

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ**

Orkun ÖZSOY

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ARALIK 2005
ANKARA**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ**

Orkun ÖZSOY

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**ARALIK 2005
ANKARA**

Orkun ÖZSOY tarafından hazırlanan İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ adlı bu tezin yüksek lisans tezi
olarak uygun olduğunu onaylarım.



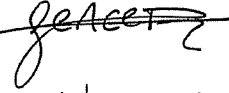
Prof. Dr. Mustafa KURT
Tez Yöneticisi

Bu çalışma, jürimiz tarafından ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ Anabilim Dalında
Yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

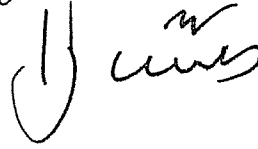
Başkan : Prof. Dr. Mustafa KURT



Üye : Doc. Dr. Cevriye GENCER



Üye : Yrd. Doc. Dr. İhsan YÜKSEL



Bu tez, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına
uygundur.

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

Orkun ÖZSOY

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
ARALIK 2005**

ÖZET

Performans olgusu, işin niteliklerine ve gereklerine uygun olarak önceden belirlenmiş bir ölçütün üzerindeki çalışma deresi olarak ortaya çıkar. Bireyin yaptığı her çalışma, başarısız ya da başarılı olarak nitelendirilir. Bu yapılmadığı takdirde, her iş görenin aynı kefeye konması durumu söz konusu olur. Bu da, örgütsel adaletin oluşmasını engeller. Ek olarak, örgüt içerisindeki işlemlerinin niteliğinin tanımlanması ve iş görenlerin başarılarının değerlendirilmesi, hem örgütü hem de içinde bulunduğu toplumu olumsuz yönde etkiler. Ayrıca böyle bir durumda örgütün verimlilik ve varlığını koruma amaçlarının aksine hareket edilmiş olacaktır.

İşte bu perspektif doğrultusunda, bu çalışmada performans değerlendirme konusuna genel bir bakış gerçekleştirilmiştir.

Bilim Kodu : 906 1.039
Anahtar Kelimeler : Performans, performans değerlendirme
Sayfa Adedi : 91
Tez Yöneticisi : Prof. Dr. Mustafa KURT

**PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM IN HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT
(M.Sc. Thesis)**

Orkun ÖZSOY

**GAZI UNIVERSITY
INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY
December 2005**

ABSTRACT

The performance facts points out as a determined criterion on a work degree of job quality and its requirements. The job, that is done, is qualified as if succeeded or not, in the event of that not done, we will have seen every workman in the same scale at balance. This will obstruct the organizational justice , also if we don't describe the quality of operation and don't evaluate the successes of workmen we will effect both the organization and the society in a negative side. Moreover, this will be a job done against of productivity at organization and its instinct so in this perspective direction we realize a general sight of work performance.

Science Code : 906 1.039

Key Words : Performance, performance evaluation

Page Number : 91

Adviser : Prof. Dr. Mustafa KURT

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren Hocam Prof. Dr. Mustafa KURT'a yine kıymetli tecrübelerinden faydalandığım hocam Doç. Dr. Cevriye GENCER'e, ayrıca Yrd. Doç. Dr. Bahar ÖZYÖRÜK'e, Yrd. Doç Dr. İhsan YÜKSEL'e ve çalışmalarımın her aşamasında manevi destekleri ile benim her zaman yanımda olan aileme ve yaşamım boyu hep yanımda olan arkadaşım Ümit SEVİM'e teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜRLER	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	ix
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ	2
2.1. Performans Değerlendirme Kavramı	2
2.1.1. Performansın tanımı	2
2.1.2. Performans değerlendirmenin önemi	3
2.1.3. Performans değerlendirmenin yararları	4
2.2. Performans Yönetim Sistemi	5
2.2.1. Performans yönetim sisteminin amaçları	6
2.2.2. Performans yönetim sisteminin aşamaları	6
2.2.3. Performans yönetim sisteminin kullanım alanları	8
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME	
YÖNTEMLERİ	13
3.1. Performans Değerlendirme Süreci.....	13
3.1.1. Kriterlerin belirlenmesi.....	13
3.1.2. Değerleme standartlarının belirlenmesi.....	14
3.1.3. Değerleme periyotlarının belirlenmesi.....	16
3.1.4. Değerlemecilerin eğitimi.....	16

Sayfa

3.1.5. Yönetici ve iş görenlere bilgi verilmesi	17
3.1.6. Değerlemecileri belirleme süreci	18
3.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ	22
3.2.1. İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi	23
3.2.2. Grafik değerlendirme yöntemi	25
3.2.3. Zorunlu doğallık yöntemi.....	25
3.2.4. Değerlendirme skalaları yöntemi.....	27
3.2.5. Kritik olay yöntemi.....	33
3.2.6. İşaretleme listesi yöntemi.....	35
3.2.7. Direkt indeks yöntemi.....	37
3.2.8. Standartlar yöntemi.....	38
3.2.9. Amaçlara göre yönetim	38
4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR	
VE KARŞILAŞTIRILAN SORUNLAR.....	41
4.1. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar.....	41
4.1.1. Hale etkisi.....	41
4.1.2. Belirli derecelere / puanlara yönelme	42
4.1.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme	46
4.1.4. Kontrast hatalar	47
4.1.5. Kişisel önyargılar	47
4.2. Değerlendirmede Karşılaşılan Güçlükler	49
5. SINIRLI BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ.....	52

Sayfa

5.1. Örnek Firma ile İlgili Bilgiler.....	53
5.1.1. Üretilmekte olan turbo tek kapak soba standart malzeme listesi.....	56
5.1.2. Standart malzeme listesinin açılımı.....	57
5.1.3. 2004 yılı için planlanan birim maliyet standartları.....	61
5.1.4. Haziran 2004 sonu itibariyle fiili sonuçlar.....	63
5.2. Örnek Firma İle İlgili İnceleme.....	64
5.2.1. Maliyetler ile ilgili inceleme.....	64
5.2.2. Karar ile ilgili inceleme.....	72
5.2.3. Satışlarla ilgili inceleme.....	73
5.2.4. Yatırımlarla ilgili inceleme.....	75
5.2.5. Alacaklar ile ilgili inceleme.....	76
5.3. Örnek Firma İle İlgili Değerlendirme Raporu.....	77
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	80
KAYNAKLAR.....	86
ÖZGEÇMİŞ	91

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Sistemi	7
Şekil 3.1. 360 Derece Değerleme Şeması.....	22
Şekil 4.1. Hale Etkisi Grafiği.....	42
Şekil 4.2. Yüksek Puanlara Yönelme.....	44
Şekil 4.3. Düşük Puanlara Yönelme	44
Şekil 4.4. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme	47

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Kariyer Geliştirme Sistemi.....	11
Çizelge 3.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	24
Çizelge 3.2. Grafik Değerleme Tablosu.....	25
Çizelge 3.3. Çalışanların faktör grupları.....	29
Çizelge 3.4. Geleneksel Değerlendirme Skalası.....	31
Çizelge 3.5. Davranışsal Değerleme Skalası.....	32
Çizelge 3.6. Kritik Olay Tablosu.....	34
Çizelge 3.7. Kontrol Listesi Formu Örneği.....	36
Çizelge 5.1. Anadolu Soba A.Ş gelir tablosu.....	55
Çizelge 5.2. Turbo standart maliyet karı.....	61
Çizelge 5.3. Anadolu soba A.Ş fiili maliyeti.....	63
Çizelge 5.4. Maliyet sapmalarının dökümü.....	78

1. GİRİŞ

İşletmelerin girdileri arasında ayrı bir önem teşkil eden insan kaynağı faktörü günümüzün değişen rekabet ortamında, yeni ekonomide işletmelerin en büyük rekabet gücünü oluşturmaktadır. Çünkü çalışanların başarısı işletmenin başarısı olmaktadır. Çalışanların performans düzeyi ne kadar yüksek olursa işletmelerin de verimliliği o ölçüde artmakta, ıskarta azalmakta, boş geçen süreler azalmakta ve kalite düzeyi de o ölçüde artmaktadır.

Fakat ne var ki bir işletmedeki tüm çalışanlar aynı performans düzeyinde çalışamazlar. Çünkü çalışanın göstermiş olduğu performansı onun doğuştan gelen yetenekleriyle, kişiliğiyle ve işe olan ilgisiyle yakından ilgilidir. Kişinin doğuştan gelen yetenekleri ve kişiliği değiştirilemez ancak onun işe olan ilgisi artırılarak performansı artırılabilir. Bunun için de bazı motivasyon araçlarından faydalanılır.

İşletmelerde bu çalışmaları insan kaynakları departmanı gerçekleştirmektedir. Bu çalışmalar arasında ise Performans değerlendirmenin ayrı bir yer vardır. Çünkü tüm İnsan Kaynakları Yönetimi faaliyetlerindeki çalışmalarda çalışanların performans değerleri temel yapı taşı oluşturmaktadır. (Örneğin; eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması, maaş ve ücret yönetimi vb. için performans değerlerine ihtiyaç vardır.)

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE YÖNETİMİ

2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel yada nitel olarak belirleyen bir kavramdır. (1)

Günümüz esnek organizasyonlarında performans değerlendirme yöneticinin performans hedef ve standartlarıyla iş görenin kişisel performansını arttırmasına yol göstermektedir. Performans değerlendirme maaş – ücret, terfi, işe son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticinin karar vermesinde temel oluşturmaktadır.

Eski tip teknikleri kullanan yöneticiler sadece kişisel performansı değerli görmekteydi. Oysa işçinin motivasyonu, yeteneklerinin gelişimi ve gelecekteki performansının artması, geçmişteki performansının feedback'i ile gerçekleşir. Gerçekte Feedback sonuçta kazanılanların başlangıçla karşılaştırılmasıdır. Bu nedenledir ki, günümüz organizasyonlarında strateji belirlemek için performans değerlendirme sürekli yapıp işgörenin değişken performans değerleri periyodik aralıklarla kaydedilir. Bunlara bakarak iş görenin gelecekteki performansı ve gelişimi izlenir.

2.1.1. Performansın tanımı

Bazı kaynaklarda geçen performans değerlendirmenin tanımı aşağıdaki gibidir:

Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır.

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını,

yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur. (2)

Bu tanımlardan yola çıkarak, performans değerlendirmeyi, genel olarak çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak çalışana ideal bir gelişme planının hazırlanarak ona iletilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz.

2.1.2. Performans değerlendirmenin önemi

Performans değerlendirmesi asıl olarak bireyi odak noktası olarak seçmektedir. Örgütte değerlendirme insan unsurlarıyla başlar ve onunla ilgisi olan düzenlemelerle birlikte insanla sona erer. Birey örgüt uyumsuzluğu örgütün çalışmasını anında bozabileceğine, etkinliği hemen azaltabileceğine göre bireyi iyileştirmeye, onun örgütle uyumunu maksimize etmeye yönelik bir çalışma olan performans değerlendirmesi de bu açıdan ne denli önemli bir çalışma olduğu kolayca anlaşılabilmektedir.

Performans ögesi, işletmede yönetim ve örgütün özünü oluşturmaz. Kuşkusuz işletme de, çok karmaşık yapıya sahip olan insanı değerlendirmek; malı, makine ve binaları değerlendirmekten çok daha zordur. Özünde performans değerlendirmenin yer aldığı, yönetim ve örgüt değerlemesini doğru biçimde yapabilmek, günümüzde yaşama ve gelişme mücadelesi veren işletmelerin başta gelen değerlendirme sorunu olmaktadır.

Bir işletmede verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, yükseltim ve işten işe aktarma kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır.

2.1.3. Performans değerlendirmenin yararları

Günümüz işletmelerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin yararlarını; yöneticiler, astlar ve organizasyon açısından aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

Yönetici açısından yararları

- Bireylerin ve örgütün performansının iyileştirilmesi,
- İletişimin iyileştirilmesi,
- İlişkilerin iyileştirilmesi,
- Personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi.
- Varolan ve potansiyel sorunların ortaya konması,
- Gelişme gereksinimlerinin ve personelin eğitim ihtiyaçlarının ortaya konması,
- Gizilgücün ortaya konması,
- Hizmet birimi – örgüt hedefleri iletişimine artan bir olanak kazandırılması,
- Yetki devrini artıran alanların bulunması, öğrenilmesi,
- Değerlendirme için bolca fırsat,
- Düzeltici önlemler için bolca fırsat,
- İş doyumunu arttırmaya ilişkin daha geçerli bilgi sağlamak,
- Personelin tutumlarına ilişkin daha geçerli bilgi edinme,
- Yöneticilik becerisini sergileme olanağı kazanmak.

Astlar açısından yararları

- Kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma,
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi,
- İşten elde edilen doyumun artması,
- Kendine güven duygusunun artması,
- Kendindeki güçlü yönleri öğrenme olanağı,

- Örgütün ve kendi biriminin hedeflerini tartışma olanağı,
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi,
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi,
- Kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir ihtiyacın görülmesi.

Örgüte sağladığı yararlar

- Bireylerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Birimlerin performanslarının iyileştirilmesi,
- Karlılığın artırılması,
- Verimin artırılması,
- Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Personel devrine ilişkin bilgileri daha geçerli hale getirmesi,
- Örgütteki eğitim ihtiyaçlarının daha güvenilir hale getirilmesi,
- Eğitim bütçesinin daha kolay yapılması.
- Eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi yeteneğinin artırılması,
- Bireylerin potansiyelinin daha sağlıklı daha doğru olarak değerlendirilmesi.
- Birimlerin potansiyelinin daha sağlıklı biçimde değerlendirilmesi,
- Kısa vadeli gereksinmelere uyarlama yeteneği,
- Ücret skalalarını gerçekçi bir şekilde planlanması ve daha yetenekli hale gelmesi,
- Kurum düzeyinde motivasyona yönelik bir ihtiyacın görülmesi.

2.2. Performans Yönetim Sistemi

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak değil de, dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem, günümüzde Performans Yönetimi Sistemi olarak adlandırılmaktadır. (3)

2.2.1. Performans yönetim sisteminin amaçları

Performans Yönetimi Sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan temel hususlar aşağıda belirtilmiştir:

- Organizasyonel hedeflerin spesifik bireysel hedeflere dönüştürülmesi, Herhangi bir pozisyon için söz konusu olan hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekli olan performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Önceden belirlenen ölçümlere kriterlerine göre çalışanların adil, eşit ve zamanında değerlendirilmesi,
- Kişinin kendisinden beklenen performans sonuçları ile fiili başarı durumunu karşılaştırabilmesi için ast ile üst (değerlendirilen ile değerleyen) arasında etkin bir iletişim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Performansın geliştirilmesi için organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları,
- Çalışanların başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi, Organizasyonun güçlü ve güçsüz yönlerinin tanımlanması,
- Geri – besleme yolu ile çalışanların motive edilmesi,
- Kariyer planlama ve eğitim konularında yönetime gerekli bilginin sağlanması,

Yukarıda belirtilenlerden de anlaşılacağı gibi sistemin asıl amacı çalışanın bireysel performansının sağlıklı ve adil kriterler aracılığı ile belirlenerek ölçülmesi, bu çalışmalardan kişilere bilgi vererek performanslarının geliştirilmesi ve örgütsel etkinliğin artırılmasını sağlamaktır.

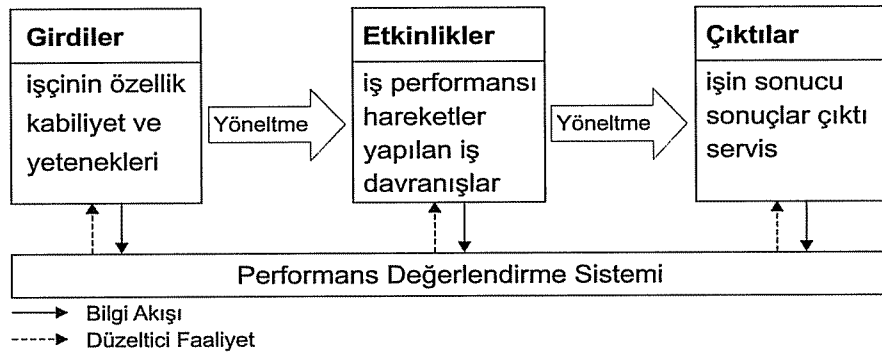
2.2.2. Performans yönetim sisteminin aşamaları

İşletme, performans yönetimi sistemini kullanırken şu aşamaları takip eder:

- Bireysel performansın planlanması (Dönem başında ast ile üst arasında gerçekleşen hedef belirleme görüşmeleri yolu ile),

- Bireysel performansı değerlendirebilmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi (Performans değerlendirme yöntemlerinin seçimi),
- Seçilen yöntemler doğrultusunda performansın gözden geçirilmesi (Değerlendirme formlarının önceden belirlenen ilkeler doğrultusunda doldurulması ve performansın değerlendirilmesi),
- Değerlendirilen bireye performansına ilişkin bir geri – besleme sağlanması Değerlendirme mülakatlarının yapılması,
- Bireye sağlanan geri – besleme doğrultusunda performansın geliştirilmesi için kişinin yönlendirilmesi (Coaching),
- Performans değerlendirme sonuçlarının bireye ilişkin kararların alınmasında temel oluşturması (Ücretlendirme, terfi, kariyer geliştirme, eğitim vb.).

Bu altı temel faaliyet Performans Yönetimi Sisteminin ana unsurlarını oluşturmakta ve sistemin başarısı için bu faaliyetlerin insan kaynakları yönetiminin diğer sistemleri ile uyumlu bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sistem Şekil 2.1.'de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Performans Değerlendirme Sistemi

2.2.3. Performans yönetim sisteminin kullanım alanları

Stratejik Planlama

Bazı işletmeler tepe yönetim tarafından belirlenen genel hedeflerin, bu hedeflerin gerçekleştirilmesine katkısı olacak yönetici ve astlara iletilmesi amacıyla formel performans değerlendirme sistemleri oluştururlar. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı ileriki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı öngörüorsa, bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için organizasyonda araştırma / geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan bir çok kişinin faaliyeti gerekmektedir. (4) 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 planını uygulanmasına yardım ederek, bu hedeflerin bireysel düzeyde belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yürütürler.

Böylece, organizasyonun stratejik planları bireysel planlar / hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır.

Performans Yönetimi Sisteminin en önemli evrelerinden olan bireysel performansın hedefler belirlenerek planlanması faaliyeti, yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi, işletmelerin stratejik planlama faaliyetleri ile yakından ilişkili olup, her iki sistemin etkinliği önemli ölçüde birbirine bağlıdır.

Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Organizasyonlarda yetiştirme / geliştirme faaliyetlerinin başarısı, bu faaliyetlerin iyi planlanmasına bağlıdır. Eğitim yönetiminde iyi bir planlama işletmelerde kimin, hangi konuya, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunu belirlemekte mümkün olacaktır.

İşletmeler eğitim ihtiyaçlarını çeşitli yöntemlerle saptarlar. Bunların bazıları bilimsel, ayrıntılı ve çalışanların katılımına olanak veren bir tarzda olabilir. Örneğin, kişi belirli eğitim programlarına kendisi aday olabilir ve kendi isteği ile bu programlara katılabilir. Diğer bazı durumlarda ise, yönetici astlarının hangi eğitim programlarına katılması gerektiği konusunda ilgili birime görüş bildirerek, eğitim ihtiyaç analizi olarak adlandırılan bu faaliyetlere katkıda bulunabilir.

Organizasyonlarda bu doğrultuda yapılan çalışmalara destek vermek, bazen de tamamen eğitim ihtiyacını belirlemek amacı ile performans değerlendirme faaliyetlerinin sonuçlarından yararlanılır. Diğer bir deyişle, Performans Yönetimi Sisteminden sağlanan veriler bazen eğitim ihtiyacını belirlemek için yapılan diğer çalışmaları tamamlayıcı nitelikte ya da onları kontrol etmeye yarayan bilgiler olarak değerlendirilirken, bazen de bu tür sistematik çalışmaların olmadığı işletmelerde eğitim ihtiyaç analizi işlevini yerine getirirler.

Özellikle performans değerlendirme sonuçlarının değerlendirenle değerlendirilen arasında karşılıklı olarak açıkça görüşüldüğü, değerlendirme mülakatlarının yapıldığı durumlarda, astların eğitim ihtiyaçlarının daha ileri derece bir objektiflik ve yansızlıkla ortaya çıkacağı düşünülebilir.

Ücret Yönetimi

Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından biri, değerlendirme

sonuçlarının ücret – maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. İşletmelerimizin çoğunda doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları kişilerin ücretlerinin oluşturulmasında etkili olmaktadır.

Sistemin bu amacı oldukça önemli bir paradoksu içermektedir: Performans değerlendirme sisteminin kişileri motive edici olabilmesi için teoriler, performans ile ödül sistemleri arasında sıkı bir bağ kurulmasını ve kişinin de bu bağı / ilişkiyi açıkça görebilmesini önermektedir. Bu bağı kurmanın en iyi yolu da ücret, maaş, prim, komisyon vb. parasal ödüllerin belirlenmesinde diğer bazı kriterlerin yanı sıra, kişinin performans değerlendirme sonuçlarını bir veri olarak kullanmaktır.

Gerçekten de kişilerin maddi kazançlarının oranı, onların performansları ile bir biçimde ilişkilendirilmelidir. Dolayısıyla kurumların çoğunda performans değerlendirme sonuçları doğrudan ya da dolaylı olarak ücret artışında kullanılır. Buradaki önemli ilke performansı düşük olanların düşük ücret almaları, performansı yüksek olanların yüksek ücret almaları gibi basit bir ilişki kurulmaması gereğidir. Öncelikli amaç yüksek performans ve yüksek başarıyı ödüllendirmek, başarısızlığa değil başarıya odaklanmak olmalıdır. Bunun için performansı arzulanan düzeyde olmayanların maaşına ortalama bir artış, performansı yüksek olanların ise daha yüksek bir maaş almaları tercih edilmelidir. Bu konuda enflasyon oranı + performans değerlendirme zammı uygulamasının yararlı sonuçlar verdiği belirlenmiştir.

Kariyer Geliştirme Sistemi

Günümüz modern yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarında etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri; gerek organizasyonel etkinlik, gerekse iş gören tatmini açısından oldukça büyük önem taşımaktadır.

Çizelge 2.1. Kariyer Geliştirme Sistemi

Kariyer Geliştirme	
Kariyer Planlama	Kariyer Yönetimi
• Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve güçsüz yönlerini değerlendirmesi • Organizasyon içi – dışı kariyer olanaklarını tanımlaması • Kendisine kısa, orta, uzun dönemli hedefler saptaması • Planlarını hazırlaması • Planlarını uygulaması	• Beşeri kaynak planları ile sistemin entegre edilmesi • Kariyer yollarının belirlenmesi • Kariyer bilgisinin artırılması için açık işlerin duyurulması • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi • Astlara kariyer danışmanlığı yapılması • İş deneyimlerinin artırılması • Eğitim personel politikalarının oluşturulması

Çizelge 2.1.'de görüleceği gibi, kariyer yönetimi sistemi içerdiği hedef belirleme, kendi kendini değerlendirme, astın üst tarafından değerlendirilmesi, astın eğitim programlarına tabi tutularak geliştirilmesi vb. faaliyetler nedeni ile Performans Yönetimi Sistemi ile çok yakın ilişki içindedir. Her iki sistemin organizasyon içinde birbirleri ile bilgi alışverişi içinde olması, diğer insan kaynakları sistemlerinin etkinliğini de olumlu biçimde etkilemektedir.

Organizasyon yaşamında kişilerin yükselmeleri, işleri için gerekli eğitimi almaları ve yatay yönde iş değişikliklerine tabi tutulmalarına ilişkin kararların alınmasında Performans Yönetim Sistemi verileri, kariyer geliştirme sistemine ihtiyaç duyulan bilgileri sağlamaktadır. (5) Sistematik bir kariyer yönetimi programı olmayan işletmelerde terfi, tayin, transfer ve rotasyon kararlarında, Performans Yönetim Sistemini yararlı bir veri kaynağını oluşturmaktadır.

Rotasyon, İş Genişletme, İş Zenginleştirme Gibi Uygulamalar

Performans değerlendirme ile ulaşılan sonuçların bireysel düzeydeki değerlendirmeleri ile belirli yerde mutsuz olan ancak başka bir görevde başarılı olacağına inanılan personelin rotasyonu için de kullanılması mümkündür. Örneğin sürekli olarak belirli sorunlarını performans değerleme sonucuna yansıtan kişiler olabilir. Bu ve benzeri sorunu bir iki dönem devam edenler vazgeçilemeyecek ve kazanılması arzı edilen elemanlar olmaları halinde rotasyona tabi tutulmaları sağlanabilir. Aynı kurumun farklı bir görevinde kişinin daha başarılı olması böylece sağlanabilir. Aynı biçimde işini yetersiz gören yetenekli çalışanların işleri zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, yeni görev ve sorumluluklar verilebilir. Özellikle performans değerlendirme sonunda kişilerle yapılan görüşmelerden edinilen bilgiler bu uygulamalara temel oluşturabilirler.

Sözleşme Yenileme veya İşten ıkarma

Performans değerlendirme sonuçlarının kurulanıldığı önemli bir alan da sözleşmelerin yenilenmesi veya işten çıkarma kararlarıdır. Gerçekten de bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan kişiler ile işe devam edilmesi ama belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren kişiler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. (6)

3. PERFORMANS DEğERLENDİRME SÜRECİ VE DEğERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerleme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerleme sisteminin

kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rasgele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır.

3.1.1. Kriterlerin belirlenmesi

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle görev ve iş analizinin yapılması, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra çalışanların ölçümlenecekleri değerlendirme boyutları olan kriterlerin tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir:

Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır. Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda iş gören davranışları da göz önüne alınmalıdır. (7)

- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.
- Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, baten de kötüden iyiye sıralanır.

Örneğin;

İş bilgisi : Çok iyi, iyi, orta, yeterli, yetersiz.

İş yeteneği: Yetersiz, yeterli, orta, iyi, çok iyi

Kriterlerin sayısal değerlendirilmesi yanlıgilara yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tutulması iyi karşılanmamaktadır.

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir.

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,
- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

Bu temel kriterler kendi içinde alt kriterlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Örneğin bireyin özellikleri, temel kriterinin alt kriterleri olarak alınacak olursa bunlar şöyle sıralanabilir: İşbirliği, güvenilirlik, çalışkanlık, uyabilirlik, davranış, kişilik, yargılama, uygulama, önderlik, beceriklilik, yürütme, sağlık, fiziksel görünüş vb. gibi.

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir.

3.1.2. Değerleme standartlarının belirlenmesi

Performans standartları, hem üstler hem de astlar için iki tür bilgi içerir. Bunlardan birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da kişinin yapmakla sorumlu olduğu görevleri yani görev tanımlarını içerir. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. Performans standartları ikinci sorunun cevabını vermeyi amaçlar. (8)

Standartlar bir bakıma değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eder. Genellikle performans standartları kantitatif ve kalitatif olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Kantitatif standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı sayılabilir. Kalitatif standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme

yeteneği konusunda belirlenen ölçütler sayılabilir.

Standartlar çalışanın ne kadar başarılı olduğunu belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Örneğin, satış kriterine göre değlerlenen bir çalışan için ayık 250 ünitelik bir satış standart kabul edilebilirken, 400 ünitelik bir satış bu standartlar doğrultusunda üstün bir performans olarak kabul edilebilir.

Organizasyonlar standartlarını belirlerken hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleri, çalışanın geçmişteki başarımlarını gösteren kayıtlar vb. gibi bilgi kaynaklarından yararlanırlar.

Standartların başarılı olabilmesi için şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir: (9)

Spesifiklik: Her çalışan kendinden neler beklendiğini tam olarak bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Performans ölçümü, standartlar nicel oldukları takdirde kolaydır. Söz konusu performansın ölçümünde sayısal standartların kullanılması zorsa veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartlar ulaşılamaz olduğu takdirde bunun farkına varan çalışanlar, bu standartlara ulaşma çabalarından vazgeçeceklerdir. Kuşku yok ki, çalışanlar için ulaşılması gereken bu standartların güvenilir olması için belirlenen hedeflerin saptanmasına bizzat çalışanlar da katılmalıdır. Konuya bu açıdan bakıldığında belirlenen standartlara güven artacak ve onlara ulaşmak için çaba düzeyi yükselecektir.

Bu doğrultuda hareket eden bazı işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme yoluyla dönem başında anlaştıktan sonra belirlenen formlara yönetici ve değlerlenen astlar imza atarlar. Bir bakıma değlerlenen ast kendisini hedeflere kilitlemekte ve adeta

bir taahhüt altına girmektedir.

3.1.3. Değerleme periyotlarının belirlenmesi

Çağdaş işletmeleri yönetenlerin zamanı sınırlıdır ve değerlidir. İşgören değerlemesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz. Birbirine çok yakın periyotlara sıkıştırılmış değerlendirme çalışması zaman alıcı olduğu kadar kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli değişiklikler getirmez. Kaldı ki, sık sık yapılan değerler iş gören üzerinde baskı etkisi yaratabilir. Bu nedenle en uygun görülen ve uygulamada kabul gören periyot altı aylık veya bir yıllık uygulamalardır. Dönem sonunda iş görenin çalışması, başarı ya da başarısızlığı, davranışları ve karşılaşılan değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. (10)

3.1.4. Değerlemecilerin eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı örgütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlemelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan iş görenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (oto kontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak iş görenlere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır. (11)

3.1.5. Yönetici ve iş görenlere bilgi verilmesi

Performans değerlemesinde başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış – veriş bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemesinin gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve iş görenlerin değerlemesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır.

Hangi konuda olursa olsun başarı sağlamanın ön koşulu ilgili iş görenlere yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi vermektir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin iş görenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle iş görenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz yorumlarına gerek kalmaksızın konular ve sorunlar aydınlığa kavuşur. Bu genel kural iş gören değerlemesinde de çok önemli bir rol oynar. Oysa bazı yöneticiler iş görenlere bilgi vermekte oldukça ağır ve isteksiz davranır. Onlara göre bilgi kaynakları çoğu kez iş görenleri ilgilendirmez ya da ilgilendirmemesi gerekir. Kuşku yok ki, işletmede düzenlenecek bir anket çalışması iş görenlerin birçok bilgilere gereksinme duyduğunu ortaya çıkaracaktır. Bugün artık çağdaş iletişim tekniklerini bilen ve uygulayan her yönetici iş görene bilgi vermekle ona ilgi göstermenin aynı şeyler olduğunun bilincindedir. (12)

Performans değerlendirme oldukça duyarlı bir konudur. Zira sistemin uygulanmasından etkilenecek olan kişiler akla gelen her türlü yorumu yapabilirler. Bu konuda iş görenlere yeterli bilgi verilmezse, bazı primlerin kaldırılacağı yada belli sayıda iş görenin işinden çıkarılacağı kuşkusu performans düşüklüğüne neden olabilir. Bu nedenle, sistemin başarıya ulaşması isteniyorsa, bunun ilk koşulu olarak iş görenlere gerekli bilgiler verilmeli ve onlarla işbirliği sağlanmalıdır.

İş görenlere varsa işletme gazeteleri aracılığı ile, yoksa broşür, sirküler ve bazı notlarla yazılı olarak yada tartışmasız veya tartışmalı toplantılarla sözlü olarak iş gören değerlemesinin amaçları, kullanılan yöntemler, karşılaşılan sorunlar açıklanmalıdır. Bu yönde yapılan her girişim performans değerlemesinin başarısını olumlu yönde etkileyeceği gibi personelin sisteme desteğini ve katkısını da sağlayacaktır.

3.1.6. Değerlemecileri belirleme süreci

Performans yönetim sisteminde değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Burada belirtilmesi gereken en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişileri iş görenleri yeterli bir süre gözlemlene imkanı ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edilmiş olmalıdır. (13)

Değerlemenin kim ya da kimler tarafından yapılması konusunda çok değişik alternatifler sunabilir:

Yöneticilerce Değerleme

En geniş uygulama, her iş görenin bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, iş göreni ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşik yapıya uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlemenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir iş göreni aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Bu durumda eğer puanlama yöntemi uygulanıyor ise birden çok yöneticinin verdiği puanların ortalaması alınır. Burada birden çok yöneticinin kimlerden oluşması gerektiği ve sayısı tartışılabilir. Uygulamada

bazen birden çok yatay ve dikey yöneticiden oluşan kaliteler tarafından gerçekleştiği görülür. Ancak çok sayıda yönetici değerlemeye katılacaksa bunların birbiriyle iletişim kurmadan bağımsız değerlendirme yapmaları doğru olur. Yatay veya dikey alanda değerlemeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. (14) Burada en önemli rol yine de ilk yöneticiye düştüğü için onun değerlemesine oransal olarak biraz daha ağırlık verilmesi yerinde olur.

Yönetici tarafından değerlemenin yapılması bazı sakıncalar da doğurur.

Örneğin:

- Üstün, ödül ve ceza gücü nedeniyle astın kendisini baskı altında hissetmesi,
- Üstün astına geribildirim yoluyla bilgilendirmeden kaçınmış olması,
- Cezalandırma durumunda astın çevresinden ve üstünden uzaklaşması, gibi sorunlar çıkabilir.

Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlemesi giderek benimsenen bir modeldir. Yönetici astına kendi kendisini değerlemek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. (15)

Çalışanlardan böylesine bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır.

Yönetici, astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlendirmeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları isterse astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir.

Araştırmalar göstermiştir ki, kendi kendini değerlendirmekteki asıl sorun çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Çalışanlar performans değerlerini standartlara uymadan kendi kafalarına göre yapmaktadırlar.

Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Aynı ünite de çalışan kişilerin birbirlerini daha yakından tanıyacağı varsayımı ile birbirlerinin performansını değerlemesi istenebilir. Bütün gün yan yana çalışan takım arkadaşını yakından gözleyebilme fırsatını bulacağı bir gerçektir. Örneğin, takım arkadaşının devamlılığı veya toplantılara zamanında ve etkin katılımı, gönüllü çalışması, diğer arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgiyi paylaşması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlemeye alınabilir. (16)

Ancak kişi arkadaşını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle terfi ve ücret artışı konularında bu tür değerlendirmelere dayanılmaması önerilmektedir.

Astlarca Değerleme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Bu model çok yaygın değildir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve üstelik astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerleyebilme fırsatı edinmeleridir.

Bu yöntemin başarılı olması için astın, performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticiler de astların önerilerinin, yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin, kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde

karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlemede astların görüşlerini yorumlarken ihtiyatlı olunmalıdır.

Müşterilerce Değerleme

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, iş yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir.

Her ne kadar, müşteri amaçları, organizasyonunun amaçlarıyla tam olarak uyum sağlasa da, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir. (17)

360 Derece Değerleme

Performans değerlendirmede geleneksel yaklaşımlarda sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Oysa pratikte patron, bireyin performansına ilişkin anahtar noktaları değerlemede en az kalifiye olan kişidir. Patron adına hareket eden yöneticide değerlendirmede tek yanlı kalabilir. İşte bu sorunla başa çıkabilmek için bazı firmalar, bireyin performans değerlendirmesinde ortak olarak kabul edilen birçok kişinin katkısından yararlanmayı tercih etmeye başlamıştır. Bu ortaklar; ilgili, yöneticiler, astlar iç ve dış müşteriler vb. olabilmektedir.

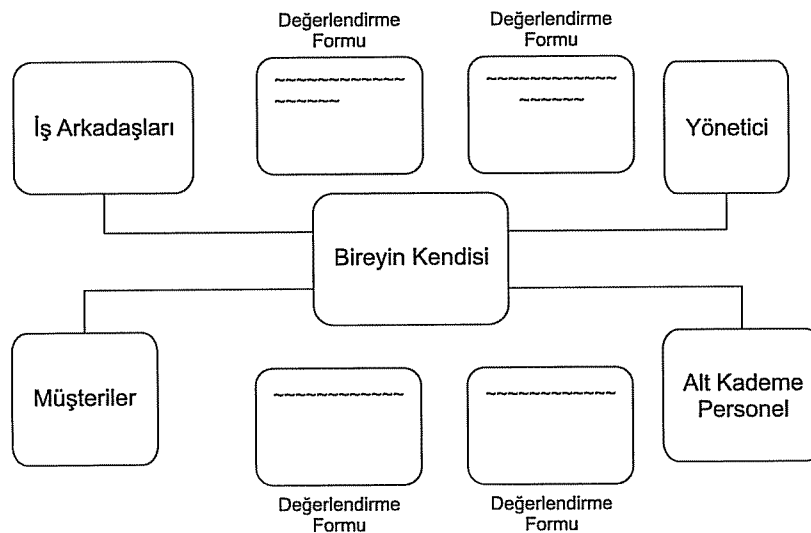
Bu değerlendirme yöntemi İnsan Kaynakları Yönetimi için verilen kararlarda devamlılığı ve bütünlülüğü sağlamaktadır. Organizasyonel hedeflerle bireysel hedefleri uyumlaştırarak organizasyonun başarısını mümkün kılmaktadır. Ayrıca gelecekte yöneticilerin performans değerlendirme ve eğitim ihtiyaçlarını belirlemek için ihtiyaç duyacağı yüksek kalitede bilgi birikimini oluşturarak yöneticinin çalışanlar hakkında doğru karşılaştırmalar yaparak doğru kararlar vermesini sağlamaktadır. Yapısı itibarıyla de organizasyonun tüm alt sistemleri arasında bir bilgi iletişimi etkileşimini meydana getirir.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin en önemli parçalarından biri olan 360 Derece Değerlendirme yönteminde bir çok organizasyon, geleneksel yöntemden farklı olarak bireylere kazançlı çıkacakları fırsatları sunmakta ve çalışanlarının zayıf yönlerini stratejik bir şekilde geliştirmeyi sağlama yoluna gitmektedir. (18)

Organizasyonların İKY sistemi zayıf ve yetersiz ise 360 Derece değerlendirme yöntemi bu organizasyonlara pek bir şey kazandıramaz. Ayrıca; organizasyonda belirlenen hedeflerden zayıf, organizasyonunun performansını geliştireceğine inanılan yeteneklerin güçlendirilmesi üzerinde odaklanmak zorundadır. (19)

Modelinin işleyişi şekil 3.1.'de gösterildiği gibidir.

Şekil 3.1. 360 Derece Değerleme Şeması



3.2. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performansın doğru algılanması ve doğru olarak değerlendirilmesi her zaman için önemli bir sorun olmuş, bu nedenle organizasyonlar kullanacakları

performans değerlendirme sisteminin seçiminde zorlanmışlardır. Çalışmamızın bu bölümünde uygulamada kullanılan çeşitli yöntemler incelenilecektir ve sonucunda karşılaştırılması yapılacaktır.

3.2.1. İkili karşılaştırma ve sıralama yöntemi

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Özellikle az sayıda kişinin çalıştığı işyerlerinde uygulanma şansına sahiptir. Bu yöntemi basit sıralama ve ikili karşılaştırma olarak iki parça halinde inceleyebiliriz. Basit sıralama yönteminde değerleyici astlarını en iyiden en kötüye doğru sıralar. Basit sıralamaya nazaran daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde ise her bir kişi diğeriyle tek tek karşılaştırılır. Kişi sayısı arttıkça karşılaştırma sayısı da artar. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülden bulunabilir. (20)

$$\text{Karşılaştırma sayısı} = \frac{n.(n-1)}{2}$$

n = karşılaştırılacak kişi sayısı

Karşılaştırılacak kişi sayısının fazla olması formülden de görülebileceği gibi karşılaştırma sayısını arttıracığından, yöntemin kalabalık gruplarda uygulanması kullanışlı olmamaktadır.

İster basit, ister ikili – karşılaştırma yolu ile yapılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, organizasyon için taşıdığı değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. (21) Bazı örneklerde, sıralamada birkaç kriterin dikkate alındığı görülmekteyse de, bu gibi uygulamalarda da çok genel ve gözlemlemesi oldukça zor kriterler değerlendirmeleri sübjektifleştirmekte ve karşılaştırma sayısını da hayli arttırmaktadır.

Ayrıca sıralama yönteminde kişilerin pozisyonları ve görev ünvanları dikkate alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılıyor olmaları, daha sonraki bölümlerde ele alınacak olan değerlendirme hatalarından pozisyonlardan etkilenme hatasını doğuracaktır. (22) Diğer bir deyişle, daha üst düzey görevlerindeki kişilerin daha başarılı olacağı gibi yanlış bir kanıya sahip olan değerlendiricilerin, sıralama yaparken bu hatadan kaçınması oldukça güç olacaktır. Örneğin bir müdür yardımcısının memurdan daha başarılı olması gerekir görüşü ile, müdür yardımcılarını listenin başında, daha alt görev ünvanlarındaki kişiler ise listenin sonunda yer alacaktır.

Sıralama yönetiminde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için, kişiler arası başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılamamaktadır. Açıklanan bu gibi sınırlamalar nedeni ile sıralama yöntemi günümüzde işletmelerde pek fazla kullanılmamaktadır. Ancak bazı organizasyonlar, kullandıkları diğer performans değerlendirme yönteminin sonuçlarını kontrol etmek ya da desteklemek için bazı durumlarda üstlerden astlarını sıralamalarını istemektedirler. Özellikle aynı düzey görevlerdeki kişiler arasında kadrolama konusunda seçim yapılacağı zaman bu yöntemi uygulayan işletmelere rastlanmaktadır.

Çizelge 3.1. İkili Karşılaştırma Yöntemi

İşe Göre Değerlendirme						Yaratıcılığa Göre Değerlendirme					
Karşılaştırma	A Ali	B Veli	C Cem	D Volkan	E Efe	Karşılaştırma	A Ali	B Veli	C Cem	D Volkan	E Efe
A Ali		+	+	-	-	A Ali		-	-	-	-
B Veli	-		-	-	-	B Veli	+		-	+	+
C Cem	-	+		+	-	C Cem	+	+		-	+
D Volkan	+	+	-		+	D Volkan	+	-	+		-
E Efe	+	+	+	-		E Efe	+	-	-	+	

↑

Veli daha iyi
+ Daha - Daha kötü

↑

Ali daha iyi

3.2.2. Grafik değerleme yöntemi

Performans değerlemesinde kullanılacak bir diğer basit yöntem de grafik değerleme leğinin hazırlanmasıdır. Grafik değerleme yönteminde, bir bölümde veya küçük bir işletmede çalışan elemanlar listede alt alta yazılır ve karşılarında yer alan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerleme tablosunda işaretlenir. Böylelikle toplu olarak tek tabloda kişilerin bulundukları performans noktaları görülür ve diğerleriyle kolaylıkla karşılaştırılabilir. (23)

Pratik görünmesine karşın bu yöntemin tıpkı ikili karşılaştırma yönteminde olduğu gibi kişiyi bir bütün olarak değerlendirmesi nedeniyle çok sağlıklı olduğu söylenemez.

Çizelge 3.2. Grafik Değerlendirme Tablosu

Faktörler		İş Adı :		Tarih :	
Bölüm		İş Numarası :		Derece :	
		Derecelendirme			
Faktörler	ok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	ok Yeterli
Nitelik Anlama Kabiliyeti İşe Devam Ekipman Koruma Değerlendiren Düşünceler					
Tarih				İmza:	

3.2.3. Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde üstler aslarını performans düzeyinin genelde birbirine yakın olduğunu düşünürler. (24) Yani performanslarında belirgin farklılıklar yoktur. Örneğin işçilerimizin performans dağılımlarını aşağıdaki gibi düşünebiliriz:

- % 15 En Yüksek Performans
- % 20 Yüksek Performans
- % 30 Orta Seviyeli Performans
- % 20 Düşük Performans
- % 15 Çok Düşük Performans

Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle yönetici çalışanları yukarıdaki gibi dereceler ayırabilir. Büyük organizasyonlarda çalışan sayısına bağlı olarak normal dağılıma yaklaşıldığından tekdüze sonuçlara ulaşmayı sağlayan oldukça kullanışlı bir yöntemdir. (25)

Yukarıda ele alınan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri kişilerin performans düzeylerini genel bir kritere dayalı, global olarak değerlendiren yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin varolduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel kritere dayalı görünüşünü objektif olarak artışını açıklaması ve onu bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

Bunun yanı sıra, ücretlere ilişkin kararların alınmasında da bu yöntemlerden yararlanmak sakıncalı sonuçlar yaratabilir. Başarı sırasına konulmuş astların performans düzeyleri arasındaki farklılıklar açık ve belirgin olmadığından, bu sıralamalara dayalı olarak belirlenecek ücret artışları da adil olmayacaktır.

Bu yöntemler, kadrolama ve terfi kararlarında, diğer yöntemlerle birlikte, sonuçları desteklemek ve / veya kontrol etmek için kullanılabilir.

3.2.4. Değerlendirme skalaları yöntemi

Değerlendirme Faktörleri

Geleneksel değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde kişilerin performansları çeşitli kriterler açısından bir skala ile ölçülür. (26) Performansın ölçülmeye çalışıldığı bu kriterler değerlendirme faktörleri olarak adlandırılır. Performans kriterleri üçe ayrılır: Değerlenen kişinin kişilik özelliklerini, işe ilişkin davranışlarını ve yaptığı işin sonuçlarını ya da çıktılarını ölçmeye yarayan faktörler.

Kişilik özelliklerini ölçmeye yarayan faktörlerin soyut ve gözlemlemeye müsait olmayışı değerlendiricilerin bazı değerlendirme hataları yapmasına neden olacağından, davranışları ve sonuçları değerlendirmeye yönelik faktörlere ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulamasına rağmen, geçerlilik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin gene de kullanım alanını genişletmektedir. (27)

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme skalasını geliştirmeye yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanı sıra, geleneksel değerlendirme skalası yönteminin temel ilkelerine sadık kalarak, geçerlilik ve güvenilirliği artırıcı bazı hususlar sistemlere eklenmiştir. Bu hususlar şöyle özetlenebilir:

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir

konudur. (28) Öncelikle seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Fedakatlık, güvenilirlik gibi soyut kavramların kullanılması bazı değerlendirme hatalarına neden olacaktır.

Ayrıca faktörler arasında geçişim olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin / performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Örneğin, sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi iki ayrı faktör kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir.

Geleneksel değerlendirme skalasını kullanan sistemler değerlendirme faktörlerini açık ve net bir biçimde tanımlayarak, tüm değerlendirme amirlerinin aynı tanımları izleyip, benimsemelerini sağlarlarsa, yönetimin daha sağlıklı sonuçlar vereceği görülecektir.

Faktörlerin Tartılandırılması

Değerlendirme skalalarını içeren yöntemlerde bir işletmede çalışan tüm personeli tek bir form ile değerlendirmek, kullanılan performans kriterleri açısından çeşitli güçlükler yaratabilir. (29) Özellikle, yönetici olan personel ile olmayanlar arasında performansın farklı kriterler açısından değerlendirilmesi gerektiğinden, bu yöntemi kullanan pek çok işletme iki ya da daha çok sayıda form geliştirerek farklı iş gören gruplarını farklı kriterlerle değerlendirmeye çalışırlar.

Bazen bu farklılıklar yapılan işlerin içerik ve özelliklerinden de kaynaklanabilir. Örneğin, satış personelinin performansının ölçülmesinde iletişim, ikna yeteneği vb. kriterler diğer kriterlerden daha fazla önem taşıyacaktır. Gerek kişilerin örgüt yapısındaki konumları, gerekse işlerinin içeriklerinden farklılıklar, bir yandan ayrı formlar düzenlenmesini gereğini

doğururken, diğer yandan da kullanılan değerlendirme kriterlerinin tartılandırılması yolu ile daha etkin değerlendirmeler yapılması amaçlanabilir.

Faktörlerin tartılandırılması işleminde eğer hareket noktası bulunduğu organizasyon kademesi ise, kişinin göre ünvanının yükselmesi ile işinde kullanıldığı yönetsel becerilerini öneminin teknik bilgi ve becerilerine göre artacağı varsayımından hareket ederek, çeşitli faktör grupları için, görev ünvanlarına göre farklı katsayılar / tartılar belirlenecektir. (30)

Çizelge 3.3. Çalışanların Faktör Grupları

	Memur	Şef	Müd.Yrd.	Müdür
Çalışma davranışı ve kişilik özelliklerine ilişkin faktörler	% 50	% 30	% 30	% 30
Bilgi – beceri düzeyine ilişkin faktörler	% 50	% 40	% 30	% 20
Yönetsel becerilere ilişkin faktörler	-	% 20	% 40	% 50

Yukarıda üç farklı faktör grubuna çeşitli düzeylerdeki pozisyonlar için belirlenen katsayılar görülmektedir. Örnekten de anlaşılacağı gibi memurlar için çalışma davranışı, kişilik özellikleri ve bilgi – beceri düzeyi eşit ağırlıkta kabul edilmekte, diğer ünvanlarda ise, kişi yönetim kademelerinde yükseldikçe, yönetsel becerilerini değerlendiren faktörlerin nispi önemi giderek artmaktadır.

Bazı durumlarda ise ünvanlara göre yapılan tartılandırmalardan çok, benzer işlerden oluşan gruplara göre tartılandırma daha yararlı olmaktadır. Bu gibi durumlarda kişilerden benzer nitelikler gerektiren işler gruplandırılarak, bu grupların tartılandırılması işleminin, işleri yapan ya da çok iyi tanıyan kişilerin katılımı ile yapılması önem kazanmaktadır. Katılım sonucu oluşan bir komitenin belirleyeceği tartıların kullanımı daha sağlıklı sonuçlar verecektir.

Değerlendirmelerde kullanılan skalalar geleneksel değerlendirme skalası yönteminde değerlendirme faktörleri aracılığı ile performansın ölçümlendiği skala da görüleceği gibi çeşitli şekillerde düzenlenebilir.

Yöntemin geçerliliği açısından skalanın içerdiği aralıkların sayısı önem taşır. Yapılan araştırmalar aralık sayısı arttıkça güvenilirliğin düştüğünü, değerleyicilerin 7'den fazla (± 2) aralığı olan skalalarda güvenilir değerlendirmeler yapamadığını göstermektedir.

Valerie ve Andrew Stewart ise beşten fazla aralığı olan skalaların kesinlikle kullanılmamasını önermektedirler.

Ülkemizde de yaygın olarak kullanılan geleneksel değerlendirme skalalarını olumlu ve olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir:

Yöneticilerin astlarının performanslarını çeşitli özellikleri açısından gözlemleyip, çeşitli kriterler doğrultusunda çok yönlü bir değerlendirme yapmalarına olanak veren bir yöntemdir. (31)

Değerlendirme faktörleri iyi seçilip, tüm değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılmasını sağlayacak tanımları yapıldığında, tekdüze değerlendirmelere ulaşılabilir.

Skaladaki sayısal değerlerle kişilere puan verilmesi mümkün olduğundan, değerlendirmelerin sayısal sonuçlarından yönetsel kararlarda kolaylıkla yararlanılır.

Yöntem değerlendiricileri skaladaki değerleri seçerken serbest bıraktığından çeşitli değerlendirme hatalarına rastlanabilir. (32)

Çizelge 3.4. Geleneksel Değerlendirme Skalası

a. kalite	Yüksek		✓			Düşük																																																																																														
b. kalite	Yüksek		✓			Düşük																																																																																														
	5	4	3	2	1																																																																																															
c. kalite		✓																																																																																																		
	Olağanüstü Yüksek Kalitede işçilik	Yapılan işin kalitesi genellikle üstün	İş için orta düzeyde kalite	Kalite Dalgaları Gösteriyor	Kalite Nadiren Tatminkar																																																																																															
d. kalite																																																																																																				
	Çok Hatalı	Orta düzeyde Hatalı	Zaman zaman Hatalı	Hiç hata Yapmıyor																																																																																																
e. kalite	5	4	3	2	1																																																																																															
f. kalite	Performans düzeyi																																																																																																			
	Performans faktörleri	Sürekli üstün	Bazen üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz																																																																																															
	Doğruluk		X																																																																																																	
	Tasarruf																																																																																																			
	Düzenlilik																																																																																																			
g. kalite	<table border="1"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td><td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td><td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td><td>25</td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td colspan="5">Yetersiz</td> <td colspan="5">Ortanın altı</td> <td colspan="5">Orta</td> <td colspan="5">Ortanın Üstü</td> <td colspan="5">Mükemmel</td> </tr> </table>																									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25																										Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın Üstü					Mükemmel				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25																																																																												
Yetersiz					Ortanın altı					Orta					Ortanın Üstü					Mükemmel																																																																																
h. Yapılan işin kalitesi	15	13	11	9	7	5	3	1																																																																																												
	Hatalı ürün Sayısı düşük	Yaptığı iş genellikle O.K.	İşin sık sık Kontrolü Gerekliyor	Dikkatsiz ve hata yapar																																																																																																
1. Yapılan işin kalitesi	Yaptığı hataları, gösterdiği dikkat ve özeni değerlendiren ve kontrol Kayıtlarını da dikkate alın.																																																																																																			
	Zayıf 1-6, Orta 7-8, İyi 19-25																																																																																																			

Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal Beklenti Skalaları aynı zamanda Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Skalaları olarak da bilinmektedir. Bu yöntem de diğer geleneksel değerlendirme skalalarında olduğu gibi, kişinin performansını çeşitli boyutlar açısından ölçülmeye çalışılır. Davranışsal Değerlendirme

Skalalarının, kişisel çeşitli kişilik özelliklerine sahip olup olmamalarına göre değil, spesifik iş gereklerini etkinlikle yerine getirecek davranışları ne oranda sergileyebildiklerine göre değerlendirmektedir. Belirli kriterler için geliştirilmiş alternatif cevap ifadeleri aynı zamanda skalada çeşitli performans düzeylerini temsil etmektedir. (33) Davranışsal Değerlendirme Skalalarına bir örnek verilmiştir.

Çizelge 3.5. Davranışsal Değerleme Skalası

Mühendisin Yeterliliği (Teknik Kabiliyet, Yöntem Bilgisi) Uygun Gördüğünüz yere X koyunuz.		
_____ Değerlendirilenin Adı		
En Yüksek Performans	2.00	Bu mühendis çalışma gruplarına yardımcı olur, gerektiğinde öğüt verir, kendinden bekleneni en iyi şekilde gerçekleştirir.
	1.75	
Yüksek Performans	1.50	Bu mühendis işin gerektirdiği herşeyi bilir, bazı problemlere de cevap bulur.
	1.25	
	1.00	Bu mühendis işin gerektirdiklerini bilir normal prosesi standart zamanında yapar.
Düşük Performans	0.75	Bu mühendis işi geç tamamlar, çabasını iş yetiştirmek için harcar.
	0.50	Bu mühendis normal işlerde dahi güçlük çeker.
	0.25	
	0.00	Bu mühendis, mühendislik bilgisinin yetersizliğinden daima başarısızdır.

Davranışsal Değerlendirme Skalaları kendi içinde de Davranışsal Gözlem ve Davranışsal Beklenti Skalaları olmak üzere ikiye ayrılır.

Davranışsal Gözlem Skalaları, Davranışsal Beklenti Skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal Gözlem Skalalarında ise iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmakta ve değerlendirici bu davranışları gözleme derecesine göre değerlendirme yapmaktadır. (34)

Bu yönetim davranışsal beklenti skalalarından farklı astların kendilerinden beklenen davranışlara göre değil, somut gözlemlenen davranışlarına dayalı olarak değerlendirilmeleridir. Bu nedenle, Davranışsal Gözlem Skalalarında sonuçların astlarına açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri – besleme sağlanması kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı kolaydır ve dolayısıyla da astlar tarafından kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak bu yöntem de davranışsal beklenti skalaları için belirtilmiş olan aynı yüksek maliyetli ve zaman alıcı olma sakıncalarını taşımaktadır.

3.2.5. Kritik olay yöntemi

Aynı zamanda bir değerlemeci olan yöneticilerin kendilerine bağlı iş görenleri sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler yada olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaybedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. (35)

Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşında ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performans değerlemesi konusunda kullanılmıştır. Bu yöntemde, iş görenlerin işte başarılı, başarısız ya da ikisi

arası farklar gösterin bir takım şeyleri yaptıkları ya da yapamadıkları öngörülür. Bunun için değerlemecilerden ilginç olay olarak nitelendirilen iş görene ilişkin olguları kaybetmeleri istenir. Bu arada değerlemeciye bir kılavuz verilerek gözlem ve kayıtlarında kendisine yardımcı olunur. Örneğin, bu tür kılavuzlardan bir tanesi beş alanda otuz beş tür ilginç olay toplamıştır. (36) Söz konusu olan beş alan şunlardır:

- Fiziksel yeterlik
- Düşünme yeterlik,
- İş alışkanlıkları ve tutumları,
- Kişisel özellikler,

Kayıtlar bunlara uygun olarak haftalar ya da aylarca tutulmakta, sonra olumlu ve olumsuz olay durumlarına göre ayrılmaktadır. Olumlu davranış ya da başarıları gösteren kritik olayların yazılacağı mavi renkte bir alan ile olumsuz davranışları yada başarısızlıkları gösteren kritik olayları kaybetmek için kırmızı bir alan sağlanır. Bu farklı renkte alanlarda yığılmaya göre değerlendirme yapılır.

Kritik olay yöntemi ile geliştirilen bir değerlendirme formunun örneği aşağıda gösterilmiştir. (37)

Çizelge 3.6. Kritik Olay Tablosu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları göremedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebilme		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemli durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.4.80	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	25.5.80	C	Kişisel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulaklagelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u> B yüksek fırınındaki bir arızayı herkesden önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin, bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşlarıyla ilişkileri, olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir.

Kritik olay yöntemiyle iş görenin değerlendirilmesinde, belirli bir dönem içinde iş gören tutum ve davranışlarının izlenmesi söz konusu olduğundan değerlemenin daha objektif olması sağlanır; gözlemler sonucu elde edilen verilere göre olumsuz davranış ve olaylar ilgili iş görene iletilmekle onun olumlu gelişmesine ve eğitilmesine yardımcı olunur. Değerlendirilen kişiler devamlı gözlemlendiklerini bilerek tedirgin olabilirler. Bunun yanı sıra bu yöntemle kişiler arası performans farklılıklarını ortaya çıkarmak mümkün değildir. Bu yöntemle kişinin karakteri değil gerçek çalışması, eylem ve davranışları değerlendirilir. (38)

Kritik değerlendirme yöntemi zaman alıcı ve maliyetli bir yöntemdir. Yöntemin başarısı için değerleyicinin iyi analitik becerileri olmalı ve düzgün ve dürüst tanımlar yapabilmelidir. Ayrıca kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçimine de dikkat edilmelidir.

3.2.6. İşaretleme listesi yöntemi

İşaretleme listesi yönteminde ölçümü yapan kişi işçilere uygulamak üzere işçilerin çeşitli nitelik ve davranışlarını içeren bir liste oluşturulur. Çoğunlukla bu ifadeler yukarıda açıklanan kritik olaylara dayalı olarak geliştirilmiş cümlelerdir. İnsan Kaynakları Yönetimi sorumluları bu ifadelerden kişiye uygun olanları seçerek değerlendirmelerini yaparlar.

Bu yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır.

Ağırlıklı işaretleme listesi kritik olaylar yönteminin bazı sakıncalarını gidermek amacı ile geliştirilmiştir. İşleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından

çeşitli kritik olaylar ve bunların söz konusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez. Bazı formlarda ifadelerin tekrarlanış sıklığını belirlemeye yönelik olarak “daima, sıklıkla, nadiren” gibi ayırmalar da vardır. (39)

Çizelge 3.7. Kontrol Listesi Formu Örneği

Kontrol Listesi Formu	
Adı – Soyadı :	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam planlayarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Yapılacak 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.	
Kendine yeni bir iş verildiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklanmasını ister.	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz.	
Çabuk öğrenir.	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girişmek istemez.	
Çalışırken küçük hatalar yapar.	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir.	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır.	
Yaptığı işi yarıda bırakır.	
Arkadaşlarınca genellikle taklit edilir.	
Karmaşık işleri yapmayı sever.	
Anlatım güçlüğü çeker.	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar.	

Bazı değerlendirme hatalarını önlemek için (özellikle yüksek puanlara yönelmeyi) bazı işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Zorunlu

seçim yöntemi olarak da adlandırılan bu tür işaretleme listesinde değerlendirici çoğunlukla kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Aslında her iki ifade değerlendirici tarafından aynı arzulanırken derecesinde görülse de, bu özelliklerin kişinin performansı ile ilişkisi ve performansına etkisi farklı oranda olduğunda, zorunlu seçim yöntemi ile daha hassas bir ölçüm yapmak mümkün olacaktır. (40)

Yapılan araştırmalara göre güvenilirlik ve geçerlilik açısından nispi olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişileri geri – besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır.

3.2.7. Direkt indeks yöntemi

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile astının birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği çıktıya / sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için astlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan iş görenler de gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı / saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. (41)

Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir.

3.2.8. Standartlar yöntemi

Direkt İndeks yönetimine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartları kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise iş gören ile amiri yada iş görenlerin oluşturduğu bir grup ile amirleri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir.

Bu yöntem Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının yönetici olmayan personele uygulanması biçiminde bilinmektedir.

3.2.9. Amaçlara göre yönetim

Amaçlara göre yönetim, üst yöneticilerin hedefleri alt yöneticilerle birlikte belirlenmesi, her birinin görev alanlarıyla kendilerinden beklenen sonuçlara göre sorumluluklarının saptanması sürecidir. (42)

Amaçlara göre yönetim bir yönetim yaklaşımı olmasının yanı sıra, sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımının da en tipik örneğidir. Amaçlara göre yönetim altı temel adımdan oluşmaktadır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi : Bir sonraki sene için organizasyonunun gelişme planının ve hedeflerinin belirlenmesidir.
- Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi : Burada bölüm sorumluları kendilerine ait hedefleri belirlerler.
- Bölüm Hedeflerinin Tartışılması : Bölüm yöneticileri kendi bölümlerine ait hedeflerle diğer bölümlerin hedeflerini karşılaştırırlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir, işçilerin departmanlara göre dağılımı yapılır.
- Faaliyet Planlaması : Bölüm yöneticileri kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapacaklarını ortaya koyarlar.

- Sonuçların Ölçümü : Departman yöneticileri tüm çalışanların beklenen sonuçlarıyla gerçekleşen sonuçlarını karşılaştırırlar.
- Feedback : Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve farklılık gözleniyorsa daha sonraki aşamalar için düzeltici faaliyetler gerçekleştirilir.

Bu çalışmanın temel yaklaşımını şekillendiren Performans Yönetimi Sistemi içinde Amaçlara Göre Yönetimin rolü oldukça önemlidir. (50) Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı düşünüldüğünde, Amaçlara Göre Yönetiminin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Kısaca hedeflere göre yönetimin anahtar özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Ast üst bir araya gelirler, bireyin temel görev ve sorumluluk alanı hakkında fikir birliğine varıp bunları listelerler.
- Birey üstüyle işbirliği içerisinde kişisel amaç ve hedeflerini belirler.
- Ast ve üst performans değerlendirme ölçütleri üzerinde fikir birliğine varırlar.
- Her yıl ast ve üst bir araya gelip belirlenmiş amaçlara ulaşım derecesini değerlendirirler.
- Üst destekleyici rol üstlenir, yönlendiricilik ve danışmanlık yapar.
- Değerlendirme sürecinde üst yargılayıcı rolden çok, personele amaçlarına ulaşması yönünde yardımcı rol üstlenir.
- Süreç kişisel özellikler değil, sonuçlar üzerinde yoğunlaşır.

Yöntemin Yararları :

- Çalışan ve değerleyici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlendirmenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergilendikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.

- İş görenin kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- İş görenin işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Ara basamak yöneticilerinin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Yöntemin Sakıncaları :

Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar. (51)

Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının da önemli olması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SIRASINDA YAPILAN HATALAR VE KARŞILAŞTIRILAN SORUNLAR

4.1. Performans Değerlendirme Sırasında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemleri geliştirilirken değerlendirilen kişilerin objektif ve önyargısız olacakları düşünülerek hazırlanmıştır. Fakat uygulamada hiç de öyle olmamaktadır. Performans değerlendirmede karşılaşılan sorunlar genellikle sistemi iyi tanımamaktan ve yeterince bilgilendirilmemekten kaynaklanmaktadır. (52)

Çalışmamızın aşağıdaki kısmında performans değerlendirmesi sırasında yapılan çeşitli hatalardan ve bunları önleme çalışmalarından bahsedilecektir.

4.1.1. Hale etkisi

Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan bir kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaştırmada kişi değerlendiriciyi olumlu yada olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir iş gören olarak değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan diğer bir durum da, kişinin performansının bir yönü / boyutunun olağanüstü iyi yada kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır.

Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren kişinin, diğer performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesidir. Özellikle değerlendirci, kişi hakkında gerekli tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi yada azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğitimler yolu ile değerlendircilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir. Ayrıca bazı performans değerlendirme sistemlerinde verilen puanlar yada yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirlenmesi istenerek, değerlendirme hataları önlemeye çalışılmaktadır. (53)

Değerlendirme faktörleri

İnsiyatif yeteneği					
İş birliği yeteneği					
İş çıkarma yeteneği					
İş başarma yeteneği					
İş bilgisi					
	1	2	3	4	5

Değerlendirme Derecesi

Şekil 4.1. Hale Etkisi Grafiği

4.1.2. Belirli derecelere / puanlara yönelme

Bazı değerlendirciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde yada altında puan verme yada değerlendirme yapma eğilimi gösterirler. Diğer bir deyişle, bu gibi değerlendirciler “kıt yada bol notlu öğretmenlere”

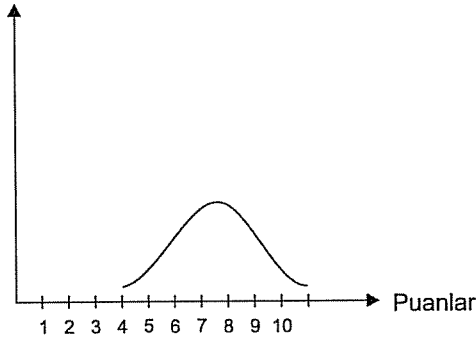
benzerler. Bazen farkında olmadan yapılan bu hataların çeşitli nedenleri vardır. (54)

Olumlu / yüksek puan ya da derecelere yönelme genellikle aşağıdaki nedenlerle ortaya çıkar:

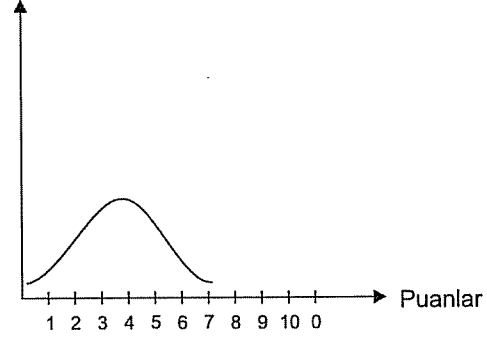
- Astları tarafından sevilme arzusu,
- Değerlendirme mülakatlarında astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek,
- Diğer değerlendirme amirlerinin daha yüksek puan vereceklerini düşünerek, onların astlarının terfi, zam vb. olanaklardan daha fazla, kendi astlarının da daha az yararlanacakları endişesi,
- Astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği,
- Kendi astlarının diğer bölümlerdekinden daha üstün, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunu hissettirmek isteği,
- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Organizasyonlardaki standartların aşırı derecede düşük olması,
- Değerlendirmelerde düşük / olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri de şöyle sıralanabilir:
- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu,

Yukarıda belirtilen nedenlerin hangisinden kaynaklanırsa kaynaklansın belirli derecelere / puanlara yönelme performans değerlendirme sistemlerinin başarısını ciddi boyutlarda etkilemekte ve sistemlere önemli ölçüde zarar vermektedir. Özellikle farklı değerlendiricilerin sonuçlarının topluca dikkate alındığı durumlarda sorunlar daha da önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Bu tür hataların önlenmesi yada eliminasyonu için zorunlu dağılım ilkesinin uygulanması ve böylece normal dağılım eğrisine ulaşılması önerilmektedir. Ancak bu konuda da değerlendiricilerin özgürlüklerinin sınırlandığı yönünde çeşitli eleştiriler bulunmaktadır.



Şekil 4.2. Yüksek Puanlara Yönelme
Değerlendirilen kişi sayısı



Şekil 4.3. Düşük Puanlara Yönelme
Değerlendirilen kişi sayısı

Şekil 4.2'de yüksek, 4.3'de ise düşük puanlara yönelen iki ayrı değerlendirme amirinin puanları görülmektedir. Her iki şekilde de puanlar normal dağılım gösteriyorlarsa da yüksek puanlara yönelen yöneticinin ortalaması iken, düşük puanlara yönelenin 3'dür.

Her iki değerlendirme kendi içinde geçerli olmakla birlikte, sonuçlar topluca ele alındığında, sabit hatayı ortadan kaldırmak için bazı ayarlamalar yapmak gerekecektir. Örneğin her iki değerlendiricinin verdiği puanların ortalaması ile genel değerlendirme ortalaması arasındaki fark bulunacak ve bu fark kişilere verilen puanlara ya eklenecek ya da puanlardan çıkartılacaktır. Puanlamalarda bu tür ayarlamalar yapmak mümkünse de, bazı görüşler değerlendiricileri eğiterek, ya da faktörleri ve / veya faktör derecelerini iyi ve ayrıntılı bir biçimde tanımlayarak bu tür hataları ortadan kaldırmanın daha uygun bir yol olduğunu öne sermektedir.

Belirli puanlara / derecelere yönelme konusunda diğer bir eğilim de değerlendiricilerin uç noktadaki puanlardan / derecelerden kaçarak sürekli

ortalara yönelmesi, herkesi ortalama performans düzeyinde değerlendirmesidir. Bu hatalar da yukarıda açıklanan olumlu ve olumsuz puanlara / derecelere yönelmek kadar sistemi olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışanların performans düzeyleri arasındaki farklılıkların ortaya çıkmasına engel olan bu hatalar sonucunda, personele ilişkin alınacak olan kararlarda performans değerlendirmenin etkisini doğru olarak görmek mümkün olmayacaktır.

Orta derece / puanlara yönelmenin de çeşitli nedenleri vardır. Değerlendirici, eğer astının performansı hakkında yeterli bilgiye sahip değilse, en risksiz yol olarak orta puanlarla değerlendirme yapmayı yeğler. Astın performansına ilişkin yeterli bilgiye sahip olamama, bazen yöneticinin gözlemlene becerilerinin yetersizliğinden, bazen de bu konuda zaman harcamak istememesinden kaynaklanabilir. (55)

Ayrıca bazı işlerin nitelikleri gereği yöneticiler tarafından gözlemlenmesi güçtür. Örneğin, bir dağıtım şirketinin kamyon şoförünün sürekli olarak amirinden uzakta faaliyetlerini sürdürmesi gibi. Bu gibi durumlarda astını gözlemlene imkanı sınırlı olan (özellikle belirli performans boyutlarında) yönetici, çözüm olarak orta puanlara yönelecektir. Ancak bu gibi durumlarda da, söz konusu astın değerlendirilmesinde diğer bazı kişilerin değerlendirmelerine başvurulması (örneğin, müşteriler, iş arkadaşları vb.) ya da başka bazı verilerden yararlanılması (müşteri şikayetleri gibi) bu hatanın önlenmesinde yardımcı olacaktır.

Bazı sistemlerde de yüksek ve düşük puanlara yönelmeyi önlemek için, bu doğrultuda yapılan değerlendirmelerin doğruluğunu destekler nitelikte açıklamalar yapılması gerekir. Ancak yöneticilerin bu açıklamaları ek bir külfet olarak görmeleri ve bu işi yapmaktan kaçınmaları sonucunda orta puanlara yönelme eğiliminin arttığı durumlar ortaya çıkabilir. Değerlendiricilerin orta puanlara / derecelere yöneldiği durumlarda özellikle üstün performans düzeyindeki kişileri teşhis etmesi güçleşecektir. Aynı

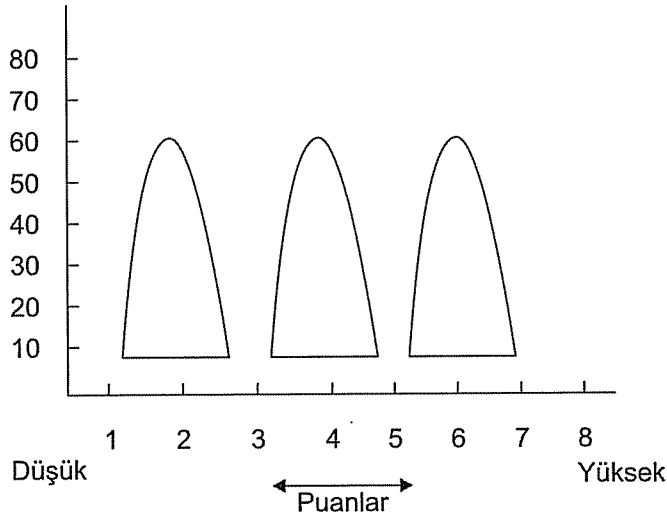
şekilde, düşük performans nedeni ile eğitim, yönlendirme ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duyan kişilerin de belirlenmesi güç olacağından, bunlara gerekli geri beslemenin de sağlanması ihmal edilmiş olacaktır.

4.1.3. Yakın geçmişteki olaylardan etkilenme

Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Organizasyonlarda çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay zarfında yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. (56)

Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir. Not tutma bu tür hataların unutkanlıktan kaynaklananlarını bir ölçüde önleyebilmekteyse de, yöneticiler bazen bu hatayı bilinçli olarak yaptıklarını ifade etmektedirler. Bu yöneticilere göre özellikle dönem sonuna doğru giderek performansı yükselmekte olan kişiye geçmişteki hatalarını hatırlatmak, gelişme ve ilerleme sürecini yaşayan bu kişiyi olumsuz etkileyerek belki de bu gelişimi durduracaktır.

Ancak burada, kanımızca yöneticilerin dikkatli olması gereken bir husus vardır. Eğer kişi her yıl performansını dönem sonuna doğru sadece yöneticisini etkileyerek daha yüksek puan alabilmek için yükseltiyor ve değerlendirmenin ardından gene eski çalışma tempo düzeyine iniyorsa, bu gibi durumlarda yöneticiler dönem başı ile sonundaki performans farkını mutlaka değerlendirmelerinde göz ardı etmemelidir.



Şekil 4.4. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme Değerlendirilen kişi sayısı

4.1.4. Kontrast hatalar

Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, ard arda yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle, her bir ast kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin “vasat” bir işgören oldukça başarısız birkaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı işgören çok başarılı birkaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. (57)

Bu tür kontrast hataların önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabi tutulmaları önerilmektedir.

4.1.5. Kişisel önyargılar

Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtır. Özellikle iki kişinin (değerlendiren ve

değerlendirilen) geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin çeşitli önyargıları bu tür kişisel önyargılara verilecek en tipik örneklerdir. Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır. Bu gibi durumlarda değerlendirci kişilerin bireysel performansına ağırlık vererek bu tür hataları önleyebilir. (58)

Özellikle sıralama yöntemi bu hatanın yapılması için oldukça müsaittir. Tüm astlarını bir potada toplayarak genel ve global tek ya da birkaç kriter ile değerlendiren yönetici, genellikle üst düzey pozisyonlarda bulunan kişileri listenin üst sıralarına, organizasyon kademelerinin alt düzeylerinde yer alan pozisyonlardaki kişileri de alt sıralara yerleştirme eğilimi gösterecektir.

Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarında değerlendirmelerden yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek (sıralama yöntemi dışındaki yöntemlerde) bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır.

Aşağıda, özellikle geleneksel değerlendirme skalaları uygulanan organizasyonlarda değerlendirme hatalarını önlemek yada azaltmak için alınabilecek bazı önlemler belirtilmiştir:

Değerlendiriciler özellikle astlarının davranışlarının doğru olarak gözlemlenmesi konusunda eğitilmelidirler. Astının performansını doğru gözlemleyen amiri bu konuda not / kayıt tutmaya da özendirilmelidir.

Değerlendirme skalalarının oluşturulmasında aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

Skala yardımı ile değerlendirilecek performans boyutu / kriteri işin sadece tek bir özelliğini temsil etmelidir. Diğer bir deyişle kriterler arasındaki geçişim olmamalıdır. Ayrıca bunlar açık, net ve anlaşılır bir biçimde tanımlanmalıdır.

- Skalada belirtilen puan aralıkları / dereceleri de anlaşılır ve açık bir biçim de ifade edilmelidir.
- Değerlendiriciler kısa bir sürede çok sayıda kişiyi değerlendirmek zorunda kalmamalıdır.
- Değerlendiriciler değerlendirme hataları konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir.

4.2. Değerlendirmede Karşılaşılan Güçlükler

İş gören değerlemesinde kullanılan yöntem ve varılan sonuçlar her zaman eleştirilere açıktır. Bugüne dek, iş gören verimini, alışkanlık ve özellikle davranışlarını gerçekten ölçen objektif bir değerlendirme yöntemi henüz bulunmuş değildir. (59) Her yöntemin kendine özgü sakıncaları ve uygulamada karşılaşılan güçlükleri vardır. İş gören değerlemesinde en çok karşılaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz.

İş görenlerin biçimsel yoldan değerlendirilmesi yöneticiler tarafından yakından gözlem gerektirir. Ancak yöneticinin kendi gözetimi altında bulunan 20, 30 hatta çok sayıda astlardan her birini, teker teker ne gibi işler yaptıkların yeterince ve ayrıntılarıyla bilmesi ve izlemesi oldukça güç ve pek ender rastlanabilen bir durumdur.

Konulan standartların ve kullanılan değerlendirme birimlerinin oldukça geniş bir ölçüde ve bazen de pek adil sayılamayacak surette değişme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir. Kimi değerlendiriciler, sert, kimi de daha hoşgörülü bir tutum izlemektedirler. Bu ve benzer durumlar sonucu olarak, değerlendirilen iş görenler belki kendileriyle eşit derecede nitelik ve yeteneklere sahip, hatta daha da üstün olan arkadaşlarına oranla daha yüksek değerlendirme notu alabilirler. (60)

Kişisel değer yargıları ve normal tutumdan sapmalar zaman zaman

örgütlerce konulmuş standartların yerini tutabilmektedirler. Örneğin, herkes tarafından başarısı kabul edilen iş görenler, sırf başka kuruma geçmesinler diye yükselmelerini engellemek amacıyla, bile bile ve haksız bir surette zayıf olarak değerlendirilebilirler.

Daha sık rastlanan bir durum da kişisel yakınlık nedeniyle değerlemecilerin bazı kişilere hoşgörölü davranmalarıdır. Çok fazla yumuşaklık, değerlemede ön yargı, genel izlenim, göz yumma, belirli kişilerin tercihi gibi nedenlerle iş gören değerlemesine gölge düşebilir.

İletişim sisteminin iyi işlemeyişi yüzünden iş görenler nasıl bir değerlemeye tabi tutulduklarını bilmeyebilirler. Bu durum da değerlemede kullanılan ölçüler, iş görenlerin kullanıldığını sandığı ölçülerden farklılık gösterebilir. Oysa, iş görenler kendilerinden neler istendiğini ve hangi ölçülere göre değerlendirildiklerini bilmedikçe iş gören değerlemesinden beklenen sonuçlar elde edilemez.

Değerlendirme yöntemlerinin iş görenlerin başarı ve verimini arttırmayı amaçlayan bir önlem gibi kullanılma eğilimi oldukça yaygındır. Oysa bir iş gören, işini yapabilecek asgari yetenekten yoksun buluyorsa yada ona yeterli eğitim verilmemişse, iş göreni sadece değerlemeye tabi tutmakla verimin artmasını beklemek doğru olmaz. Hiçbir değerlendirme programının sağduyulu bir personel seçimi, işe yerleştirme ve eğitim programının yerini tutamayacağı da açık bir gerçektir.

Birçok durumlarda yönetici astlarını değerlemekte isteksiz davranmakta, bu nedenle değerlemenin önemi ve geçerliliği azalmaktadır. Yönetici değerlendirme sonucu düşük puan alan iş görenin ücretini yükseltmekten alıkoymamak için başarısı yetersiz olan personele ortanın üstünde bir değerlendirme notu verebilir.

İş gören değerlendirme sonuçlarını, iş görene bildirildiği zaman, olumsuz yönde

etki ve tepki yaratabilir. İş göreni güdülemek bir yana, onun başarısının daha da kötüleşmesine yol açabilir. Ancak üstün derecede bir önyargıya sahip kişiler eleştiri ve değerlendirme karşısında performanslarını daha iyiye götürme yolunda uyarılmış olabilirler.

İş görenin değerlendirilmesi, yönetici ile astı arasında bulunması gereken olumlu ve yapıcı nitelikteki gözetim ve yardım ilişkilerini etkilemektedir. Değerleme yöneticiye adeta bir yargıç rolü vermekte ve bu rol yönetici – iş gören yaklaşmasını engellemektedir. Özellikle yönetime katılmayı amaçlayan işletmelerde sözü edilen durum gerçekten yıkıcı etkiler doğurabilmektedir.

Öte yandan iş gören değerlemesine yöneltilen bir değer eleştiri de, sistemin uygulanması sırasında gerekli gereksiz bir çok formalitelere yer verildiği, kırtasiyeciliğe yol açtığı ve bunun doğal sonucu olarak da ortaya zaman ve ekonomik kaybın çıktığı yolundadır. (61)

Değerleme çalışmalarına tepki gösteren diğer bir taraf da sendikalaradır. Ücretler, terfi, vardiya seçimi, fazla mesai vb. konulara ilişkin kararlarda kıdem ilkesini esas alan sendikalar, bu gibi kararlarda performans değerlemesinin etkili olmasına karşı koyarlar. Toplu sözleşmelerin bir çok maddesinde kıdemini belirleyici bir rol oynadığı düşünülecek olursa, sendikanın performans değerlemeye gösterdiği tepkilerin nedeni daha iyi anlaşılacaktır. Çünkü sendikalar kıdem kriterinin çalışma başarısını sağlamayı kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve kolaylaştırdığını, performans değerlendirme kriterlerinden daha objektif olduğunu ve uyuşmazlıklara daha, kolay çözüm getirebildiğini savunurlar. Bu nedenle bazı sendikalar sisteme tümüyle karşı çıkarlar. Diğer bazıları ise işverenle bu konuda pazarlığa girmeyi tercih ederler. İşletme içinde performans değerlendirme çalışmalarına özellikle işçiler ve sendikalardan gelen bu tepkiler, programların daha çok yönetici yada büro personelinin değerlemede yoğunlaşmasına neden olmuştur.

5. SINIRLI BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Bu uygulama ile ilgili olarak adı geçen firmanın Muhasebe – Finansman, Üretim ve Satış birimleri ile işbirliği yapılmıştır. Bu birimlerin ayrı ayrı kurulmuş olması ve rakamsal büyüklükler firmanın orta ölçeğe bir büyüklüğe sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık bilgi (veri) bulma konusunda adeta zorlanılmıştır. Bunun bilgi vermekten imtina edildiğinden değil istenilen bilgilerin mevcut olmayışından kaynaklandığı görülmüştür. Örneğin değerlendirme açısından son derece önemli bulunan bir satış bütçesi bulunamamıştır. Oysa günümüzde bu çalışmanın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere, diğer kısımların başarısı satış bölümünün başarısına bağlıdır. Satış bütçesi olmadığı gibi üretim ve genel giderlerle ilgili bir bütçesi bulunamamıştır. Bulunabilen sadece birim maliyetle ilgili bir bütçe programıdır. Bununda işçilik ve genel üretim giderleri ile ilgili kısımları son derece genel bilgileri içermektedir. Örneğin işçilik giderleri saat değil maaş olarak ele alınırken, genel üretim giderleri içerisindeki büyük kalemi oluşturan genel maliyetler, "... muhasebe, mühendislik ve müşavirlik gibi kurmay birimleri... oluşturan personel ücretleri ile servis – bakım giderleri ve bütün işletme giderlerini oluşturmakta..." gibi ana başlıklarla ifade edilmiştir. Oysa burada personel ücretleri, servis – bakım giderleri ve işletme giderleri olmak üzere en az üç kalemin ayrı ayrı tespit edilmesi ve detaylarının dahi gösterilmesi gerekirdi. Örneğin işletme giderleri deyince kırtasiye giderleri, seyahat giderleri, ısıtma – aydınlatma giderleri, haberleşme giderleri vb. gibi. İşte bu ve benzer nedenler sağlıklı bir değerlendirme yapabilmemiz noktasında önümüze bazı sınırlamalar koymuştur. Aynı şekilde hesaplamaların yapılmasında da benzer güçlüklerle karşılaşmıştır. Örneğin işçilik ve genel üretim maliyetlerinin hesaplanmasında eldeki veriler konunun anlaşılabilirliği bakımından hesapların saat değil de dakika olarak yapılmasına daha elverişli bulunmaktadır. Örneğimizde konunun hem pratik olarak anlaşılır olmaktan çıkmaması hem de genel ilkelere uyulması bakımından bir denge kurulmaya çalışılmış ve bulunabilen veriler çerçevesinde bir değerlendirme yapılmıştır. (62)

5.1. Örnek Firma İle İlgili Bilgiler

X Soba A.Ş. yönetim kurulu 10 temmuz 2004 Cuma günü gecen ilk altı aylık dönemde yapılan faaliyetleri görüşmek, değerlendirmelerde bulunmak ve gelecek altı ay içerisinde neler yapılabileceği ile ilgili istişarelerde bulunmak üzere toplanmıştır. Toplantıya yönetim kurulu üyelerinden başka şirketin mali müşaviri ve fabrika müdürü de katılmıştır. Orta yaşın üzerinde ve eski bir mühendis olan yönetim kurulu başkanı açılış konuşmasını tamamladıktan sonra gerekli açıklamalarda bulunmak üzere, sözü sekiz ay evvel hatırı sayılır bir ücretle başka bir şirketten transfer edilen fabrika müdürüne bırakılmıştır.

Haziran 2004 İtibariyle Gelir Tablosu

Fabrika müdürü önce sunulan gelir tablosunun birer tane fotokopisini toplantıda bulunanlara dağıttıktan sonra şu açıklamalarda bulunmuştur.

“Bilindiği üzere fabrikamız geçen altı aylık dönem içerisinde memleketimizde sürüp gitmekte olan bütün belirsizlik ve olumsuzluklara rağmen önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bunlardan bazıları şöyledir;

- Ankara ve İstanbul gibi satışlarımızın büyük bir bölümünü oluşturan bölgelere doğal gazın gelmesi ile bu bölgelerden alınan sipariş ve satışlarımızın önemli ölçüde düşmesine karşılık yeni dış pazarlara açılarak; Yunanistan’a 25.000, Bulgaristan’a 15.000, Romanya’ya 5.000, Macaristan’a 5.000 ve nihayet yurt içine 10.000 olmak üzere toplam 60.000 soba satışı gerçekleştirilmiş ve bundan 583.149.960.000 TL faaliyet karı elde edilmiştir. Oysa geçen yıl aynı dönemde satılan soba miktarı sadece yurt içi olmak üzere 30.000 birim ve elde edilen faaliyet karı da 146.672.131.000.-TL’dir..
- Yurt dışına yapılan satışların büyük ölçüde artması beklenmektedir. Hatta eylülde teslim edilmek üzere şimdiden Romanya’ya 5.000 ve Macaristan’a

10.000 olmak üzere toplam 15.000 soba siparişi alınmıştır. Aynı şekilde de henüz bir sonuç alınmamakla birlikte Cezayir ve Bangladeş'le olan bağlantılarımız sürmektedir.

- Bütün bu gelişmelere bağlı olarak fabrikamızda, 1 trilyonu arsa ve bina, 720 milyarı makine – teçhizat parkı olmak üzere toplam 1.720.000.000.000.-TL'lik tevsii yatırımı yapılmış olup, bu gün fabrikamızda dakikada bir soba üretilmektedir. Bu yatırımın arsa – araziye ait 1 trilyonluk bölümü öz kaynaklardan karşılanırken makine – teçhizata ait 720 milyarlık bölümü ise altı aylık ortalama vade farkı % 37 olmak üzere bir finans kurumundan sağlanmıştır.
- Kanuni takipteki alacaklarla ilgili olarak; Bunların tamamı sonuçlandırılmış, bir kısmı batmış alacak durumuna geçmekle birlikte gelir tablosundan da görüleceği üzere hemen hemen tamamına yakın bir kısmı tahsil edilerek 35.533.040.000.-TL gelirlere alınmıştır. Diğer taraftan, "Bulunulan süre içerisinde kanuni takibe intikal eden herhangi bir alacağımız olmamıştır. Arz ederim." diyerek sözlerini tamamlamıştır.

Sonra yönetim kurulu başkanı verdiği bilgilerden dolayı fabrika müdürüne ve toplantıya katılan diğer yönetim kurulu üyeleriyle çocukluk arkadaşı ve emekli bir işletme profesörü olan şirketin mali müşavirine teşekkür ederek oturumu kapatmış ve yine kendisinin davetiyle fabrikanın yemek salonuna geçilmiştir.

Yemekten sonra yaşlı mühendis emekli arkadaşına şu açıklamalarda bulunarak bir değerlendirme yapmasını talep etmiştir. "Evet büyük değişiklik ve gelişmeler var. Anladığım kadarıyla fabrika müdürü her şeyle ilgili ve bir şeyler yapma gayreti içerisinde bulunuyor. Örneğin yurt içi piyasada daralmaya karşılık yurt dışı pazarlar bulunuyor, satış miktarı ve fiyatları beklenenin üzerinde gerçekleştiriliyor, yatırımlar yapılıyor. Bir düşünelim iç piyasadaki daralmaya karşılık yeni pazarlar bulunmamış olsaydı fabrikanın durumu ne olurdu.

Çizelge 5.1. X Soba A.Ş. 30.05.2004 Tarihli Gelir Tablosu

A-	BRUT SATIŞLAR			1.285.000.000.000
	Yurtiçi Satışlar		19.000.000.000	
	<u>Yurtdışı Satışlar</u>		1.095.000.000.000	
	Yunanistan	550.000.000.000		
	Bulgaristan	330.000.000.000		
	Romanya	105.000.000.000		
	Macaristan	<u>110.000.000.000</u>		
B-	SATIŞ İNDİRİMLERİ			—
C-	NET SATIŞLAR			1.285.000.000.000
D-	SATIŞLARIN MALİYETİ			650.370.040.000
	Satılan mamüller Maliyeti		650.370.040.000	
	D.İ.M.M.	221.963.400.000		
	D.İ.G.	20.592.000.000		
	G.Ü.G	407.814.640.000		
	BRÜT SATIŞ KARI VE ZARARI			634.629.960.000
E-	FAALİYET GİDERLERİ			51.480.000.000
	Paz. Satış ve Dağıtım Gid.		51.480.000.000	
	FAALİYET KARI			583.149.960.000
F-	DİĞER FAALİYETLERDEN D.G.			35.533.050.000
	Konusu Kalmayan Karşılıklar		35.533.040.000	
G-	DİĞER FAAL.DOĞ. GİD.			—
H-	FİNANSMAN GİDERLERİ			—
	OLAĞAN KAR VEYA ZARAR			618.683.000.000
I-	OLAĞAN DIŞI GEL. VE KAR.			—
J-	OLAĞAN DIŞI GİD. VE ZAR.			—
	DÖNEM KARI VE ZARARI			618.683.000.000
K-	VERGİ VE YASAL YÜK. KARŞI			177.871.362.500
	DÖNEM NET KARI VE ZARARI			440.811.637.500

Sonra bakıyorum alacaklarda da müspet gelişmeler var. Bütün bunların bazı değişikliklerden ibaret bir olay olduğu veya görmezlikten gelinmesi düşünülemez tabiki. Ama gene de eski bir mühendis olarak bazı tereddüt ettiğim noktalar yok değil. Mesela 60.000 adet soba satılmış ve 1.285.000.000.000.- TL elde edilmiştir. Oysa fabrika müdürünün 10 Ocak 2004'da bize vermiş olduğu şu bütçeye bakılırsa bir sobanın maliyeti toplam

10.331.818.-TL'dir Buna göre de toplam soba maliyetinin 619.909.680.000 (60.000 * 10.331.818) TL + her bir soba için planlanan 668.182.-TL satış ve dağıtım gideri, bunun da toplamı 40.090.920.000 (60.000 * 668.182) TL ettiğine göre toplam maliyetlerin 660.000.600.000.-TL ve faaliyet karının da 624.999.400.000 (1.285.000.000.000 – 660.000.600.000) TL olması gerekirdi. Oysa görüyorum ki 583.149.960.000 TL kar elde edilmiştir. Bu durumda 41.849.440.000 TL'lik bir fark ortaya çıkmaktadır. Hem fabrika müdürünün bazı açıklamaları da sanki bunu teyit etmiyor mu? Örneğin işçilik giderleri, genel üretim giderleri ve satışla ilgili şu sözlerine bakın, "... İşçilik giderlerinde ise bütün olumsuzluklara rağmen gerçekte bir başarısızlık söz konusu değildir. Aynı şekilde genel üretim giderleri ile satış ve dağıtım giderlerinde de olumsuz bir sonuç olmadığını söyleyebiliriz." demektedir.

Ama onca tecrübeme rağmen başarısız olduğunu söyleyemem. Ancak birazda henüz işten kopamayışımdan olsa gerek daha tatmin edici bilgilere ulaşmak isterdim doğrusu. Mesela ne gibi sapmalar olmuş neden? Yatırımlardan ve finansman giderlerinin bir kısmının dışarıdan sağlandığından bahsediyor oysa bu gelir tablosunda finansman gideri yok. Genel üretim giderlerinin içinde mi yer alıyor? yoksa yukarıda çıkan kar farkı bundan mı ileri geliyor belli değil. Hem böyle olsa fark gerçekten bu kadar mı olacaktı bilinmiyor. Tüm bunları gösterir hesaplamaları; maliyetleri, satışları, karları ve yatırımları kısacası daha tatminkar bilgileri içeren bir başarı raporunu elde etmeyi ve benim idareyi bırakışımla birlikte işlerin nereye gittiğini ve ne kadar başarılı olunduğunu daha sağlıklı bir şekilde tahmin etmeyi çok isterdim."

5.1.1. Üretilmekte olan turbo tek kapak soba standart malzeme listesi

1-	SAÇ PARÇALAR	17,622	KİLO
2-	PIK PARÇALAR	47,563	KİLO
3-	CİVAZA, VİDA VE OTOMAT	78	ADET

4-	EMAYE	0,950	KİLO
5-	AMYANT	0,070	KİLO
6-	BAKALİT	5	ADET
7-	MATBUU	5	ADET
8-	ROVELVER	10	ADET
9-	TUĞLA	6	ADET

5.1.2. Standart malzeme listesinin açılımı

SIRA NO	MAMUR CİNSİ	KULL. MİKTAR	
A	SAÇ PARÇALAR	17,622	KİLO
1-	Turbo Gövde	5,305	Kg
2-	Turbo Taban	1,915	Kg
3-	Turbo Ön Panjur	1,817	Kg
4-	Turbo Tuğla Sacı	1,501	Kg
5-	Turbo Süs Kafesi	1,432	Kg
6-	Turbo Ön Sacı	1,314	Kg
7-	Turbo Tava	1,225	Kg
8-	Turbo Alt Kapak	0,981	Kg
9-	Ayak	0,878	Kg
10-	Turbo Ayak Gönye	0,237	Kg
11-	Turbo İş Çıta I	0,159	Kg
12-	Turbo Ön Çıta	0,131	Kg
13-	Turbo Süngü Sacı Yuvası	0,096	Kg
14-	Tabla Alt Sacı	0,095	Kg
15-	Turbo İç Çıta 2	0,095	Kg
16-	Turbo İç Çıta 3	0,091	Kg
17-	Turbo Süs Kafesi Menteşe	0,090	Kg
18-	Süs Kafesi Menteşe Kulaklığı	0,079	Kg
19-	Sürgü Sacı	0,066	Kg
20-	Baca Kelepçe Sacı	0,057	Kg

21-	Kapak Pulu	0,018	kg
B	PİK PARÇALAR	47,563	KİLO
1-	Tek Kapak Üstü Tabla	20,300	Kg
2-	Turbo Çanak	8,664	Kg
3-	Tek Kapak Tuğla Çemberi	4,688	Kg
4-	Tek Kapak Alt Kapak	3,094	Kg
5-	Turbo Alt Kızak	2,786	Kg
6-	Turbo Erkek Döner	2,168	Kg
7-	Turbo Dişi Döner	1,755	Kg
8-	Tek Kapak Alt Kasa	1,404	Kg
9-	Turbo Üst Kızak	1,102	Kg
10-	Turbo Üfleme	1,000	Kg
11-	Turbo Klepe	0,390	Kg
12-	Turbo Armut	0,120	Kg
13-	Turbo Dil	0,052	Kg
14-	Turbo Kilit	0,040	Kg
C	CİVADA, VİDA VE OTOMAT	78	ADET
1-	3/8X25 Altı Köşe 8.8 cıvata	3	Adet
2-	3/8x30 Altı Köşe 8.8 cıvata	3	Adet
3-	M8x20 Altı Köşe Cıvata	2	Adet
4-	3x30 Kupilya	2	Adet
5-	5x12 Parabas Perçin	2	Adet
6-	4'lük Segman	2	Adet
7-	4x18 Mil Segmanı	1	Adet
8-	3/8 Somun	1	Adet
9-	3/16 Somun (Alt Kapak)	18	Adet
10-	5/16 Somun	2	Adet
11-	M8 Somun	2	Adet
12-	3/16x12 D.S.B. Vida	4	Adet

13-	3/16x15 Özel Punta Vidası(kapak)	4	Adet
14-	3/16x20 Y.H.B. Vida (Kapak)	9	Adet
15-	4.8x22 Y.H.B. Sac Vidası (Kapak)	6	Adet
16-	m6x10 Y.S.B. Vida	2	Adet
17-	4'lük Çivi	1	Adet

D	EMAYE	0,950	KİLO
1-	Orta Astar	0,100	Kg
2-	Açık Majolik	0,150	Kg
3-	Krem Firit	0,700	Kg

E	SAÇ PARÇALAR	17,622	KİLO
1-	6x6 Asbest	0,040	Kg
2-	1,5 MM Plaka Asbest	0,030	Kg

F	BAKALİK	0,950	ADET
1-	Açma Teli Bakaliti	1	Adet
2-	Turbo Kilit (Delikli Üçgen)	1	Adet
3-	Turbo Havalandırma Bakaliti	1	Adet
4-	Turbo Kül Sallama Bakaliti	1	Adet
5-	45'lik Yıldız Bakalit	1	Adet

G	MATBUU	5	ADET
1-	Kalite Kontrol Fişi	1	Adet
2-	Tek Kapak Kutu Etiketi	1	Adet
3-	Tek Kapak Kullanma Kılavuzu	1	Adet
4-	Turbo Kuşak Kağıdı	1	Adet
5-	TSE Belgesi Fotokopisi	1	Adet

H	ROVELVER	10	ADET
1-	12X130 Kilik Mili	1	Adet

2-	10x47.5 Klepe Mili	1	Adet
3-	Sallama Teli	1	Adet
4-	24x67 Saplama	1	Adet
5-	4x200 MM Turbo Alt Kapak Mili	1	Adet
6-	6x21 Ss Kafesi Kulak Pimi	2	Adet
7-	14x97.5 anak Mili	3	Adet

I DİĞERLERİ

1-	Soba Tuğlası	10,200	Kg
2-	Tuğla amur Toprağı	0,500	Kg
3-	Arma	1	Adet

J AMBALAJ

1-	Ambalaj Şeridi	0,030	Kg
2-	Ambalaj Şerit Sacı	2	Adet
3-	Evrak Poşeti	0,010	Kg
4-	Kereste Giderleri	5,355	Kg
5-	480x470x740 Turbo Kutusu	1	Adet
6-	Köpük Naylonu	0,010	kg
7-	30 MM Strapor (Köpük)		

NET AĞIRLIK : 78 KG

BRÜT AĞIRLIK : 83 KG

BRÜT EBAT : 630x555x830

5.1.3. 2004 Yılı İçin Planlanan Birim Maliyet Standartları

1- Turbo Tek Kapak Soba Standart Maliyet Kartı

Çizelge 5.2. Turbo – Standart Maliyet Kartı

TURBO – STANDART MALİYET KARTI		
Direk İlk Madde Malzeme		3.698.890 TL
Direk İşçilik Giderleri		300.000 TL
Genel Üretim Giderleri		6.332.928 TL
TOPLAM		10.331.818 TL

Direkt İlk Madde Malzeme Standartları (Birim)

MALZEME CİNSİ	ST. MİKTARI	ST. FİYAT	ST. TUTAR
1. Saç Parçalar	17,622 kg	50.000 TL	881.100 TL
2. Pik Parçalar	47,563 kg	30.000 TL	1.426.890 TL
3. Cıvata Vida ve Otomat	78 Adet	1.500 TL	117.000 TL
4. Emaye	0,950 kg	200.000 TL	190.000 TL
5. Amyant	0,070 kg	50.000 TL	3.500 TL
6. Bakalit	5 Adet	20.000 TL	100.000 TL
7. Matbuu	5 Adet	150.000 TL	750.000 TL
8. Rovelver (Demir Parça)	10 Adet	15.000 TL	150.000 TL
9. Tuğla	6 Adet	13.400 TL	80.400 TL
D.İ.M.M. MALİYETİ	(TL/BİRİM)		3.698.890 TL

Direk İşçilik Giderleri İle İlgili Standartlar (Birim)

Direk İşçilik Gideri her bir birim için 300.000 TL olarak planlanmıştır. İmalat ancak bir ekip çalışmasıyla mümkün olup, bir ekip; 1- kaynakçı, 4- Montajcı, 5- Presçi ve 2- boyacı olmak üzere toplam 12 kişi olarak düşünülmüştür. Ekipte bulunan her bir işçinin aylık ücreti 33.000.000.-TL olup, günde 8 saat olmak üzere haftada 5 gün, ayda 22 ve yılda ortalama 250 gün

çalışılabileceği varsayılmaktadır. Ayrıca bir ekibin 8 dakikada bir soba olmak üzere saatte 7,5 ve günde 60 soba üretebileceği kabul edilmiştir. Zorunlu olarak yapılan fazla mesailer için ücretler % 50 zamlı olarak ödenecektir.

Genel Üretim Giderleri İle İlgili Standartlar (Birim)

Ustabaşı Giderleri

Bir ekibin başına bir nezaretçi ve aylık ücreti 48.000.000 TL olarak düşünülmüş ve her bir soba için 34.364 TL ustabaşı gideri hesaplanmıştır.

Enerji Giderleri

Her bir soba için 0,667. kw / saat enerji tüketileceği ve enerjinin kw / saatinin 20.000 TL olacağı tahmin edilmiştir. Buna göre her bir soba için 13.340 TL'lik bir enerji tüketilecektir.

Amortismanlar

Şirketin genel politikası gereği normal amortisman ayrılmakta olup, yıllar ve aylar itibariyle eşit olarak giderlere aktarılmaktadır. 2004 senesi için henüz bekleyen ve beklenen bir amortisman gideri yoktur.

Genel Maliyetler

Bu giderler şirketin muhasebe, mühendislik ve müşavirlik gibi kurmay birimlerini oluşturan personel ücretleri ile servis bakım giderleri ve bütün işletme giderlerini oluşturmakta olup, aylık olarak maliyetlere yüklenecektir. 2004 yılı için birim başına genel maliyet 6.283.224 TL olarak tahmin edilmiştir.

Pazarlama ve Satış Giderleri ile İlgili Standartlar

Bu giderler üretim maliyetlerinden ayrı olarak satılan birim başına ortalama 668.182 TL olarak planlanmıştır.

5.1.4. Haziran 2004 sonu itibariyle fiili sonuçlar

Haziran 2004 sonu itibariyle 60.000 adet soba üretilmiş ve satılmıştır. Maliyetlerle ilgili fiili durum 5.3.'te görüldüğü gibi gerçekleşmiştir.

Çizelge 5.3. X A.Ş. 30.05.2004 Fiili Maliyetleri

	D.İ.M.M. GİDERLERİ			221.963.400.000 TL
	Malzeme Cinsi	Miktarı		Tutar
1.	Saç Parçalar	1.057.310	Kg	52.866.000.000 TL
2.	Pik Parçalar	2.853.780	Kg	85.613.400.000 TL
3.	Cıvata, Vida ve Otomat	4.860.000	Ad	9.360.000.000 TL
4.	Emaye	60.000	Kg	9.000.000.000 TL
5.	Amyant	6.000	Kg	300.000.000 TL
6.	Bakalit	300.000	Ad	6.000.000.000 TL
7.	Matbu	300.000	Ad	45.000.000.000 TL
8.	Roveller	600.000	Ad	9.000.000.000 TL
9.	Tuğla	360.000	Ad	4.824.000.000 TL

	DİREKT İŞÇİLİK GİDERLERİ		20.592.000.000 TL
	İşçilikler	Süre (Saat)	Tutar
1.	Kaynakçılar	8.448	1.584.000.000 TL
2.	Montajcılar	35.904	6.732.000.000 TL
3.	Presçiler	44.352	8.316.000.000 TL
4.	Boyacılar	21.120	3.960.000.000 TL

	İşçilikler		407.814.640.000 TL
1.	Ustabaşılar		2.304.000.000 TL
2.	Enerji		1.133.880.000 TL
3.	Amortisman		36.000.000.000 TL
4.	Genel Maliyetler		368.376.760.000 TL

5.2. ÖRNEK FİRMA İLE İLGİLİ İNCELEME

5.2.1. Maliyetler ile ilgili inceleme

Direk ilk madde malzeme maliyetleri

Toplam / Fiili D.İ.M.M. tutarı :	= 221.963.400.000 TL
Birim / Fiili D.İ.M.M. Tutarı :	= Toplam DİMM / Toplam Ür. Birim
Birim / Fiili D.İ.M.M. Tutarı :	= 221.963.400.000 / 60.000
	= 3.699.390 TL / Birim
D.İ.M.M. Toplam Sapma Tutarı :	= (Fiili Tut.- St. Tut) x Miktar
D.İ.M.M. Toplam Sapma Tutarı	= (3.699.390-3.698.890)x60.000
	= 30.000.000 TL ALEYHTE

Ancak kullanılan direkt ilk madde malzeme dokuz ayrı kalemden oluştuğundan bu farkın hangi kalemden veya kalemlerden ileri geldiği ve bunun bir fiyat sapması mı yoksak miktar sapması mı olduğunun ayrı ayrı incelenmesi gereklidir. Buna göre, sapmanın DİMM kalemleri arasındaki dağılımı şöyledir.

1.Saç Parçalar	Fiili Tutar	St. Tutar	Sapma
Fiyat 52.866.000.000 / 1.057.320	= 50.000 TL kg	50.000 TL kg	—
Miktar 1.057.320 / 60.000	= 17.622 kg/br	17.622 kg/br	—
2.Pik Parçalar	Fiili Tutar	St. Tutar	Sapma
Fiyat 85.613.400.000 / 2.853.780	= 30.000 TL/kg	30.000 TL/kg	—

Miktar $2.853.780 / 60.000 = 47.563 \text{ kg/br}$ 47.563 kg/br ____

3. Cıvata, Vida ve Otomat Fiili Tutar St. Tutar 500 A
 Fiyat $9.360.000.000 / 4.680.000 = 2.000 \text{ TL/br.}$ 1.500 TL/br. ____
 Miktar $4.680.000 / 60.000 = 78 \text{ Ad/br.}$ 78.Ad/br. ____
 Toplam Fiyat Sapması = $(2.000-1.500) \times 4.680.000 = 2.340.000.000 \text{ A}$

4. Emaye

Fiyat $9.000.000.000 / 60.000 = 150.000 \text{ TL/kg}$ 200.000 TL/kg 50.000 L
 Miktar $60.000 / 60.000 = 1.000 \text{ kg / br.}$ 0,950 kg/br. 0.050 A
 Toplam Fiyat Sapması = $(150.000-200.000) \times 60.000 = 3.000.000.000 \text{ L}$
 Toplam Miktar Sapması = $(60.000 - 67.000) \times 200.000 = 600.000.000 \text{ A}$
 Net Sapma Tutarı = 2.400.000.000 L

5. Amyant

Fiyat $300.000.000 / 6.000 = 50.000 \text{ TL/kg}$ 50.000 TL/kg ____
 Miktar $6.000. / 60.000 = 0,1 \text{ kg/br.}$ 0.070 kg/br 0,03 A
 Toplam Miktar Sapması = $(0,100-0,070) \times 50.000 = 90.000.000 \text{ A}$

6. Bakalit

Fiyat $6.000.000.000 / 300.000 = 20.000 \text{ TL.}$ 20.000 TL ____
 Miktar $300.000 / 60.000 = 5$ 5 ____

7. Matbu

Fiyat $45.000.000.000 / 300.000 = 150.000 \text{ TL}$ 150.000 TL ____
 Miktar $300.000 / 60.000 = 5$ 5 ____

8. Roveler

Fiyat $9.000.000.000 / 600.000 = 15.000 \text{ TL}$ 15.000 TL ____
 Miktar $600.000 / 60.000 = 10$ 10 ____

9. Tuğla

Fiyat $4.824.000.000 / 360.000 = 13.400 \text{ TL}$ 13.400 TL ____
 Miktar $360.000 / 60.000 = 6$ 6 ____

TOPLAM NET SAPMA (MİKTAR) 300.000.000 TL / Aleyhte

Direk İşçilik Maliyetleri

Toplam / Fiili D.İ.G. Tutarı	= 20.592.000.000 TL
Birim / Fiili D.İ.G. Tutarı	= Toplam DİG / Top Ür. Br.
Birim / Fiili D.İ.G. Tutarı	= 20.592.000.000 / 60.000 = 343.200 TL/Br.
D.İ.G. Toplam Sapma Tut.	= (Fiili Üc.-St.Üc.)xÜr.Birim
D.İ.G. Toplam Sapma Tut.	= (343.200 – 300.000)x60.000 = 2.592.000.000 TL ALEYHTE

Görüldüğü üzere 2.592.000.000 TL'lik aleyhte bir direk işçilik sapması olmuştur. Yapılan hesaplama ve incelemeler neticesinde bu sapmanın 1.008.000.000 TL'sinin verim(sizlik), 1.584.000.000.-TL'sinin ise ücret sapması olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Şöyle ki;

İlgililerle yapılan görüşmede günde 8 saatten 6 ayda en fazla 1.056 saat çalışılabildiği ve bu süre zarfında fabrika çalışma saatinin 1.056 saat olarak gerçekleştiği, ayrıca alınan sipariş miktarının zamanında yetiştirebilmesi için sekiz ayrı ekip oluşturulduğu ve geçen dönemde fazla mesai yapılmadığı öngörülmüştür.

Öngörülen standartlarda anlaşıldığına göre, bir ekip 12 kişiden oluşacak ve 8 dakikada bir soba ve saatte 7,5 soba üretecektir. Böylece bir sobanın işçilik gideri 300.000 TL olurken, bir işçisinin saat ücreti 187.500 TL'ye, bir ekibin ki 2.250.000 TL'ye ve oluşturulan 8 ekibin ki, ise 18.000.000 TL'ye malolacaktır. Gerek fabrika müdürünün "... bu gün fabrikamızda dakikada bir soba üretilmekte..." sözü, gerekse standartlarda bir ekibin 8 dakikada bir soba üretilmesinin öngörülmesi, oluşturulan sekiz ekibin sekiz dakikada 8 soba ve böylece fabrikada dakikada bir soba ve geçen dönem içinde 63.360 (1.056 saat x 60 dak. = 63.360 dak / soba) adet soba üretilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Oysa 60.000 adet üretim gerçekleştirilmiştir. Yani 3.360 adet

eksik üretim bir başka ifadeyle düşük verim söz konusudur. Buna göre;

$$\begin{aligned}\text{Toplam Verim Sapması} &= (\text{Fiili süre-St. Süre}) \times \text{St Ücret} \\ \text{Toplam Verim Sapması} &= (63.360 - 60.000) \times 300.000 \\ &= 1.008.000.000 \text{ TL Aleyhte}\end{aligned}$$

veya saat olarak hesaplandığında

$$\begin{aligned}\text{Toplam Verim Sapması} &= (1.056 - 1000) \times 18.000.000 \\ &= 1.008.000.000 \text{ TL. Aleyhte}\end{aligned}$$

olarak aynı sonuca ulaşırız. Buradan,

$$\begin{aligned}\text{Toplam Ücret Sapması} &= \text{Toplam Sapma} - \text{Verim Sapması} \\ \text{Toplam Ücret Sapması} &= 2.592.000.000 \text{ A} - 1.008.000.000 \text{ A} \\ &= 1.584.000.000 \text{ TL Aleyhte}\end{aligned}$$

olduğu ve 1.584.000.000 TL'nin ücret sapmasından ileri geldiği kanısına varılacaktır. Oysa gerçekte durumun böyle olmadığı ve standartlarda öngörüldüğü üzere işçi başına saatlik 187.500 TL ödendiği, ancak fazla mesai yapılmadığı halde fabrika çalışma süresi ve belirlenen standartlara göre çalışma süresinde fazlalık olduğu ve bu fazlalığın, her bir ekipte 12 işçi olmak üzere oluşturulan sekiz ekipte toplam 96 işçi ve toplam çalışma süresinin 101.376 saat olması gerekirken, bu sürenin 109.824 saat olarak gerçekleştiği ve bununda ortalama 104 işçiye tekabül ederek aynı iş için sekiz kişi fazla çalıştığı tespit edilmiş ve bu sapmanın her ne kadar ücret sapması olarak görünse de aslında bununda bir verim sapması olarak ortaya çıktığı görülmüştür.

Standart Çalışma Saatleri

1- Kaynakçılar	8x1.056	= 8.448 saat
2- Montajcılar	32x1.056	= 33.792 saat
3- Presçiler	40x1.056	= 42.240 saat
4- Boyacılar	16x1.056	= 16.896 saat
Toplam		= 101.376 saat

Ücret Sapması = (Fiili Süre – St. Süre)x St. Ücret

Ücret Sapması = (109.824 – 101.376)x 187.500
= 1.584.000.000 TL Aleyhte veya

1.056 saat x 8 işçi = 8.448 saat x 187.500 TL = 1.584.000.000 TL Aleyhte

Bu sapmanın direk işçilik kalemleri arasındaki dağılımı ise görüldüğü gibidir.

Direk İşçilik Sürelerinin Dağılımı

İşçilikler	Fiili Süre (saat)	St. Süre (saat)	Fark (saat)
1. Kaynak	8.448	8.448	Yok
2. Montaj	35.904	33.792	2.112 A
3. Pres	44.352	42.240	2.112 A
4. Boya	<u>21.120</u>	<u>16.896</u>	<u>4.224 A</u>
Toplam	109.824	101.876	8.448 A

Bu sapmaların ücret olarak işçiliklere dağılımı ise, aşağıda olduğu gibi bulunacaktır.

Ücret Sapması = (Fiili Süre – Standart Süre) x Standart Ücret

1. Kaynakçılar = Sapma yok

2. Montajcılar = (35.904 – 33.792) x 187.500 = 396.000.000 TL/A

3. Presçiler = (44.352 – 42.240) x 187.500 = 396.000.000 TL/A

4. Boyacılar = (21.120 – 16.896) x 187.500 = 792.000.000 TL/A

Toplam Sapma =1.584.000.000 TL/A

3. Genel Üretim Giderleri

Toplam / Fiili G.Ü.G. Tutarı	= 407.814.640.000 TL
Birim / Fiili G.Ü.G. Tutarı	= Toplam G.Ü.G./Toplam Ür. Br.
Birim / Fiili G.Ü.G. Tutarı	= 407.814.640.000 / 60.000
	= 6.796.911 TL / Br.
Toplam G.Ü.G. Sapması	= (Fiili G.Ü.G. – St. G.Ü.G) x Ür.Br.
Toplam G.Ü.G. Sapması	= (6.796.911 – 6.332.928) x 60.000
<u>Toplam G.Ü.G. Sapması</u>	<u>= 27.838.960.000 TL ALEYHTE</u>

Bu Sapmanın oluşumu ise şöyledir.

Bütçe Sapması	= Fiili G.Ü.G. – Fiili Süre İçin Bütçe Tutarı
Fiili Süre İçin Büt. Tut.	= Fiili süre x Birim İçin Standart G.Ü.G
Fiili Süre İçin Büt. Tut.	= 63.360 dak. X 6.332.928
	= 401.254.318.080 TL
Toplam Bütçe Sapması	= 407.814.640.000 – 401.254.318.080
<u>Toplam Bütçe Sapması</u>	<u>= 6.560.321.920 TL Aleyhte</u>

Verim Sapması	= Fiili Süre İçin Büt. Tut.-St. Süre İçin Büt. Tut.
St. Süre İçin Büt. Tut.	= Standart Süre x Birim İçin Standart G.Ü.G.
St. Süre İçin Büt. Tut.	= 60.000 dak. X 6.332.928
	= 379.975.680.000.-TL
Toplam Verim Sapması	= 401.254.318.080 – 379.975.680.000
<u>Toplam Veri Sapması</u>	<u>= 21.278.638.080 TL Aleyhte</u>

Bu sapmaların Genel Üretim Giderleri arasındaki dağılımı ise şöyledir.

<u>G.Ü.G. Kalemleri</u>	<u>FİİLİ TUTAR</u>	<u>ST. TUTAR</u>	<u>FARK</u>
1. Ustabaşı	2.304.000.000	2.181.000.000	122.160.000 A
Bütçe Sapması	2.304.000.000	2.304.000.000	Yok

Verim Sapması	2.304.000.000	2.181.840.000	122.160.000 A
2. Elektrik	1.133.880.000	800.400.000	333.480.000 A
Bütçe Sapması	1.133.880.000	845.222.400	288.657.600 A
Verim Sapması	845.222.400	800.222.400	44.822.400 A
3. Amortisman	36.000.000.000	0	36.000.000.000A
Bütçe Sapması	36.000.000.000	0	36.000.000.000A
4. Maliyetler	368.376.760.000	376.993.330.000	8.616,680.000L
Bütçe Sapması	368.376.760.000	398.105.095.680	29.728.335.680L
Verim Sapması	398.105.095.680	378.993.440.000	21.111.655.680A
Toplam Bütçe Sapması =			6.560.321.920A
Toplam Verim Sapması =			21.278.638.080A
TOPLAM NET SAPMA =			27.838.960.000A

Sapmalar ve Sebepleri

Yapılan incelemeler üretilen mamul maliyetinde toplam 30.460.960.000 TL aleyhte bir sapma meydana geldiğini ortaya koymuştur.

Maliyetlerle İlgili 30.05.04 Tarihli Performans Raporu

Gider Kalemleri	Fiili Tutar	Standart Tutar	Fark
D.İ.M.M. Gid.	221.963.400.000	221.933.400.000	30.000.000 A
Direk İşçilik	20.592.000.000	18.000.000.000	2.592.000.000 A
G.Ü.G.	407.814.640.000	379.975.680.000	27.838.960.000 A
TOPLAM	630.370.040.000	619.909.080.000	30.460.960.000 A

Buna göre birim maliyetler ve birim başına maliyet sapması ise aşağıda olduğu gibi bulunacaktır.

Faali Maliyet	=	630.370.040.000 / 60.000	=	10.839.501 TL / Birim
St.Maliyet	=	619.909.080.000 / 60.000	=	10.331.818 TL / Birim
Br. Sapma	=	10.839.501 – 10.331.818	=	507.683 TL Aleyhte

Sapmaların incelendiğinde, direk ilk madde malzeme giderleri ile ilgili olarak, civada, vida ve otomat'ta 2.340.000.000 TL. aleyhte ve emaye de net 2.400.000.000 TL lehte bir fiyat sapması, amyant malzemesinde ise, 90.000.000 TL aleyhte bir miktar sapması meydana geldiği görülürken, Direkt işçilik giderlerinden montaj işçiliğinden 396.000.000 TL, pres işçiliğine 396.000.000 TL ve boya işçiliğinden 792.000.000 TL olmak üzere toplam 1.584.000.000 L aleyhte ücret sapması ve yine 1.008.000.000 TL aleyhte verim sapması olup, toplam 2.592.000.000 TL. aleyhte bir direk işçilik sapması meydana geldiği görülmüştür. Genel üretim giderlerinde ise, ustabaşı 122.160.000 TL, elektrik 333.480.000 TL., amortisman 36.000.000.000 TL aleyhte ve genel maliyetlerde ise, 8.616.680.000 TL lehte olmak üzere toplam net 27.838.900.000 TL aleyhte bir sapma meydana gelmiştir.

Maliyetlerle ilgili yapılan incelemeler sırasında ayrıca şu bulgular tespit edilmiştir.

Cıvata, vida ve otomat'ta meydana gelen fiyat artışının düşük kaliteli ve ucuz emaye alımı ile kapatılmaya çalışıldığı ve bununda diğer sapmalarla kıyaslandığında en az 396.000.000 TL'sinin. "Kalitesizliğin maliyeti" olarak ortaya çıktığı ve boya işçiliğine yansıdığı, maliyet dönemi içerisinde elektriğe birden fazla zam gelerek kw / saat'ının 20.000 TL'den 30.00 TL'ye yükseldiği, bütçede hiç yer almazken maliyet dönemi içerisinde 36.000.000.000 TL amortisman giderinin önemli bir maliyet kalemi olarak ortaya çıktığı ve maliyetlere yüklendiği tespit edilmiştir. Esas itibariyle GÜG sapmasının asıl nedeni de budur. Hatta toplam maliyet sapmasının en büyük nedeni de budur. Bu noktadan hareketle, toplam maliyetlerden sadece amortisman giderlerinin düşülmesi halinde birim başına 92.317 TL lehte bir sapma bulunacaktır.

Toplam Maliyet	= 650.370.040.000 TL
Amortismanlar	= 36.000.000.000 TL
Performans Maliyeti	= 614.370.040.000 TL
Birim Maliyet	= 614.370.040.000 / 60.000
	= 10.239.501 TL / Birim
Sapma = 10.331.818	= 10.239.501 = 92.317 TL / Brim

Diğer taraftan performans değerlendirilmesindeki genel teamül, kontrol edilemeyen giderlerin değerlendirme dışı bırakılacağı yönündedir. Bu bakımdan elektriğe gelmiş olan zamlarda değerlendirme dışı bırakılabilecektir. Aynı şekilde amortismanlar içinde aynı şeyler geçerlidir. Amortismanların birim maliyetin hesaplanmasında kullanılması yerine yatırımların değerlendirilmesi ile birlikte ele alınması daha doğru bulunmaktadır. Çünkü, amortismanların da her zaman fabrika yöneticisinin kontrolü veya tam olarak kontrolü altında olduğu söylenilememektedir. Bu yüzden performans değerlendirilmesinde değişken maliyetlerle sabit maliyetlerin ayrı ayrı ele alındığı katkı payı yönteminin kullanılması daha sağlıklı bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

5.2.2. Karlar ile ilgili inceleme

Başta sunulan gelir tablosu ve açıklamalardan anlaşıldığı üzere 60.000 adet soba satılmış ve 583.149.960.000 TL faaliyet karı elde edilmiştir. Yani her bir sobada 9.719.166 TL faaliyet karı sağlanmıştır. Oysa bir önceki yıl satılan miktar 30.000 adet ve elde edilen faaliyet karı ise, 146,672.131.000 TL'dir. Kardaki bu değişimler aşağıda incelenmiştir.

Dönem Karı ve Karlılık

Yıllar itibariyle kardaki değişimler aşağıdaki gibi olmuştur.

	1995	2004	Artış
Dönem Karı	146.672.131.000	583.149.960.000	% 397,6
Birim Başı Karı	4.889.071	9.719.160	% 98,8

Reel artış Miktarı = Dönem karı = Önceki Dönem Karı (1+r)

$$\begin{aligned} \text{D.Karı Reel Artış Mik.} &= 583.149.960.000 - 146.672.131.000(1+0,90) \\ &= 583.149.960.000 - 278.677.048.900 \\ &= 304.472.911.100 \text{ TL} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Br. Kar Reel Artış Mik.} &= \text{Dönem Br. Karı} - \text{Ö.D.Br.Karı} (1+r) \\ &= 9.719.160 - 4.889.071 \times (1+0,90) \\ &= 429.925 \text{ TL} \end{aligned}$$

Hesaplamalarda görüldüğü üzere birim başına 429.925 TL ve toplam satışlarda 304.472.911.100 TL reel kar artışı elde edilmiştir. Burada birim kardaki reel artış karlılıktaki artışı göstermesi bakımından önemlidir.

Satışların Karlılığı

$$\text{a) } \frac{\text{Net Kar}}{\text{Net Satışlar}} = \frac{440.811.637.500}{1.285.000.000.000} = 0,34$$

$$\text{b) } \frac{\text{Faaliyet Karı}}{\text{Net Satışlar}} = \frac{583.149.960.000}{1.285.000.000.000} = 0,45$$

$$\text{c) } \frac{\text{Brüt Satış Karı}}{\text{Net Satışlar}} = \frac{634.629.960.000}{1.285.000.000.000} = 0,49$$

$$\text{d) } \frac{\text{S.M.M}}{\text{Net Satışlar}} = \frac{650.379.040.000}{1.285.000.000.000} = 0,50$$

Hesaplamalarda görüldüğü üzere, satılan malın maliyeti satış tutarının % 50'sini oluştururken, brüt satış karı 0,49'nu, faaliyet karı 0,45'ni ve net kar

0,34'nü oluşturmakta ve bulunulan piyasa itibariyle normal seviyelerde görülmektedir.

5.2.3. Satışlarla İlgili İnceleme

Fabrika müdürünün açıklamasında da bahsettiği üzere pazarın büyük bir bölümünü oluşturan Ankara ve İstanbul bölgesine doğal gazın gelmesi ile satışlar ciddi şekilde düşmüş buna karşılık dış pazarlar bulunarak satışlar artırılmıştır. Satışların Ükelere göre dağılımı ise (fabrika müdürünün açıklaması ve sunulan mizandan yararlanılarak şöyledir.

Satışların Ükelere Göre Dağılımı			
Ülke	Satış Tutarı	Satış Miktarı	Birim Fiyat
Yurt İçi	190.000.000.000	10.000	19.000.000
Yunanistan	550.000.000.000	25.000	22.000.000
Bulgaristan	330.000.000.000	15.000	22.000.000
Romanya	105.000.000.000	5.000	21.000.000
Macaristan	110.000.000.000	5.000	22.000.000
TOPLAM	1.285.000.000.000	60.000	

$$\text{Ortalama Satış Fiyatı} = 1.285.000.000.000 / 60.000 = 21.416.667 \text{ TL}$$

Gerek fabrika müdürünün toplantıdaki beyanı gerekse yapılan inceleme sonucunda satışlarda % 100 oranında reel bir artış kaydedildiği tespit edilmiştir. Aynı zamanda bu artışla birlikte satış fiyatlarında bir düşüş olmadığı gibi yükselme dahi sağlanmıştır. Örneğin 20 Milyon TL. olarak tahmin edilen ortalama birim satış fiyatı 21.416.000 TL'nin üzerine çıkarılmıştır. Yani satışla birlikte karlılıkta artırılmıştır. Yine bunların yanı sıra yurtiçi satışların düşmesine rağmen alınan yeni sipariş ve yapılan bağlantılar satışların artma trendinde olduğunu gösteren "fevkalade" bir gelişme olarak kabul edilmelidir.

Satış giderlerine gelince, birim başına 668.182 TL olarak planlanmıştır.

Ancak 858.000 TL (51.480.000 / 60.000) olarak gerçekleşmiştir. Yani birim başına 189.819 TL. ve toplam 11.389.080.000 TL (189.819 x 60.000) % 28'lik sapma söz konusu olmuştur. Ancak bütçe yapılırken daha önceki yurt içi satışlar dikkate alınmış yurt dışı satışlar göz önünde bulundurulmamıştır. Bu durum göz önüne alındığında satış giderleri satışların % 4 (51.480.000.000 / 1.285.000.000.000)'ü olup, bulunulan piyasa itibariyle normal seviyelerde sayılmaktadır.

5.2.4. Yatırımlarla ilgili inceleme

Fabrika müdürünün açıklamasında da belirtildiği üzere 1.720.000.000.000.- TL'lik bir genişleme yatırımı yapılmış, bunun arsa – araziye ait 1 trilyon liralık bölümü öz kaynaklardan, makine – techizata ait 720 milyarlık bölümü ise, 6 ay % 37'den bir finans kurumundan karşılanmış ve K.D.V. peşin ödenmiştir.

	Peşin Satış Fiyatı	Vadeli Fiyatı	Satış Fark
Mal Bedeli	525.547.445.255	720.000.000.000	194.452.554.745
KDV	78.832.116.788	108.000.000.000	29.167.883.212
Fatura Tut.	604.379.562.043	828.000.000.000	223.620.437.957

Satışlarda meydana gelen satışlar ve ilerde daha da artması beklentileri ile bu yatırım yapılmış bulunmaktadır. Yani artan satış miktarları ilave yatırım ve genişlemeyi gerekli kılmıştır. Senelerdir % 80 – 90'lar da gerçekleşen bir enflasyon göz önünde bulundurulduğunda % 37'den sağlanan finansman ortalama % 8'lik (90/2 0 45 ve 45 – 37) bir başarıyı ifade etmektedir. Dolayısıyla aşağıda hesaplandığı üzere 42.043.795.619 TL'lik bir kazanç elde edilmiştir.

$$\begin{aligned}
 \text{NBD} &= I \times (1+r)^n \\
 \text{NBD} &= 525.547.445.255 \times (1+0,45) \\
 \text{NBD} &= 762.043.795.619 \text{ TL}
 \end{aligned}$$

Ödenen = 720.000.000.000 TL
 Kazanç = 42.043.795.619 TL

Burada 29.167.883.212 TL'lik fark KDV ödenmiş, bunun 1/3'ü düşülmüş kalan 19.445.255.475 TL'nin yarısı bir yıl sonra diğer yarısı da iki yıl sonra indirilecektir. Esas itibariyle bunlar içinde NBD. hesaplanmalıdır. Ancak 42.043.795.619 > 19.445.255.475'den olduğu için her halükarda bir isabetsizlik söz konusu değildir.

Yeri gelmişken belirtelim ki, yönetim kurulu başkanının "... Oysa burada finansman gideri yok..." sözünün açıklaması da burada yatmaktadır. Makine finans kurumundan alındığı için vade farkı mal bedelinin içinde dolayısıyla sabit kıymetlerin içinde yer almaktadır. Bu yüzden mali tablolarda faiz gideri ve kredi borcu görünmemektedir. Bu durum, bir taraftan nakit ihtiyacı karşılanırken bir taraftan da yatırımcılara ve kredi veren kuruluşlara karşı firma yönünden avantaj sağlamaktadır. İlgililerle yapılan görüşmede bu durumun göz önünde bulundurulduğu öğrenilmiştir.

5.2.5. Alacaklar ile ilgili inceleme

Başta sunulan gelir tablosunda da görüldüğü gibi, kanuni takipteki alacakların hemen tamamı tahsil edilmiş ve kanuni takibe intikal eden yeni bir alacak doğmamıştır. Ancak değerlendirme yapabilmek için henüz yeterli bir süre geçmemiş olup başkaca kayda değer bir nokta bulunmamıştır. Ama bu durumda dahi bir başarıdan söz edilebilir. Çünkü, 35.533.040.000 TL'lik bir kaynak ve gelir sağlanmıştır. Bunun toplam direk işçilik giderinin 1,5 katını oluşturduğuna bakıldığı zaman önemi ortadadır.

5.3. Örnek Firma İle İlgili Değerlendirme Raporu

X Soba A.Ş. 30.05.2004 Tarihli Performans Rapor (TL)

Satışlar 60.000 Adet Soba	Gerçekleşen	Bütçelenmiş	Fark
A- BÜRÜT SATIŞLAR	1.285.000.000	1.200.000.000	85.000.000 L
Yurt İçi Satışlar	190.000.000		
Yurt Dışı Satışlar	1.095.000.000		
B- SATIŞLARIN MALİ.	650.370.040	620.031.240	
1- DEĞİŞKEN MALİ.	243.689.280	240.733.800	
d.i.m.m.	221.943.400	221.933.400	30.000 A
d.i.g.	20.592.000	18.000.000	2.592.000 A
g.ü.g. (Elektrik	1.133.880	800.400	333.480 A
KATKI PAYI	1.041.310.720	959.266.200	82.044.520 L
2- SABİT MALİ.	406.680.760	379.297.440	
g.ü.g. (ustabaşı)	2.304.000	2.304.000	
g.ü.g. (amortisman)	36.000.000	—	36.000.000 A
g.ü.g. (genel mali.)	368.376.760	376.993.440	8.616.680 L
BRÜT SATIŞ KARI	634.629.960	579.968.760	54.661.200 L
C- FAALİYET GİD.	51.480.000	40.090.920	
Paz. Satış – Dağıtım	51.480.000	40.090.920	11.389.080 A
FAALİYET KARI	583.149.960	539.877.840	43.272.120 L
D- DİĞ FAL. GEL.	35.533.040	—	
Konusu Kalm. Karşı	35.533.040	—	35.533.040 L
DÖNEM KARI	618.683.000	539.877.840	78.805.160

Sapmaların Dökümü

Performans raporunda detayları gösterilemeyen ancak sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için bir arada gösterilmesi gerekli olan sapmalar, performans raporunu tamamlayıcı bir unsur olarak gösterilmiştir.

Çizelge 5.4. 30.05.2004 Tarihi İtibariyle Maliyet Sapmalarının Dökümü

GİDERLER	SAPMALAR	
	ALEYHTE	LEYHTE
1- Direk İlk Madde Malzeme Gid.	3.030.000.000	3.000.000.000
* Cıvata, Vida ve Otomat		
Fiyat Sapması	2.340.000.000	---
* Emaye		
Fiyat Sapması	---	3.000.000.000
Miktar Sapması	600.000.000	---
* Amyant		
Miktar Sapması	90.000.000	---
Net D.İ.M.M. Sapması	30.000.000	---
2- Direk İşçilik Giderleri	2.592.000.000	---
*Verim Sapması	1.008.000.000	---
* Ücret Sapması	1.584.000.000	---
Kaynak İşçiliği	---	---
Montaj İşçiliği	396.000.000	---
Pres İşçiliği	396.000.000	---
Boya İşçiliği	792.000.000	---
Net D.İ.G. Sapması	2.592.000.000	---
3- Genel Üretim Giderleri	36.455.640.000	8.616.680.000
*Ustabaşı	122.160.000	---
*Elektrik	333.480.000	---
*Amortisman	36.000.000.000	---
*Genel Maliyetler	---	8.616.680.000
Net G.Ü.G. Sapması	27.838.960.000	---

Genel Değerlendirme

Yapılan incelemeler göstermiştir ki, maliyetle ilgili giderlerde genel olarak başarılı olunmuştur. Direk ilk madde malzeme alımlarında standartlar

yakalanırken, zorunlu genişleme ile birlikte aşırı personel sirkülasyonu ve yeni işe girenlerin adaptasyon süresi direkt işçiliklerde ücret ve verim sapmalarına neden olmuştur. Diğer sapmalarda yine işçiliklerden kaynaklanmak üzere, genel üretim giderlerindeki ustabaşı ücretleri sapması hariç verim yönünden her hangi bir sapma söz konusu olmadığı gibi genel maliyetlerde işçilikteki olumsuz sapmanın üç katından daha fazla bir olumlu fark sağlanmıştır. Bir müddet sonra personel sirkülasyonunun durması ile direk işçilik giderlerindeki sapma ve verimsizlikte ortadan kalkacaktır. Karlılık yönünden de gerek dönem karında gerekse birim başına karlarda reel artışlar sağlanmıştır.

Satışlar yönünden önceki yıla oranla karlılıkla beraber miktar olarak % 100'lük bir artış kaydedilmiştir. Bu artış bulunan piyasa şartlarında "fevkalade" sayılabilecek bir durum olarak ifade edilebilir. Satış giderlerinde meydana gelen sapmanın nedeni, planlamanın yurt içi satışlara göre yapılmasından ileri gelmektedir. Oysa yurt dışına açılmalar göz önünde bulundurulduğunda bu sapma oldukça normal seviyelerdedir. Bu giderlerle ilgili bütçenin düzeltilerek yeniden belirlenmesi gereklidir.

Yatırımların, tamamen ortaya çıkan kapasite yetersizliği nedeniyle yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan % 80 – 90 enflasyonun yaşandığı bir piyasada % 37 ile finansman sağlanması ve NBD'in pozitif çıkması da olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmelidir. Aynı zamanda yapılan yatırımlarla fabrikanın gerçek anlamda bir büyüme kaydettiği de görülmektedir.

Alacakların değerlendirilmesi ile ilgili olarak yeterli bir süre olmamakla birlikte yapılan inceleme bu konuda da başarılı olunduğunu ortaya koymaktadır.

Bir müddet sonra gerek amortismanların tükenmesi ve gerekse işçi sirkülasyonunun durması ile birlikte maliyetlerde de olumlu sonuçlar elde edilecektir. Netice itibariyle fabrika yönetiminin genel olarak başarılı olduğu söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeyi meydana getiren tüm alt sistemlerin mükemmel bir ahenk içerisinde çalışarak, işletme amaçlarını gerçekleştirmek üzere gösterdikleri çabanın bir sonucu ve bu amaçları gerçekleştirme düzeyi olarak ta ifade edebileceğimiz performans değerlendirme sadece kontrolden ibaret bir olay değildir. Geçmişte yapılan faaliyetlerin bir değerlendirmesini yaparak düzeltici önlemlerin alınmasını ve gelecekle ilgili çok yönlü hedef ve politikaların ortaya konulmasını, hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlayan ve böylece yönetime yol gösteren, çok yönlü ve çok boyutlu aktif bir süreç; başlı başına bir yönetim sistemidir. Yani performans değerlendirme yönetim sürecinden ayrı bir olay olmadığı gibi, planlama, kontrol, koordinasyon, motivasyon, etkinlik, verimlilik, zamanlılık, kalite vb. gibi, bir çok yönetsel ve faaliyetssel boyutu içererek, bu süreçte daha büyük bir güvenirlik ve tutarlılık kazandıran bir kavramdır.

Performans değerlendirme sürecinde performans boyutlarının her biri ayrı bir öneme sahiptir. Örneğin işlerin nereye gittiği ve gelecekte faaliyetlerin nasıl bir seyir izleyeceği ancak sağlıklı bir planlama yardımıyla görülebilir. Plansız rast gele bir tutumla etkin ve başarılı bir yönetim ve kontrol düşünülmemeyeceği gibi önceden amaçların belirlenmesi, politikaların geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanarak bu planın işletmenin her kademesine yayılması gerekir. Diğer taraftan kontrolsüz bir yönetimden bahsetmek mümkün değildir. Böyle bir yönetim “yok” sayılmaktadır. Yönetmek kontrol etmek demektir. Buna dayalı olarak, performans değerlendirme sürecinde kontrolde önemli bir yer tutmaktadır. Bu süreçte kontrol, klasik kontrollerden farklı olarak, ortaya çıkan farkların analizini ve düzeltici tedbirlerin alınarak sonuçların izlenmesini, yine bu hataların tekrarını önleme maksadıyla, kontrol sırasında cezalandırma yerine yapıcı bir üslup ve eğitimi sonra, çalışanların performansını geliştirmeyi içine almaktadır. Performans değerlendirmeni temel amacı performansın geliştirilmesidir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere içte bir çok alt sistemle birlikte çevresel bir çok etmenin tesiri altında varlığını sürdürmek zorunda olan bir işletmenin mükemmel bir uyum içinde çalışması yani bir koordinasyon ve motivasyonunun sağlanması zorunludur. Örneğin satış bölümü ile üretim bölümünün uyum zorunluluğu bunu en iyi şekilde ortaya koymaktadır. Yönetmek “başı bozukluk” değil koordine etmektir.

Bu süreçte etkinlik ve verimlilik de önemli bir yere sahiptir. Etkinlik bir bakıma diğer boyutların tamamını kapsamaktadır. Örneğin kaynaklardan yararlanma yada kapasite kullanımı aynı zamanda önemli bir etkinlik göstergesidir. Aynı şekilde verimlilik de önemli bir performans göstergesidir. İşletmeler yaptıkları iş ne olursa olsun onları en düşük kaynak tüketimi ile sağlamalıdır. İşte verim, üretim artışı ile birlikte en az kaynak tüketimi ile sağlamalıdır. İşte verim, üretim artışı ile birlikte en az kaynak tüketimini ve maliyetlerin düşmesini sağlamaktadır. Bu gün bulunan rekabet ortamında ise, verimlilik vazgeçilmez bir kaide durumundadır.

Kalite de önemli bir performans boyutudur. “Kalitesiz mal pazarsız bir ürün” demektir. Çünkü bulunan rekabet ortamı “üretilen satılır” anlayışını yıkarak “bizim işimiz müşterinin istediklerini üretmektir.” anlayışını getirmiştir. Yani, satabilmek için kalite şarttır. Kalite aynı zamanda firmanın imajı ile de ilgilidir. Bu da işletmenin geleceği açısından hayati bir önem arz etmektedir. Bu durumda işletmenin ayakta kalması kaliteli mal satması ile mümkündür.

Zamanlılıkta ayrı bir önem taşımaktadır. Örneğin gelen bir talebin zamanında karşılanmaması o müşterinin kaybedilmesine sebep olabilir. Bu durumda üretilen mal elde kalmaktan başka bir işe yaramaz. “Pazarsız bir mal” ilave bir çok maliyetide işletmenin sırtına yüklemekten başka ne işe yarar?

Yenilik ve teknoloji ile birlikte, beşeri kaynaklar ve çalışma iklimi de uzun vadede bir işletmenin başarılı olarak yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan önemli performans boyutlarıdır.

Öte yandan performansın belirlenebilmesi için ölçümlerin yapılması şarttır. Bu ölçümlerin yapılmasında ise, performans ölçüleri veya kullanılacak kriterler temel birer araç niteliğindedir. Performans ölçüleri, daha çok sayısal ifadeleri içeren ve istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını gösteren kriterlerdir. Bu ölçüler temel olarak, standart bütçeler, sapma analizleri, verimlilik, karlılık, aktivite oranları, satış miktarı ve piyasa payı ile toplam büyüme konularını içermekte ve başarıya dönük değerlendirmeler daha çok bu noktalarda kendini göstermektedir.

Ölçülerin işletmelerin amaç ve yapılarına göre değişebileceği gibi, zamanla değişiklikler arz edebileceği de gözden kaçırılmaması gereken bir husustur. Bilindiği gibi işletmeler iç alt sistemlerin yanı sıra bir de, bir çok çevresel etmenin hüküm sürdüğü bir ortamda faaliyet göstermektedirler. Çevre ise sürekli bir değişim içindedir. Sürekli değişen bir ortamda da performans ölçülerinin değişmesi beklenen bir durum olmalıdır ve buna göre hazırlıklı olunmalıdır.

Ölçümlerin dolayısıyla kriterlerin bütün performans boyutlarını kapsamaları ve değerlendirmelerin bu kapsamda yapılması gereklidir. Ölçümde kullanılan kriterlerin sağlıklı ve doğru olması önemli bir konudur. Yanlış karşılaştırmalarla doğru bir değerlendirme yapmak mümkün değildir. Bu bakımdan değerlendirmelerde kullanılacak ölçülerin sağlıklı olması ve değerlendirmelerin mutlaka ölçüm sonuçlarına dayandırılması gereklidir. Bunun gibi, ölçüm sonuçlarını etkileyen maliyetleme yöntemi, yönetim biçimi ve enflasyon gibi etmenlerinde ölçme ve değerlendirmelerde dikkate alınması ve bu etkilerden arındırılması gereklidir. Aksi halde yanlış sonuçlar kaçınılmazdır.

Nihayet bu ölçümlerin bir sonuç verebilmesi için sağlıklı bir şekilde rapor edilerek ilgili yerlere ulaştırılması gerekmektedir. Performans raporları işletme yönetimine işlerlik kazandıran hareket planlarıdır. Bu bakımdan değerlendirme sisteminin ayrılmaz bir parçası durumundadırlar. Bu raporlar

aynı zamanda bir üst yönetimin kendisine bağlı birimleri değerlendirme araçlarıdır. Bunlarla tepeden başlayarak en alt kademelere kadar bütün kademelerin dolayısıyla bütününün kontrolü sağlanmaktadır.

İşte gerek performans boyutları, gerek bu boyutları göz önünde bulundurarak ortaya konulan ölçüler ve bunlarla ilgili dikkat edilecek hususlar ve gereksi bu sürecin ayrılmaz bir parçası olan performans raporları işletmenin en azından “belli bir düzeyde” başarı sağlamasını teminat altına almaya yönelik temel ilkelerdir. Bu bakımdan performans değerlendirme sürecine, diğer özellikleri bir yana “İlkelerle Yönetim Sistemi” de diyebiliriz. Bir işletmenin başarısı da büyük ölçüde ilkeli ve iyi işleyen bir yönetim sistemine bağlıdır. İlkelerle yönetilen bir işletmede yönetici şahısların değişmesi ile o işletmeme batır ne de anormal değişimler meydana gelir ve “kurtarır” bir başarı sağlanmaya devam eder. İyi yöneticilerin iş başına gelmesi halinde ise, bu asgari – “kurtarır” – başarı grafiği yukarı doğru yükselir.

Ne var ki, son bölümde yapılan uygulama örneği ve genel olarak gözlemlerimiz şunu ortaya koymuştur. Bu kadar yarar ve önemine binaen, işletmelerde gerçek anlamda bir değerlendirme ve “ilke” yönetimi olmadığı gibi, başarılı bir yönetimin en temel araçlarından biri olan bütçeleme ile ilgili de ciddi bir uygulama bulunmamaktadır. Dolayısıyla olup biten faaliyetlerin yönetimin kontrolünde olduğunu söylemek mümkün değildir. Yöneticiler adeta işlerin peşinden koşmaktadırlar. Yani yöneticiler olayları yönlendirmiyor, olaylar yöneticilerin yönünü belirliyor. Örneğin ilgililerle yapılan görüşmelerde bütçenin “kafalarında” olduğu gibi bir anlayışla karşılaşılmıştır. Ya bu kişiler şirketin başından bir şekilde ayrılırsa veya aniden ayrılmak zorunda kalırsa o zaman “işler kimin kafasında” olacaktır? Oysa, “İlkelerle yönetilen” bir işletmede böyle bir durumda, işler ortada kalmayacak ve en azından “asgari bir başarı” düzeyi korunmaya devam edecektir.

Bu kapsamda giderek daha da büyük bir hızla artan bir rekabet ortamında, “ilkelerle yönetim”i içine alan ve bütün kapsam ve boyutlarıyla performansı geliştirmeye dayalı bir değerlendirme sisteminin kurularak, işletilmesi ve geliştirilmesi gereklidir. İşletmenin gidişatı ve kar – zarar durumunun düzenli aralıklarla değerlendirmeye tabi tutulması:

- Ne durumdayız?
- İşler nereye gidiyor?
- Gelecekte durumunuz ne olacak?

Sorularının cevapları bulunarak, aksaklıkların düzeltilmesi ve gerekli önlemlerin alınması, her türlü gelişmenin adım adım takip edilmesi, bütün faaliyetler ve faaliyetlerle ilgili olayların üzerinde tam bir kontrolün sağlanması gereklidir.

Risklerle, beklenmeyen sürprizlerle dolu bir piyasa ve rekabet ortamında işler şansa bırakılmamalı performans değerlendirme sisteminin yol gösterici rolünden faydalanılmalıdır. İşletmelerin hantallıktan kurtulması ve hatta daha öncede ifade edildiği gibi ülkelerin kalkınması da buna bağlıdır.

Sonuç olarak, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi başarılarını her gün biraz daha arttırmalarına yenilik ve gelişmelere ayak uydurabilmelerine hatta bu yenilik ve gelişmelerin öncüsü olabilmelerine bağlıdır. Öyle ki bu başarı maliyetlerin düşürülmesi, verimin artırılması, müşteri memnuniyeti, üretim ve satış ile satış sonrası hizmetlerin kalitesi, çalışanların becerisi, çalışanlarla işverenin ortak bir amaca yönelmesi, yeni yöntem ve teknolojilerden yararlanılması ve sürekli gelişmenin sağlanması ile doğru orantılıdır. İşte bu yarışta performans yönetim ve değerlendirilmesi işletmeler için vazgeçilmez bir araç niteliğindedir ve bu sistemi iyi kavramış olan işletmeler sonuçta kazançlı çıkacaklardır.

Uygun bir başarı değerlendirme sistemine sahip olunmaması veya bunların etkin bir biçimde uygulanmaması veya bunlar arasında tutarsızlıkların bulunması, çalışanların davranışlarını işletmenin amaçlarıyla tutarlı bir biçimde yönlendirememeye sonucunu doğurabilmektedir. Böyle bir durumda ise işletmenin tümü açısından bir başarısızlık söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan işletmelerde sağlıklı bir başarı değerlendirme sisteminin kurulması ve işletilmesi önemlidir.

Performans yönetimi ve değerlendirme sistemi çalışan bir organizmaya benzetilebilir. Nasıl ki işlemeyen bir organizmanın kısa bir müddet sonra çürüyeceği fizikin temel bir prensibi ise, iyi işletilmeyen bir işletmenin de ayakta kalamayacağı böyle bir gerçektir. Bunun içindir ki, işletmeler sağlıklı bir performans ölçme ve değerlendirme sistemi kurarak uygulamaya koymalı ve bu sisteme işlerlik kazandıran performans raporlarının sağlıklı bir şekilde işlemesine gereken önemi vererek bu sistemden faydalanmasını bilmelidir.

KAYNAKLAR

1. Acar, N., "İnsan kaynakları yönetimi", *MPM yayınları*, 640, 2000.
2. Uluçınar Türkel, A., "Yöneticiler İçin: İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı" , *Türkmen Kitabevi*, İstanbul, 1998.
3. Bingöl, D., "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Beta Yayınları*, Erzurum, 1998.
4. Efil, İ., "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", 6. Baskı, *Alfa*, 1999.
5. Fındıkçı, İ., "İnsan Kaynakları Yönetimi", 2. Baskı, *Alfa*, İstanbul, 2000.
6. Kaynak, T., "İnsan Kaynakları Yönetimi" 2. Baskı, *İ.Ü. İş. Fak.*, İstanbul, 2000.
7. Sabuncuoğlu, Z., "İnsan Kaynakları Yönetimi", *Ezgi Kitabevi*, Bursa, 2000.
8. Sabuncuoğlu, Z., "Personel Yönetimi", 7. Baskı, Bursa, 1994.
9. Uyargil, C., "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, No: 262, İstanbul, 1994.
10. Acar, N., "Tam Zamanında Üretim", Ankara, *MPM Yayınları*, 1995.
11. Akal, Z., "İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans, Verimlilik, Karlılık ve Maliyet Karşılaştırmaları", *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara ,1994.
12. Akal, Z., "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi",*Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*, Ankara , 1992.
13. Akal, Z., "Karlı Olabilirsiniz Ama Verimli Bir İşletme misiniz", *Verimlilik Dergisi*, No: 3: 7 – 25 (1989).
14. Akgüç, Ö., "Mali Tablolar Analizi", 7. Baskı, *Avcıoğlu Matbaası*, İstanbul, 1997.
15. Akgüç, Ö., "Finansal Yönetim", 5. Baskı, *Avcıoğlu Matbaası*, İstanbul, 1989.

16. Akgüç, Ö., "Bankalarda Prodüktivitenin Ölçülmesi", *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 30: 47 – 58(1982)
17. Albayrak, İ.H., "Yönetim Muhasebesi Açısından Kar Merkezi Yöneticisinin Faaliyetlerini Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler", *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1: 108 – 111(1977).
18. Albayrak, İ.H., "Fiyatlama Kararları ve Değişken Maliyetleme". *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4, Sayı 13: 59 – 65 (1977).
19. Arıkan, T., "Sorumluluk Raporları", *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Sayı 1: 83 – 99(1976).
20. Backer, M., ve Jakobsen, L., "Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi", 2. Baskı, Çev. Sadık Baklacıoğlu. *Beta Basım / Yayın Dağıtım*, İstanbul,1983.
21. Barfield, T.J., "Cost Accounting. Newyork", *West Publishing Company*, 1991.
22. Bozkurt, R., "Hizmet Endüstrilerinde Kalite", *MPM. Dergisi*, Özel Sayı: 171 – 212(1995).
23. Bursal, N., ve Ercan. Y., "Maliyet Muhasebesi" Genişletilmiş 2. Baskı, *Avcıoğlu Matbaası*, İstanbul, 1987.
24. Büyükmirza, K., "Yönetim Muhasebesi", *Gazi Üniversitesi Yayınları*, Ankara ,1987.
25. Civelek, M., "Maliyet Muhasebesinin Temelleri", *Erciyes Üniversitesi Yayınları*, Kayseri, 1990.
26. Coulhurst, N. Ve Cauly. L.M. "Cost and Management Accounting", Level 2. **Published By Longman Group**, Newyork, 1988.
27. Drucker, P.F., "Geleceğin Anahtarı – Verimlilik", *Verimlilik Dergisi* Sayı 2, Çev. Nihan Tarikahya, 7 – 16 (2005).
28. Ercan, Y., "Başarı Değerleme Ölçüleri ve Kısmi Optimizasyon", *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Sayı 13, 97 – 104(1978).
29. Eren, E., "İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim", 3. Baskı. *Küre Ajans*, İstanbul, 1990.
30. Eren, E., "İşletmede Büyüme Amacı ve Ölçümü", *Sevk ve İdare Dergisi*, Sayı

110: 19 – 2 (1977).

31. Eren, E., "İşletmelerde Kar Amacı ve Karlılığın Ölçümü", *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Sayı 8: 65 – 68(1977).
32. Ergun, Ü., "Üretim Etkinliğinin Arttırılmasında Yeni Bir Yaklaşım Olarak JIT", *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF. Dergisi*, Cilt 9 , 277 – 295 (1994).
33. Ertaş, F. C., "Kalite Maliyetleri ve Analizi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2: 55 – 64 (2005).
34. Ferman, C., "İşletmelerde Prodüktiviteyi Arttırıcı Bir Tedbir Olarak İş Etüdü", *Ankara SBF. Dergisi*, Cilt 15, 62 – 111(1960).
35. Fidan, Y., "Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, 17 – 30 (2005).
36. Gönenli, A., "İşletmelerde Finansal Yönetim", 6. Baskı. *Yön Ajans*, İstanbul,1988.
37. Güleç, K., "Verimliliğin Arttırılmasında Yeni Gelişen Teknolojilerin Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2: 161 – 168(1991).
38. Hatipoğlu, Z., "Temel – Maliyet Kar Planlaması ve Kontrolü", Beta *Basım Yayın Dağıtım*, İstanbul, 1993.
39. İpektil, Ö., / Gökşen Y., "Tam Zamanında Üretim Felsefesinde Grup Teknolojisinin Yeri ve Önemi", *D.E.Ü. İİBF. Dergisi*, Cilt 9: 165 – 182 (1994),.
40. İ.L.O. "İş Etüdü", Çev. Zühal Akal, *MPM Yayınları*, Ankara, 1991
41. Killough, L. N., ve Leininger. "Wayne E. Cost Accounting", *Newyork: West Publishing Co*, 1984.
42. Koç, Y., "Yüksel. Yönetim Aracı Olarak İşletme Bütçeleri", 3. Baskı. *Turhan Kitabevi*, Ankara,1989.
43. Koç-Yalkın Y., "İşletmelerde Mali Analiz Teknikleri", *Olgaç Matbaası*, Ankara,1988.
44. Köroğlu, K., "İşletmelerde Verimlilik Ölçme – Değerlendirme Uygulamaları ve

Rapor Sistemleri”, *MPM Yayınları*, Ankara, 2005.

45. Küçükberksun, S., “Prodüktivite ile Yaratıcılık, Rasyonellik, Randıman, Yeterlik, Çalışma Derecesi, İşletme Büyüklüğü, İlişkileri”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı 2 : 303 – 319 (1978).
46. Massie, J.L., “İşletme Yönetimi”, Çev. Şan Özalp ve Diğ, *Bayteş Yayıncılık*, Eskişehir, 1983.
47. Orhon, F., “Esnek Bütçeler ve Bütçe Kontrolü”, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Sayı 27: 21- 27 (1982).
48. Orhon, F., “Standart Maliyet Sisteminde Standartların Saptanması”, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Sayı 16: 34 – 44 (1979).
49. Orhon, F., “Maliyet Denetiminde Raporlar”, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5: 25 – 36(1979).
50. Özbaşar, S., “Yatırım Merkezinde Ekonomik ve Yönetimsel Başarının Ölçülmesi”, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5: 5 – 16 (1979).
51. Öztürk, S. A., “Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları”, *Verimlik Dergisi*, Sayı 2 ,65 – 80 (2005),.
52. Peker, A., “Yönetim Muhasebesi II”, *İstanbul: Fakülteler Matbaası*, 1974.
53. Poroy, R., “Ticari İşletme Hukuku. G. Geçirilmiş” 6. Baskı, *Beta Basım Yayın Dağıtım*, İstanbul ,1991.
54. Prokopenko, J., “Verimlilik Yönetimi”, Çev. Olcay Baykal ve Diğ. *MPM, Yayınları*, Ankara, 1992.
55. Seval, B., “Kredilendirme Süreci ve Kredi Yönetimi” *Avcıoğlu Matbaası*, İstanbul,1990.
56. Şanlı, Ç., “Enflasyon Döneminde Kar ve Başarı Ölçüsü Olarak Kullanılabilir Karın Hesaplanması”, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20:13 – 19 (1980).
57. Şuhubi, M., “Enflasyon ve İşletme Yönetimi”, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, Cilt 4: 23 – 26 (1978).

58. Tan, S., “Kalitesizliğin Maliyeti”. *MPM Yayınları*, 3. Baskı, Ankara, 1991.
59. Tan, S., “Kalite ve Verimlilik”, *Verimlilik Dergisi*, No: 3 : 5 – 14 (1985),.
60. Tezeren, A., “Toplam Faktör Verimliliği Ölçümü ve Değerlendirme Sistemi”, *Verimlilik Dergisi*, No: 3, 96 – 111(1985),.
61. Tortop, N., “Yönetim Bilimi”, *“S” Yayınları*, Ankara, 1983.
62. Tosun, K., “Yönetim ve İşletme Politikası”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları*, İstanbul, 1990.

ÖZGEÇMİŞ

05.10.1979 tarihinde Ankara'da doğdu. İlkokulu Demetevler ilkokulu, ortaokulu Mustafa Kemal Lisesi'nde okudu. Orta okulu okurken kendisini matematik konusunda yetiştirdi. Liseyi Çankaya Süper Lisesinde okudu. Son olarak Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Endüstri Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Hala aynı fakültede Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine devam etmektedir. Aynı zamanda Özel Başkent Piramit Dershanesi kurucusudur.