleri, Grev ve Lokavt Kanunu**, İstanbul, 1989, s.76.

Sendikaların ilgi alanını üyelerinin çalışma ve istihdam koşulları oluşturur. Sendikaların var olmasının temel nedeni personellerin çıkarlarını yönetime karşı korumaktır¹¹⁰.

Sendikalar, işletmelerde uygulanan personel değerlendirme ve bunun sonucunda elde edilen bilgilerin personelin ücret, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konularında kullanılmasına karşı çıkarlar. Bu konularda kıdem ilkesinin esas alınmasından yanadırlar.

Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın personel değerlemesine gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, personel değerlendirme kriterlerinden daha somut ve objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha kolay çözüm getirebildiğini savunurlar¹¹¹.

Diğer yandan, personel değerlendirme kişiler arasındaki başarı farklılıklarını belirlemeye yönelik bir sistem olarak daha karmaşık bazı özelliklere sahiptir ve bu özelliklerin sendika tarafından üyelerine açıklanması da daha güçtür. Bu nedenle, personel değerlendirme genelde sendikalar tarafından kolaylıkla benimsenen ve arzulanan bir çalışma olarak görülmemektedir.

Personel değerlendirme sonucunda başarılı olan personelin ödüllendirilmesi, sendikaların amaçlarına ters düşmemektedir. Sendikaların sisteme müdahalesi, başarısız personelin işten çıkarılması hususunda söz konusu olmaktadır. Bu tür işten çıkarma durumlarında sendika ile yapılacak görüşmelerde personelin başarı düzeyini zaman süreci içinde açıklanan ayrıntılı personel değerlendirme formlarının da birlikte incelenerek sendika ve yönetim görüş birliğinin sağlanması sistemin etkinlikle işleyişini kolaylaştıracaktır¹¹².

Personel değerlemesine sendikalardan gelen bu tepkiler nedeniyle, sistemin daha çok yönetici ve büro personeli üzerinde yapılmasına neden olmuştur.

¹¹⁰ Geylan, *İşletmelerde...*, s.77'den Keith Davis, *Human Behavior At Work:Organizational Behavior*, B.6, (New-York:McGraw-Hill, Inc., 1985), s.406-407.

¹¹¹ Sabuncuoğlu, s.188.

¹¹² Uyargil, s.25'den P.King, *Performance Planning and Appraisal*, (New-York:McGraw Hill Book Co., 1984), s.78.

D) SONUÇLARIN KULLANILMASI

Personel değerlemesi sürecinin son safhası, değerleme sonucunda elde edilen bilgilerin önceden belirlenmiş işletme amaçları doğrultusunda kullanılmasıdır. Değerleme sonucunda personellerin bireysel özellikleri hakkında veriler elde edilerek, bu sonuçlar personel-iş-işletme uyumu sağlanarak amaçlar doğrultusunda kullanılır. Personel değerlemesi çalışması sonuçlarının işletmede kullanımı nasıl yapılacaksa o yönde yönetim önlemleri alınır. Öncelikle bilgiler belirlenen sisteme göre sağlıklı olarak keşfedilir. Gerekli ise ve sistemin içinde bu yaklaşım varsa bilgi gizliliği için önlem alınır.

Personel değerlemesi çalışmaları personelin bir işten başka bir işe aktarılması veya terfi ettirilmesi için kullanılabilir. Eğer kullanım amaçları içerisinde böyle bir yaklaşım varsa, değerlemeden sonra yönetim komiteleri, bir ay sonraki çalışma dönemi içinde işi değiştirilecek terfi ettirilecek kişileri belirler ve bu kararları nedenleri ile birlikte açık hale getirirler. Komite aynı zamanda personel değerlemesi sonucunda eğitime ihtiyacı olan personelin eğitime alınmasına da karar vererek, gerçekleştirilecek eğitim çalışmaları için bilgi oluştururlar.

Süreç olarak bu safha aynı zamanda personel değerlemesi çalışmalarının da sonudur. Bu safha alınan kararların yapılan uygulamaların bir sonraki dönemin başarısını olumlu yönde etkilemeye dönük olduğu kesindir. O nedenle personel değerlemesi çalışmalarının son safhasını yeni dönemin ilk safhasına hazırlıkların yapıldığı dilim olarak gösterebiliriz¹¹³.

Personel değerlemesi sonuçlarından elde edilen bilgilerden yararlanılarak işletmeler bu bilgileri şu amaçları gerçekleştirmek için kullanır:

1. STRATEJİK PLANLAMA

Başarının planlanması ve geliştirilmesi sürecinde stratejik planlama önemli bir rol oynar. Başarıyı ölçme ve denetim sisteminin tasarımı önemli düzeyde stratejik planlama ve kontrolüne bağlılık gösterir. Bir işletmede stratejik planlar denince, bütçeye göre

¹¹³ Erdoğan, s.175.

hazırlanan, pazar ve mali koşullardan fazlası ile etkilenen, yatırımlar ve üretime yönelik sadece yönetime bilgi veren klasik plan tipleri akla gelmektedir.

Stratejik planlar, örgütün tüm birimlerine yönelik, bütçenin hazırlanmasına yön veren, pazarlama, üretim, finansman gibi temel yönetim işlevleri arasında denge kuran başarıyı geliştirici yapısal değişiklikleri içeren uzun dönemli planlardır. Bu planlarda ürün ve çeşitleri, pazar ve müşteriler, teknoloji, üretim kaynakları, pazarlama, yatırım, personel gibi konulardaki beklentileri ve gereksinimleri değerlendirerek belirlenen amaç ve görevlere yer verir¹¹⁴.

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel personel değerlemesi sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ilerki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüyorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma-geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir.

Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler fonksiyonlara dağıtılır. Her organizasyonel birim kendi hedefleri doğrultusunda elemanları arasında görev dağılımı yaparak ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütür. Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır¹¹⁵.

2. ÜCRET-MAAŞ YÖNETİMİ

Pek çok işletme personele yaptığı ödemelerin bir kısmını personel değerlemesi sonuçlarına göre belirler. Böylece diğerlerine göre daha iyi çalışan personel ek ücret, prim ve benzeri ödeme düzenlemeleriyle motive edilir¹¹⁶.

¹¹⁴ Akal, s.55-56.

¹¹⁵ Uyargil, s.4.

¹¹⁶ Geylan, s.193.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir. Personel değerlemesi sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, başarı ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı açıkça görebilmesinin önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin personel değerlemesi sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır¹¹⁷.

3. KARIYER GELİŞTİRME SİSTEMİ

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan yöneticilerin gayret ve şevkleri azalacaktır¹¹⁸.

Bir kişinin kariyeri, onun sadece sahip olduğu işler değil, işyerinde kendisine verilen işrolüne ilişkin beklenti, amaç, duygu ve arzularını gerçekleştirebilmesi için eğitilmesi ve böylece sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve çalışma arzusu ile o işletmede ilerleyebilmesi anlamını taşır¹¹⁹. Personel değerlemesi çalışması sonucu kimin hangi yönde geliştirilmesi gerektiği saptanacak, değerlendirme görüşmeleri ile de gelişmeye istekli olanların zamanla özellik ve yeteneklerini geliştirmelerine yardım edecektir¹²⁰.

4. EĞİTİM İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Personel değerlendirme sonucunda işletme içinden uygun niteliklere sahip bir personelin üst kademeye terfisi gerçekleşebilir. Bu mevkinin, çalışmakta olan bir personelce doldurulmasının eğitim giderinden tasarruf sağlaması nedeniyle, böyle bir politika personelin moralini korur. Yeni bir personelin organizasyonu ve politikalarını tanımaya başlamakta olduğu zamanki gibi bir etkinlik kaybı söz konusu olmaz¹²¹.

¹¹⁷ Uyargil, s.5.

¹¹⁸ Eren, s.396.

¹¹⁹ Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, (İstanbul:İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No. 246/139, 1991), s.101.

¹²⁰ Erdoğan, s.159.

¹²¹ Koparal, s.200.

Personelin eğitim ve gelişim gereksinmelerini belirtmek suretiyle, örgütün daha etkin ve verimli bir yörengede ilerlemesine olanak veren personel değeriemesi, bu gereksinmelerin belirlenip tanımlanabilmesi değeriendirme formundan alınacak bilgi ve verilerden yararlanılmaktadır¹²².

Organizasyonlarda bu doğrutuda yapılan çalışmalara destek vermek bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile personel değeriemesi faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanır. Özellikle personel değeriemesi sonuçlarının değeriendirenle değerielenen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerieme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir¹²³.

Personel işinde başarısız olarak değerielenmişse, bu başarısızlığın nedeni, personelin niteliklerinin işin gereklerine yetmemesi olabilir. Bu durumda personelin eğitime alınarak eksik olan niteliklerinin tamamlanması gerekir.

5. İŞTEN AYIRMA KARARLARINDA

Personel değeriemesi sisteminin bireylerarası başarı farklılıklarını objektif olarak ölçtüğünü düşünürsek ve belirli bir eğitim uygulaması sonucunda işletmeye yeniden kazandırılmayan personel için değerieme sonuçlarını işten ayırma kararlarında kullanabiliriz. Böyle bir durum personel seçimindeki hatayı açık olarak ortaya koyar.

İşten çıkarma politikası yalnızca özellikle belirtilmesi gereken neden yada nedenler için olmalıdır. İstihdamları sırasında, personellere iş politikaları hakkında bilgi verilmeli ve bu bilgi işten çıkarma nedenlerinin bir ifadesini de içermelidir. Sahtekarlık, baş kaldırma, ahlaksızlık, sarhoşluk anlaşmazlığı teşvik etme ve alışkanlık haline getirilmiş gecikme bu nedenler arasında yer alabilir¹²⁴.

¹²² Winston Oberg (Çev. Cemil Cem), "Personelin Değeriendirilmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, C.V, S.2(Haziran 1972), s.90.

¹²³ Uyargil, s.8.

¹²⁴ Koparal, s.200.

Personel değerlemesi sistemi donemsel olarak başarisız personelin, başarisız olduğu konuları ve başarisızlık derecesini belirler. Daha sonra bu veriler mevcut personel politikaları çerçevesinde, oncelikle işletmeye kazandırılması doğrultusunda değerlendirilir. Ancak tum çabalara rağmen başarisız personelde her hangi bir gelişme izlenmiyorsa, bu verilerden personelin işten çıkarılma kararının verilmesinde yararlanılır¹²⁵.

6. ADAMLAMA İŐLEMİNDEKİ HATALAR

Bilindiği gibi işletme kurulduktan sonra, belirlenen örgut yapısına uygun olarak personel alımına geçilir. Bu işleve adamlama adı verilir. Adamlama işlevi işletme faaliyete geçtikten sonra personel seçimi olarak devam eder. Personel değerlemesi sonucunda ortaya çıkan durum işletmenin adamlama işlevini ne derece etkin bir biçimde yerine getirip getirmediğini gosterir¹²⁶. Orneğin, işletmede personel seçiminde ilk kez kullanılan bir testten alınan puanlar ile kişilerin işe başladıktan sonraki personel değerlemesi donemi sonunda aldıkları puanlar arasında bulunan korelasyon, bize bu testin geçerlilik derecesi hakkında fikir verecektir¹²⁷.

7. PERSONEL ENVANTERİ ÇIKARMA

Personel değerlemesi işgucu planlamasında değerli bir bilgi kaynağıdır. Ozellikle, işletme içi işgucu arzını belirlemek amacıyla personel envanterinin çıkarılmasında personele yonelik değerlemeler çok yararlı olur¹²⁸.

İşletmede yapılan organizasyonel dunenlemelerde bilgi, ozellik ve yetenek açısından yeni bir personel grubuna ihtiyaç olabilir. Bu durumda mevcut personeller çeşitli bolumlere aktarılacak ve işgucunun yapısal bileşimi değiştirilecektir. Yoneticinin bu konuda karar verebilmesi için mevcut personellerin kendileri için belirlenen amaçlara ne

¹²⁵ Uyargil, s.8.

¹²⁶ Geylan, s.194.

¹²⁷ Uyargil, s.9.

¹²⁸ Geylan, s.194.

ölçüde ulaşabileceklerini bilmesi, geçmiş başarı dereceleri hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Personel değerlemesi bu konularda bilgi oluşturacak ve yöneticinin bu bilgilerden yararlanmasına olanak verecektir¹²⁹.

II-PERSONEL DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ

Personelin başarı düzeylerini belirlemek için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bunların bir kısmı personel değerlemesi kavramının ilk uygulanmaya başladığı dönemlerden günümüze kadar gelen klasik olarak adlandırılan yöntemlerdir. Buna karşılık klasik yöntemlerin uygulanmasında meydana çıkan sorunların giderilmesi ve objektif değerlendirme yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş olarak adlandırılan yöntemlerdir.

Bu çalışmada personel değerlendirme yöntemleri klasik-çağdaş ayırmadan farklı olarak sınıflandırılacak ve bu yaklaşımların içerdiği yöntemler inceleme konusu olacaktır.

A) GRUP DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Bu yöntemde kişilerin birbirleriyle karşılaştırılması sonucunda bir yargıya varılması söz konusudur. Kimlerin terfi ettirileceği, bir iş için en uygun personelin belirlenmesi gibi soruların cevabını bulmada kişileri birbiriyle karşılaştırarak başarı düzeyine göre sıralanmasını sağlamaktadır. Bu yöntemler aşağıda incelenmektedir.

1. SIRALAMA YÖNTEMİ

Bu yöntem prensip olarak, personellerin yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışıyla birbirlerine göre derecelendirmesi esasına dayanır. Bu sıralama değerlendirilen grup içinde bulunan çok üstün ile çok yetersiz personel arasında değişen bir ölçek üzerinde yapılır¹³⁰.

¹²⁹ Erdoğan, s.159.

¹³⁰ Erdoğan, s.204.

Yöntemin uygulamasında başlangıç olarak değerlendirilmede kullanılacak nitelikler belirlenir. Değerlemesi yapılacak personelin tümü rastgele bir listeye yazılır. Daha sonra bu nitelikler göz önünde bulundurularak listedeki en başarılı personel çizelgenin birinci sırasına , en başarısız personel de çizelgenin en sonuna yazılır. Bu işlem listedeki bütün personele uygulanır. Bu işlemin sonucunda belirlenen nitelikler doğrultusunda en başarılıdan en başarısıza doğru bir sıralama elde edilmiş olacaktır.

Sıralama yöntemi uygulaması kolay bir yöntemdir. Yöntemin üstünlüğü, bireyleri tüm başarı çizgisi üzerine yayarak “merkezi eğilim” hatası gibi sabit hatalara meydan vermez¹³¹. Sıralama yönteminin sakıncalı tarafı ise, personeller belirli niteliklerine göre sıralamasına karşın bunların birbirlerine ne ölçüde üstün olduğunu göstermemesidir. Bu yöntemde bir üst sırada yer alan personelle bir alt sırada bulunan personelin ne derece başarılı olduğu anlaşılmamaktadır.

2. ZORUNLU DAĞILIM YÖNTEMİ

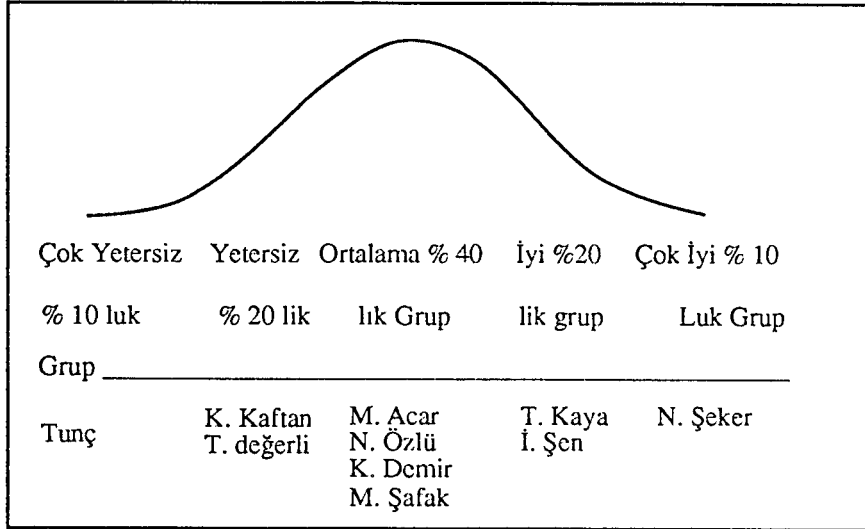
Bu yöntem değerlemecinin personelleri, değerlendirme ölçeğinin yüksek noktasında veya herhangi bir yerinde kümelenmelerini engellemek için geliştirilmiştir¹³². Burada personellerin başarı düzeylerini belirten “çok iyi, iyi, orta, yetersiz” gibi gruplara yerleştirilmeleri sözkonusudur. Bu yapılırken normal frekans dağılımına uygun bir şekilde dağıtılmaktadır.

Değerleme normal dağılım mantığına göre yapılacağı için düşünülen beşli ayırım bir oran dahilinde olacaktır. Bir işletmenin her hangi bir bölümünde 10 kişi bulursa ve bu personellerin başarılarına göre dizinlenmesi istenebilir. Normal dağılım mantığına göre ön şart olarak personellerin %10'u çok iyi grubu içerisinde, %20'si iyi grubunda, %40'ı ortalama başarı grubunda, %20'si yetersiz ve son %10'u da çok yetersiz grubu içinde yer alacaktır. Personel değerlemesini yapacak olan yönetici belirlenen başarı faktörüne göre elemanlarını bu grupların içerisine yerleştirecektir. Her başarı dilimi içinde kaç kişinin yer

¹³¹ Bingöl, s.181.

¹³² Aşkun, s.330.

alacağı kesin olarak belirlenmiştir. Esasında ölçeğe zorunlu dağılım denmesinin nedeni de budur. Bu yöntemin örneği Şekil 3'te görülmektedir¹³³.



ŞEKİL 3: Zorunlu Dağılım Ölçeği Örneği

Bu yöntem, başta da belirtildiği gibi merkezi eğilim gibi değerlemeci hatalarını azaltmasına karşın sakıncası da vardır. Örgüt tarafından ve adaylık dönemini başarıyla tamamlamış bulunan personellerin içinden %10'unun kesinlikle başarısız ve %20'sinin oldukça başarısız olacağını daha işin başında iddia etmek çok hatalı sonuçlara yol açabileceği gibi, bir grup personelin işteki başarı durumlarının normal bir dağılım eğrisine aynen uyacağını varsaymak da hatalı olabilir¹³⁴.

3. İKİLİ KARŞILAŞTIRMA YÖNTEMİ

Kişileri birbirleriyle karşılaştırma yöntemlerinden biri de ikili karşılaştırmadır. Bu yöntemde her bir personel grubu içinde bulunan diğer personellerle teker teker karşılaştırılır. Karşılaştırmalar sonucunda en çok seçilen en başarılı personel olacaktır.

¹³³ Erdoğan, s.206.

¹³⁴ Dicle, s.49.

Sıralama yöntemine nazaran daha sağlıklı bir personel değerlemesi ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yöntemi, kişilerin adları yazılı olan kartları kullanmak kolaylık yaratabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az olana doğru sıralama yapılır. Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması (aşağıdaki formülden de anlaşılacağı gibi) karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması zaman alacaktır¹³⁵.

$$n: \text{Karşılaştırılacak kişi sayısı} \quad \text{Karşılaştırma sayısı} : \frac{n(n-1)}{2}$$

Bu yönteme göre karşılaştırılması yapılan personeller aşağıdaki Şekil 4'de görülmektedir¹³⁶.

Eğer kişi daha iyi ise "o" işaretini koyunuz

	Ahmet Usta	Hüseyin Usta	Şefik Usta	Adil Usta	Saffet Usta
Ahmet Usta		I	O	I	I
Hüseyin Usta			O	O	I
Şefik Usta				I	I
Adil Usta					I
Saffet Usta					

Eğer kişi daha iyi ise "I" işaretini koyunuz

ŞEKİL 4: İkili Karşılaştırma Ölçeği Örneği

Bu veriler bize özel grup içinde Şefik Ustanın en etkili ve Saffet Ustanın ise en az etkili personel olduğunu ortaya koyan bir sıralama sağlar.

¹³⁵ Uyargil, s.37.

¹³⁶ Bingöl, s.182.

Yöntemin sakıncası, değerlemecinin yakın zamanda etkileşimde bulunduğu personeli daha başarılı olarak değerlemesi söz konusudur. Değerlemesi yapılacak grubun fazla olmasında karşılaştırma işlemi fazla zaman almaktadır. Buna karşın, karşılaştırma iki kişi arasında yapılması nedeniyle daha güvenilir ve kolay olarak yapılmaktadır.

4) PUAN TAHSİS YÖNTEMİ

Yöntem zorunlu dağılım yöntemine benzemektedir. Değerlemesi yapılacak gruba dağıtılmak üzere değerlemeciye puan verilir. Bu puan genelde 100 rakamıyla sınırlandırılır. Değerlemeci bu puanı gruptaki personelin başarı durumuna göre dağıtır. Böylece belirli bir sıralama oluşur. Puan tahsis yönteminin yararı değerlemecinin grup üyeleri arasındaki nispi farkları değerleyebilmesidir. Yöntem, değerlemeciden kaynaklanan halo etkisi ve merkezi eğilim hatalarına olanak tanır. Puan tahsis yöntemine göre değerlendirme yapılan personelin Çizelge 3'teki örneği aşağıda gösterilmiştir¹³⁷.

ÇİZELGE 3

A İŞLETMESİ PUAN TAHSİS YÖNTEMİ		
Sıra	Puanlar	Personelin Adı Soyadı
1	17	Ahmet ÇINAR
2	17	Ali ÖKSÜZ
3	13	Veli DURMAZ
4	11	Ayşe KINALI
5	10	Okan CAN
6	10	Doruk ŞAŞMAZ
7	9	Zeki GÜL
8	6	Hüseyin ZİL
9	5	Atacan KARTAL
10	5	Hamit NARİN
	100	

ÇİZELGE 3: Puan Tahsis Ölçeği

¹³⁷ Geylan, s.215.

B) BİREYSEL DEĞERLEME YÖNTEMİ

1. KRİTİK OLAY YÖNTEMİ

Bu yöntemde değerlemeciler personellerin , işle ilgili olumlu veya olumsuz davranışlarının anında kaydedilmesi temeline dayanır. Değerlemeci, personelin değerlemesinde birtakım nitelikleri sıralamak yerine, bu nitelikleri belgelendirmek bakımından önem taşıyan kritik olayları kayıt eder¹³⁸.

Buradaki kritik sözcüğü önemli anlamına gelir. Kritik olaylar dosyasına, o eleman hakkında zaman zaman yapılan yorumları, yazılmış notları, onun yanıtlarını, başka insanların (şef veya müşteriler gibi) o eleman hakkındaki görüşler koyulabilir. Bölümlerde bir iş ölçüm sistemi kullanılıyorsa dosyaya sürekli ölçüm sonuçları da koyulabilir. Bu bilgiler personel değerlemesi yapılırken değerlendirme formuna yazılacak veriler haline gelecektir¹³⁹. Böylece personellerin kritik olay olarak gözlenen olumlu veya olumsuz davranışları ve bu davranışların işe etkileri bulunmuş olmaktadır.

Kritik olay yönteminin dayandığı temel kavramlar şöyle belirtilebilir¹⁴⁰.

“Kısaca, bir olay personelin işiyle ilgili olarak olağanüstü başarı yada başarısızlığa yol açan bir şeyi yaptığı ve yapmadığı zaman kritik olur.

Kritik olaylar gerçektir (genellemeler değil), ancak bütün gerçek kritik değildir...

Kritik gerçekler, başarıyı sonderece etkili yada etkisiz kılan personel eylemleridir.”

Çizelge 4’de Kritik Olay yöntemine küçük bir kesit verilmiştir¹⁴¹.

¹³⁸ Dicle, s.50.

¹³⁹ Weiss, s.66.

¹⁴⁰ Aşkun, s.347.

¹⁴¹ Geylan, s.211.

ÇİZELGE 4

A İŞLETMESİ KRİTİK OLAYLAR FORMU

AÇIKLAMALAR: Aşağıda ismi yazılı personelin kritik olaylarını, ilgili bölümlere kayıt ediniz.

Personelin Adı Soyadı:

Bölümü:

Değerleyen Adı Soyadı:

Değerleme süresi:

GÜVENLİK

<u>Tarih</u>	<u>Olumlu personel davranışı</u>	<u>Tarih</u>	<u>Olumsuz personel davranışı</u>
12-10	Merdiven basamaklarından birinin gevşemiş olduğunu bildirdi.	3-11	Hortumu deponun önünde yol ortasında bıraktı.
15-10	Atölyede çıkan küçük bir yangını söndürdü.	27-11	Yanıcı maddelerin saklandığı depoda sigara içti.

MATERYAL ISRAFI

13-10	Uzun süre kullanılmayacak boya kutusunun ağzını hava almaması için sıkıca bantladı.	7-11	Uygun rengi bulabilmek için 4 kutu boya harcadı.
		19-11	Püskürtme araçlarını kirli olarak temizlemeden işi bıraktı.

ÇİZELGE 4: Kritik Olay Ölçeği Örneği

Yöntemden anlaşıldığı gibi belirli bir zaman ve biçim sınırlaması yoktur.

Davranışların üst tarafından görüldüğü anda kaydedilmesi temel ilkedir. Üstlerin personelleri sürekli izlemesi ve davranışlarını gözlemesi gerekmektedir. Bu durum zaman kaybına neden olmaktadır. Sürekli izlenmekte olan personelin davranışları psikolojik baskıyla değişebilmektedir. Üstlerin belirli tarihlerde, değerlendirme yapmaması astların davranışlarındaki gelişme ve değişimleri anında görebilmeleri, düzeltilmesi gereken davranışları için geribildirimde bulunmasını sağlayabilir¹⁴².

2. KONTROL LİSTESİ YÖNTEMİ

Kontrol listesi yöntemi personelin değerlemesinden çok onların yaptıkları çalışmalarla ilgili yorum yapılmasıdır. Bu yöntem personelin davranışlarıyla ilgili ifadeleri önem sırasına göre belirler. Bu ifadeler içinden personele en uygun olanı değerleyici tarafından işaretlenir. Eğer isteniyorsa, hazırlanan kontrol listeleri, yeterli uzmanlık bilgisine sahip kişilerce ağırlıklı olarak düzenlenir. Bu yöntemde işletmenin yapısına göre gerekli kontrol listesi hazırlandıktan sonra, değerlemesi yapılacak personeller bu liste üzerinde kontrol edilip, her bir personel için puan analizi yapılabilir¹⁴³.

Ağırlıklı olarak düzenlenen kontrol listesinde değerlemeci hangi ifadelerin ağırlıklı olduğunu bilmemektedir. Böylece uygun cevaplar verilirken bütün ifadeleri tarafsız olarak yorumlayabilecektir. Kontrol listesine göre düzenlenmiş bir form Şekil 8’de gösterilmiştir¹⁴⁴. Bu yöntemin uygulanmasının kolaylığı yanında bazı güçlükleri de bulunmaktadır. Sistemin kurulması ve ağırlıklanması önemli sorundur. Bunun yanısıra uygun bir soru ve tanıtımsal deyimler listesini hazırlamak ve her iş kümesi için bir liste oluşturmak kolay değildir. Bu, daha fazla zaman ve para harcanmasını ve istatistikçiler ile psikologların istihdam edilmelerini gerektirir¹⁴⁵.

¹⁴² Ataay, s.261.

¹⁴³ Erdoğan, s.196.

¹⁴⁴ Şenatalar s.268.

¹⁴⁵ Bingöl, s.185.

ÇİZELGE 5

Adı Soyadı:

Departmanı:

Görevin Adı:

Tarih:

Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve iş arkadaşınızın davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasındaki çizgi üzerine bir (X) işareti koyunuz. İş arkadaşınızın çalışma ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.

Yapacak işi yoksa kendine iş arar	_____
Kendi işinin temel bilgilerini iyi bilir	_____
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	_____
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	_____
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	_____
Düzensiz şekilde çalışır	_____
Kendisine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklamasını ister.	_____
Kendisini geliştirecek önerilere aldırmaz	_____
Çabuk öğrenir	_____
Başka bir kişinin yardımını olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez	_____
Çalışırken önemsiz küçük hatalar yapar	_____
Sorumluluğu tartışmasız üstlenir	_____
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	_____
Yaptığı işi ya yarıda bırakır ya çok iyi yapar	_____
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	_____
Karmaşık işleri yapmayı sever	_____
Anlatım gücü çeker	_____
Matematik sorunları çok iyi anlar	_____

ÇİZELGE 5: Kontrol Listesi Ölçeği Örneği

C) YERİNDE İNCELEME YÖNTEMİ

Bu yöntemin temel özelliği herhangi bir form doldurulmadan personel departmanında görevli, ilgili personelin yöneticisiyle görüşme yaparak gerekli bilgileri alır. Ölçek alınan bir etmen veya derece yoktur. Değerleyici, yöneticiye personelin başarısı ve işi konusunda sorular sorar. Personelin başarısının yanı sıra başarısız görülen davranışlarıyla da ilgilenilir ve bunların düzeltilmesi için nelerin yapılması gerektiği öğrenilmeye çalışılır¹⁴⁶.

Yöneticiyle görüşen personel departmanı görevlisi, topladığı bilgileri daha dikkatli bir şekilde analiz eder ve kaleme alır. Gözden geçirmesi veya gerekli düzeltmeler yapması için ilgili yöneticiye gönderir. Önceden tasarlanmış herhangi bir değerlendirme formu kullanılmaz. Ancak, genellikle, “üstün”, “tatmin edici”, “zayıf”, olmak üzere üç genel kategori içinde personel değerlemesinin yapılması söz konusu olabilmektedir. Yöneticiyle görüşen görevli, personelin nasıl çalıştığını saptamak ve aynı zamanda niçin bu şekilde çalıştığı, daha ileri bir iş başarısı için nelerin yapılması gerektiği de belirlenmektedir.

Uygulanan yöntemde, yöneticiler form doldurma yükünden kurtulmaktadırlar. Görevliler tarafından hazırlanan raporların denetimden geçmesi dolayısıyla değerlemeye daha çok önem vererek kişisel önyargıların etkisi azalmaktadır. Yöntemin en büyük sakıncası, yöneticilerden başka, personel şubesi temsilcilerinin de katkılarına gereksinim göstermesidir¹⁴⁷.

4. ZORUNLU SEÇİM YÖNTEMİ

Bu yöntemde personel değerlemesinde kullanılan formlar dört veya beş cümlelik graplardan oluşmaktadır. Değerleyici gruplanmış dört cümleden, personele en az uygun ve en az uygun olmayan cümleleri işaretlemek zorundadır. Her dörtlük, personel lehine olan iki olumlu ve aleyhine olan iki olumsuz cümleden oluşmaktadır. Formdaki cümlelere değişik değerlerde ağırlık puanları verilmiştir. Bu puanların değerleri değerlemeciler tarafından bilinmemektedir. Değerlemecilerin puanları bilmemesi onların önyargılı

¹⁴⁶ Ataay, s.261.

¹⁴⁷ Dicle, s.51.

değerleme yapmalarını engelleme amacına yöneliktir. Bu sayede değerlemeciler işaretledikleri hangi cümlelerin değerlemeye etki yapacağını bilmemektedir. Onlar, personellerin davranışlarını en iyi şekilde rapor etmek ve bunlara uyulduğunu düşündükleri cümleleri işaretlemek durumundadırlar¹⁴⁸.

Zorunlu seçim ölçeği formu değerlemeciler tarafından doldurularak, personelin durumunu gösteren cümlelere önceden verilen ağırlıklı puanlar yönetim ve personel departmanı tarafından toplanarak yöntem tamamlanır.

Zorunlu seçim ölçeği formunda bulunan cümle gruplarına örnek olarak şunları verebiliriz¹⁴⁹:

1-Çabuk öğrenir	Sıkı çalışır.
2-Çok iyi iş çıkarır	Çalışması diğerlerine iyi bir örnek teşkil eder.
3-Sık sık işe gelmez	Sürekli işe geç gelir.
4-İşte çok hata yapar	Görevleri tam anlamıyla izleyemez.

Bu yöntemde değerlemeci hataları en aza indirilir. Yöntem değerlemeciler tarafından kolayca ve farklı işlere uygulanabilir. Yöntemin en büyük sakıncası ise oluşturulan cümle gruplarındaki ifadelerin, işin yapısıyla ilgisini tam olarak yansıtmamasıdır. Yöntem personeli kuşkuya düşürebilir. Örneğin, değerlemeci yukarıdaki örnekte “çabuk öğrenir” cümlesini işaretlemişse, personel kendisinin sıkı çalışma özelliğinin önemsenmediği düşüncesine kapılabilir.

C) GRAFİK DERECELEME YÖNTEMİ

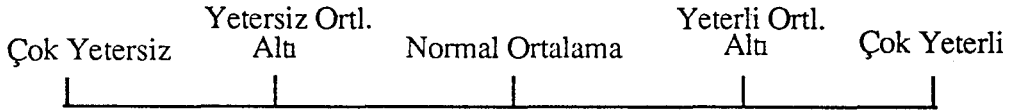
Bu yöntem işletmelerde uygulanabilecek basit bir yöntemdir. Grafik dereceleme yöntemi, personellerin genel özelliklerine göre değerlemesinde kullanılmaktadır. Bu faktörlerden üzerinde en çok durulanlar arasında, genellikle işin niteliği ve niceliği, personelin işini ne ölçüde iyi bildiği, işbirliği yapma derecesi, girişimciliği, çalışkanlığı, tutumu, çözümlene yeteneği, yaratıcılığı, kararlılığı, eşgüdümleme yeteneği, duygusal denge durumu vb. sayılabilir¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Dicle, s.50.

¹⁴⁹ Geylan, s.209-210.

¹⁵⁰ Dicle, s.45.

Grafik dereceleme yönteminde ölçekler “çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli, çok yeterli” olarak aşağıdaki gibi bir grafik üzerine yerleştirilir.



Bu ölçeklerden faydalanılarak personellerin topluca değerlendirilmesi yapılır. Personellerin toplu olarak değerlendirilmesinde kullanılacak bir grafik dereceleme ölçeği örneği Şekil 5’te görülmektedir.

Değerlenen Özellik:	
Bölüm:	
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:

Personelin Adı Soyadı	ÖLÇEK				
	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
AHMET YENİCİ					
TURHAN UYAR					
RIZA DEĞERLİ					
TURGUT UÇURUR					
SALİH ÇATAR					
MUSTAFA ELMAS					
CEMAL HOŞOĞLU					
KEMAL İNCESES					

DİKKAT: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.

ŞEKİL 5: Grafik Dereceleme Ölçeği Örneği (Genel Esaslar)

Şekil incelendiğinde bir bölümdeki personeller alt alta sıralanarak karşılına derece ölçekleri yerleştirilmiştir. Değerlemeci değerlediği personeli düşünerek uygun gördüğü noktayı işaretleyecektir. Bu ölçek yardımıyla personellerin genel olarak değerlendirilmesi gibi, özel yönlerine göre de analiz edilebilir. Örneğin; ölçekte “değerlenen özellik” kısmına “iş bilgisi” yazılabilir bu durumda personeller iş bilgisine göre analiz edilmiş olacaktır.

Bu ölçek işteki başarı faktörleri açısından personellerin ayrı ayrı değerlendirilmesi için kullanılabilir. İşin özelliğine göre personelde bulunması gereken başarı faktörleri saptanır. Daha sonra bu faktörlere göre bir değerlendirme ölçeği hazırlanır ve yöneticinin elemanlarını bu ölçeğe göre analiz etmesi istenir. Bu durumda personellere göre belirlenen faktörler açısından değerlendirilmesi yapılmak isteniyorsa ölçek Şekil 6’da gösterildiği gibi olacaktır.

Personelin Adı Soyadı:	İş Ünvanı:
Bölüm:	İş No:
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:

DEĞERLEME FAKTÖRLERİ	ÖLÇEK				
İŞ BİLGİSİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
ÜRETEM MİKTARI	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
URETİMİN KALİTESİ	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
BİRLİKTE ÇALIŞMA	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
YARATILICIK	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
KARAR VERME	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ
DEVAMLILIK	ÇOK YETERSİZ	YETERSİZ	NORMAL	YETERLİ	ÇOK İYİ

DİKKAT: Bu ölçeğe göre elemanlarımızı değerlendirirken, her elemanı ayrı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.

ŞEKİL 6: Grafik Dereceleme Ölçeği Örneği (Bireysel Değerleme)

Şekil 6'da görüleceği gibi grafik dereceleme ölçeği bir bölümde çalışan her bir personelin başarı faktörleri açısından değerlendirilmesi için de düzenlenebilir.

Yöntem az zaman ve emek istemesi yönünden yararının yanında bazı sakıncalarında mevcuttur. Bazen değerlendirilecek kişi için veya personelin değerlendirilecek özelliği için ölçek üzerinde yer bulma güçlüğü olabilir. Bu yöntemle kişilerarası karşılaştırma yapmak zor olabilir. Ancak, ölçek puanlı hale getirilirse bu karşılaştırma sorunu önemli ölçüde ortadan kaldırılmış olur¹⁵¹.

D) AMAÇLARA GÖRE YÖNETİM

Bu yöntem, bundan önce incelediğimiz değerlendirme yöntemlerinde görülen hata ve sorunları en aza indirmeyi amaçlamaktadır. Bundan önceki yöntemler, kişisel özellikleri temel alan değerlendirme faktörlerini, başarı ve sonuçları değerleyen faktörlerden daha ağırlıklı olarak kullandıkları için eleştirilirler. Ayrıca önceki yöntemlerde subjektif ve kişisel yargıların değerlemede önemli rol oynadığı ileri sürülür¹⁵².

Yöntemde kullanılan temel yaklaşım hangi düzeyde uygulanırsa uygulansın o düzeyin bir üst yöneticisiyle birlikte başarısı ölçülecek kişilerin ortak katılımıyla çalışmalara yönelik başarı hedeflerinin belirlenmesi ve bir yılı kapsayan üçer aylık dönemler için yapılacak ölçüm ve değerlendirmelerle hedeflenen başarıya ulaşma ya da ulaşmama durumunun belirlenmesi ve sonuçlara dayalı bir ödüllendirme sisteminin uygulanmasıdır¹⁵³. Aynı zamanda bir personel değerlemede araç olarak da kullanılabilir. Belirli sürelerde yapılan periyodik personel değerlendirilmesi yöneticilerin, kararlaştırılan amaçları ne derecede varıldığı belirlenir ve bunların değerlendirilmesi yapılır. Dolayısıyla personel değerlendirilmesi alt sistemi Amaçlara Göre Yönetim sistemi üzerine kurulabilir¹⁵⁴.

¹⁵¹ Erdoğan, s.179-182.

¹⁵² Cavide Uyargil, "Performans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching", *Yönetim Dergisi*, Y.4, S.14(Ocak 1993), s.29.

¹⁵³ Akal, s.354.

¹⁵⁴ Koçel, s.350.

Değerlemede, başarısı ölçülen ve değerlemesi yapılan kişinin kuvvetli ve zayıf yönlerinin birlikte ortaya konması esas amaçtır. Çalışan hedeflenen başarılarla kendi kontrolü dışındaki nedenlerle ulaşamadığı durumlar değerlemesinin dışında bırakılır. Çalışanın zayıf yönlerini ortaya koymak ve bunları geliştirmeye yönelik yeni hedefler belirlemek yöntemin önemli sonuçlarından birisidir¹⁵⁵. Amaçlara Göre Yönetim dört safhadan oluşur¹⁵⁶.

- 1-İşin gözden geçirilmesi.
- 2-Başarı standartlarının gelişimi.
- 3-Amaçların rehber yardımı ile oluşumu.
- 4-Personel Değerlemesi.

1-İşin Gözden Geçirilmesi: Çalışan ve amir işin tarifini ve çalışanın işindeki temel aktiviteleri gözden geçirir. Bunun amacı her ikisinde, çalışanın işinin gerçek içerik ve fonksiyonları üzerinde karşılıklı anlaşmasıdır. Çalışanın yapacağı en önemli aktiviteler bu safhada kararlaştırılır.

2-Başarı Standartlarının Gelişimi: Başarının belli standartları karşılıklı olarak geliştirilmelidir. Bu safha yeterli başarı seviyesini belirler. Standart aktivitelerin her biri standarta dahil edilir.

3-Amaçların Rehber Yardımı İle Oluşumu: Bu yöntemle başarı geliştirmek için üst kademedeki yönetici taşıyıcı rol üstlenir, personeli izler onun amaçlarını geliştirmesine yardım eder. Personel değerlendirme sürecinin içerisinde yönetici yargılayıcı olarak davranmaz, daha ziyade elemanlarına yardım eden onları başarı için cesaretlendiren öncü rolünü üstlenir¹⁵⁷. Açıklık ve güven unsurlarının hakim olduğu bu ilişkide üst astına sürekli olarak geribesleme sağlayacak, geribeslemenin etkisini astın davranışlarına nasıl yansıdığını izleyebilecektir¹⁵⁸.

¹⁵⁵ Akal, s.335.

¹⁵⁶ Ölçüm, s.28.

¹⁵⁷ Erdoğan, s.201.

¹⁵⁸ Uyargil, "Performans...", s.29.

4. Personel Değerlemesi: Amaçlara Göre Yönetim'de son safha personelin değerlemesidir. Tam olarak bu amaçlara göre yönetim faaliyetinin tamamlanmasıyla, daha önce ortaya konan amaçlarla uygulama sonuçları genellikle bir yıllık periyodun sonunda değerlendirilir. Bazı durumlarda bu periyod bir yıl olmayabilir. Proje yönetimi yapısında uygulama her proje döneminin sonucunda belirlendiğinde, periyod daha az veya daha fazla olabilir. Personel değerlemesi ile şu yararlar sağlanabilir¹⁵⁹.

- Çeşitli kademlerdeki yöneticilerin sonuçları sistematik bir şekilde değerlendirebilmek.
- Yöneticilerin yönetime katılmalarını sağlamak.
- Amaçlara ulaşmayı zorlayan nedenleri ortaya koymak.
- Geribesleme olayını yönetimin başarısı için kullanmak.
- Yöneticiye elde ettiği sonuçlara göre ödül vermek veya cezalandırmak.
- Bireyin amaçlara göre yönetimde organizasyon çapında katkılarını ortaya koyar

İşletme amaçlarının astlar ve üstlerle birlikte saptanması çalışanların motivasyonunu arttırıcı bir etki yapmaktadır. Amaç saptama, işletmenin personel değerlemesi standartlarını da oluşturur. Böylece, işletmenin faaliyetleri, amaçlara erişmede "başarılı", "çok başarılı" veya "başarısız" olarak değerlendirilir¹⁶⁰.

Amaçların önceden ve birlikte belirlenmesinin bir diğer yararı da, bu amaca ulaşma için personelin geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya çıkarmasıdır. Amaçlara göre yönetim uygulaması tam olarak gerçekleştirildiği takdirde, personelin işteki başarısı açık ve net bir biçimde ortaya çıkarılır. Değerleme çalışmaları iş üzerinde ve kişisel olmayan değişkenler üzerinde yoğunlaşır. Hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının objektif biçimde ölçümü değerlemeci hatalarını en aza indirir.

Amaçlara göre yönetim uygulamasının bazı sakıncalı yönleri de vardır. Şayet belirlenen amaçlar rasyonel değilse, yani ya ulaşılması çok zor yada ulaşılması çok kolay ise, bu amaçlara göre personelin başarısı hakkında hüküm vermek yanlış olacaktır¹⁶¹. Amaçlara göre yönetimin temel özelliği olan astların katılımını sağlaması yani demokratik bir yapıya sahip olmasıdır. Bu yöntem her işletmede başarıya ulaşamayabilir. Çünkü

¹⁵⁹ Özalp, *Yönetim...*, C.I, s.278.

¹⁶⁰ Esin Ergin, *İşletme Politikası*, (? :Ders Yayınları, 1992), s.28.

¹⁶¹ Geylan, s.220.

böyle bir ortam her işletmede bulunmayabilir. Bu durumda, yöntem beklenen yararı sağlamayacaktır¹⁶². Uygulamada bu hususun dikkate alınması gerekmektedir.

Amaçlara Göre Yönetim sistemi ilkeleri belirlenmiş bir biçimde uygulanmalı, ölçme ve değerlendirme sonuçları standart formlar kullanılarak kayıtlara geçirilmelidir. Aşağıda Amaçlara Göre Yönetim tekniğinin satış bölümleri için kullanılmasında kullanılacak başarı göstergelerine ilişkin bir örnek verilmiştir¹⁶³.

ÇİZELGE 7

Adı Soyadı:	Görevi:		
	Dönemi:		
<u>Beklenen Sonuçlar</u>	<u>Hedeflenen</u>	<u>Gerçekleşen</u>	<u>Gerçekleşme Oranı</u>
1-Aşağıdaki konularda hedeflenen sonuçlara ulaşınız. a-Net kar b-Brüt kar c-Brüt kar %'si d-İşletme giderleri			
2-Ticari, konu ve askeri kuruluşlar arasındaki satış karmasını ticari kuruluşlar lehine geliştirin.			
3-Brüt kar düzeyini %15,8 üzerine çıkarın.			
4-Bütün satış elemanları için işbaşında geliştirme programlarını uygulayın.			
5-Ürünlerin pazar payını arttırın.			

ÇİZELGE 7: Satış Bölümleri İçin Başarı Ölçümü

E) ÖZELLİKLİ BİR ALAN OLARAK YÖNETİCİ DEĞERLEMESİ

1. YÖNETİCİ DEĞERLEMESİ KRİTERLERİ

Yönetici değerlemesi, işletmenin ast durumundaki diğer personellerin değerlemesine göre daha özel bir anlam ifade etmektedir. Çünkü yöneticinin organizasyondaki görevlerinin çeşitliliği nedeniyle yönetici değerlemesi kriterlerinin belirlenmesinde

¹⁶² Ataay, s.266.

¹⁶³ Akal, s.356.

güçlükler meydana gelmektedir. Yöneticinin ne yaptığı ve nasıl davranması gerektiği konusunda genel bir görüş birliği sağlanmıştır. Buna göre; yönetici, planlar, örgütler, eleman bulur, bu elemanları yöneltir ve başarılarını kontrol eder. Fakat bu ifadeler geneldir. Bu kriterlere bakarak bir yöneticinin başarılı veya başarısız olduğuna karar vermek fazlasıyla zordur. Yönetici değerlemesi için, bazı ölçülebilir, öğelerin saptanması gerekir¹⁶⁴. Bu kriterlerin bazıları aşağıda anlatılmıştır:

a) Yönetici Değerlemesinde Subjektif Kriterler

Yöneticilik yeteneklerinin saptanması ve değerlendirilmesi oldukça güç bir iştir. Yöneticide aranan karar alma, inisiyatif kullanma, algılama, yargılama, sezme ve ileriye görme gibi subjektif kriterlerin değerlendirilmesi kolay iş değildir¹⁶⁵. Yönetici değerlendirilmesinde kolaylık sağlayabilecek subjektif kriterler şöyle sıralanabilir¹⁶⁶.

Zihni Yetenek: Bir ferдин zihni yeteneği, bilgiyi kavrama ve uygulama gücüdür. Bu gücün başlıca özellikleri, açık fikirli olmak, teknik yeterlik ve muhakeme yeteneğidir.

İş Bilgisi: Yöneticinin bir işi ne derecede ve nasıl bir şekilde yapması gerektiğini iyi bir şekilde bilmesi gerekmektedir.

İş Birliği: Bir amaca ulaşmak için başkaları ile beraber koordineli bir şekilde çalışma arzu ve yeteneğini ifade eder. Buna göre yönetici; bir grup üyesi olmanın bilincine sahip olarak, amacın elde edilmesinde aktif şekilde katkıda bulunabilmek için gönüllü olarak çaba harcamalıdır.

İkna Yeteneği: Bir yönetici resmi otoritesini kullanmak suretiyle değil, beraberce çalıştığı kimselere amacı benimseterek, onları seve seve çalışmağa ikna etmelidir.

¹⁶⁴ Ural Sözen, *Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması*, Basılmış Doktora Tezi, (Ankara:AİTİA, İşl. Enst. Ya. No.58/1, 1973), s.35.

¹⁶⁵ Sabuncuoğlu, s.165.

¹⁶⁶ Ercan Duygulu, "Yönetici ve Yönetici Değerleme Kriterleri", *İzmir Ticaret Odası Dergisi*, S.7(Temmuz 1990), s.25.

Üstün Karakterli Olma: İyi bir karaktere sahip olmanın başlıca şartları, doğruluk, dürüstlük, insanseverlik, kendi kendini kontrol, kararlılık, çalışkanlık, yaratıcılık, sebat ve risk almak vs. gibi vasıflara sahip olmaktır.

İnanseverlik: İnsanlara ve haklarına saygılı olmayı, adil şekilde davranmayı ifade eder. Yönetici gerçekçi olmalıdır.

Kendi Kendini Kontrol: Bir yöneticinin mevcut kurallara uygun şekilde davranması veya bunların bulunmaması halinde, kendiliğinden olumlu eylemlerde bulunmak hususundaki tutumudur. Yönetici şöyle düşünmelidir. Yaptığın işe inanıyorsanız önünüze çıkan engeller sizi yıldırmmamalıdır.

Ruhsal ve Ussal Kararlılık: İyi bir yöneticinin his ve heyecanlarını kontrol etmeli, beklenmeyen olaylar karşısında soğukkanlılığını kaybetmemesi gerekmektedir.

Sorumluluk: Görevlerinin yapılıp yapılmamasından sorumlu olma halini ifade eder. Üst, astını görevlendirirken, o görevi başarabilmek için gerekli yetkiyi de kendisine veremlidir. Ancak üst, yetkiyi göçermekle kendi sorumluluğundan kurtulmuş olmaz, görevlerin başarılmaması ve sonuçları ile ilgili sorumluluklar yine üste aittir. Bu nedenle yöneticiler, astlarına sorumluluk vermekten kaçınmamalıdır.

İletişim Yeteneği: Astları ile haberleşmeyi, iyi iletişim kurmayı ifade eder. Bir tanıma göre yöneticilik insanı güdülemek demektir . İnsanları güdülemenin tek yolu onlarla iletişim kurmaktır. İyi bir yöneticinin konuşmak kadar dinlemeyi de bilmesi gerekir. Zira gerçek iletişim iki yönlü bir işlemdir. Etkili iletişim, insanlara gerçekten önemsendiklerini göstermekle olur.

Teşebbüs: Yöneticinin yeniliklere karşı ilgi duyması, risk ve belirsizlikler karşısında çekingen olmaması gerekir. Aşırı olmamak şartıyla atılgan, şevk ve heves sahibi, cesaretli ve uzağı görebilme yeteneklerine sahip olmalıdır.

Yaratıcılık: Yeni ve faydalı fikirlerin eyleme dönüştürülmesini ifade eder.

Öğrenme: İyi bir yöneticinin, astlarını yetiştirme ve geliştirme konusunda da başarılı olması gerekir.

b) Teknik Yetenekler

Belirli bir konuda kişinin sahip olduğu teknik uzmanlık bilgisi ve analitik yeteneğini yine o konu ile ilgili alet ve tekniklerde uygulayıp, kullanabilmeyi içerir. Bu tür yetenek her iş alanı için gerekli olup, işin nasıl yapılacağı ile ilgilidir. Özellikle, doğrudan işçilerle ilişki halinde bulunan alt düzey yöneticilerinin hiç değilse bu yeteneğe sahip olmaları gereklidir. Kuşkusuz yönetim düzeyleri yükseldikçe yöneticinin doğrudan işle ilgisi azalmaktadır¹⁶⁷.

c) Beşeri Yetenekler

Beşeri yetenek herşeyden önce, insanlarla çalışabilmeyi içerir. Şöyle ki, işletmede ilişki halinde bulunduğu kişilerle anlaşarak, işin etkin bir biçimde yapılabilmesi için, ortaklaşa çalışma olanaklarının yaratılması, yöneticinin sahip olduğu bu yetenekle gerçekleşebilir. Böyle bir ortamın yaratılabilmesi, yöneticinin işletmedeki kişilerle iyi geçinmesine, bu kişilerin düşüncelerini, eğilimlerini bilmesine ve haberleşme kanallarından iyi bir şekilde yararlanmasına bağlıdır. Yoksa, işletmede türlü sürtüşmeler ve huzursuzlukların ortaya çıkması doğaldır. Bu da, işletmenin verimliliğini düşürecek, çalışmalarını aksatacak ve geleceğini olumsuz yönde etkileyecektir¹⁶⁸. Astlarla doğrudan doğruya ilişkilerin en fazla olduğu alt kademelerde, beşeri yeteneklerin gereği daha fazladır. Ayrıca kuruluş dışı çevrelerle (müşteri grupları, işçi sendikaları gibi) ilişkilerde de beşeri yetenekler önem kazanmaktadır¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Sinan Artan, *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulama*, (Eskişehir:ETİA Ya. No.172/107, 1967), s.34.

¹⁶⁸ Artan, *Endüstri...*, s.35.

¹⁶⁹ Duygulu, s.26.

d) Kavramsal Yetenekler

İşletmelerdeki türlü bölümlerin birbirleriyle olan ilişkilerini, birinde çıkan değişikliğin, diğerlerini ne denli etkilediğini aynı şekilde, diğer işletmelerin nasıl etkiliyeceğini görebilme yeteneğidir.

İşletmeyi tüm olarak görebilme, özellikle üst düzey yöneticilerde bulunması gerekli en önemli yetenektir. Çünkü yönetici, işletmenin durumunu yukarıdan görebilecek, çevresiyle ilişkilerini düzenleyip, işletmeye kişilik kazandıracak politikaların saptanmasında etkili olacak ve işletmeye tam olarak hükmedebilecek kişidir¹⁷⁰.

e) Yönetici Değerlemede Objektif Kriterler

Yöneticilerin, doğrudan doğruya şahsı ile ilgili nitelik, yetenek ve maharetlerin (subjektif kriterlerin) onun başarısı hakkında hüküm verebilmek için yeterli olmadığı, değerli vasıflara sahip oldukları halde etkin ve verimli sonuçlar elde edemeyen yöneticilerin bulunduğu gözlenmiştir. Bu durum öznel ölçütlerin yönetici değerlemede yetersizliğine dikkat çekmektedir. Şu halde aynı amaç için kullanmak üzere objektif ölçütlere de ihtiyaç vardır. Bunlar da, yöneticinin başardığı yada başarması gereken işler, amaçlar veya eserlerdir.

Bir işin başarılması, o işin gerektirdiği nitelik, yetenek ve maharetlere sahip olmaktan başka bunların kullanılmasına da bağlıdır. Şu halde başarılan işler, somut göstergeler yöneticilerin özelliklerinden daha tutarlı ölçütlerdir.

Yönetim fonksiyonlarını (planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon, kontrol, yönetici personelin eğitimi) başarıma ölçüsü, objektif değerlendirme kriterleri olarak alınabileceği gibi, yöneticilerin kararlarını, produktivitelerini, üretim ve satışlarını da değerlendirme ölçütleri olarak alabiliriz. Denilebilir ki; başarılması gereken ne kadar amaç, görülmesi gereken ne kadar hizmet varsa, o sayıda da yönetici değerlemesi kriterleri vardır. Ancak çoğu kez bunların tümünü kullanmak hem imkansız hem de gereksizdir¹⁷¹.

¹⁷⁰ Artan, Endüstri..., s.35.

¹⁷¹ Duygulu, s.26.

2. YÖNETİCİ DEĞERLEMESİ YÖNTEMLERİ

Yönetici değerlemesiyle, işletmede bulunan yöneticilerin, örgüt analizleri sonucu belirlenen (işletmede ihtiyaç duyulan) yönetici niteliklerin sahip olup olmadıkları anlaşılacaktır. Yönetici değerlemesiyle çoğunlukla, yöneticilerin şimdiki başarıları, beceri ve yetenekleri ölçüldüğü gibi, gelecekteki gelişmeler için kapasiteleri de belirlenmeye çalışılır¹⁷².

Daha önce açıklamış olduğumuz yöntemler yönetici değerlemesinde kullanılabilir, bu yöntemlerin dışında sadece yönetici değerlemesi için yararlanılacak yöntemler de vardır. Farklı kademelerdeki yöneticileri çok değişkenli tekniklerle değerlendirip, kişilerarası karşılaştırma yapma eğilimi, yönetici değerlemesinde izlenen hakim davranıştır¹⁷³.

a) Yerinde Değerleme Yöntemi

Herhangi bir yöneticinin başarısı, doğrudan doğruya şubesi veya servisi için tayin edilen standartlar bakımından değerlendirilebilir. Her pozisyon için tayin edilen standartlar mümkün olduğu kadar objektif olmalıdır. Çünkü bu değerlendirme işlemini basitleştirir ve sonuçlarının bizzat yönetici tarafından kolaylıkla kabulünü sağlar¹⁷⁴.

Yöneticinin yerinde değerlendirilmesi yönteminde geliştirilen özel bir formla değerlendirilmesi yapılan personelin yöneticisi ile görüşme yapılır ve onun başarısı hakkında bilgi elde edilir. Daha sonra elde edilen bilgilerle personel izlenerek doğrulanır. Değerlemeyi yapan değerlendirilen yönetici hakkında ve tarafsız bir değerlendirme sonucu oluşturmaya çalışır. Böyle bir çalışmanın pahalı ve zaman yiyici olduğu da bir gerçektir. Ancak, yöneticinin gözlenmesinin zorluğu veya gözlem yoluyla bilgi elde etmenin tutarsızlığı ve güçlüğü düşünüldüğünde bu yöntemin avantajlı olduğu da kabul edilebilir¹⁷⁵.

¹⁷² Artan, *Endüstri...*, s.58.

¹⁷³ Erdoğan, s.214.

¹⁷⁴ William H. Newman (Çev. Kenan Sürgit), *Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare*, B.3, (Ankara:TODAİE Ya. No.186, 1979) s.388.

¹⁷⁵ Erdoğan, s.215.

b) Yöneticinin Emrindeki Astların Başarısına Göre Değerlemesi Yöntemi

Bir üst yöneticinin özelliklerinin başında astlarının gerçekleştireceği yüksek başarı beklentilerini yaratmadaki yeteneği gelmektedir. Yeterli etkinlikte olmayan yöneticiler benzeri beklentileri geliştiremezler ve bunun bir sonucu olarak da, astlarının verimliliği zarar görür¹⁷⁶. Yönetici bazı teorik bilgileri alarak o bilgilerden en geniş şekilde yararlanabilme yollarını arayacaktır. Bu işi yaparken de emrinde bir takım insanlar çalıştıracak ve bu insanların çalışma düzey ve arzusu bir ölçüde yöneticinin, yöneticilik bakımından gösterdiği başarı olmuş olacaktır¹⁷⁷. Dolayısıyla personelin hangi sonuçları alabileceğini ve bu sonuçların nasıl ve ne kadar zamanda alabileceğini bilmesi gerekir. Bu konuda yapacağı başlıca iş, personelinin gösterdiği gelişmeyi gözlemek, sorunları ağırlaşp kriz haline gelmeden çözümlenmeye çalışmak, hataların düzeltilmesini sağlamak ve başarılı olan personeli ödüllendirmektir¹⁷⁸.

Personelin objektif değerlendirme yöntemleri ile değerlemesinin yapılması durumunda onların başarıları ile yöneticilerin başarıları arasında bir ilişki kurulabilir. Eğer grubun zaman içerisindeki etkinliği veya verimliliği artarsa, bu sonuç yöneticinin de etkinliği olarak görülebilir.

Yöneticinin değerlemesini her zaman parasal sonuçlara dayandırarak yapmak mümkün olmayabilir. Endüstri mühendisliği, kalite kontrol şefliği, seri üretimde üretim planlamacılığı gibi öyle yönetim alanları vardır ki, bu alanların yöneticilerinin başarılarını üretimi arttırma oranları veya üretimi geliştirme davranışları ile ölçmek mümkündür. Yöneticinin kontrol alanı içerisinde gerçekleşen üretim miktarı, hatalı üretim araç ve gereçlerinin duraklama ve üretim dışı kalma süresi gibi faktörler sözü edilen alanlarda çalışan yöneticilerin değerlendirilmesi için ayrı ayrı veya işine göre topluca birer değerlendirme değişkeni olabilir.

¹⁷⁶ Erdoğan Taşkın, Yönetim Pazarlama Satış İşletme Yönetimi, Pazarlama ve Satış Konularında Çeşitli Yazılar ve Çeviriler, B.3, (İstanbul:Der Ya. No.73, 1994), s.91.

¹⁷⁷ Sözen, Yönetici..., s.39.

¹⁷⁸ Weiss, s.64.

İşletmenin satış yöneticisinin belirli bir zaman dilimi içerisinde toplam satışın geliştirilmesini sağlayacak özel bir eğitimi gerçekleştirebilmesi veya belirli bir zaman dilimi içerisinde satış grubunun işletmeye sağladığı kar miktarının artması, satış yöneticisinin başarısına bağlanabilir. Ayrıca bazı yönetici veya personeller için özel değerlendirme standartları da oluşturulabilir. Yıllık işgücü devir oranı için sınır belirlenebilir, 40000 kilometre için bir kaza şeklinde sınır konularak işgücü veya iş zamanı için sınırlar oluşturulabilir ve bu sınırlar yönetici değerlemede birer standart olarak kullanılabilir¹⁷⁹.

c) Yöneticinin Grup Kararı İle Değerlemesi Yöntemi

Bir yönetici değerlemesinde kullanılacak en basit fakat en önemli prensiplerden birisi, yönetici ile ilgili bir karara varmadan önce birçok kimselerin fikrini almaktır. Yönetici personelle ilgili kararlar, ortaklığın başarısı bakımından, tümüyle bir tek yöneticiye bırakılmayacak kadar önemlidir. Yöneticiyi ve yaptığı işi yakından izlemek imkanına sahip bulunan amirinin fikrinin büyük bir ağırlık taşıması gerekir. Bununla birlikte hepimizin, çoğu zaman kararımızı bilinçsiz şekilde etkileyen sempati veya antipatilerimiz mevcuttur. Belirli bir niteliğe veya harekete, önemli bir hatayı gözden kaçıracak derecede önem vermemiz mümkündür.

Bu sebeplerle, amirin fikrinin ilgili hakkında karar verme imkanına sahip bulunan öteki kimselerin fikrinin alınması gerekir. Değerlemesi yapılan yönetici iki üstündeki amirin, başka bir şubenin müdürünün ve bu yönetici ile sık sık temas eden bir kıdemli danışmanın, değerlemeyi yapacak ilk amire katkısı istenebilir.

Genel olarak, önce bunların fikirlerinin ayrı ayrı alınması ve bundan sonra farklılıkları gidermek için bir toplantı yapılması daha iyi olur; fakat asıl önemli olan husus kişisel kararın yerini grup kararının almasıdır¹⁸⁰.

¹⁷⁹ Erdoğan, s.215-216.

¹⁸⁰ Newman, s.386.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERSONEL DEĞERLEMESİ HATALARI VE DEĞERLEME GÖRÜŞMELERİ

I-PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALAR

Değerleme ölçütlerinde belirli özel niteliklerin sağlanamamış olması, değişik düzeydeki değerleyicilerin aynı değer yargılarının olmayışı ve teknik aksaklıklar nedeni ile önemli hatalar çok büyük değerlendirme farklılıkları yaratmayabilir. Bu tür hatalar değerlendiricilerin tümü tarafından yapılırlar¹⁸¹. Fakat değerlendiricilerin kişisel hataları değerlendirme sonuçlarını etkilemektedir. Bu hatalar aşağıda anlatılmıştır.

¹⁸¹ Bektaş, s.80.

A) HATA ÇEŞİTLERİ

1. MERKEZİ EĞİLİM

Değerlemesi yapılan personelin kişisel durumunu etkilememek veya konuyla ilgili bilgi eksiklikleri nedeniyle, personel hakkında aşırı uç noktalarda “çok iyi, çok kötü” derecelendirme değerlemesini yapmak istemezler. Bunun yerine kendilerine de fazla sorumluluk getirmeyecek orta dereceleri kullanırlar. Değerleyici, böyle bir yol izlemekle, hem değerlemesi yapılan personeli zor durumda bırakmamış, hem de personel değerlemesi süresince kendi noksanları ile yeteneksizliklerini açığa vurmamış olur¹⁸².

Bu duruma bazen personel bölümünün tutumu da neden olur. Pekçok işletmede uzmanların değerlemesinden “çok iyi ve çok kötü” derecelemelerinin ispatını isterler¹⁸³. Bu nedenle değerlemeciler merkezi eğilime girebilirler.

2. YUMUŞAKLIK VEYA SERTLİK

Bazı değerleyicilerin hoşgörülerini sonucu aşırı yumuşak (iyimser) veya sert (kötümser) oldukları görülür. Merkezi eğilimin tersine aşırı uç değerlemeler yapılır. Genellikle yüksek değerlendirme eğilimleri görülür. Bazı örgütlerde üstün, bazılarında ise düşük yetenek ve niteliklere sahip insanlar görevli bulunmaktadır. Bu ve benzeri durumların sonucu olarak, aslında daha kolay değerlendirilmiş yada daha yumuşak ve hoşgörülü bir tutumla değerlendirilmiş olabilen memur yada işçiler, belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilmektedirler¹⁸⁴.

Böylece, değerlendirme sonuçlarında genel bir hataya neden olurlar. Değerleyicilerin, yumuşak veya sert olma eğilimlerinin ortaya çıkaracağı hatalara engel olmak, personel

¹⁸² Aşkun, s.378.

¹⁸³ Geylan, s.202.

¹⁸⁴ Oberg, s.76.

değerlemede doğru yargıya varmalarını sağlamak için toplantılar düzenlemek, değerlendirme öncesi sistemi tanıtmak değerlendirme ve diğer konularda eğitim yapmak yararlıdır¹⁸⁵.

3. HALO ETKİSİ

Halo etkisi değerlemecinin astının başarısındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir. Halo etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin başarısının tek yönünün olağanüstü iyi yada kötü olması ve değerleyicinin bundan etkilenecek bütün değerlemesini bu yönde yapmasıdır. Örneğin; yaratıcılık konusunda olağanüstü başarı gösteren kişinin, diğer başarı boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlemesinin yapılmasıdır.

Halo etkisinin yapıldığı personel değerlemede organizasyonun çıkarları açısından olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. Ayrıca personellere sağlıklı bir geribesleme bu tür hatalardan dolayı güçleşecektir.

Bu tür hataların bilinçli olarak yapılmadığı göz önünde bulundurularak, bunları en aza indirebilmek için değerlemecilerin eğitiminde bu konulara ağırlık verilerek önlenilecektir. Ayrıca bazı personel değerlemede sistemlerinde verilen puanlar yada değerlemecinin yaptığı değerlemesini destekleyici, kişinin başarısına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlemenin hataları önlemeye çalışılmaktadır¹⁸⁶.

4. KİŞİLER ARASI İLİŞKİLER

Değerlemecinin astı durumundaki personelin değerlemesi yapılırken, kişisel ilişkilerden kaynaklanan sevme veya nefret gibi duyguların etkisiyle değerlendirme hatalarına neden olabilmektedir. İş başarısının nesnel ölçütlere göre değerlemesinin yapılmadığı

¹⁸⁵ Ataay, s.248.

¹⁸⁶ Uyargil, s.74.

uygulamalarda sıkça görülür¹⁸⁷. Özellikle yöneticilerin değiştiği durumlarda , bir önceki yönetici tarafından yüksek düzeyde (veya düşük düzeyde) değerlemesi yapılan bir personel yeni yönetici tarafından düşük düzeyde (veya yüksek düzeyde) değerlemesi yapılabilmektedir¹⁸⁸.

5. PEŞİN HÜKÜMLÜLÜK

Bazı değerlemeciler, personelin kendilerine özgü özelliklerinden kaynaklanan farklılıklarına karşı peşin hükümlü davranış içinde olabilirler. Peşin hükümlülük cinsiyete, dine, siyasi düşünceye, ırka, yabancı kökenli personele vb. karşı olabilir¹⁸⁹. Personel değerlemesinde bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, organizasyonun bir birimi yada çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlemeci kişilerin bireysel başarısına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir¹⁹⁰.

6. ÖRGÜTSEL ETKİLER

Örgütte kullanılan personel değerlemesi amacına göre yöneticiler hatalı değerleme yapabilirler. Eğer yönetici personel değerlemesi sonucu elde edilen puanlara göre elemanlarının ücretinin belirleneceğini bilirse, psikolojik baskı altında kalıp genel olarak kendisine bağlı elemanların puanlarını yüksek tutma eğilimi gösterebilir¹⁹¹. Bu uygulama, yöneticilerin değerleme sonuçlarının kendine bağlı kişileri diğer bölümdekilerden farklı duruma sokacağını ve yöneticinin kendine bağlı kişiler üzerindeki etkisini azaltacağı personel başarısızlığının bölüm başarısızlığı olarak yorumlanabileceği ve kendi eksikliklerini gizleme eğilimleri gibi nedenlerle bilerek değerleme hatası yapmalarına imkan vermektedir¹⁹².

¹⁸⁷ Bektaş, s.81.

¹⁸⁸ Aşkun, s.379.

¹⁸⁹ Geylan, s.203.

¹⁹⁰ Uyargil, s.80.

¹⁹¹ Erdoğan, s.220.

¹⁹² Ataay, s.249.

7. SON İZLENİM

Personel değerlemesi, tüm değerlendirme dönemini kapsayacak Şekilde yapılması gerekir. Personel değerlemesi süresi genellikle bir yıllık dönemi kapsadığı için değerlemecilerin zihninde son bir kaç aya ait bilgiler kalmaktadır. Dönemin başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken yada unutan yönetici değerlemesinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır.

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının başarlarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Bu yöntem unutkanlıktan kaynaklananlar için çözüm olmaksayada, bazı yöneticiler bu hataları kasten yaptıklarını söylemektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek başarısı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiye olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada yöneticilerin şuna dikkat etmesi gerekmektedir. Eğer kişi dönem sonuna doğru başarısını yükseltip bundan sonra tekrar düşürüyorsa, yöneticiler bu farklılıkları değerlemesinde göz ardı etmemelidir¹⁹³.

B) HATALARIN ETKİSİNİ AZALTICI ÖNLEMLER

Personel değerlemesi sırasında yapılan hatalara karşı alınacak en iyi önlem daha önceki konularda da değinildiği gibi değerlemecilerin eğitimleridir. Bu tür eğitimler değerlemecilerden kaynaklanan hataları azalttığı gibi değerleme sisteminden dolayı meydana gelen hataları azaltabilecektir.

İşletmeler, etkin personel değerlemesine karşı duran söz konusu engellerin üstesinden gelmek için iki yönlü bir yaklaşıma başvurmaktadır. Bu yaklaşımda bir yandan insanın kayırıcı tutum ve yanılđlarını giderecek bir çeşit sistemin kurulmasına çalışılırken, diğer yandan değerleme yöntemlerini doğru biçimde izlemeleri için yöneticilerin eğitimi yoluna gidilmektedir¹⁹⁴.

¹⁹³ Uyargil, s.79.

¹⁹⁴ Aşkun, s.380.

1. PERSONEL DEĞERLEMESİ SİSTEMİNE YÖNELİK ÖNLEMLER

Başarı ölçütleri ve derecelerini belgeleyecek kavram ve sözcükler yeterli açıklıkta olmalı, karışık ve yanlış anlamalara veya farklı algılamalara meydan vermemelidir. Personel değerlemesi ölçütlerinin seçimi, nesnellik, işveren ve personel çıkarlarına uygunluk kıstaslarına göre yapılmalıdır. Seçilen ölçütler birbiri içine geçmemeli ve tüm farklı iş sonuçlarını kapsamalıdır. Derecelenebilir olmalıdır. Seçilen ölçütler az sayıda (3-6 kadar) ve birbirinden bağımsız olmalıdır¹⁹⁵.

Değerlemeci kısa sürede çok sayıda personel değerlemesini yapmak zorunda kalmamalıdır. Personel değerlemesi için verilen puan dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçimde ifade edilmelidir. Değerlemeciler astların davranışlarını doğru olarak gözlemleyerek, onların başarıları hakkında kayıt tutarak hataları azaltıcı tedbirler alabilir¹⁹⁶. Yapılan hataları azaltıcı önlemlerden biri de personel değerlemesi sonuçlarının personelle görüşerek, hatalı değerlemeler düzeltilerek personelin sisteme karşı güveni sağlanmalıdır.

2. DEĞERLEYİCİ KİŞİLİĞİNDEKİ EKSİKLİKLERİ GİDERİCİ ÖNLEMLER

Seçilen personel değerlemesi sistemi ne kadar mükemmel uygulanırsa uygulansın, yine de değerlemecinin kişiliğine özgü hatalar meydana gelmektedir. Bu hataları azaltmak için şunlar yapılabilir¹⁹⁷.

1-Personel değerlemesi öncesi değerlemecilere sistemi tanıtmak, onlara değerlemesi ve gözetimin önemi, genel hataya neden olacak noktalardan kaçınmanın yolları ve araçları, işlere ait bilgilerin kullanılması ve yorumlanmasının özellikleri hususlarında aydınlatmak için değerlemecilerin eğitimlerini yapmak.

¹⁹⁵ Bektaş, s.82.

¹⁹⁶ Uyargil, s.82.

¹⁹⁷ Bektaş, s.82.

2-Belli aralıklarla değerleyici eğitimin tekrarlanması, bu eğitimlerde karşılaşılan sorunlar ve önceki değerlemelerdeki hataların tartışılması ve düzeltilmesi için önlemler alınması.

3-İnsan yeteneklerinin ve değerleyici hatalarının tanıtılması, normal dağılım ilkelerinin açıklanması için bu konuda yöneticilere deneme değerlemesi yaptırılarak onların tarafsız karar verme becerilerinin geliştirilmesi. Örneğin, “iyimser-kötümser personel değerlendirme eğilimi”nin ortadan kaldırılması için belli sıralama teknikleri geliştirilerek, derecelemelere normal dağılım gerçekleştirecek ve her ölçütün normal ölçülerde dağılımı sağlanacak biçimde önlem alınabilir.

4-Değerleyicilerin eğitimindeki farklı yöntemler ve eğitim araçları kullanılabilir. Gruplar halinde yapılan personel değerlendirme hatalarını azaltma, el kitaplarının kullanılmasını öğretme, sistemi tanıtmaya ve aksaklıklarını giderme ve bunun gibi amaçlarla seminer ve konferanslar düzenlenebilir.

II-DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ

A) DEĞERLEME GÖRÜŞMESİ ÖNCESİ YAPILACAK HAZIRLIKLAR

Değerleme görüşmesinden amaçlanan personelin olumlu veya olumsuz çalışması hakkında geribildirimde bulunmaktır. Başarılı personel çeşitli ödüllerle teşvik edilerek, başarısız olanların işletmede daha verimli çalışmalar yapabilmesi için neler yapılması gerektiği konular görüşülür. Bu görüşmelerle, personelin başarısını etkileyen problemlerin nedenlerini ortadan kaldıracak yada bunların başarı üzerindeki etkisini en aza indirecek bir çalışma planı geliştirilir¹⁹⁸.

Bu görüşmelerin yapılıp yapılmaması hakkında bir görüş birliğinin olmamasına rağmen, eğer iyi yönetilebilirse çok faydalı sonuçlar alınabilir. Bu görüşme personele verimi hakkında bir bilgi verir ve yetersiz olduğu hususları görmesini sağlar. Eğer

¹⁹⁸ Canman, s.47'den Tom Philip *Appraising Performance for Results*, B.2, (Berkshire:McGraw Hill, 1990), s.70-71.

yönetici iyi eğitilmişse, talimatı iyi yerine getirebiliyorsa ve bu görüşmeyi iyi yönetebiliyorsa personelle bir işbirliğine ve anlaşmaya varabilir¹⁹⁹.

1. DEĞERLEMEYE İLİŞKİN VERİLERİN TOPLANMASI

Yönetici tarafından yapılacak ön çalışmalar bir açıdan mülakatın planlanması anlamına gelmektedir. Yönetici daha önce yapmış olduğu fiili başarı ile arzulanan standartlar arasındaki karşılaştırmalara ve başarı yetersizliklerini belirlemeye yönelik analizlere de dayalı olarak, ilk önce astının başarısını mülakatta görüşmek ve tartışmak istediği olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemelidir. Bu konuda yapılmış sistematik bir analiz varsa onun verileri, dönem boyu tutmuş olduğu notlar ve ek bilgiler ve bunların gözden geçirilmesi bu hazırlıklar arasında yer almaktadır²⁰⁰.

Değerleme sonuçları ödüllendirmelerde kullanılabilir. O takdirde görüşme öncesi her bir astın ücret ve ödül kartları, daha önce aldıkları ödülleri belirleme, ödüllendirme nedenleri ve dikkate alınacak diğer özel durumlar açısından incelenmelidir. Bireyin başarısı aynı işte çalışan grubun diğer üyeleriyle karşılaştırılarak ödüllendirmenin miktarı hakkında karar verilir. Personel birimine, gerektiğinde yada bir güçlükte karşılaşıldığında mutlaka teknik nitelikli görüş almak için danışılmalıdır²⁰¹.

Yöneticiler değerlendirme görüşmesi için astla ilgili daha önce yapılmış yazılı değerlendirmelere başvurabilirler. Bu konuda oldukça dikkatli olunması gerekir. Çünkü yazılı değerlendirmelerin her zaman için tam gerçeği yansıtmama ihtimali olduğu gibi, sözkonusu personellerin önceki dönemlerdeki başarılarının halo etkisi yaratarak, şu andaki değerlendirme dönemine ilişkin etkilenme olasılığı da vardır²⁰².

199 Telimen, s.65.

200 Uyargil, s.89.

201 Canman, s.74.

202 Uyargil, s.89.

2. MÜLAKAT İÇİN ZAMAN VE YER SEÇİMİ

Mülakatın tarih ve saati kesin olmalıdır. Bu kural, sadece çok istisnai durumlarda bozulabilir. Yöneticinin, mülakatın tarih ve saatinin değiştirileceğini değerlendirilen personele bildirmesi, rahatsız edici bir durumdur. Böyle bir durum personelde pek önemli olmadığı duygusu uyandırılacağından sakıncalıdır.

Mülakatın tarih ve saati yeterince önceden belirlenmeli; böylece her iki tarafa yeterli hazırlanma süresi tanınmalıdır. Ancak bu süre çok uzun tutulursa, şartların değişme ihtimali ortaya çıkabilir. Değerlemesi yapılan kişinin zamanı da dikkate alınmalıdır. Burada genel kural, çoğunluk için 10 takvim günü sürenin yeterli olduğudur. Bu süre, bir haftanın hazırlık için yeterli olmadığı ve 14 günden uzun sürenin de yeniden tarih belirlemeyi gerektirebileceği yönündeki görüşlere dayandırılmıştır²⁰³.

Şüphesiz görüşme için ayrılan zaman uygun olmalıdır. İlk kademe elemanları için görüşme bir saatten kısa düşünülürken, üst kademe, bölüm yöneticileri için bu süre üç saate kadar çıkabilir²⁰⁴.

Görüşme astın kendini rahat hissetmesi açısından yöneticinin odası dışında (kütüphane, toplantı salonu gibi) bir yerde yapılması tercih edilmelidir. Ayrıca görüşme yönetici gizliliği olan, başkaları tarafından rahatsız edilemeden görüşmenin yapılabileceği bir yer seçilmelidir²⁰⁵.

3. ASTIN MÜLAKATA KENDİSİNİ HAZIRLAMASI

Değerlemesi yapılan personelinde görüşmeye hazırlığı önemlidir. Tipik olarak bu kişi, değerlendirme mülakatını heyecanla bekleyebilir; bu heyecanın oranını ise, yönetici ve personel arasında mevcut olan ilişki belirler. Personelin, ilişkileri, yöneticilerin olmasını

²⁰³ Canman, s.50.

²⁰⁴ Erdoğan, s.230.

²⁰⁵ Uyargil, s.90.

beklediği gibi gördükleri yolundaki sık rastlanan varsayım yanıltıcı olabilir. Personelin, görüşmenin “performans geliştirme” gibi ortak bir amaçla gerçekleşecek bir görüş alış-verişi olacağını algılamaları için kişilerin görüşmeye hazırlanmasında yararlı bir teknik de mülakattan 2-3 hafta önce bu kişilerden geçmiş yıllara ait kabul edilmiş standartlarla şimdiki başarılarını karşılaştırarak başarıları ile ilgili çalışma yapmaları ve olumlu veya olumsuz tartışmak istedikleri sonuçlarla ilgili notlar almaları istenir. Bu kişilerden, ayrıca başarıyı etkileyebilecek problemleri de not etmeleri istenir²⁰⁶.

4. MÜLAKATIN PLANLANMASI

Daha önce anlatılan tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra her tür görüşmede olduğu gibi, değerlendirme görüşmesinde de görüşmecinin hangi konuları, hangi sırayla ele alacağını, görüşme atmosferini nasıl oluşturacağını, hangi hususları ne zaman vurgulayacağını belirleyebilmek için planlama yapması gerekmektedir.

Personel değerlemesi görüşmelerini planlanmasında yönetici sorumlu olup, ön hazırlık evresinde yukarıda belirtilen hususları içeren görüşmenin yürütülmesinde izleyeceği bir planı hazırlaması gerekecektir. Böylece görüşmenin yürütülmesi taraflar için rahat ve sorunsuz olacaktır²⁰⁷.

B) GÖRÜŞME TÜRLERİ

Personel değerlemesi sonrası görüşme türleri bir kaynakta şöyle gösterilmiştir²⁰⁸.

- a) Anlatma ve Benimsetme Yöntemi
- b) Anlatma ve Dinleme Yöntemi
- c) Sorun Çözme Yöntemi

Bu görüşme türleri aşağıda daha ayrıntılı olarak incelenmiştir.

²⁰⁶ Canman, s.49.

²⁰⁷ Uyargil, s.92.

²⁰⁸ Aşkun, s.369-371.

1. ANLATMA VE BENİMSETME YÖNTEMİ

Anlatma ve benimsetme yönteminin amacı personel değerlemesi konusunda kendisiyle elden geldiği kadar doğru bir iletişim sağlamaktır. Personel değerlemesinin adilliği varsayılarak gözetimci görüşme sırasında şunları amaçlar: 1) Nasıl çalıştığını personele bildirmek, 2) Değerlemesini benimsemesini sağlamak, 3) Gelişmesi için düzenlenmiş bir planı izlemesini olurlu kılmak.

Bu tür görüşmede başarının sağlanabilmesi için görüşmecinin, personeli güdüleyecek teşviklerin nasıl kullanılacağını ve bazen yenilerini ne şekilde düzenleyeceğini bilmesi gerekir.

Görüşmeci, bir dirençle karşılaşır, yöntem özellikle zorluk gösterir. Kendisi personelin iyiliğine hareket ettiği kanısında olduğundan, karşılaştığı direnç onu durumunu savunma tutumu içine sokabilir, bu da görüşmeye sınırlı, ilişkiyi bozucu bir hava getirir.

2. ANLATMA VE DİNLEME YÖNTEMİ

Bu yöntemde amaç değerlemesinin personele iletimini yapıp, buna karşı yanıtını almaktır. Görüşmenin ilk bölümünde personele güçlü ve zayıf olduğu yönler anlatılır. Sonra, kendisinin değerlemesine ilişkin görüşlerinin alınmasına geçilir.

Yöntemin başarılı olarak uygulanmasında, görüşmecinin şu ustalıklarının olması gerekir: 1) Aktif dinleme personelin tutum ve kanılarını benimseme, anlama çabası gösterme, 2) Duraklamaları etkili olarak yapmak personelin konuşması için sıkılmadan, sabırla bekleme, 3) Kanılarını yansıtma ileri sürülen kanıların anlaşıldığını gösteren yanıtta bulunma, 4) Kanıları özetleme hem ilerlemeyi göstermek, hem de görüşmeye son vermek için, durumun anlaşıldığını belirtmek ve belli noktalar üzerinde durmak.

Bu yöntemde bir öncekindeki gibi, görüşmecinin personel değerlemesi sonuçlarını benimsetme zorunluluğu olmadığından, görüşmede üst ve ast arasında daha uyumlu

ilişkiler kurulabilir. Kuşkusuz görüşmeden gerçekten yararlı sonuçlar çıkarmak, gerek gözetimci gerek astın algı güçleri, davranışlarını düzenlemedeki yeteneklerine bağlı kalmaktadır. Eğer her iki taraf da bu tür kapasitelerden yoksunsa, o vakit görüşmeden zararlı sonuçlar bile çıkabilir.

3. SORUN ÇÖZME YÖNTEMİ

Sorun çözme yöntemi, “Anlatma ve Dinleme” yöntemindeki yollara benzer tutumu içerir. Bunda da dinleme, benimseme, kanıları yanıtlama çabaları söz konusudur. Sorun çözme görüşmesinin amacı, astın iş durumunun görüşülmesinde kanılarına duyulacak ilginin ötesine geçer. Eğer iş konusunda karşılıklı bir anlayış sağlanmışsa, personele geçen bir yılda elde edilen ilerleme sorulabilir ve sorunları ile tatminleri hakkındaki düşünceleri alınabilir.

“Anlatma ve Benimsetme” yöntemindeki özetleme ve duraklamalar da sorun çözme görüşmesinde başarılı bir sonucun alınmasına yardımcı olabilir. Personel daha ayrıntılı ve analitik düşünmeye özendirilip vakit daralması, gözetimcinin beklemekten sıkılması gibi kaygıları olmadan düşündüklerini özgürce ortaya koyma olanağını elde edebilir.

Değerleme görüşmelerinde izlenecek yaklaşımların yanı sıra, etkin bir görüşme yapabilmek için, değerlemecinin, değerlendirme görüşmesinde dikkate alması gereken bazı noktalar vardır. Bu noktalar şöyle sıralanabilir²⁰⁹:

1-İlk önce personelin, başarılı yönlerini vurgulayın.

2-Görüşmenin amacının personelin işteki başarısını arttırmak olduğunu kendisini disipline etmek amacını taşımadığını anlatın.

3-Görüşmeyi, personelle başbaşa görüşebileceğiniz bir ortamda, karşınızdakinin sözünü sık sık kesmeden gerçekleştirin.

²⁰⁹ Geylan, s.221.

4-Eleştirilerinizin özel ve somut olmasına dikkat edin, belirsiz ve genel ifadeler kullanmayın.

5-Eleştirilerinizi, personelin işteki başarısı üzerine yoğunlaştırın. İşle ilgili olmayan kişisel nitelikleri gündeme getirmeyin.

6-Görüşme sırasında sukünetinizi muhafaza edin, personelle asla tartışmaya girmeyin.

7-Personelin başarısını arttırma konusunda her türlü yardıma hazır olduğunuzu özellikle vurgulayın.

8-Personelin işteki başarısını arttıracak önerilerde bulunun.

9-Personelin başarılı yönleri üzerinde tekrar durarak görüşmeye son verin.

C) DEĞERLEME GÖRÜŞMESİNDE YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞLARI

Personel Değerlemesi sonrası yapılacak görüşmelerin başarılı bir şekilde yapılabilmesi için yöneticinin bir takım davranışları yapması ve bazı davranışlardan da kaçınması gerekmektedir. Yöneticinin aşağıda belirtilen bu davranışlara uyması görüşmenin başarılı olarak amacına ulaşmasını sağlayacaktır²¹⁰.

1. YÖNETİCİNİN YAPMASI GEREKENLER

a-Personel değerlemesi sonrası yapılacak görüşmede yöneticinin yapması gerekenlerin başında susabilmek gelir. Ast bazı görüşler belirttiğinde onu sessizce dinlemek doğru olacaktır. Görüşme sırasında astın sözünü kesmemeli, hemen görüşüne itiraz etmemelidir. Anlaşılmayan konular için özel bilgi istenmelidir.

²¹⁰ Erdoğan, s.231.

b-Görüşme sırasında asta sorulacak sorular sınırlayıcı olmamalı sonu açık sorular tercih edilmelidir. Asta, “satışı nasıl arttırırsın” demek yerine “satışları arttırmak için ne düşünüyorsun” demek daha yararlı olacaktır.

c-Görüşme sonrasında cesaretlendirici terminoloji kullanılmalı, “devam ediniz, dinliyorum” gibi ilavelerle konuşan ast cesaretlendirilmelidir.

d-Gereğinde seçili sorularla personelin görüşleri alınmalı, işini yaparken sevmediği yönleri olup olmadığı sorulmalı, başarısızlık veya başarı nedenleri araştırılmalıdır.

e-Görüşmeden tam yarar elde etmek için konuşma sırasında astın söylediğinin yanı sıra, ne söylemek istediği de araştırılmalıdır.

2. YÖNETİCİNİN YAPMAMASI GEREKENLER

Personel değerlemesi sonrası görüşmelerinde yukarıda kısaca belirtmiş olduğumuz yapılması gereken davranışların yanı sıra, yapılmaması gerekenler de vardır.

a-Görüşme personele özel geliştirilmeli çok genel konular görüşme dışı tutulmalı, zorunluluk yoksa orada olmayanlar hakkında da konuşmamalı, başka personellerin olumsuz yönleri veya istenmeyen davranışları konuşma dışı tutulmalıdır.

b-Personele yöneltilen sorular onun bir iki kelime ile cevap verebileceği türden olmalı, personeli yargılayıcı konuşma biçiminden uzak olunmalıdır.

c-Personelde şüphe yaratan, onu genel düşünceye iten veya serbest davranışa yol açan “senin yerinde ben olsam, bana müsaade edersen” gibi cümleler kullanılmamalıdır.

d-Personel değerlemesi sonrası yapılacak görüşmelerde her astın objektif yaklaşımli olmasını beklemek doğru olmayacaktır. Bazı astlar aşırı ölçüde müdafaa davranışı ile görüşmeye gelirler ve sözleri ile hareketleri ile kendilerini haklı çıkarmak isterler. Bu

hallerde personelin kendisini savunmak için gösterdiği bir davranışı normal karşılamak gerekir.

e-Bu davranışı kırmak veya yok etmek için uğraşmamak gerekir.Yönetici, savunma yönü güçlü olan personele karşıt saldırıya geçmemeli, konuşma sırasında kişiyi savunmaya itici tutum ve saldırılardan kaçınmalıdır.

D Ö R D Ü N C Ü B Ö L Ü M

PERSONEL DEĞERLEMESİNİN ARÇELİK A.Ş.'DEKİ UYGULAMALARININ BELİRLENMESİNE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

I-ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

A) ARAŞTIRMANIN AMACI

Her işletme faaliyette bulunurken, personelini denetler ve onların işbaşındaki başarılarını ölçerler. Personelin, hizmet ettiği işletmede gösterdiği başarı, o işletmeye olan katkısı ile belirlenir. İşletmelerin başarıya ulaşmaları, belirledikleri amaç ve hedeflere en verimli ve çabuk bir şekilde ulaşmalarıyla sağlanabilecektir. Bu amaç ve hedeflere ulaşmada en büyük etken personelin yapmış olduğu işlerin doğru ve zamanında yapılmasına bağlıdır. Bunun yanı sıra personelin ve iş başarısının doğru ve adil olarak ölçülmeside büyük önem kazanmaktadır. Personel değerlemesi uygulamalarının en az hata oranında gerçekleştirilmesi bu konuda çıkabilecek sorunları engelleyici bir rol oynayacaktır.

Personel değerlemesinin uygulanması ve karşılaşılan sorunların belirlenmesine yönelik bu araştırmada, seçilen işletmenin değerleme sisteminde personelin başarısı üzerinde etkili olan faktörlerin belirlenmesi, sistemin uygulanması ve bu sırada yapılan hataların belirlenmesi ve değerleme sonuçlarının açıklamasına ilişkin yapılan çalışmaların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla, şu soru grupları belirlenerek bu soruların cevapları aranmıştır.

1-Personel değerlemesinde, kişilik ve davranışsal özellikler dikkate alınmaktadırdır / alınmamaktadırdır ?

2-Personel değerlemesinde, işe ve işyeri çevresine bağlı özellikler dikkate alınmaktadırdır / alınmamaktadırdır ?

3-Personel değerlemesi uygulamaları nasıl yapılmaktadır ?

4-Personel değerlemesi sırasında yapılan hatalar değerlemeye etki yapmaktadırdır / yapmamaktadırdır ?

5-Personel değerlemesi sonuçları aıklanmaktadırdır / aıklanmamaktadırdır ?

B) ARAşTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın uygulama kapsamına endüstri işletmeleri alınmıştır Uygulama kapsamına tüm endüstri işletmelerinin alınmasının imkansızlığı nedeniyle Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi seçilmiştir. Seçilen bu bölgede personel değerlemesi işlemini tam anlamıyla uygulayan işletmelerin azlığı nedeniyle bir işletme seçilmiştir. Uygulama ncesi yapılan çalışmalar araştırma sonucunun uygulanması yönünden ve araştırma amacına uygun olarak Arçelik A.ř. Eskişehir İşletmesi belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini bu endüstri işletmesi oluşturmuştur.

C) ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

1-VERİ KAYNAKLARININ BELİRLENMESİ

Araştırma kaynaklarının belirlenmesinde seçilen Arçelik A.Ş. Eskişehir İşletmesinde personel değerlemesini uygulayan Şef, Ekipbaşı ve Mühendis grubuna giren personellere uygulanmıştır.

Personel değerlemesini uygulayan personelin her kademedeki ilk yöneticisi durumunda olması özelliği belirleyici olmuştur. Bu amaçla uygulamayı yapanlardan 50 personele ulaşılmak istenmiştir. Hazırlanan anket formları tesadüfi olarak belirlenen 50 personele dağıtılmıştır.

2-ARAŞTIRMA YÖNTEMİNİN SEÇİMİ

Araştırma amacı, kapsamı ve veri kaynakları belirlendikten sonra bu kaynaklardan en sağlıklı bir şekilde veri toplama yönteminin belirlenmesine gidilmiştir. İşletme yetkililerince bilgi vermenin sır olması ve uzun zaman alması nedeniyle gözlem yönteminin uygulanması güçleşmiştir. Bu yöntemin yerine daha az zaman alan, araştırmanın amacı doğrultusunda daha uygun olan ve birinci elden en sağlıklı veri toplanmasına imkan veren anket yöntemi seçilmiştir.

3-ANKET FORMUNUN DÜZENLENMESİ

Araştırmada kullanılacak anket yöntemi belirlendikten sonra bir anket formu düzenlenmesine başlanmıştır. Bu amaçla personel değerlemesinin uygulanması ve yapılan hataların meydana getirdiği sorunların belirlenmesine yönelinmiştir. Bunları belirleyici olarak incelenen konular; personel değerlemesinde dikkate alınan özellikler, değerlemenin uygulanması, değerlemede yapılan hatalar ve değerlendirme sonuçlarının açıklanması olarak belirlenmiştir. Bu konular göz önünde bulundurularak personel değerlemesini uygulayan her kademedeki personele yönelik 37 tane soru hazırlanmıştır.

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde ankete katılan personeli tanıtıcı çoktan seçmeli bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölümde ise personel değerlemesinin uygulanmasına yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde bulunan her sorunun cevapları standart olarak belirlenmiş 5 seçenekten oluşmuştur.

Taslak olarak hazırlanan bu anket formu 10 kişilik bir gruba uygulanarak meydana gelen aksaklıklar düzeltilerek çıkabilecek sorunlar giderilmeye çalışılmıştır. Hazırlanan bu anket formu Ek 1'deki son durumuna getirilmiştir.

4-VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma için hazırlanan anket formları uygulanacak personellere tek tek sorularak cevaplarının alınması, personelin çalışma zamanını engelleyeceği için sonuçların bu şekilde alınması mümkün olmamıştır. Bunun yerine işletme yöneticilerinin aracılığıyla anket formları, personel değerlemesini uygulayan personellere dağıtılarak formların kendileri tarafından doldurulması suretiyle sonuçların elde edilmesine gidilmiştir. Dağıtılan 50 tane anket formundan 41 tanesinin sonuçları doldurulmuş olarak geri alınmıştır.

II-ARAŞTIRMA SONUÇLARININ DEĞERLENMESİ

Araştırma anketindeki soruların cevapları SPSS paket programı kullanılarak istatistiksel sonuçlar elde edilmiştir. SPSS, derinlemesine istatistiksel analiz yapabilen modüler bir yazılımdır. Bu program; pazar araştırma, ölçüm analizi, finansal planlama, ürün testi, personel verimini değerlendirme, istatistiksel kalite kontrolü, bilgisayar performans değerlemesi, üretimde verimin artırılması gibi birçok alanda kullanıcılara hizmet verebilmektedir. Araştırma anketindeki her bir sorunun cevabı SPSS paket programına girilmek suretiyle en yüksek yüzde oranlarına göre veriler elde edilmiştir. Herbir soru grubunu oluşturan sorulara Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin verdikleri cevaplara göre en yüksek yüzde oranları tablolar haline getirilmiştir. Oluşturulan bu tablolar Ek'lerde verilmiştir.

Anketi oluşturan soruların cevapları (1) HİÇBİR ZAMAN (2) ÇOK AZ (3) ARA SIRA (4) ÇOĞU ZAMAN (5) HER ZAMAN olarak 5’li seçenekten oluşmaktadır. Anket sonuçlarının değerlemesi, anketteki soru gruplarının en yüksek yüzde oranlarına göre yapılmıştır.

Anket cevaplarının SPSS paket programından elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

A) ANKETE KATILANLARI TANITICI BİLGİLER

Ankete katılanları tanıtıcı bilgileri elde etmek amacıyla; ünvan, cinsiyet, yaş, kıdem, öğrenim durumu ile yönetim, verimlilik ve personel değerlemesi alanında kaç kurs veya seminere katıldıkları sorulmuştur. Aşağıda bu bölüme ait bilgiler tablolar şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 1
Ankete Katılanların Ünvanlarına Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
Şef	5	12.2
Ekipbaşı	5	12.2
Mühendis	31	75.6

Ankete katılanların cevaplarından görüleceği gibi % 75.6’sı Mühendislerin, % 12.2’sini Şef ve Ekipbaşları oluşturmaktadır.

Tablo 2
Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
Kadın	2	4.9
Erkek	39	95.1

Ankete katılanların % 95.1'i erkek % 4.9'u kadındır.

Tablo 3
Ankete Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
21-30 yaş	16	39.0
31-40 yaş	19	46.3
41-50 yaş	5	12.2
50'den fazla	1	2.4

Ankete katılanların % 46.3'ü 31-40 yaş, % 39.0'ı 21-30 yaş, % 12.2'si 41-50 yaş, % 2.4'ü 50'den fazla yaş grubuna girmektedir.

Tablo 4
Ankete Katılanların Kıdemlerine Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
1-5 yıl	19	46.3
6-10 yıl	10	24.4
11-15 yıl	3	7.3
16-20 yıl	4	9.8
20'den fazla	5	12.2

Ankete katılanların % 46.3'ü 1-5 yıl, % 24.4'ü 6-10 yıl, % 12.2'si 20'den fazla yıl % 9.8'i 16-20 yıl ve % 7.3'ü de 11-15 yıllık kıdeme sahiptir.

Tablo 5
Ankete Katılanların Tahsil Durumuna Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
Fakülte	20	48.8
Yüksekokul	4	9.8
Lise ve dengi	17	41.5

Ankete katılanların % 48.8'i fakülte, % 41.5'i lise ve dengi, % 9.8'i yüksek okul mezunudur.

Tablo 6

Ankete Katılanların Fakülte Sonrası Lisans Üstü Eğitimine Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran(%)
Doktora	—	—
Bil. Uzm.(Master)	4	9.8
Yok	37	90.2

Ankete katılanların % 90.2'sinin Lisans Üstü eğitimi yoktur, % 9.8'i ise Bilim Uzmanlığı (Master) yapmıştır.

Tablo 7

Ankete Katılanların Yönetim Verimlilik ve Personel Değerlemesi Konusunda Katıldıkları Kurs veya Seminer Sayısına Göre Dağılımı

DEĞİŞKENLER	Frekans	Oran (%)
Katılmadım	12	29.3
Bir kursa katıldım	13	31.7
İki kursa katıldım	5	12.2
Üç kursa katıldım	2	4.9
Dört kursa katıldım	9	22.0

Ankete katılanların % 31.7'si bir kurs veya seminere, % 22.0'ı dört kurs veya seminere, % 12.2'si iki kurs veya seminere katılmışlardır. Bunun yanı sıra % 29.3'ü hiç bir kurs veya seminere katılmamıştır.

B) PERSONEL DEĞERLEMESİNDE, DİKKATE ALINAN ÖZELLİKLER

1. PERSONELİN KİŞİLİK VE DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİNİN DİKKATE ALINMASI

Araştırmada personelin başarısı üzerinde etkili olan kişilik ve davranışsal özelliklerinin dikkate alındığının belirlenmesi için şu sorular sorulmuştur:

-Personelin kişisel yetenekleri ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama isteği başarısında etkili olur.

-Değerleme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.

-Değerleme sırasında, personelin ağırbaşlılığı ve soğukkanlılığı dikkate alınır.

-Değerleme sırasında, personelin öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.

-Değerleme sırasında, personelin kendi kendini motive etmesi, iş ve iş yerine sadakatı (bağlılığı) dikkate alınır.

-Değerleme sırasında, personelin fikirlerini mantıki, açık ve özlü olarak ifade etme yeteneği dikkate alınır.

Personel başarısı üzerinde etkili olan kişilik ve davranışsal özelliklerine ilişkin Şeflerin, Ekipbaşların ve Mühendislerin görüşleri Ek 2-3-4'te gösterilmiştir.

Anketi cevaplandırın Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin personel başarısında etkili olan kişilik ve davranışsal özelliklerine ilişkin 6 soruya verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranlarına göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Şeflerin bu 6 soruya verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları arasında ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personelin başarısında etkili olan kişilik ve davranışsal özellikleri; Şeflerin % 36.66'sı çoğu zaman dikkate aldıklarını ileri sürerken % 30.0'ı arasında dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Ekipbaşların bu sorulara verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları çoğu zaman ve her zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personelin başarısında etkili olan kişilik ve davranışsal özellikleri; Ekipbaşların % 46.66'sı çoğu zaman dikkate aldıklarını ileri sürerken % 30.0'ı her zaman dikkate aldıklarını belirtmiştir.

Mühendislerin bu sorulara verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları arasında ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personelin başarısında etkili olan kişilik ve davranışsal özellikleri; Mühendislerin % 41.93'ü çoğu zaman dikkate aldıklarını ileri sürerken % 23.13'ü arasında dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin cevaplarına dayanılarak personelin başarısı üzerinde etkili olan kişilik ve davranışsal özellikleri çoğu zaman yapmış oldukları değerlendirmesinde dikkate aldıklarını söyleyebiliriz. Buna karşın değerlendirmeyi yapan ilk yöneticilerin bu özellikleri çoğu zaman dikkate almalarının yanı sıra yapılan işin özelliklerine göre gerekli görülmeyen durumlarda bu özelliklerin ikinci derecede önemli olması değerlendirmelerinin etkinliğini arttıracaktır.

2. İŞE VE İŞYERİ ÇEVRESİNE BAĞLI ÖZELLİKLERİN DİKKATE ALINMASI

Araştırmada personelin başarısı üzerinde etkili olan işe ve işyerini çevresine bağlı olan özelliklerin dikkate alındığının belirlenmesi için şu sorular sorulmuştur:

-İşletmenin personele sağladığı çalışma imkanları ve personel-iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.

-Değerleme sırasında, personelin kendisine verilen işi başarmadaki sürati ve işindeki verimi dikkate alınır.

-Personelin işletme dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.

-Değerleme sırasında, personelin işindeki hata miktarı, işin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi dikkate alınır.

-Değerleme sırasında personelin çıkardığı iş miktarı, işini doğru, düzenli ve zamanında yapması dikkate alınır.

Personel başarısında etkili olan işe ve işyeri çevresine ilişkin Şeflerin, Ekipbaşların ve Mühendislerin görüşleri Ek 5-6-7'de gösterilmiştir.

Anketi cevaplandıran Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin personelin başarısında etkili olan işe ve işyeri çevresine ilişkin 5 soruya verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranlarına göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Şeflerin bu 5 soruya verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları çoğu zaman ve her zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personelin başarısında etkili olan işe ve işyerini çevresine ilişkin; Şeflerin % 44.0'ı çoğu zaman dikkate aldıklarını ileri sürerken % 24.0'ı her zaman dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Ekipbaşların bu sorulara verdikleri cevaplarından en yüksek yüzde oranları arasıra ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personelin başarısında etkili olan işe ve işyerini çevresine ilişkin; Ekipbaşların % 48.0'ı çoğu zaman dikkate aldıklarını ileri sürerken % 24.0'ı arasıra dikkate aldıklarını belirtmiştir.

Mühendislerin bu sorulara verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları çoğu zaman ve her zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personelin başarısında etkili olan işe ve işyerini çevresine ilişkin; Mühendislerin % 41.3'ü her zaman dikkate aldıklarını ileri sürerken % 36.14'ü çoğu zaman dikkate aldıklarını belirtmişlerdir.

Ankete katılan Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin cevaplarına dayanılarak personelin başarısında etkili olan işe ve işyeri çevresine ilişkin özellikleri çoğu zaman yapmış oldukları değerlemesinde dikkate aldıklarını söylebiliriz.

Ankete katılan Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin personelin başarısı üzerinde etkili olan hem kişilik ve davranışsal özelliklerinin ve hem de işe ve işyeri çevresine bağlı özelliklerinin her ikisinde çoğu zaman dikkate aldıklarını söyleyebiliriz. Bu özelliklerden kesinlikle bir veya bir kaç başarı üzerinde etkili olmamaktadır. Bunun nedeni de işletme içindeki bölümler arasında uygulanan işlerin ve bu işlerin başında bulunan personellerin farklı özellikler göstermesi personel değerlemesi sonrasında standartların belirlenmesini güçleştirmektedir.

C) PERSONEL DEĞERLEMESİNİN UYGULANMASI

Araştırmada personel değerlemesi uygulamasının belirlenmesine yönelik şu sorular hazırlanmıştır:

- Personel değerlemesi, yıl içinde tutulan personel kayıtlarına göre yapılır.
- Personel değerlemesi, değerlendirme döneminde personelin ilk amirinin görüşü alınarak yapılır.
- Personel değerlendirme, personelin ilk amiri tarafından, değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılır.
- Personel değerlendirme, herhangi bir yöntem kullanılmadan informal (resmi olmayan) şekilde yapılır.
- Personel değerlendirme, personelin yaptığı işin sonucuna göre bireysel olarak yapılır.
- Personel değerlendirme, personeli aynı ortamdaki arkadaşlarıyla karşılaştırılarak yapılır.
- Personel değerlendirme, belirli dönemler (altı ay veya yılda bir gibi) itibarıyla yapılır.
- Personel değerlendirme yapılırken çeşitli formlar kullanılır.

Personel değerlemesinin uygulanması ile ilgili Şeflerin, Ekipbaşların ve Mühendislerin görüşleri Ek 8-9-10'da gösterilmiştir.

Anketi cevaplandıran Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin personel değerlemesinin uygulanması ile ilgili 8 soruya verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranlarına göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Şeflerin bu 8 soruya verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları çokaz ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personel değerlemesinin uygulanmasına yönelik sorulara; Şeflerin % 37.5'i çoğu zaman değerlemelerini bu şekilde yaptıklarını ileri sürerken % 32.5'i değerlemelerini çokaz bu şekilde uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Ekipbaşların verdikleri cevaplarda en yüksek yüzde oranları arasına ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Ekipbaşların, personel değerlemesinin uygulanmasına ilişkin; % 47.5'i çoğu zaman değerlemeleri bu şekilde uyguladıklarını ileri sürerken % 25.5'i arasına bu şekilde uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Mühendislerin bu sorulara verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları da arasına ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Mühendislerin personel değerlemesinin uygulanmasına ilişkin olarak % 25.01'i çoğu zaman değerlemeleri bu şekilde uyguladıklarını ileri sürerken % 19.78'i arasına değerlemelerini bu şekilde yaptıklarını belirtmişlerdir.

Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin bu sorulara verdikleri cevapların tablosal olarak gösterilen (Ek 8-9-10) sonuçları ayrı ayrı incelenmesi bu uygulamaların daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Tablo 8

SORU 12: Personel değerlemesi, yıl içinde tutulan personel kayıtlarına göre yapılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	—		2	40	2	40	1	20	—	
Ekipbaşı	2	40	—		—		3	60	—	
Mühendis	7	22.6	10	32.3	6	19.4	4	12.9	4	12.9
Toplam	22.0		29.3		19.5		19.5		9.8	

Tablo 9

SORU 13: Personel değerlemesi, değerlendirme döneminde personelin ilk amirinin görüşü alınarak yapılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	—		—		1	20	4	80	—	
Ekipbaşı	—		1	20	1	20	2	40	1	20
Mühendis	2	6.5	6	19.4	3	9.7	10	32.3	10	32.3
Toplam	4.9		17.1		12.2		39.0		26.8	

Araştırma anketindeki 12. sorunun cevabı % 29.3 ile çokaz seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Buna karşın 13. sorunun cevabı ise % 39.0 ile çoğu zaman seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu cevapların sonuçlarına göre işletmemizde personel değerlemesi “değerleme döneminde personelin ilk amirinin görüşü alınarak” yapılmaktadır.

Tablo 10

SORU 14: Personel değerlemesi, personelin ilk amiri tarafından, değerleme yöntemleri kullanılarak yapılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	—		1	20	1	20	2	40	1	20
Ekipbaşı	—		—		3	60	2	40	—	
Mühendis	1	3.2	8	25.8	6	19.4	10	32.3	6	19.4
Toplam	2.4		22.0		24.4		34.1		17.1	

Tablo 11

SORU 15: Personel değerlemesi, herhangi bir yöntem kullanılmadan informal (resmi olmayan) şekilde yapılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	—		2	40	—		3	60	—	
Ekipbaşı	1	20	—		—		4	80	—	
Mühendis	11	35.5	4	12.9	4	12.9	10	32.3	2	6.5
Toplam	29.3		14.6		9.8		41.5		4.9	

Araştırma anketindeki 14. sorunun cevabı % 34.1 ile çoğu zaman seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Buna karşın 15. sorunun cevabı da % 41.5 ile aynı seçenekte yoğunlaşmıştır. Bu cevaplardan elde edilen sonuçlara göre işletmemizde değerlemeler hem “değerleme yöntemlerine” göre hem de bu yöntemler kullanılmadan “informal” olarak yapılmaktadır.

Tablo 12

SORU 16:Personel değerlemesi, personelin yaptığı işin sonucuna göre bireysel olarak yapılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	—		2	40	—		3	60	—	
Ekipbaşı	1	20	1	20	2	40	1	20	—	
Mühendis	4	12.9	3	9.7	10	32.3	8	25.8	6	19.4
Toplam		12.2		14.6		29.3		29.3		14.6

Tablo 13

SORU 17: Personel değerlemesi, personeli aynı ortamdaki arkadaşlarıyla karşılaştırarak yapılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	1	20	3	60	—	—	—	—	1	20
Ekipbaşı	1	20	—	—	1	20	2	40	1	20
Mühendis	4	12.9	8	25.8	6	19.4	7	22.6	6	19.4
Toplam	14.6		26.8		17.1		22.0		19.5	

Araştırma anketindeki 16. sorunun cevabı % 29.3 ile arasıra ve çoğu zaman seçeneklerinde yoğunlaşmıştır Buna karşın 17. sorunun cevabı ise % 26.8 ile çokaz seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Bu cevaplardan elde edilen sonuçlara göre işletmemizde personel değerlemesi “personelin yaptığı işin sonucuna göre bireysel değerlendirme yöntemleri” kullanılarak yapılmaktadır.

Tablo 14

SORU 18: Personel değerlemesi, belirli dönemler (altı ay veya yılda bir gibi) itibarıyla yapılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	—	—	2	40	1	20	2	40	—	—
Ekipbaşı	—	—	—	—	2	40	3	60	—	—
Mühendis	8	25.8	4	12.9	6	19.4	9	29.0	4	12.9
Toplam	19.5		14.6		22.0		34.1		9.8	

Tablo 15

SORU 19:Personel değerlemesi yapılırken çeşitli formlar kullanılır.

Seçenekler Değişkenler	Hiçbir Zaman		Çokaz		Ara Sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Şef	—		1	20	3	60	—		1	20
Ekipbaşı	—		2	40	1	20	2	40	—	
Mühendis	5	16.1	3	9.7	8	25.8	4	12.9	11	35.5
Toplam	12.2		14.6		29.3		14.6		29.3	

Araştırma anketindeki 18. sorunun cevabı % 34.1 ile çoğu zaman seçeneğinde yoğunlaşırken 19. sorunun cevabı da % 29.3 ile arasıra ve her zaman seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Bu cevaplardan elde edilen sonuçlara göre personel değerlemesi “değerlemenin altı ay veya yılda bir gibi dönemlerde, çeşitli formlar kullanılarak” yapılmaktadır.

D) PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALAR

Araştırmada personel değerlemesinde yapılan hataların belirlenmesine ilişkin şu sorular sorulmuştur:

- Değerleme yaparken, aşırı uç noktalarda (çok kötü, çok iyi) dereceleme yapmaktan çekinilir.
- Değerleme yaparken, “orta” düzeyde dereceleme yapma eğilimi gösterilir.
- Değerleme yaparken, personelin bütün bir yıl ki başarısı gözönünde bulundurulur.
- Değerleme yaparken, personelin son aylarda ki başarısı gözönünde bulundurulur.

- Değerlemeci ile personel arasındaki dostluk değerlemeye olumlu etki yapar.
- Değerlemeci ile personel arasındaki sürtüşme değerlemeye olumsuz etki yapar.
- Değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.
- Değerlemeci personelin inaçlarından dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.
- Değerlemeci personelin siyasi görüşünden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.
- Bölüm başarısının yüksek gösterilmesi için değerlemelerde tölerans gösterilir.
- Değerlemeye karşı personel olumsuz ve engelleyici davranış gösterir.
- Değerlendiğinin farkında olan personel, bu dönemlerde daha dikkatli olarak, başarı artışı gösterir.
- Değerlemesi yapılacak personelin çok olması değerlemecilere sorun yaratır.

Personel değerlemesinde yapılan hatalara ilişkin Şeflerin, Ekipbaşların ve Mühendislerin görüşleri Ek 11-12-13'te gösterilmiştir.

Anketi cevaplandıran Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin personel değerlemesinde yapılan hataların belirlenmesine ilişkin 13 soruya verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranlarına göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Şeflerin 13 soruya verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları hiçbir zaman ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personel değerlemesinde yapılan hatalara ilişkin; Şeflerin % 27.69'u hiçbir zaman bu hataları yapmadıklarını ileri sürerken % 23.07'si arasına bu hataları yaptıklarını belirtmişlerdir.

Ekipbaşların bu sorulara verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları arasına ve çoğu zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personel değerlemesinde yapılan hatalara ilişkin; Ekipbaşların % 35.38'i çoğu zaman bu hataları yaptıklarını ileri sürerken % 32.30'u arasına bu hataları yaptıklarını belirtmişlerdir.

Mühendislerin bu sorulara verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranları arasına ve her zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Personel değerlemesinde yapılan hatalara ilişkin;

Mühendislerin % 29.52'si çoğu zaman bu hataları yaptıklarını ileri sürerken % 22.58'i arasıra bu hataları yaptıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma anketinde, personel değerlemesinde yapılan hataların belirlenmesine ilişkin soruların Ek 11-12-13'teki tablolardan her seçenek için verilerin yüzdelere bakıldığında bir belirsizlik gözlenmektedir. Ankete katılan Şeflerin, Ekipbaşların ve Mühendislerin verdikleri cevapların yüzde dağılımları oransal olarak birbirlerine yakın sonuçları içermektedir. Bu yüzde dağılımlarına dayanılarak hataların hiçbir zaman yapılmadığını veya her zaman yapıldığını söyleyemeyiz. Yapılan personel değerlendirme hataları değerlendirme sonuçlarına az yada çok etki yapmaktadır. Bu hataları her değerlemecinin yaptığını göz önünde bulundurarak değerlemenin uygulandığı personel açısından adaletsiz bir değerlendirme uygulanmadığını söyleyebiliriz. Fakat yapılan değerlemeler tam bir objektiflik içinde uygulanmamaktadır.

E) PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASI

Personel değerlendirme sonuçlarının açıklanmasına ilişkin araştırma anketinde şu sorular sorulmuştur:

- Yapılan değerlemeden personel haberdar edilir.
- Yapılan değerlendirme sonuçları personellere açıklanır.
- Değerleme sonuçları, ilan yoluyla açıklanır.
- Değerleme sonuçları, ilk amirinin personellerle tek tek görüşmesi ile açıklanır.
- Değerleme sonuçları, personel departmanı görevlisinin (müdür, müdür yrd. vb.) personellerle tek tek görüşmesi ile yapılır.

Personel değerlendirme sonuçlarının açıklanmasına ilişkin Şeflerin, Ekipbaşların ve Mühendislerin görüşleri Ek 14-15-16'da gösterilmiştir.

Anketi cevaplandıran Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin değerlendirme sonuçlarının açıklanmasına yönelik olarak 5 soruya verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranlarına göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Şeflerin değerlendirme sonuçlarının açıklanmasına ilişkin 5 soruya verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranları arasına ve hiçbir zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Değerleme sonuçlarının açıklanmasına ilişkin; Şeflerin % 40.0'ı hiçbir zaman değerlendirme sonuçlarını açıklamadıklarını ileri sürerken % 32.0'ı arasına değerlendirme sonuçlarının açıklamadıklarını belirtmişlerdir.

Ekipbaşların bu sorulara verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranları hiçbir zaman ve çokaz seçeneklerinde yığılmıştır. Değerleme sonuçlarının açıklanmasına ilişkin; Ekipbaşların % 52.0'ı hiçbir zaman değerlendirme sonuçlarını açıklamadıklarını ileri sürerken % 20.0'ı çokaz değerlendirme sonuçlarını açıkladıklarını belirtmişlerdir.

Mühendislerin bu sorulara verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranları arasına ve hiçbir zaman seçeneklerinde yığılmıştır. Değerleme sonuçlarının açıklanmasına ilişkin; Mühendislerin % 42.56'sı hiçbir zaman değerlendirme sonuçlarını açıklamadıklarını ileri sürerken % 20.0'ı arasına değerlendirme sonuçlarını açıkladıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma anketine katılan Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin verdikleri cevaplara dayanılarak değerlendirme sonuçlarının açıklanmadığını söyleyebiliriz. Yani değerlemesi yapılan personel, işletme içindeki başarısından ve üstlerinin kendisi ve çalışması hakkında ne düşündüklerini bilmemektedirler. Personelin yaptığı işte başarı artışının sağlanması ve daha iyi motive olması açısından değerleme sonuçlarının açıklanmasının yaratacağı olumlu etkiler değerlemeyi uygulayanlarca göz önünde bulundurulmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde yöneticilerin temel görevlerinden birisi, yönettikleri kuruluşun en etkin ve verimli bir şekilde önceden belirlenmiş bulunan hedeflerine ulaştırmak için gerekli çalışmaları yapmak veya bu çalışmaların yapılmasını sağlamaktır. İşte bu çalışmaların ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yapıldığının ölçülmesi aynı zamanda her kademedeki çalışan yönetici ve personelin başarı derecelerinin ölçülmesi anlamında gelmektedir.

Personel değerlemesi resmi veya gayiresmi olarak yapılsın organizasyonlarda doğal bir olgudur. Üst kademedekiler, astlar ve eşit kademedeki personellerin hepsi birbirleri hakkında az çok kanaate sahiptirler. Personel değerlemesi, personellerin hangi işi daha başarılı yapabileceği, daha üst görevlere yükseltileceği, personelin noksan yönlerini belirleyerek başarısının artırılması için önlemlerin alınmasında kullanılır.

Personel değerlemesi için değişik özelliklere sahip yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin genel karakterleri, personelin kişilik ve eğitim durumu gibi özellikleri ile yaptığı işin güçlük derecesinin değerlemesini yapmasıdır. Yöntemlerden beklenen sonuç mümkün olduğunca objektif olmasıdır. Yöntemler objektif olduğu sürece sağlıklı ve adil sonuçlar alınacaktır.

Personel değerlemesi yöneticinin en önemli görevlerinden biri olmasına rağmen yöneticiler bu konuda kendilerinde zorluk yarattıklarını belirtmektedirler. Bir personelin başarısını doğruya en yakın bir şekilde lme her zaman kolay bir iş değildir. Değerleme sırasında yapılan hatalar bu ölümlerin zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte, yöneticinin kendi fikirlerini yapıcı ve kırmadan çalışana aktarması da oldukça gc bir duruma gelmektedir.

Bu araştırmada; Personel değerlemesi uygulamalarında kesin standartların belirlenmesinin gcklri nedeniyle, personel değerlemsi uygulamaları, bu sırada yapılan hatalar ve bunların neticesinde meydana çıkan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu amaçla araştırmanın uygulandığı işletmede personel değerlemesi sırasında dikkate alınan kişilik ve davranışsal özelliklerin, işe ve işyeri çevresin ilişkin özelliklerin, değerleme uygulamalarının, değerlemede yapılan hataların belirlenmesi ve değerleme sonuçlarının açıklanmasına ilişkin sorunların çözümü için neler yapılması gerektiği, anketin uygulandığı personellerin görüşlerine göre şöyle sıralanabilir:

Anket sorularını cevaplandıran şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin anket sonuçlarından elde edilen verilerinin en yüksek yüzde oranlarına göre; Personel Değerlemesinde başarı üzerinde etkili olan kişilik ve davranışsal özelliklerin dikkate alınma konusunda hepsinin bu özellikleri dikkate aldıkları anlaşılmıştır. Ancak buna karşılık personel değerlemesi sırasında başarı üzerinde etkili olan işe ve işyeri çevresine ilişkin özelliklerin de şef, Ekipbaşı ve Mhendislerce aynı oranda dikkate aldığı görülmektedir. Yani personelin değerlemesi yapılırken dikkat edilen kesin standartların belirlenmesi gclğnden dolayı, yapılan işin özelliklerine göre bu standartlar çok farklılıklar göstermektedir.

Personelin başarısı üzerinde etkili olan hem kişilik ve davranışsal özelliklerin hem de işe ve işyeri çevresine ilişkin özelliklerin dikkate alınması hususunda değerlemeyi yapanlara şu öneriler getirilebilir: İnsan kişiliğinin çok farklı özellikler göstermesi ve yapılan işlerin değişik özelliklere sahip olmasından dolayı başarı üzerinde belirleyici olacak standartlarında saptanmasını gcştirmektedir. Değerlemeciler, uygulamalarında

bu özellikleri göz önünde bulundurarak, personelin kişilik özellikleri ve motive edilmelerini dikkate alarak başarı ölçütlerinin bu şartlar altında belirleyici olması personel değerlemesi uygulamalarının etkinliğini arttıracaktır.

Personel değerlemesi uygulamasına yönelik sorulara Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin verdikleri cevaplardan en yüksek yüzde oranlarındaki seçeneklerin dağılımları bir birine yakın sonuçları içermektedir. Değerlemeyi yapanların bu konuda görüşbirliği içinde olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu farklı uygulamaların daha standart bir duruma getirilmesi için, değerlemecilere personel değerlemesi konusunda eğitim, kurs veya seminerler uygulanarak bu eksikliğin giderilmesine çalışılmalıdır.

Personel değerlemesi sırasında yapılan hatalara ilişkin olarak Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin anket sorularına verdikleri cevapların en yüksek yüzde oranlarından genelde bu hataları yaptıkları anlaşılmıştır. Tabii bu hataların etkisini tam anlamıyla yok etmek mümkün olmamaktadır. Bunun nedeni olarakda, sonuçta başarısı ölçülen de bu başarıyı ölçen de değişik kişilik yapılarına sahip olan insan özelliğinden kaynaklanmaktadır. Yapılan hataların en aza indirilmesi açısından en büyük görev değerlemecilere düşmektedir. Değerlemeciler uygulamaları sırasında gösterecekleri tarafsızlık ve objektiflik neticesinde hataların etkisini en aza indirmeye çalışmalıdırlar. İşletme yöneticilerinin, yapılan bu hatalar hususunda açıklayıcı bilgileri içeren eğitim ve seminerler düzenlemesi de hatalar konusunda önleyici bir etken olacaktır.

Araştırmaya katılan Şef, Ekipbaşı ve Mühendislerin anket cevaplarına dayalı olarak; değerlendirme sonuçlarının, değerlendirme yapılan personele açıklanmadığı anlaşılmıştır. Değerleme sonuçlarının açıklanmaması işletmenin iç politikası doğrultusunda olabilir. Fakat personelin yaptığı işte başarı veya başarısızlığının öğrenilmesi, başarı durumunda personelin motive olaması ve başarı artışı sağlanmasında etkili olabilecektir. Başarısızlık durumunda da bunun uygun bir değerlendirme görüşmesi neticesinde eksikliklerini belirterek, bu eksikliklerinin giderilmesine çalışılmalıdır. Başarılı personellere çeşitli ödüllendirme sistemlerinin uygulanması, hem onları hem de diğer personelleri özendirici ve motive edici

etkiler yaratacaktır. Değerleme sonuçlarının uygun bir görüşme sonucunda personellere açıklanmasının bu gibi faydaları yöneticiler tarafından dikkate alınmalıdır.

İşletmelerde uygulanan personel değerlemesi ya tamamen yöneticilerin kişisel yargılarına dayandırılmakta yada kullanılan geleneksel yöntemlerle personelin işbaşındaki başarısından çok onun kişiliğinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Ayrıca personel değerlendirilmesi büyük bir gizlilik içinde sürdürülmektedir. Doğaldır ki, bu tür uygulamalar, bir taraftan örgütte astlarla üstler arasında karşılıklı bir güven ortamının doğmasını, kişinin istekle çalışmasını ve kişisel gelişmesini engellerken, diğer taraftan örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinin düşmesine de yol açabilecektir.

“Personel değerlendirilmesi alanında son yıllarda sağlanan gelişmeler ve bunların yol açtığı uygulamalar, personel değerlendirilmesinin 1) kişisel yargılardan çok nesnel ölçütlere oturtulmasına, 2) personelin kişiliğinden ve siyasi görüşünden çok, işbaşındaki başarısının ölçülmesine ve 3) gizlilik değil, tam bir açıklık içinde yürütülmesine yol açmıştır²¹¹.”

Sonuç olarak, personel değerlendirilmesi işletmenin verimi için gereklidir. Çünkü personel değerlendirilmesi başarısının hem bir ölçüsü hemde ödülüdür ve zaman zaman personellere uygulanmalıdır. Fakat bu durum yöneticilerce sorun giderici bir durum olarak görülmeli, personelin hatalı yanlarını aramaya dönüşmemelidir. Personel değerlendirilmesi uygulamaları karar alma süreçlerinde, personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, kariyer gelişiminde ve ücret-maaş ve ödüllendirme sisteminde önemli bir kıstas olarak görülmelidir.

²¹¹ Dicle, s.58.

FAYDALANILAN KAYNAKLAR

- AKAL, Zühal : İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetim Çok Yönlü Performans Göstergeleri, MPM Ya. No.473, Ankara, 1992.
- ARTAN, Sinan : Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiyedeki Uygulaması, Eskişehir:EİTİA Ya. No.172/102, 1976.
- ARTAN, Sinan : Personel Yönetimi, İstanbul:Gül Basımevi, B.2, 1989.
- AŞKUN, İnal Cem : İşgören Eğitsel Yapıt, ?:Bayteş Yayıncılık Bilim Dizisi, 1982.

- ATAAY, İsmail Durak : **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, İstanbul:İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.235/128, C.I, 1990.
- AYTEK, Bintuğ : **İşletmelerde İnsangücü Planlaması**, Ankara:AİTİA Ya. No.115, 1978.
- BEKTAŞ, Kazım : “Başarı Değerlendirme Sistemleri Uygulamada Karşılaşılan Bazı Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **MPM Verimlilik Dergisi**, S.3, 1992.
- BİNGÖL, Dursun : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum:Atatürk Üniversitesi İİBF Ya. No.676/89, 1990.
- CANMAN, A.Doğan : **Personel Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, Ankara: TODAİE Ya. No.252. 1993.
- CEMALCILAR, İlhan ve diğerleri : **İşletmecilik Bilgisi**, Ankara:EİTİA Ya. No.122, B.2, 1974.
- CEM, Cemil : “İşgören Değerlendirilmesi”, **Sevk ve İdere Dergisi**, Y.12, S.107(Temmuz 1977).
- COHEN, L.Stephan-JAFFEE, L.Cabot (Çev. Zühal KUTEŞ) : “Personel Değerlendirme Sistemlerinin Verimlilik Artışı Amacıyla Kullanımı”, **MPM Verimlilik Dergisi**, C.12, S.3(Eylül 1983).

- DİCLE, Ülkü : “Başarı Değerlendirmede Çağdaş Gelişmeler”,
ODTÜ Gelişme Dergisi, S.17(Güz 1977).
- DUYGULU, Ercan : “Yönetici ve Yönetici Değerleme Kriterleri”, İzmir
Ticaret Odası Dergisi, S.7(Temmuz 1990).
- EKE, Ali Erkan : “Başarı Değerleme ve KİT’lerdeki Yöntem,
SEGEM Dergisi, S.14(Aralık 1988).
- ENERGİN, Doğan : “Başarı Değerlendirmede Yeni Gelişmeler”, Sevk
ve İdare Dergisi Y.5, S.27(Eylül-Ekim 1970).
- ERDOĞAN, İlhan : İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı
Değerleme Teknikleri, İstanbul:İşl. Fak. İşl. İkt.
Enst. Ya. No.248/141, 1991.
- EREN, Erol : Yönetim ve Organizasyon,İşl. Fak. İşl. İkt.
Enst. Ya. No.236/129, İstanbul, 1991.
- ERKAN, Necmettin :Ergonomi Verimlilik, Sağlık ve Güvenlik
İçin İnsan Faktörü Mühendisliği,
Ankara:MPM Ya. No.373, 1988.
- ERGİN, Esin : İşletme Politikası, ? :Ders Yayınları, 1992.
- ERKUL, İhsan :Son Değişikliklerle 1475 Sayılı İş Kanunu,
2821 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve
Lokavt Kanunu, İstanbul, 1989.

- GEYLAN,Ramazan :İşletmelerde Personel Disiplini, Eskişehir:Met Yayıncılık Ltd. Şti.,1993.
- GEYLEN, Ramazan : Personel Yönetimi, Eskişehir, 1991.
- İLGAR, Lütfü :İşgören Performansının İşletmenin Toplam Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayiinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması, İstanbul:İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşl. Fak. Davranış Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1994.
- KAZANCI, Metin :”Personel Değerlendirmesi”, Amme İdaresi Dergisi, C.VII, S.1(Mart 1974).
- KOÇEL, Tamer : İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul:İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.205/101, 1989.
- KOPARAL, Celil :”Büyük Mağazalarda İşgören Değerlemesi”, A.Ü. İİBF Dergisi, Eskişehir:A.Ü. İİBF Ya. No.357/78, C.VII, S.1(Haziran 1989).
- MEWMAN, William (Çev. Kenan SÜRGİT) :Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare, Ankara:TODAİE Ya. No.186, B.3, 1979.
- OBBERG, Winston (Çev. Cemil CEM) “Personel Değerlendirilmesi”, Amme İdaresi Dergisi, C.V, S.2(Haziran 1972).

- ÖLÇÜM, Gültekin Münevver : **Hizmet İşletmelerinde Başarı Değerleme ve Bir Uygulama**, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul:İ.Ü. Sosyal Bilimler Estitüsü, 1988.
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Birlik Ofset, C.I, 1992.
- ÖZALP, İnan : **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: A.Ü.Eğitim, Sağlık ve Bilim Araştırma Çalışmaları Vakfı Ya. No.44, C.II, 1988.
- ÖZOK, Ahmat : "İnsan Performansı ve Moral", **İstanbul Ticaret Gazetesi**, Y.29, S.1447(20 Şubat 1987)
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat : **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmelikler**, İstanbul:Teknoğrafik Matbaacılık, B.5, 1988.
- SÖZEN, Ural : "Performans Değerlemesi: Bir Sistem Yaklaşımı", **AİTİA Dergisi**, C.III, S.1(1971).
- SÖZEN, Ural : **Yönetici Değerlemesinde Personel Seçiminin Bir Faktör Olarak Kullanılması**, Ankara: AİTİA İşl. Yönt. Enst. Ya. No.58/1, Basılmış Doktora Tezi, 1973.
- ŞENATALAR, Ferhat : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul:Ercivan Matbaacılık, Genişletilmiş B.2, 1978.

- TAŞKIN, Erdoğan : **Yönetim Pazarlama Satış İşletme Yönetimi, Pazarlama ve Satış Konularında Çeşitli Yazılar ve Çeviriler**, İstanbul:Der Ya. No.73, 1994.
- TELİMEN, Osman : **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, İstanbul: İTİA Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Ya. No.292/519, 1978.
- TİMUR, Hikmet : "Personel Başarı Değerlendirilmesi ve Türk Adli Yargı Örneği", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XIV, S.3(Eylül 1983).
- TUTUM, Cahit : **Personel Yönetimi**, Ankara: TODAİE Ya. No.149, 1976.
- TÜRKEK, Süleyman : "Bazı Türk Bankalarında Personel Değerlemesi ve Sorunları", **H.Ü. İdari Bilimler Dergisi**, C.I, S.3(Haziran 1980).
- TÜRKEK, Süleyman : "Personel Başarı Değerlemesi ve Yöntemleri" **MPM Personel Yönetimi Semineri**, Bolu (Gölköy): 30 Mayıs-3 Haziran, 1983.
- UYARGİL, Cavide : **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**, İstanbul:İ.Ü. İşl. Fak. İşl. İkt. Enst. Ya. No.262/154, 1994.

- UYARGİL, Cavide : “Perfomans Geliştirme ve Değerleme Tekniği Olarak Coaching”, **Yönetim Dergisi**, Y.4, S.14(Ocak 1993).
- WEISS, Donald H (Çev. Doğan ŞAHİNLER :Etkili Yönetim Teknikleri, İstanbul:Cep Yönetim Dizisi:16, 1993.
- YILMAZ, Eyyüp : Performans Değerleme ve Bankalardaki Uygulamaları, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul:İ.Ü. İşl. İkt. Enst. Personel Yönetimi Bölümü, 1993.
- YOLDER, Dale (Çev. İnal Cem AŞKUN) : “Personel Değerlemeleri”, **EİTİA Dergisi**, C.III, S.1(Ocak 1967).

EK 1: ENDÜSTRİ İŞLETMELERİNDE PERSONEL DEĞERLEMESİ UYGULAMASI VE KARŞILAŞILAN SORUNLARIN BELİRLENMESİNDE KULLANILAN ANKET FORMU

GENEL AÇIKLAMALAR

Bu araştırma, Yüksek Lisans Tez çalışması ile ilgili olarak, işletmelerdeki personel değerlemesini ve personel değerlemesi sırasında yönetici olarak karşılaştığımız sorunların belirlenmesine yöneliktir.

Anket formundaki sorulara vereceğiniz objektif ve tarafsız cevaplar araştırma sonuçlarının doğruluğunu ve güvenilirliğini arttıracaktır. Bu anket sorularından elde edilecek bilgiler hiçbir şekilde araştırma dışındaki bir yerde kullanılmayacaktır. Ayrıca şirket adları da gizli tutulacaktır. Ayrıca ankete katılanların kimliklerini belirtme zorunluğu yoktur.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Her bölümün başında gerekli açıklayıcı bilgiler bulunmaktadır.

Ankete katılanlara verecekleri cevaplardan dolayı teşekkür ederim.

FİKRET SINMAZ

I.BÖLÜM

Aşağıdaki sorulardan durumunuza uygun parantezin içine X işareti koyunuz.

1-Görev ünvanınız

- Müdürü
- Müdür Yardımcısı
- Şef
- Ekipbaşı
- Mühendis

2-Cinsiyetiniz

- Kadın
- Erkek

3-Yaşınız

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51 ve yukarısı

4-Bulduğunuz mevkideki kıdeminiz

- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11-15 yıl
- 16-20 yıl
- 20'den fazla

5-Mezuniyetiniz

- Fakülte
- Yüksek Okul
- Lise veya dengi okul
- Orta Okul
- İlk Okul

6-Mezuniyet sonrası Lisans Üstü eğitim durumunuz

- Bilim uzmanlığı (Master)
- Doktora
- Yok

7-Yönetim, verimlilik ve personel değerlendirilmesi alanlarında kaç kurs veya seminere katıldınız?

- Katılmadım
- Bir kurs veya seminere katıldım
- İki kurs veya seminere katıldım
- Üç kurs veya seminere katıldım
- Dört ve daha fazla kurs veya seminere katıldım

II.BÖLÜM

Bu bölümde personel değerlemesi işleminin işletmenizde uygulanması ve bu sırada karşılaşılan sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulardan uygun seçeneğin karşısındaki parantezin içine X işareti koyunuz.

1-Personelin kişisel yetenekleri ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama isteği işindeki başarısında etkili olur.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

2-Değerleme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

3-Değerleme sırasında, personelin ağırbaşlılık ve soğukkanlılığı dikkate alınır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

4-Değerleme sırasında, personelin öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

5-Değerleme sırasında, personelin kendi kendini motive etmesi, iş ve iş yerine sadakatı (bağlılığı) dikkate alınır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

6-Değerleme sırasında, personelin fikirlerini mantiki, açık ve özlü olarak ifade yeteneği dikkate alınır

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

7-İşletmenin personele sağladığı çalışma imkanları ve personel-iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin işindeki başarısında etkili olur.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

8-Değerleme sırasında, personelin kendisine verilen işi başarmadaki sürati ve işindeki verimi dikkate alınır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

9-Personelin işletme dışındaki aile yaşamı, içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

10-Değerleme sırasında, personelin işindeki hata miktarı, işin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi dikkate alınır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

11-Değerleme sırasında personelin çıkardığı iş miktarı, işin doğru, düzenli ve zamanında yapılması dikkate alınır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

12-Personel değerlemesi, yıl içinde tutulan personel kayıtlarına göre yapılır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

13-Personel değerlemesi, değerlendirme döneminde personelin ilk amirinin görüşü alınarak yapılır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

14-Personel değerlemesi, personelin ilk amiri tarafından, değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

15-Personel değerlemesi, herhangi bir yöntem kullanılmadan informal (resmi olmayan) şekilde yapılır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

16-Personel değerlemesi, personelin yaptığı işin sonucuna göre bireysel olarak yapılır.

HİÇBİR ZAMAN ÇOKAZ ARASIRA ÇOĞU ZAMAN HER ZAMAN

17-Personel değerlemesi, personeli aynı ortamdaki arkadaşlarıyla karşılaştırarak yapılır.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

18-Personel değerlemesi, değerlemeye gerek duyulduğunda yapılır.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

19-Personel değerlemesi yapılırken çeşitli formlar kullanılır.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

20-Değerleme yaparken, aşırı uç noktalarda (çok kötü, çok iyi) dereceleme yapmaktan çekinilir.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

21-Değerleme yaparken, “orta” düzeyde dereceleme yapma eğilimi gösterilir.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

22-Değerleme yaparken, personelin bütün bir yıl ki başarısı gözönünde bulundurulur.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

23-Değerleme yaparken, personelin son aylarda ki başarısı gözönünde bulundurulur.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

24-Değerlemeci ile personel arasındaki dostluk değerlemeye olumlu etki yapar.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

25-Değerlemeci ile personel arasındaki sürtüşme değerlemeye olumsuz etki yapar.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

26-Değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

27-Değerlemeci personelin inaçlarından dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.
() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

28-Değerlemeci personelin siyasi görüşünden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

29-Bölüm başarısının yüksek gösterilmesi için değerlemelerde tolerans gösterilir.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

30-Değerlemeye karşı personel olumsuz ve engelleyici davranış gösterir.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

31-Değerlendiğinin farkında olan personel, bu dönemlerde daha dikkatli olarak, başarı artışı gösterir.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

32-Değerlemesi yapılacak personelin çok olması değerlemecilere sorun yaratır.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

33-Yapılan değerlemeden personel haberdar edilir.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

34-Yapılan değerlendirme sonuçları personellere açıklanır.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

35-Değerleme sonuçları, ilan yoluyla açıklanır.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

36-Değerleme sonuçları, ilk amirin personellerle tek tek görüşmesi ile açıklanır.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

37-Değerleme sonuçları, personel departmanı görevlisinin (müdür, müdür yrd. vb.) personellerle tek tek görüşmesi ile yapılır.

() HİÇBİR ZAMAN () ÇOKAZ () ARASIRA () ÇOĞU ZAMAN () HER ZAMAN

EK 2: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN KİŞİLİK VE DAVRANIŞAL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1 Personelin kişisel yetenekleri ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama isteği işindeki başarısında etkili olur.	—		—		—		3	60	2	40	6.1		
2 Değerleme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	—		—		1	20	2	40	2	40	4.06		
3 Değerleme sırasında, personelin ağırbaşlılık ve soğukkanlılığı dikkate alınır.	—		—		4	80	1	20	—		4.06		
4 Değerleme sırasında, personelin öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.	—		—		1	20	2	40	2	40	4.06		
5 Değerleme sırasında, personelin kendi kendini motive etmesi, iş ve işyerine sadakatı dikkate alınır.	—		1	20	2	40	1	20	1	20	3.05		
6 Değerleme sırasında, personelin fikirlerini mantıklı, açık ve özlü olarak ifade yeteneği dikkate alınır.	—		1	20	1	20	2	40	1	20	3.05		
TOPLAM	—		6.66		30.0		36.66		26.66		4.06		

**EK 3: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN KİŞİLİK VE
DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN
EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HIÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Personelin kişisel yetenekleri ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama isteği işindeki başarısında etkili olur.		—	—	1	20	2	40	2	40	—	—	4.06
2	Değerleme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.		—	—	—	—	4	80	1	20	—	—	6.1
3	Değerleme sırasında, personelin ağırbaşlılık ve soğukkanlılığı dikkate alınır.		—	—	1	20	4	80	—	—	—	—	6.1
4	Değerleme sırasında, personelin öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.		—	—	1	20	2	40	2	40	—	—	4.06
5	Değerleme sırasında, personelin kendi kendini motive etmesi, iş ve işyerine sadakati dikkate alınır.		—	—	2	40	1	20	2	40	—	—	4.06
6	Değerleme sırasında, personelin fikirlerini mantıki, açık ve özlu olarak ifade yeteneği dikkate alınır.		—	—	1	20	1	20	1	20	2	40	3.05
TOPLAM			—	—	3.33	20.0	46.66	30.0	—	—	—	—	4.57

**EK 4: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN KİŞİLİK VE
DAVRANIŞSAL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN
MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1 Personelin kişisel yetenekleri ve kişisel ihtiyaçlarını karşılama isteği işindeki başarısında etkili olur.	—		2	6.5	6	19.4	14	45.2	9	29.0	18.9
2 Değerleme sırasında, personelin hareketleri, görünüşü ve konuşması dikkate alınır.	1	3.2	2	6.5	5	16.1	17	54.8	6	19.4	15.12
3 Değerleme sırasında, personelin ağırbaşlılık ve soğukkanlılığı dikkate alınır.	1	3.2	7	22.6	7	22.6	13	41.9	3	9.7	15.12
4 Değerleme sırasında, personelin öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.	—		4	12.9	6	19.4	9	29.0	12	38.7	18.9
5 Değerleme sırasında, personelin kendi kendini motive etmesi, iş ve işyerine sadakatı dikkate alınır.	—		3	9.7	11	35.5	11	35.5	6	19.4	18.9
6 Değerleme sırasında, personelin fikirlerini mantıki, açık ve özlu olarak ifade yeteneği dikkate alınır.	1	3.2	6	19.4	8	25.8	14	45.2	2	6.5	15.12
TOPLAM		1.6		12.93		23.13		41.93		20.45	17.01

**EK 5: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İŞE VE İŞYERİ
ÇEVRESİNE İLŞKİN ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
7	İşletmenin personele sağladığı çalışma imkanları ve personel-iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin başarısında etkili olur.		—		1	20	—		3	60	1	20	4.06
8	Değerleme sırasında, personelin kendisine verilen işi başarmadaki surati ve işindeki verimi dikkate alınır.		—		1	20	—		3	60	1	20	4.06
9	Personelin işletme dışındaki aile yaşamı,içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.		—		—		1	20	1	20	3	60	4.06
10	Değerleme sırasında, personelin işindeki hata miktarı,işin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi dikkate alınır.		—		1	20	2	40	1	20	1	20	3.05
11	Değerleme sırasında, personelin çıkardığı iş miktarı,işin doğru düzenli ve zamanında yapması dikkate alınır.		1	20	—		1	20	3	60	—		4.06
TOPLAM			4		12		16		44		24		3.85

**EK 6: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İŞE VE İŞYERİ
ÇEVRESİNE İLİŞKİN EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
7	İşletmenin personele sağladığı çalışma imkanları ve personel-iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin başarısında etkili olur.		—	—	1	20	3	60	1	20	—	—	4.06
8	Değerleme sırasında, personelin kendisine verilen işi başarmadaki surati ve işindeki verimi dikkate alınır.		—	—	2	40	2	40	1	20	—	—	4.06
9	Personelin işletme dışındaki aile yaşamı,içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.		—	—	—	—	3	60	2	40	—	—	6.1
10	Değerleme sırasında, personelin işindeki hata miktarı,işin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi dikkate alınır.		—	—	2	40	1	20	2	40	—	—	4.06
11	Değerleme sırasında, personelin çıkardığı iş miktarı,işin doğru düzenli ve zamanında yapması dikkate alınır.		—	—	—	—	2	40	2	40	1	20	4.06
TOPLAM			—	—	8	—	24	—	48	—	20	—	4.46

EK 7: PERSONELİN BAŞARISI ÜZERİNDE ETKİLİ OLAN İŞE VE İŞYERİ ÇEVRESİNE İLİŞKİN MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
7 İşletmenin personele sağladığı çalışma imkanları ve personel-iş uyumunun doğru olarak sağlanması personelin başarısında etkili olur.	—	—	—	—	1	3.2	7	22.6	23	74.2	15.2		
8 Değerleme sırasında, personelin kendisine verilen işi başarmadaki surati ve işindeki verimi dikkate alınır.	1	3.2	1	3.2	6	19.4	12	38.7	11	35.5	15.12		
9 Personelin işletme dışındaki aile yaşamı,içinde bulunduğu kültürel yapı ve çevresel etmenler başarısında etkili olur.	—	—	1	3.2	3	9.7	15	48.4	12	38.7	18.9		
10 Değerleme sırasında, personelin işindeki hata miktarı,işin gerektirdiği teknik ve yöntemlere ilişkin bilgisi dikkate alınır.	—	—	7	22.6	4	12.9	12	38.7	8	25.8	18.9		
11 Değerleme sırasında, personelin çıkardığı iş miktarı, işin doğru düzenli ve zamanında yapması dikkate alınır.	—	—	4	12.9	7	22.6	10	32.3	10	32.3	18.9		
TOPLAM	0.64		8.38		13.56		36.14		41.3		19.40		

**EK 8: PERSONEL DEĞERLEMESİNİNİ UYGULANMASINA YÖNELİK
ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
12	Personel değerlemesi, yıl içinde tutulan personel kayıtlarına göre yapılır.		—		2	40	2	40	1	20	—		4.06
13	Personel değerlemesi,değerleme döneminde personelin ilk amirinin görüşü alınarak yapılır.		—		—		1	20	4	80	—		6.1
14	Personel değerlemesi, personelin ilk amiri tarafından, değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılır.		—		1	20	1	20	2	40	1	20	3.05
15	Personel değerlendirme, herhangi bir yöntem kullanılmadan informal (resmi olmayan) şekilde yapılır.		—		2	40	—		3	60	—		4.06
16	Personel değerlendirme, belirli dönemler (altı ay veya yılda bir gibi) itibarıyla yapılır.		—		2	40	1	20	2	40	—		4.06
17	Personel değerlendirme, personeli aynı ortamdaki arkadaşlarıyla karşılaştırılarak yapılır.		—		2	40	—		3	60	—		6.1
18	Personel değerlendirme, değerlemeye gerek duyulduğunda yapılır.		1	20	3	60	—		—		1	20	4.06
19	Personel değerlendirme yapılırken çeşitli formlar kullanılır.		—		1	20	3	60	—		1	20	4.06
TOPLAM			2.5		32.5		20.0		37.5		7.5		4.44

**EK 9: PERSONEL DEĞERLEMESİNİNİ UYGULANMASINA YÖNELİK
EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
12	Personel değerlemesi, yıl içinde tutulan personel kayıtlarına göre yapılır.										
	2	40	—	—	3	60	—	—	6.1		
13	Personel değerlemesi,değerleme döneminde personelin ilk amirinin görüşü alınarak yapılır.										
	—	—	1	20	1	20	2	40	1	20	3.05
14	Personel değerlemesi, personelin ilk amiri tarafından, değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılır.										
	—	—	—	—	3	60	2	40	—	—	6.1
15	Personel değerlendirme, herhangi bir yöntem kullanılmadan informal (resmi olmayan) şekilde yapılır.										
	1	20	—	—	4	80	—	—	6.1		
16	Personel değerlendirme, belirli dönemler (altı ay veya yılda bir gibi) itibarıyla yapılır.										
	—	—	—	—	2	40	3	60	—	—	6.1
17	Personel değerlendirme, personeli aynı ortamdaki arkadaşlarıyla karşılaştırılarak yapılır.										
	1	20	1	20	2	40	1	20	—	—	3.05
18	Personel değerlendirme, değerlemeye gerek duyulduğunda yapılır.										
	1	20	—	—	1	20	2	40	1	20	3.05
19	Personel değerlendirme yapılırken çeşitli formlar kullanılır.										
	—	—	2	40	1	20	2	40	—	—	4.06
TOPLAM											
	12.5		10.0		25.5		47.5		5.0		4.7

**EK 10: PERSONEL DEĞERLEMESİNİN UYGULANMASINA YÖNELİK
MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİN**

SORULAR	HIÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
12	Personel değerlemesi, yıl içinde tutulan personel kayıtlarına göre yapılır.											
13	Personel değerlemesi,değerleme döneminde personelin ilk amirinin görüşü alınarak yapılır.											
14	Personel değerlemesi, personelin ilk amiri tarafından, değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılır.											
15	Personel değerlendirme, herhangi bir yöntem kullanılmadan informal (resmi olmayan) şekilde yapılır.											
16	Personel değerlendirme, belirli dönemler (altı ay veya yılda bir gibi) itibarıyla yapılır.											
17	Personel değerlendirme, personeli aynı ortamdaki arkadaşlarıyla karşılaştırılarak yapılır.											
18	Personel değerlendirme, değerlendirilmeye gerek duyulduğunda yapılır.											
19	Personel değerlendirme yapılırken çeşitli formlar kullanılır.											
TOPLAM												
		16.93		18.56		19.78		25.01		11.03		15.12

**EK 11: PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN
ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	HIÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
20 Değerleme yaparken, aşırı uç noktalarda (çok kötü, çok iyi) dereceleme yapmaktan çekinilir.	—	—	—	—	2	40	3	60	—	—	6.1
21 Değerleme yaparken, "orta" düzeyde dereceleme yapma eğilimi gösterilir.	—	—	1	20	—	—	4	80	—	—	6.1
22 Değerleme yaparken, personelin bütün bir yıl ki başarısı gözönünde bulundurulur.	1	20	—	—	1	20	2	40	1	20	3.05
23 Değerleme yaparken, personelin son aylardaki başarısı gözönünde bulundurulur.	—	—	2	40	2	40	1	20	—	—	4.06
24 Değerlemeci ile personel arasındaki dostluk değerlemeye olumlu etki yapar.	2	40	1	20	—	—	1	20	1	20	3.05
25 Değerlemeci ile personel arasındaki sürtüşme değerlemeye olumsuz etki yapar.	1	20	1	20	1	20	—	—	2	40	3.05
26 Değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.	2	40	2	40	—	—	—	—	1	20	4.06
27 Değerlemeci personelin inaçlarından dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.	4	80	—	—	1	20	—	—	—	—	6.1
28 Değerlemeci personelin siyasi görüşünden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.	4	80	—	—	1	20	—	—	—	—	6.1
29 Bölüm başarısının yüksek gösterilmesi için değerlemelerde tolerans gösterilir.	2	40	2	40	1	20	—	—	—	—	4.06
30 Değerlemeye karşı personel olumsuz ve engelleyici davranış gösterir.	1	20	1	20	3	60	—	—	—	—	4.06
31 Değerlendiğinin farkında olan personel, bu dönemlerde daha dikkatli olarak, başarı artışı gösterir.	—	—	2	40	—	—	3	60	—	—	6.1
32 Değerlemesi yapılacak personelin çok olması değerlemecilere sorun yaratır.	1	20	1	20	2	40	1	20	—	—	3.05
TOPLAM		27.69		20.0		21.53		23.07		7.69	4.53

**EK 12: PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN
EKİPBAŞLARININ GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
20	Değerleme yaparken, aşırı uç noktalarda (çok kötü, çok iyi) dereceleme yapmaktan çekinilir.										
21	Değerleme yaparken, "orta" düzeyde dereceleme yapma eğilimi gösterilir.										
22	Değerleme yaparken, personelin bütün bir yıl ki başarısı gözönünde bulundurulur.										
23	Değerleme yaparken, personelin son aylardaki başarısı gözönünde bulundurulur.										
24	Değerlemeci ile personel arasındaki dostluk değerlemeye olumlu etki yapar.										
25	Değerlemeci ile personel arasındaki sürtüşme değerlemeye olumsuz etki yapar.										
26	Değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.										
27	Değerlemeci personelin inaçlarından dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.										
28	Değerlemeci personelin siyasi görüşünden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.										
29	Bölüm başarısının yüksek gösterilmesi için değerlemelerde tolerans gösterilir.										
30	Değerlemeye karşı personel olumsuz ve engelleyici davranış gösterir.										
31	Değerlendiğinin farkında olan personel, bu dönemlerde daha dikkatli olarak, başarı artışı gösterir.										
32	Değerlemesi yapılacak personelin çok olması değerlemecilere sorun yaratır.										
TOPLAM											

**EK 13: PERSONEL DEĞERLEMESİNDE YAPILAN HATALARA İLİŞKİN
MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
20	Değerleme yaparken, aşırı uç noktalarda (çok kötü, çok iyi) dereceleme yapmaktan çekinilir.												
21	Değerleme yaparken, "orta" düzeyde dereceleme yampa eğilimi gösterilir.												
22	Değerleme yaparken, personelin bütün bir yıl ki başarısı gözönünde bulundurulur.												
23	Değerleme yaparken, personelin son aylardaki başarısı gözönünde bulundurulur.												
24	Değerlemeci ile personel arasındaki dostluk değerlemeye olumlu etki yapar.												
25	Değerlemeci ile personel arasındaki sürtüşme değerlemeye olumsuz etki yapar.												
26	Değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.												
27	Değerlemeci personelin inaçlarından dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.												
28	Değerlemeci personelin siyasi görüşünden dolayı olumlu veya olumsuz tutum gösterir.												
29	Bölüm başarısının yüksek gösterilmesi için değerlemelerde tolerans gösterilir.												
30	Değerlemeye karşı personel olumsuz ve engelleyici davranış gösterir.												
31	Değerlendiğinin farkında olan personel, bu dönemlerde daha dikkatli olarak, başarı arışı gösterir.												
32	Değerlemesi yapılacak personelin çok olması değerlemecilere sorun yaratır.												
TOPLAM			12.16		21.36		22.58		29.53		14.39		15.41

**EK 14: PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASINA
İLİŞKİN ŞEFLERİN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
33	Yapılan değerlemeden personel haberdar edilir												3.05
34	Yapılan değerlendirme sonuçları personellere açıklanır.												4.06
35	Değerlendirme sonuçları, ilan yoluyla açıklanır.												6.1
36	Değerlendirme sonuçları, ilk amirin personellerle tek tek görüşmesi ile açıklanır.												6.1
37	Değerlendirme sonuçları, personel departmanı görevlisinin (müdür müdür yrd. v.b.) personellerle tek tek görüşmesi ile yapılır.												6.1
TOPLAM													5.08

**EK 15: PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASINA
İLİŞİKİN EKİPBAŞLARIN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
33	Yapılan değerlemeden personel haberdar edilir												4.06
34	Yapılan değerlendirme sonuçları personellere açıklanır.												4.06
35	Değerlendirme sonuçları, ilan yoluyla açıklanır.												12.2
36	Değerlendirme sonuçları, ilk amirin personellerle tek tek görüşmesi ile açıklanır.												3.05
37	Değerlendirme sonuçları, personel departmanı görevlisinin (müdür müdür yrd. v.b.) personellerle tek tek görüşmesi ile yapılır.												3.05
TOPLAM													5.28

**EK 16: PERSONEL DEĞERLEMESİ SONUÇLARININ AÇIKLANMASINA
İLİŞİKİN MÜHENDİSLERİN GÖRÜŞLERİ**

SORULAR	SEÇENEKLER		HİÇBİR ZAMAN(1)		ÇOKAZ (2)		ARASIRA (3)		ÇOĞU ZAMAN(4)		HER ZAMAN(5)		ARTM. ORT.
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
33	Yapılan değerlemeden personel haberdar edilir		13	41.9	8	25.8	5	16.1	4	12.9	1	3.2	15.12
34	Yapılan değerlendirme sonuçları personellere açıklanır.		11	35.5	6	19.4	9	29.0	3	9.7	2	6.5	15.12
35	Değerlendirme sonuçları, ilan yoluyla açıklanır.		24	77.4	3	9.7	3	9.7	—		1	3.2	18.9
36	Değerlendirme sonuçları, ilk amirin personellerle tek tek görüşmesi ile açıklanır.		9	29.0	8	25.8	6	19.4	5	16.1	3	9.7	15.12
37	Değerlendirme sonuçları, personel departmanı görevlisinin (müdür müdür yrd. v.b.) personellerle tek tek görüşmesi ile yapılır.		9	29.0	8	25.8	8	25.8	4	12.9	2	6.5	15.12
TOPLAM			42.56		21.3		20.0		10.32		5.82		15.87

**EK 17: ARÇELİK A.Ş. ESKİŞEHİR İŞLETMESİ PERSONEL
DEĞERLEMESİ ÖRNEK FORMU**



KOÇ HOLDİNG A.Ş.

PERSONEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ
(MÜHENDİS, FORMEN, MEMUR VB. ÜNVANLARI
TAŞIYAN PERSONEL)

KOÇ TOPLULUĞU PERSONELİ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

1. Koç Topluluğu Şirketlerinde çalışan personelimizin halen çalıştıkları görevlerindeki Başarı Düzeylerinin doğru ve eksiksiz olarak tesbiti şirketlerimiz gibi Koç Holding Merkezi için de, büyük önem taşımaktadır.
2. Yine aynı şekilde, Koç Topluluğunun en değerli varlıklarının başında geldiğine hepimizin mutabık olduğu personelimiz arasından üst kademelere kadar çıkabilecek nitelikteki personeli ayrıca teşhis etmek bizler için büyük önem arz etmektedir.
3. Başarı Değerlendirmesini yaptığımız Personelinize ait Performans Bilgilerini kompüterize ediyoruz. İlerki yıllarda her türlü Liyakat Zammı, Terfi, Transfer taleplerinizde devamlı bir referans olarak kullanılacak bu bilgilerin sağlıklı düzenlenmesinde önemli yararlar bulunduğu açıktır.

4. DEĞERLEME ANAHTARI

Bu yıl Değerlendirme işinizi kolaylaştırmak maksadı ile çeşitli özellik ve yetenek unsurlarını ayrı ayrı ele alan ve değerlendirmeyi engören "Analitik Değerleme" yerine "Genel Değerleme" metodu benimsenmiştir. Bu maksatla geliştirdiğimiz bir Değerlendirme Anahtarını sunuyoruz. Değerlendirdiğiniz personele; Maksimum (A) ile Minimum (E) arasında değişen uygun puanı vermeniz istenmektedir.

MÜHENDİS, FORMEN, MEMUR VB. ÜNVANLARI TAŞIYAN PERSONELİN DEĞERLENDİRMESİ

Bu Anahtarı kullanarak yapacağınız Genel Değerlendirme sonucunu Tek bir Puan ile bildirmeniz istenmektedir.

5. DEĞERLENDİRİRKEN NELERE DİKKAT ETMELİYİZ.

Personelinizi Değerlendirirken sınırlı bir sürenin ve tek bir olayın etkisinde kalınmamasını önemle hatırlatmak isteriz.

Değerlendirmeyi yaparken dikkat edilecek en önemli husus, personelinizin halen görevde olduğu işi ne derecede iyi başardığı ve kendisinden beklenenleri ne derece yerine getirdiğidir. Bu hususların dışındaki kişisel olay ve vasıfların etkisinde fazlaca kalınmamalıdır.

6. PERSONELİN PERFORMANSINA GÖRE SIRALANMASI

Her seviyede değerlendirme yapılırken personelin Değerlendirilmesinde Sıralama yapmanız istenmektedir. Diğer bir ifade ile, personelinizi aşağıdaki dağılımı gösterecek şekilde Performans Başarı Sıralamasına tabi tutmanızı sizden istemekteyiz.

DEĞERLENDİRME SONUCU

(A) ÇOK ÜSTÜN

İşinin tüm gereklerini üstün bir başarı ile yerine getirmektedir. İşine son derece bağlıdır. Bilgi, beceri ve tecrübesi eksiksizdir.

(B) ÜSTÜN

Görevini üstün başarı ile yerine getirmiştir. Performansı aynı seviyedeki diğer elemanlardan çok daha iyidir. Bilgi, beceri ve tecrübesi yeterlidir.

(C) İYİ

Performansını geliştirmeye çaba göstermektedir. Bilgi, beceri, tecrübesi temel olarak yeterli ve gelişmektedir.

(D) GELİŞMESİ GEREKLİ

Görevinin çoğunu yeterli şekilde yerine getirmiş olmakla beraber işin gerektirdiği performans düzeyini devam ettirmemektedir. Yeteneklerini geliştirmesi gerekir.

(E) TATMINKAR DEĞİL

Görevlerini yerine getirmede başarısız ve yetenekleri bu pozisyon için yetersizdir. (Hakkında ciddi tedbir alınması gereklidir.)

Değerlendirilen Aynı veya Benzer Seviyedeki Personelin

Yaklaşık %10	Çok Başarılı	(A)
%20	Başarılı	(B)
%40	İyi	(C)
%20	Gelişmesi Gerekli	(D)
%10	En Kötü	(E) şeklinde

Çan Eğrisi dağılımını göstermesi beklenmektedir. Bu eğrinin personel sayısının fazla olduğu şirketlerde daha doğru neticeler verdiğini bilmekteyiz. Ancak, sayınız ne olursa olsun, değerlendirmesini yaptığınız personel arasında En Başarılı Olanın ve sırası ile diğer performans gösteren personelin ayrılması ve işaretlenmesi gerekmektedir. Bu şekilde yapılmayan değerlendirmeler İADE edilecektir.

7. ÜST KADEMELERE ÇIKABİLECEK NİTELİKTEKİ PERSONELİN İŞARETLENMESİ

Zaman içinde devamlı ilerlemesi mümkün olabilecek, üst kademelere çıkabilecek nitelikteki personeli belirtmeniz ayrıca gerekmektedir.

Nitelikli personelin Kilit Mevkide çalışan personel arasından seçilmeleri gerekmektedir. Bu şekilde belirlenecek kişiler sayı olarak şirket memur personel sayısının %4 ile %5'ini geçmemelidir.

Daha önceki yazılarımızda "Kilit Mevki Personeli Şirket için önem arz eden, uzun vadede istikbal vadeden; Müdür, Şef, Uzman, Mühendis, Pazarlamacı gibi; kaybetmek istemediğimiz Kilit Görevlerde çalışan elemanlardır" şeklinde tarif etmekteyiz.

En değerli varlıklarımızın başında geldiğine mutabık olduğumuz Koç Topluluğu personeline ait en doğru bilgileri ancak tam bir işbirliği ile temin etmemiz mümkün olabilecektir. Bu sebeple bu yıl, bu konuya gerekenden fazla önem vermenizi ve zaman ayırmanızı önemle rica ediyoruz.

B. PERSONELİN 1 - 3 YIL İÇİNDE MUHTEMEL GELİŞMESİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRMENİZİ BELİRTİNİZ.

a) Kendi Şirketi içinde Terfi-Pozisyon Değişikliği-Transfer önerisi hali

Önerilen Pozisyon : _____

Önerilen Bölüm - Departman : _____

Hangi Tarihte : _____

b) Koç Topluluğunda başka bir şirkete transfer önerisi hali

Hangi Şirkete : _____

Hangi Pozisyona : _____

c) Emekliye Sevk : _____

d) İşten Çıkarma : _____

Üst Kademelere çıkabilecek nitelik ve yetenektedir.

C. ÜST KADEMELERE KADAR ÇIKABİLECEK NİTELİKLİ PERSONELİ BELİRLEME

Üst Kademelere çıkabilecek nitelikte değildir.

Zaman içinde devamlı ve çabuk ilerlemesi mümkün, üst kademelere kadar çıkabilecek nitelikteki elemanlar için özel açıklayıcı bilgi. (Niçin devamlı ve çabuk ilerlemelidir? Nitelikleri nelerdir? Hangi pozisyonlar ve alanlar önerilmektedir?)

DEĞERLENDİRME TARİHİ : _____

DEĞERLENDİREN : _____

ÜNVANI : _____

İMZASI : _____

ONAYLAYAN : _____

ÜNVANI : _____

İMZASI : _____