

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**PERFORMANS YÖNETİMİ VE BAŞARIYA ETKİSİ: ANKARA
PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Saltuk Aziz GÖKALP**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

Ankara 2013

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÖNETİM BİLİMLERİ BİLİM DALI**

**PERFORMANS YÖNETİMİ VE BAŞARIYA ETKİSİ: ANKARA
PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

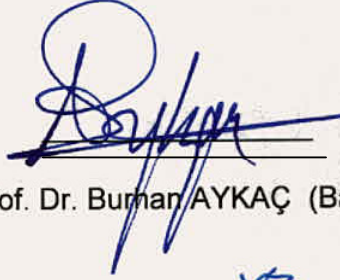
**Hazırlayan
Saltuk Aziz GÖKALP**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**

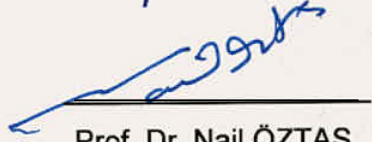
Ankara 2013

ONAY

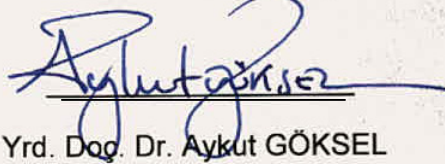
Saltuk Aziz GÖKALP tarafından hazırlanan "Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği" başlıklı bu çalışma, 09/09/2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Kamu Yönetimi Anabilim Dalı/Yönetim Bilimleri Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Burhan AYKAÇ (Başkan)



Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ



Yrd. Doç. Dr. Aykut GÖKSEL

ÖZET

GÖKALP, Saltuk Aziz. Performans Yönetimi ve Başarıya Etkisi: Ankara PTT Başmüdürlüğü Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013.

Bu çalışmanın amacı Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde çalışan personelin performansını etkileyen unsurları görmek, çalışanların Performans Yönetim Sistemi hakkındaki algılarını ölçmek ve görüşlerini almaktır. Bu bağlamda 21 soruluk bir anket çalışması hazırlanmış ve Ankara PTT Başmüdürlüğü'ne bağlı altı dağıtım merkezinde uygulanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans, performans geliştirme, performans etkileyen faktörler ve performans yönetim sisteminin kullanım alanları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde performans yönetim sistemi süreci, performans değerlendirme yöntemleri, performans yönetim sisteminin yararları ve performans yönetimi ile başarı arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise performans yönetim sisteminin başarı ile ilişkisini incelemek üzere anket çalışması yer almıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, kapsamı, sınırlılıkları ve hipotezleri açıklanmıştır. Sonrasında anket çalışması sonucu elde edilen veriler tablo ve grafikler ile değerlendirilmiştir.

Çalışmanın amacına uygun olarak, performans etkileyen unsurları görmek, çalışanların performans yönetim sistemi hakkındaki algılarını ölçmek ve görüşlerini almak amacıyla 21 soruluk bir anket hazırlanmıştır. Verilerin analizi için anket sorularına verilen cevapların yüzde frekans dağılımları çıkarılmış olup, hipotezlerin testinde tek örneklem için parametrik olmayan Wilcoxon işaret testi (Wilcoxon Signed Rank Test) kullanılmıştır. Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve veriler SPSS 20.0 paket programında analiz edilmiş olup, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak ele alınmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre, oluşturulan hipotezler test edildiğinde yapılacak işin açık, net ve anlaşılır olmasının çalışan performansını artırdığı

görülmüştür. Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin gerekli olmadığı görülmüştür. Performans yönetim sisteminin, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olmadığı görülmüştür. Adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığı görülmüştür. Örgütlerde performans yönetim sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasının bireysel ve kurumsal başarıyı artırmadığı görülmüştür. Çalışanlar, çalıştıkları birimin ve Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansını normal bulmuşlardır. Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesi normal görülmüştür.

Anahtar Sözcükler

1. Performans
2. Performans Yönetimi
3. Performans Değerlendirme
4. Başarı
5. Başarılı Yönetim

ABSTRACT

GÖKALP, Saltuk Aziz. Performance Management and Impact on Success: The Case of Ankara Regional Directorate of PTT

The aim of this study was to see the factors that affect the performance of the personnel working in Ankara Region Directorate of PTT, and to measure employees' perceptions of the Performance Management System. In this context, a 21-item questionnaire was prepared and applied to the six distribution center of Region Directorate of PTT in Ankara. This study consists of three parts. In the first chapter of performance, performance improvement, the factors affecting the performance management system and application areas were focused. In the second part ,the process of performance management system, performance evaluation methods, benefits of performance management,the relationship between performance management and success were analysed.In the third and final section,a survey was held in order to find out the relationship between performance management system and success. In this section, the research subject, purpose, significance, methodology, scope, limitations, and hypotheses were described. Afterwards, the data from the survey were evaluated with tables and graphs.

In order to see the factors that affect the performance of the employees' perceptions of the performance management system and to measure and take in the views, 21-item questionnaire was prepared according to the aim of the study. Frequency distributions of the answers to the survey questions for the analysis of the data was removed, and the non-parametric Wilcoxon signed rank test for one sample hypothesis test (Wilcoxon Signed Rank test) were used. During the evaluation process ,the data was coded and analyzed by using SPSS 20.0 package program and the level of meaning was set to 0.05.

According to the results of the study, when the hypotheses are tested, the clarity and intelligibility of the work improves the performance of the

employees. It was clarified that performance management system doesn't improve individual success. It was witnessed that a fairly held performance evaluation effects success positively. The effective implementation of organizational performance management system does not increase the individual and corporate success. Employees have found the performance of the work unit and Region Directorate of PTT in Ankara normal. Degree of influence on the performance of the knowledge gained as a result of staff training activities were normal.

Key Words

1. Performance
2. Performance Management
3. Performance Appraisal
4. Success
5. Successful Management

ÖNSÖZ

İnsanlar daha fazla maddi güvence, daha sağlıklı bir hayat, daha fazla başarı, güzel bir ev, güzel bir araba, daha fazla istirahat; kısacası daha iyi bir yaşam tarzı için iş hayatında yüksek mevkilere gelmeyi arzu ederler. Bunu başarabilmeleri için insanların rahat ve huzurlu çalışma ortamlarına, iyi yöneticilere, yeterli bir ücrete, başarılarının ödüllendirilmesine ihtiyaçları vardır. Performans Yönetim Sistemi bu doğrultuda üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Başarılı bir yönetim için örgütün insan kaynaklarının etkili ve verimli şekilde çalışması şarttır ve bunu gerçekleştirebilmek için de performans yönetim sisteminin uygulanması esastır. Yapılan performans değerlendirmeleri ile çalışanların üretkenlik düzeyini ölçmeye çalışmak, çalışanların verimli oldukları işte çalışmalarını sağlamak ve çalışanların eksik yönleri ile ilgili kendilerine geri bildirimde bulunmak performans yönetiminin gereklerini oluşturmaktadır.

Rekabette üstünlüğü ve kaliteyi yakalamak isteyen örgütler insan kaynağı planlamasına önem vermekte ve kurumun misyon ve vizyonunu oluştururken insan odaklı bir yapılanmaya gitmektedirler. Günümüzde insana yapılan yatırımın en önemli yatırım olduğunu kabul edersek insan odaklı yönetim anlayışının da başarılı bir yönetimin vazgeçilmezi olduğunu söyleyebiliriz. Dolayısıyla Performans Yönetiminde temel amaç insan odaklı bu yönetim anlayışını geliştirebilmek için örgütlerin sahip olduğu insan kaynağının en etkili şekilde nasıl kullanılacağına belirlenmesi olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı "Performans Yönetimi" anlayışının ne anlama geldiğini, mantığını, aşamalarını kavramak ve bu anlayışın işletmeler için önemini vurgulamaktır. Yine yapılan anket çalışması ile performansı etkileyen unsurları görmek, çalışanların Performans Yönetim Sistemi hakkındaki algılarını ölçmek ve görüşlerini alarak performans yönetimi ve başarıya olan etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu çalışmayı hazırlarken bana desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Prof.Dr.Burhan AYKAÇ'a, Doç.Dr.M.Akif ÖZER'e, Dr. Furkan EMİRMAHMUTOĞLU'na, Ankara PTT Başmüdürü Mehmet GÜÇLÜ başta olmak üzere Müdür Yardımcısı Afşın ÖKSÜZ'e, PTT ankaya Dağıtım Merkezi Müdürü şeref YILDIZ ve diğer tüm dağıtım merkezi müdürlerine, İLKSAN İkraz Müdürlüğüne, beni bugünlere getiren Canım Aileme ve kendisiyle sonsuz gurur duyduğum yegane varlığım, Değerli Eşim İrem GÖKALP'e teşekkür ederim.

Ankara, 2013

Saltuk Aziz GÖKALP

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR.....	xii
TABLolar CETVELİ.....	xiii
ŞEKİLLER CETVELİ.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM PERFORMANS YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. PERFORMANSIN ANLAMI VE ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1.1. Performans Kavramı.....	4
1.1.1.1. Bireysel Performans.....	6
1.1.1.2. Takım Performansı.....	8
1.1.1.3. Örgütsel Performans.....	9
1.1.2. Performansın Unsurları.....	10
1.1.2.1. Verimlilik.....	11
1.1.2.2. Etkinlik.....	12
1.1.2.3. Kalite.....	13
1.1.2.4. Hakkaniyet.....	14
1.1.3. Performans Standartları.....	15
1.2. PERFORMANS GELİŞTİRME.....	16
1.2.1. Personel Danışmanlığı.....	17
1.2.2. Eğitim Faaliyetleri.....	18
1.2.2.1. Hizmet Öncesi Eğitim Faaliyetleri.....	20
1.2.2.2. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri.....	21
1.2.3. Performans Görüşmeleri.....	22
1.2.4. Koçluk - Mentorluk.....	22

1.2.5. Etkin İş Örgütlemesi.....	23
1.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	24
1.3.1. Kişisel Nitelikler.....	25
1.3.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu.....	25
1.3.3. Örgütsel Faktörler.....	26
1.3.4. Çevresel Faktörler.....	28
1.3.5. Motivasyon.....	28
1.3.6. Liderlik.....	30
1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI.....	31
1.4.1. Stratejik planlama.....	31
1.4.2. Ücret yönetiminde kullanılması.....	33
1.4.3. Kariyer geliştirme sisteminde kullanılması.....	34
1.4.4. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi.....	36
1.4.5. İşten ayrılma kararlarında kullanılması.....	37
1.4.6. Toplam kalite yönetimi çalışmaları.....	38
1.4.7. Rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme.....	41

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ VE BAŞARI İLİŞKİSİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ.....	43
2.1.1. Performans Yönetimi Kavramı.....	44
2.1.2. Performansın İzlenmesi ve Performans Başlıklarının Saptanması.....	46
2.1.3. Performans Yönetimi Süreci.....	47
2.1.3.1. Planlama.....	49
2.1.3.2. Yönetim.....	50
2.1.3.3. Değerlendirme ve Kontrol.....	52
2.1.3.4. Geliştirme.....	53
2.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AMACI.....	54
2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR.....	56
2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	58

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	58
2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı.....	59
2.4.3. Performans Değerlendirmenin Yararları.....	61
2.4.3.1. Çalışana Yararları.....	62
2.4.3.2. Yöneticiye Yararları.....	63
2.4.3.3. Örgütsel Açıdan Yararları.....	64
2.4.4. Performans değerlendirme yöntemleri	65
2.4.4.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri.....	65
2.4.4.1.1. Grafik Ölçüm Yöntemi.....	66
2.4.4.1.2. Kritik Olay Yöntemi.....	66
2.4.4.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi.....	67
2.4.4.1.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler.....	67
2.4.4.1.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi.....	67
2.4.4.1.5.1. Sıralama Yöntemi.....	68
2.4.4.1.5.2. Alternatif Sıralama Yöntemi.....	68
2.4.4.1.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi.....	68
2.4.4.1.6. Derecelendirme Yöntemi.....	69
2.4.4.1.7. Deneme Yöntemi.....	69
2.4.4.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri.....	69
2.4.4.2.1. Kendini Geliştirme Düzeyi.....	70
2.4.4.2.2. Başarı Kayıtları Yöntemi.....	70
2.4.4.2.3. Alan İncelemesi Yöntemi.....	70
2.4.4.2.4. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi).....	71
2.4.4.2.5. Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi.....	71
2.4.4.2.6. Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi.....	72
2.4.4.2.7. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi.....	72
2.4.4.2.8. Değerlendirme Merkezleri.....	72
2.4.4.2.9. 360 Derece Değerleme Yöntemi.....	73
2.4.4.3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar ve Nedenleri.....	74
2.4.4.3.1. Değerlendirenlerin (Yöneticilerin) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	74
2.4.4.3.2. Değerlendirilenlerin (Çalışanların) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri.....	75
2.4.4.4. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar.....	75
2.4.4.4.1. Hale Etkisi.....	75

2.4.4.4.2. Belirli Derecelere/Puanlara Yönelme.....	76
2.4.4.4.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	77

2.5. PERFORMANS YÖNETİMİ VE BAŞARILI YÖNETİM İLİŞKİSİ.....	77
2.5.1. Başarılı Yönetim.....	78
2.5.2. Başarıyı Etkileyen Faktörler.....	80
2.5.3. Performans Yönetimi ve Başarı İlişkisi.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE BAŞARIYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANKARA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	85
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	85
3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	86
3.4. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ.....	88
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE HİPOTEZLERİ.....	88
3.5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	88
3.5.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	89
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	90
3.6.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular.....	90
3.6.2. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular.....	91
3.6.3. Çalışanların, Yöneticilerin Yapılan Toplantılara Çalışanları Dahil Ederek Fikirlerini Dinlemesinin Personel Performansını Artırmasındaki Rolüne İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular.....	108
3.6.4. Çalışanların, Kurumda Yapılan Performans Değerlendirmelerinin Olumlu veya Olumsuz Sonuçlarının Değerlenen Çalışana İletilmesine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular.....	109
3.6.5. Çalışanların, Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Kazanılan Bilgilerin Personel Performansı Üzerindeki Etki Derecesine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular.....	110
3.6.6. Çalışanların, Çalıştıkları Birimin Performansı Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular	112
3.6.7. Çalışanların, Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün Performansı Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular.....	113
3.6.8. Çalışanların Performansını Kimlerin En İyi Değerlendirebileceğine İlişkin Bulgular.....	114
3.6.9. Çalışanların, Kurumda Performans Değerleme Sonucunda Başarısız Olanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular.....	115

3.6.10. Çalışanların, Kurumda Performans Değerleme Sonucunda Başarılı Olanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular.....	116
3.6.11. Çalışanların Kurumun Vizyonu ve Misyonunun Bireysel Performansta Etkili Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri.....	118
3.6.12. Çalışanların Önem Verdikleri Konulara İlişkin Görüşleri.....	119
3.6.13. Çalışanların Çalıştıkları Kurumda Performanslarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri.....	120
3.6.14. Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Yöneticilerin Yaptıkları Toplantılara Çalışanları da Dahil Etmeleri ve Fikirlerini Dinlemelerinin Personel Performansının Artmasında Önemli Bir Role Sahip Olmasına İlişkin Görüşleri.....	121
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	124
KAYNAKÇA.....	129
EK 1: ANKET FORMU.....	142

KISALTMALAR

çev.	: Çeviren
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
PD	: Performans Değerlendirme
PY	: Performans Yönetimi
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Packet for the Social Sciences
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

TABLOLAR CETVELİ

Tablo 1: Demografik Değişkenlere Ait Dağılımlar.....	90
Tablo 2: Yapılacak işin açık, net ve anlaşılır olması ile gösterilecek performansın ilişkisine yönelik frekans analizi.....	91
Tablo 3: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Her İşin Açık Bir Şekilde Tanımlanmış ve İşin Gereklerinin Net Olarak Belirlenmiş Olmasının Performansı Yükseltmekte Olduğuna İlişkin Görüşleri.....	93
Tablo 4: Çalışanlar, yapılacak işin açık, net, anlaşılır olması ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının çalışan performansını artırdığını kabul etmektedirler hipotezinin Wilcoxon işaret testi sonuçları.....	95
Tablo 5: Çalışanların, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması ile performansın artmasına ilişkin frekans analizi	96
Tablo 6: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Çalışanların Performanslarını Objektif Kriterlerle Değerlendirecek Bir Birimin Kurulmasına İlişkin Görüşleri.....	97
Tablo 7: Çalışanlar, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması gerektiğini düşünmektedirler hipotezinin Wilcoxon işaret testi sonuçları	99
Tablo 8: Performans yönetimi sisteminin bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olmasına yönelik frekans analizi.....	100
Tablo 9: Çalışanlar performans yönetimi sisteminin, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olduğunu düşünmektedirler hipotezinin tek örneklem Wilcoxon işaret testi sonuçları.....	101

Tablo 10: Adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı arttırmakta olduğuna ilişkin frekans analizi.....	102
Tablo 11: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Performans Değerlendirmelerinin Hakkaniyete Uygun Olarak Yapılmasının Performansı Olumlu Yönde Etkileyerek Başarıyı Artırmasına İlişkin Görüşleri.....	103
Tablo 12: Çalışanlar, adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığına inanmaktadırlar hipotezinin Wilcoxon işaret testi sonuçları	105
Tablo 13: Performans yönetimi sisteminin uygulanması ile bireysel performansın yükselip, kurumsal başarının da artmakta olduğuna ilişkin frekans analizi.....	106
Tablo 14: Çalışanlar, performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasının bireysel ve kurumsal başarıyı artırdığını kabul etmektedirler hipotezinin tek örneklem Wilcoxon işaret testi sonuçları.....	107
Tablo 15: Yöneticilerin yapılan toplantılara çalışanları da dahil ederek fikirlerini dinlemesinin, personel performansı ile ilişkisine yönelik frekans analizi.....	108
Tablo 16: Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçlarının değerlendirilen çalışana iletilmesine ilişkin frekans analizi.....	109
Tablo 17: Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesinin yüksek olduğuna ilişkin frekans analizi.....	111
Tablo 18: Personelin çalıştığı birimin performansına ilişkin frekans analizi.....	112
Tablo 19: Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansına ilişkin frekans analizi.....	113

Tablo 20: Çalışanların performansını kimlerin en iyi değerlendirebileceğine ilişkin frekans analizi.....	114
Tablo 21: Çalışanların kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlar için nasıl bir uygulama yapılması gerektiğine ilişkin frekans analizi.....	115
Tablo 22: Çalışanların kurumda performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar için nasıl bir uygulama yapılması gerektiğine ilişkin frekans analizi.....	117
Tablo 23: Çalışanların kurumun vizyonu ve misyonunun bireysel performansta etkili olup olmadığına ilişkin frekans analizi.....	118
Tablo 24: Çalışanların önem verdikleri konulara ilişkin frekans analizi.....	119
Tablo 25: Çalışanların çalıştıkları kurumda performanslarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri.....	120
Tablo 26: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Yöneticilerin Yaptıkları Toplantılara Çalışanları da Dahil Etmeleri ve Fikirlerini Dinlemelerinin Personel Performansının Artmasında Önemli Bir Role Sahip Olmasına İlişkin Görüşleri.....	122

ŞEKİLLER CETVELİ

Şekil 1 : Performans Yönetim Süreci.....	48
Şekil 2 : Plan Türleri.....	50
Şekil 3 : Performansın Kontrolü.....	53
Şekil 4 : Performans Değerlendirmenin Amaçları.....	61
Şekil 5: Her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olması performansı yükseltmektedir sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....	92
Şekil 6: Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulması performansı artırarak başarıyı olumlu yönde etkileyecektir sorusuna katılımcıları verdiği cevaplar.....	96
Şekil 7: Performans yönetim sistemi, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışıdır sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....	100
Şekil 8: Performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılması performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırır sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....	102
Şekil 9: Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselir ve kurumsal başarı da bu doğrultu da artar sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....	107
Şekil 10: Yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemeleri personel performansının artmasında önemli bir role sahiptir sorusuna katılımcıları verdiği cevaplar.....	109
Şekil 11: Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçları değerlendirilen çalışana iletilmelidir sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....	110

- Şekil 12:** Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesi nedir sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....111
- Şekil 13:** Çalıştığınız birimin performansını nasıl buluyorsunuz sorusuna katılımcıları verdiği cevaplar.....112
- Şekil 14:** Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansını nasıl buluyorsunuz sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....113
- Şekil 15:** Sizce çalışanların performansı kimler tarafından en iyi değerlendirilebilir sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....115
- Şekil 16:** Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....116
- Şekil 17:** Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....118
- Şekil 18:** Sizce, kurumun vizyonu ve misyonu bireysel performansınızda etkili midir sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....118
- Şekil 19:** Çalışanların önem verdikleri konulara ilişkin görüşleri.....119
- Şekil 20:** Çalıştığınız kurumda performansınızı etkileyen faktörler nelerdir sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar.....121

GİRİŞ

Değişen ve gelişen çağımızda bütün örgütler kendisini geliştirmek zorundadır. Bunun ön koşulu da sahip olunan insan kaynağının sürekli geliştirilmesine öncelik vermektir. “Genel olarak, bir örgütteki tüm çalışanlar, insan kaynaklarını oluşturur. Daha açık bir ifadeyle, örgütteki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam süreli ya da kısmi süreli çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel, örgütün insan kaynağını oluşturur” (Aktan, 2005: 227-228). İnsan kaynağı kuvvetli olan örgütler değişimler karşısında daha dinamik olacaklardır.

İnsan Kaynakları politikaları günümüzde özelden kamuya her alanda uygulanması zorunlu olan politikalardır. Çalışanları motive edici uygulamalar, bireylerin mesleki yönden gelişimini sağlayacak uygulamalar bunların başında gelmektedir. Bu nedenle bu çalışmada da insan kaynağı üzerinde durularak uygulanan politikalar ile çalışanların performansının ve dolayısıyla hizmet veriminin ne yönde değiştiği incelenmeye çalışılacaktır. 21. yy yönetim anlayışlarından birisi olan Performans Yönetimi anlayışı da diğer yönetim anlayışları gibi insan kaynağına büyük önem vermekte ve örgütlerin gelişmesi sürecinde etkin bir rol oynamaktadır. Performans Yönetimi anlayışını benimseyen örgütler ve yöneticiler, çalışanları da bu doğrultuda eğitime tabi tutarak örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunmuş olurlar. Yönetici her şeyden önce sorumluluk yüklenen kişidir. Bireysel ve örgütsel anlamda büyük sorumluluk taşıyan yönetici, çalışanların rahat ve motive bir şekilde çalışabilmeleri için en etkin koşulları sağlamakla yükümlüdür. Yine yönetici, çalışanlar arasındaki ilişkilerin pozitif yönde olmasını sağlamak ve örgütün düzenli ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için örgüt içi enstrümanların en verimli şekilde çalışmasını sağlamakla yükümlüdür. Bu bağlamda yöneticiler performans yönetimi sistemini

benimseyerek özelde bireyin ve genelde tüm örgütün performansının artmasını sağlayarak başarılı bir sistem oluşturmak durumundadır.

İşe alma, işin gereklerine uygun olan adaylar arasından işe uygun olan adayın istihdam edilmesi sürecidir (Megginson, 1981: 142). Bu bakımdan doğru işe doğru eleman alma konusunda da belirleyici olmak gerekir. Örneğin, rekabette üstünlüğü yakalamak isteyen bir örgüt, en önemli görev sahasından birisi olan insan kaynakları departmanında deneyimli ve bilgi sahibi, değişimleri yakından takip eden ve yüksek performans becerilerine sahip bireyleri istihdam ettiği takdirde başarıyı yakalayacaktır. Bunu yapabildiği takdirde performans yönetim sistemini uygulayabiliyor demektir. Bunun yanı sıra iş yaşamında sadece okuldan öğrenilen bilgilerle yetinilemeyeceği ortadadır. Başarılı bir yönetim için öncelikle işin gereklerini bilmek gerekir. Bu yüzden kamu kurumlarının çağdaş standartlarda hizmet verebilmesinin ön koşullarından birisi belki de en önemlisi bütün personelin iyi eğitilmiş olması ve değişime hızla ayak uydurabilmesinin sağlanmasıdır. Bunun için de hizmet içi eğitimlerin kurum içinde sürekli bir şekilde uygulanması esastır. Hizmet içi eğitimleri değişen bilimsel ve teknolojik koşullara uygun olarak sürdürebilen örgütler, sahip oldukları insan kaynaklarını etkin bir şekilde geliştiriyor anlamına gelmektedir. Bu şekilde ancak değişimlere anında adapte olan ve öngörülebilir riskleri zamanında karşılayabilen örgütler varlıklarını sürdürebilirler. Bunun için örgüt içindeki insan kaynağının değişime hazırlıklı ve tecrübe sahibi olması büyük önem arz etmektedir. İnsan kaynakları personelinin bu tecrübeye sahip olmaması ve ihtiyaç duyulan önemli hizmet alanlarında gerekli yeterliliğe sahip olmaması durumunda etkin bir hizmet sağlanamaz ve iyi bir performans sergilenemez (Smilansky, 2002: 73). Bu bakımdan Performans Yönetimi sisteminde, kuruluşun bütün birimleri ile birlikte, mal ve hizmet üretimi açısından şu anda hangi seviyede olduklarını, daha iyi bir seviyeye ulaşım ulaşamayacaklarını ve ideal olarak nereye kadar başarılı olabileceklerini sorgulayıp, alınacak yanıtlara göre kuruluş performansını belirlemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Kurumun şimdiki görevi anlamında misyonu ve

gelecekteki görevi anlamında da vizyonu belirlenerek performans gelişimiyle ilgili girişimler planlanmalı, geliştirilmeli ve uygulamaya konulmalıdır.

Bu tez üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde performans kavramı ve bunun içinde yer alan bireysel performans, takım performansı, örgütsel performans kavramları açıklanarak, performansın unsurlarından önemli olarak gördüklerimiz verimlilik, etkinlik, kalite ve hakkaniyet kavramları üzerinde durulacak ve performans geliştirme, performansı etkileyen faktörler ve performans yönetim sisteminin kullanım alanları üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde işletmeler için büyük önem taşıyan performans yönetim sistemi süreci ve bu süreç içinde yer alan planlama, yönetme, değerlendirme ve kontrol, geliştirme aşamaları açıklanarak, performans yönetiminde önemli yeri olan performans değerlendirme yöntemleri kısaca tanımlanacak ve performans yönetim sisteminin kişilere ve örgütlere sağlayacağı yararlar ile performans yönetimi ve başarı arasındaki ilişki incelenecektir.

Üçüncü ve son bölümde ise performans yönetim sisteminin başarı ile ilişkisini incelemek ve çalışanların Performans Yönetim Sistemi hakkındaki algılarını ölçerek görüşlerini almak üzere Ankara PTT Başmüdürlüğüne bağlı Çankaya, Yenimahalle, Konutkent, Etimesgut, Keçiören ve Babaharman Dağıtım Merkezinde yapılan anket çalışması yer alacaktır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, kapsamı, sınırlılıkları ve hipotezleri açıklanacaktır. Sonrasında anket çalışması sonucu elde edilen veriler tablo ve grafikler ile değerlendirilecektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİNDE TEMEL KAVRAMLAR

1.1. PERFORMANSIN ANLAMI VE ÖZELLİKLERİ

“Günümüzde örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebilirliği, çalışanların motivasyonlarının artırılabilmesi, görevlerin yerine getirilebilmesi, elde edilen sonuçların verimliliğinin ve etkililiğinin karşılaştırılması, örgütün bir bütün olarak başarılarının ölçülmesinde performans ile ilgili konular önemli bir strateji, süreç ve teknik haline gelmiştir” (Özer, 2008: 393).

Bugün, özelden kamuya her alanda ve tüm yönetim biçimlerinde performans kavramı kendisine önemli bir yer edinmektedir. Kişilerin çalıştıkları birimlerde göstermiş oldukları performans onların terfi etmelerinde ve örgüt içi karar alma süreçlerine dahil olmalarında etkisini göstermektedir. Çalışanlar kişisel ve mesleki bilgi ve deneyimlerini ne ölçüde gösterebilirler ise performans değerlendirmeleri sonucu o derece ödüllendirileceklerini bilirler. Bu yüzden yüksek performans gösteren bireyler başarılı olacaklar ve bağlı oldukları birim ve mensubu oldukları örgütü de başarıya ulaştıracaklardır.

1.1.1. Performans Kavramı

Türkçeye iş başarımı olarak çevirebileceğimiz performans kavramı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesini ifade eden, kısacası bir çalışanın ne yapıp yapmadığını belirten bir kavram olarak tanımlanabilir (Mathis and Jackson, 2002: 89; Bilgin, 2007: 54).

Bir kamu örgütünün başkalarına göre veya kendi geçmişine göre daha etkili ve verimli olması olarak ifade edebileceğimiz performans, bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir (Argon ve Eren, 2004: 224; Usta, 2010: 34).

Belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak ifade edebileceğimiz performans kısaca bir kişinin ne yapıp yapmadığının bir göstergesidir (Bingöl, 2010: 379). Performans sisteminin uygulanışı örgütün üst yönetimi tarafından temel olarak üç soruya cevap verilerek başlatılır (Özer, 2008; 396-397);

***Şu anda hangi seviyedeyiz?** Burada amaç, örgütün mevcut durumunu ve kaynaklarını örgüt düzeni içinde inceleyerek performansını irdelemektir. Bu nedenle öncelikle örgütün amaçlarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut kaynaklarının tam kapasite kullanılıp kullanılmadığına bakılır.

***Daha iyi bir seviyeye ulaşılabilir mi?** Burada örgütün mevcut şartlardaki potansiyel gücünden yararlanma seviyesinin değerlendirilmesi amaçlanır. Örgüt potansiyel gücüyle ne elde etmiş ve ne elde edebilirdi sorusuna cevap aranır.

***İdeal olarak nerede olmalıyız?** Burada örgütün uzun dönemli potansiyeline yönelik soru sorulur. İşimiz ve amacımız ne olacak veya ne olmalıdır sorusuna cevap aranmaktadır.

Bu sorulardan da anlaşılacağı üzere performans yönetim sisteminde hedef belirleme süreci çok önemlidir. Öncelikle kurumun şu anki seviyesi belirlenerek gerekli yatırımlar yapılarak gelecekte daha yüksek bir hedefi gerçekleştirmek amacı güdülmektedir. Bunun yanı sıra bireylerin performans seviyelerinin yükseltilmesi için örgütlerin aşağıdaki şekilde davranmaları gerektiğini söyleyebiliriz (Özer, 2007: 427);

- İş beklentileri hakkında çalışanları bilgilendirmek.

- Çalışanları gösterdikleri performanstan dolayı sorumlu tutmak.
- Çalışanların başarılarını takdir etmek.
- Müşteri doyumunu bir değerlendirme faktörü olarak kullanmak.
- Çalışanları daha önceden belirlenen kriterlere göre nesnel biçimde değerlendirmek.
- Çalışanlara kendilerini geliştirebilmeleri için gerekli olanakları sağlamak.

1.1.1.1. Bireysel Performans

Bir örgütün yeteneklerinin gelişimi ve başarılı olabilmesi her şeyden önce ağırlıklı olarak çalışanların kalitesine bağlıdır (Messmer and Bogardus, 2008: 2). “Aynı okuldan mezun olan, aynı eğitimi alan, aynı yaştaki, aynı zamanda aynı mesleğe atanan kişilerin bir süre sonra yolları ayrılabilmekte ve birisi üst kademelere doğru çıkabilirken, diğeri yerinde sayabilmektedir. Bu farklılığa neden olan kişinin performansıdır” (Bingöl, 2010:379). Kişinin performansını etkileyen birçok unsurdan söz edilebilir. Asıl olan bu olumsuz unsurları en aza indirmeye çalışmaktır. Basit bir örnek verecek olursak, özellikle büyük şehirlerde yaşayan bireylerin iş yerleri ve evleri arasındaki mesafenin uzak olması, bireylerin sabahları işe zamanında varması açısından engel teşkil edebilmekte; bunun yanında yoğun trafiğin de etkisiyle bireyde daha işine başlamadan çalışma gücünün fiziksel ve psikolojik olarak düşmesi performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle performansı düşürücü her durumu en aza indirme yeteneği bulunan bireyler daha mutlu olabilecektir.

Örgütler yetenekli ve kendisini sürekli geliştirme arzusunda olan kişileri bünyesinde barındırdığı takdirde örgütsel anlamda daha başarılı olacaklardır. Örgüt çalışanları işleri zamanında bitiren, çalışanlarla uyumlu, takdir etmesini bilen ve ihtiyaç duyulduğunda örgütü savunabilen kişiler olduğu takdirde örgütün insan kaynağının etkin işlediği söylenebilir (Mura, 2011:123). Bu sayede etkili bir yönetim modeli oluşturulabilir. Bu şekilde yaratıcı özellikleri olan personele sahip işletmeler, çalışanlarını bu özelliklerinin ortaya çıkmasını sağlayacak şekilde yönetmeli ve yönlendirilmelidir (Gümüşsuyu, 2005: 44).

Bireysel performansı oluşturan üç unsurdan söz edebiliriz (Barutçugil, 2002:48);

* **Odaklanma** olarak tanımlanan ilk unsur çalışanın ne yapacağını bilmesidir. Performansı planlama olarak ifade edebileceğimiz bu aşamada çalışana talimatlar verilmeli ve beklentileri belirlenmelidir. Çalışan ne yapacağını farkındadır.

* **Yetkinlik** olarak tanımlanan ikinci unsur çalışanın bunu yapabilecek becerilere sahip olmasını ifade eder. Performansı yönetme olarak ifade edebileceğimiz bu aşamada çalışana gerekli kaynak ve destek sağlanmalıdır.

* **Adanma** olarak tanımlanan üçüncü unsur ise çalışanın katkıda bulunmaya istekli olmasıdır. Çalışanlar istekli olmalıdır. Performansı değerlendirme olarak ifade edebileceğimiz bu aşamada yöneticiler çalışanları takdir etmeli ve geliştirmelidir.

Bahsedilen bu üç temel unsurun yöneticiler tarafından dikkate alınması bireysel performansın gelişmesi açısından önem taşımaktadır. Kişinin yapacağı işe odaklanması, bu işi yapabilecek yetkinliğe sahip olması ve bu işe kendini adanması ile oluşan bu süreçte yöneticilerin çalışana gereken desteği vermesi gerekmektedir. Bu sayede bireysel performans her geçen gün bir önceki günden fazla olacaktır.

1.1.1.2. Takım Performansı

“Takım performansı ve bireysel performans birlikte önemli kabul edildiği ve performans yönetimi bu anlayışa dayandırıldığı zaman örgütün performansı istenen seviyeye ulaşabilecek ve iş sürecinde bireysel sonuçlardan çok toplu sinerji sağlanabilecektir” (Vural ve Coşkun, 2007: 163). Bu nedenle takım olarak performansın etkili kılınması gerekmektedir. Takım olarak performansın etkili kılınabilmesinin ön koşulu da o takımda yer alan tüm çalışanların birbirleriyle olumlu ilişkiler kurması gerektiğidir. Aynı birimde çalışan kişilerin birbiriyle pozitif ilişkileri öncelikle kişisel performansı ve beraberinde de o birimin performansını yükseltecektir. Bunun yanı sıra çalışanların daha esnek ve özgür bir şekilde yapılanmaları onların deneysel girişim gücünü daha da arttıracak; dolayısıyla çalışanların özgüvenlerini kazanmalarını sağlayarak daha üretken olmalarını tetikleyecektir (Özbay ve Arslan, 2007: 295). Burada en güzel örnek bir futbol takımıdır. Takım içinde bireysel yetenekleri ve performansı yüksek olan oyuncular olabilir ancak on bir kişilik bir takımda bir veya iki kişinin bireysel yetenek ve performansının yüksek olması tüm takımı etkileyemeyebilir. Önemli olan husus takımın birbiriyle olan uyumu ve oyunudur.

Örgütlerde tek tek bireylerin başarısı elbette önemlidir. Ancak örgüt içindeki tüm birimlerin kendi içinde ve birbiriyle olan ilişkilerinde de başarılı olması esastır. Bunu sağlayabilmek için örgüt içindeki birimler içi ve birimler arası iletişimin sağlıklı şekilde yürütülmesi ve örgüt amaçlarının ortak gaye edinilmesi gerekmektedir. Bu sağlanabildiği takdirde bireysel başarılarla ek olarak takım başarısından da söz edebiliriz. Bunun yanında takım performansını yüksek tutabilmek için çalışanların birbiriyle olan uyumu büyük önem arz eder. İşteki çatışmalı ilişkiler performansı olumsuz etkileyeceği için öncelikle çatışmayı çözmek gerekir. Bunun için yöneticinin ve çalışanların üzerine büyük yük düşmektedir. Aynı takım içindeki iki veya daha fazla birey arasındaki çatışmalı ilişkiler öncelikle o bireylerin huzur ve motivasyonunu ve genelinde de o takımın ve örgütün huzur ve motivasyonunu olumsuz yönde

etkileyecektir. Dolayısıyla çalışanlar ve yöneticiler kendi huzurları ve örgütün başarısı için üzerine düşeni yapmalı ve pozitif bir çalışma ortamı sağlamaya çalışmalıdırlar.

1.1.1.3. Örgütsel Performans

“Bir örgütün faaliyet alanında ne kadar başarılı olduğunun göstergesi olan örgütsel performans, her çalışanın ayrı ayrı kendi alanında gösterdiği performansların toplamından oluşmaktadır” (Vural ve Coşkun, 2007: 163). Çalışanlar ne kadar üretken olursa çalışanların meydana getirdiği birim o derece üretken olur ve nihayetinde örgütsel olarak da üretkenlik sağlanmış olur. Yüksek performanslı örgütlerde çalışanlar güçlü iletişim yeteneğine, değişen koşullara ve beklenmeyen durumlara uyum sağlayabilen esnek bir yapıya, müzakere becerisine, yenilikçi ve yaratıcı bir yapıya sahip olup, takım çalışmasına yatkın olmalarından dolayı da bilgi paylaşımı ve birlikte öğrenme yönünde isteklidirler (Vural ve Coşkun, 2007: 181-183).

Çalışanların üretkenliklerini olumsuz etkileyecek tüm unsurların örgüt tarafından etkisiz kılınması gerekir. Çalışma ortamındaki olumsuz yerleşim, gürültü, ışık gibi çalışma koşullarını olumsuz etkileyecek durumlar çalışanların performansını ve çalışanın örgütle olan bağına negatif yönde etkileyerek performans düşüşüne sebep olabilecektir. Örneğin, sürekli bilgisayar başında iş gören bir çalışanın yetersiz ışık ve ergonomik olmayan bir sandalyede oturarak işlerini yerine getirmeye çalışması orta ve uzun vadede çeşitli rahatsızlıklara yol açarak performansını olumsuz etkileyebilecektir. Dolayısıyla çalışanların performans seviyelerini yüksek tutmanın onların oturduğu sandalyeden ışığın gelme açısına kadar önemli olduğu söylenebilir.

Örgütsel performansı yüksek seviyede tutmak rekabetçi bir ortamda üstünlüğü beraberinde getirir. “Örgütün başarı derecesi, örgüt personelinin başarılarının matematiksel toplamından daha fazla olacağı düşüncesinden

hareketle, kişisel başarılarından söz etmek yerine, örgütün başarısından söz etmenin daha akılcı bir davranış olacağı söylenebilir” (Aykaç, 1991: 99-100). Bu nedenle örgütsel performansı maksimuma çıkaracak her türlü çalışma örgütün geleceği için önemlidir. En basitinden örgüt içinde tüm odaların kapılarının açık olması ve buna üst yöneticilerin oda kapılarının da dahil olması, çalışanların üst yöneticileri ekibin bir parçası olarak görüp, onların her zaman yanlarında olduğunu hissederler. Bu durum çalışanların yönetim algısı üzerinde olumlu bir etki bırakırken, performanslarına da olumlu bir şekilde yansıyacaktır. Yine örgütsel performansı yüksek tutmak için örgüt içi partilerle de çalışanların birlikte eğlenmeleri sağlanarak günlük hayatın stresinden uzak kalmaları sağlanabilir.

1.1.2. Performansın Unsurları

Performans kavramından bahsedebilmemiz için bu kavramın birtakım unsurları bünyesinde barındırması gerekir. Verimlilik, etkinlik, kalite ve hakkaniyet kavramları bunların başında gelmektedir. Elbette ki performans ile ilişkisi olan stres, zaman, motivasyon vb. gibi birçok unsurdan söz edebiliriz ancak burada verimlilik, etkinlik, kalite ve hakkaniyet unsurlarının incelenmesinde fayda görmekteyiz. Verimli, etkin, kaliteli ve hakkaniyet kurallarına uygun olarak alınan her karar ve yapılan her değerlendirme diğer performansın diğer unsurlarıyla da ortak değerlendirildiği takdirde etkili bir karar ve değerlendirme olacaktır.

Performans yönetim sistemini kurum içinde layıkıyla uygulayan yöneticiler bu kavramların gereklerini de yerine getirmek durumundadırlar. Verimli, etkili, kaliteli ve hakkaniyet kurallarına uygun yürütülen her türlü faaliyet ve alınan her karar performans yönetim sisteminin düzenli bir biçimde işlemesini sağlayacaktır.

1.1.2.1. Verimlilik

“En genel tanımlamaya göre verimlilik, üretim sürecine dahil edilmiş öğelerin, birbirleriyle karşılıklı etkileşimleri sonucunda, elde edilen çıktıyı optimal noktaya çıkaracak bir miktar ilişkisi içerisinde olmalarıdır. Buradan anlaşıldığı üzere verimlilik; hizmet veya mal üreten bir sürecin, ürettiği çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullandığı girdi arasındaki ilişkiler bütünüdür” (<http://www.yeniekonomi.com>).

Performansın unsurlarından ilki olarak ifade edebileceğimiz verimlilik, belli bir çıktının üretilmesi için üretim sürecinde yer alan girdilerin ne ölçüde kullanıldığını ve ne derecede üretken olduğunu ortaya koyan bir göstergedir (Öztürk, 2009: 399). Bu anlamda üretim sürecinde kullanılan kaynakların çıktıları meydana getirebilme kabiliyeti görülmüş olur.

Verimlilik, kullanılan belirli girdiler ve üretim faktörleri ile en iyi çıktıyı elde edebilmenin mümkün olup olmadığını tahmin etmek için bir kriterdir (Özer, 1997: 78). “Bir faaliyetin “verimli” sayılabilmesi için aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması, aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi, çıktının girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılması gerekir” (Arslan, 2002: 3). Bu sağlandığı takdirde verimlilikten söz edebiliriz. Performans yönetimi bağlamında verimlilik şartlarının yerine getirilip getirilmediği ise üretilen çıktının ne kadar girdi ile üretildiği ve üretimi gerçekleştiren kaynakların (teknoloji, işgücü vs.) performans düzeylerine bakılarak görülebilir.

Başarılı olabilmek için her şeyden önce verimli çalışmak gerekir. Verimli olmayı sağlayabilmek için de motivasyonun yüksek olması gerekir. Motivasyonu yüksek olmayan bir çalışanın ne kadar verimli olabileceği tartışma konusudur. Bu nedenle motivasyonun sürekli olması ve motivasyonu artırıcı çalışmaların yapılması önemli bir husustur.

1.1.2.2. Etkinlik

Etkinlik, yapılan gözlem ve değerlemelerin hassasiyeti anlamına gelmektedir, ayrıca çalışanın gelecekteki performansını arttırabilme kapasitesine de karşılık gelen etkinlik, bir örgütün hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder (Özer, 1997:33; Arslan, 2002: 4; Yumuşak; 2009: 6; Göksel, 2013: 3). Örgütsel olarak benimsenen hedefler zamanında ve hatasız gerçekleştiriliyorsa burada etkinlikten söz edilebilir. Örgütlerin hedefleri zamanında, eksiksiz ve hatasız gerçekleştirebilmesi için nitelikli personele ve yeterli teknolojik altyapıya sahip olmaları gerekir. Bu şekilde verimliliği ve etkinliği önemli ölçüde artıracak olan uygulamalardan biri de e-devlet uygulamalarıdır. E-devlete geçilerek hizmet maliyetlerinde düşüş, hizmetlerde hızlanma, açıklık, bilgilerin saklanması, kullanılması ve kolay ulaşılması gibi faydaların elde edilmesi mümkündür (<http://www.yeniekonomi.com>).

Etkin olan bir sistem etkili ve verimli de olacağı için rekabetçi bir yapıya sahip olmalıdır. Rekabette de insanlar sayesinde başarıya ulaşıyorsa, bu insanların becerileri, ücretlerin yakınlaştırılması, katılım ve yetkilendirme, bilgi paylaşımı, teşvikler, primler vb. rekabette üstünlüğü getirecek çalışmalar olmaktadır (Pfeffer, 1995: 13).

Yine etkinlik, bir örgütün tespit ettiği politika, proje ve aldığı tedbirlerle önceden saptanan amacının ne ölçüde gerçekleştirildiğini ifade eder ve örgütün amaçlarına ulaşmada gösterdiği başarı ve sağlamlık derecesini gösterir (Özer, 2008: 395). Buradan anlaşılacağı üzere etkinliğin bir geribildirim ve geliştirme sürecinden oluştuğu söylenebilir. Önceden saptanan hedefler gerçekleştiği takdirde etkinlik sağlanmış olur ancak hedefler gerçekleşmediği takdirde gerçekleşmeme nedeni saptanarak bu eksiklik tespit edilmeli ve bu durumu geliştirme yoluna gidilmelidir. Bu sayede bir sonraki adıma verimli ve etkin olarak geçilir.

1.1.2.3. Kalite

“Kalite, müşteri beklentilerinin karşılanması ve aşılması olarak tanımlanabilir” (Öztürk, 2009: 399). Kıt kaynaklarının yanı sıra insan ihtiyaçlarının sürekli hale gelmesi, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve gelişmesi ve bunun yanında temel ihtiyaçları karşılanan insanların yeni taleplerinin oluşması ve bütün bunların elde edilmesinde de kaliteyi hissetmek istemeleri ile kalite kavramı önemli bir boyut kazanmıştır (Özer, 2008: 239).

“Geleneksel anlamda kalite kavramı standartlara uyum olarak tanımlanırken, çağdaş anlamda kalite kavramı bir mal veya hizmetin ihtiyaç ve beklentileri karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere kalite kavramının temel özelliği bir mal veya hizmetin müşteri tatminine yönelik olarak tasarımda, kullanımda, fiyatta, teslim ve satış süresinde kusursuz olmasıdır” (Şimşek; 2006: 15-16). Kaliteli bir yönetim anlayışını benimseyen örgütler performansın önemli bir unsurunu yerine getirmiş olurlar. Kalitenin temel olarak dört ayrı tanımlaması üzerinde durulabilir (Şimşek, 2010: 49-50);

- Kaliteyi bir ürünün veya hizmetin fiyatı ve hedef kitlesi ile ölçmeye çalışan en eski tanım “kalite” ile “lüks” ve “pahalı” kelimeleri arasında bir özdeşlik kurmaktadır. Bu tanıma göre kalite pahalı bir şeydir, herkes ulaşamaz. Bu tanım kalite kelimesine elitist bir anlam yüklemektedir.
- Bir diğer tanıma göre kalite göreceli bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Kalite, bir ürün veya hizmete önceden belirlenmiş bazı standartlara göre atfedilen bir özelliktir. Bu tanım doğallıkla bizi kalitenin teknik tanımlarına götürmektedir. Örneğin mühendisler tarafından tanımlanmış bir dizi özelliği karşılayan veya teknik bir kurul veya örgüt tarafından (Örneğin TSE) önceden belirlenmiş standartları tutturun ürün veya hizmet kaliteli olarak nitelenebilir.

- Bir diğer tanıma göre kalite, ürün veya hizmetin üretim süreçlerine ilişkin izlenen süreçlerle ilgilidir. Yani bir ürün veya hizmet üretim sürecinde önceden belirlenmiş standartlara göre üretilmişse kalitelidir. Bu açıklamadan da anlaşıldığı gibi bu kalite anlayışı ürün veya hizmeti üretenin kendisinin belirlediği bir kalite standardıdır.
- Toplam kalite anlayışının yerleştirmeye çalıştığı kalite anlayışı ise, müşteri odaklı bir kurumsal kültür tarafından desteklenmiş, müşterilerin öznel değerlendirmelerini ve ürün ve hizmete ilişkin bireysel algılarını ön planda tutan bir kalite anlayışıdır. Buradaki kalite anlayışının diğer üç kalite anlayışına göre hayata geçirilmesi daha zordur ancak sonuçları açısından diğer üçünden daha etkilidir.

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kalite kavramı hayatımızın her alanında karşımıza çıkan bir unsurdur. Son tanım da belirtildiği üzere kalite kavramının yönetim bilimi yazınında en genel geçer tanımı müşteri istek ve ihtiyaçlarını ön planda tutan bir kalite anlayışıdır. Müşterilerinin ihtiyaçlarını gerektiği gibi karşılayacak mal ve hizmet üreten örgütler de kaliteyi benimsemiş ve sürekli geliştirilmesi gereken bir kavram olarak görmektedirler. Bu bakımdan performans yönetimi anlayışında kalitenin ilk başta örgüt içerisinde hakim bir anlayış olması ve örgütün ilişki içinde olduğu çevresine de bu hakim anlayışın yansıtılması amacı vardır.

1.1.2.4. Hakkaniyet

Performansın unsurlarından birisi olan hakkaniyet performans değerlendirmesinde önemli bir husustur. Çalışanlar her ne kadar donanımlı ve tecrübeli olsalar bile, iyi motive edilmemişler ise, onlardan beklenen yarar elde edilemez. Kısacası onların performanslarından gereği gibi yararlanılamaz. “Bu nedenle çalışanları motive edebilmek için öncelikle

onların performans düzeylerinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sonuçların hakkaniyet ve adalet ölçüleri içerisinde bireylere yansıtılması gerekir. Verilere dayalı yapılan personel değerlendirme sonuçlarının adalet ve hakkaniyet ölçüleri içerisinde kullanılması, örgütteki adalet ve güven duygusunun pekişmesine, örgütsel bağlılığın artmasına yardım eder. Böylece performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonunu artırabilir ve örgütsel etkinliği ve verimliliği yükseltme aracı olarak kullanılabilir” (Tunçer, 2013: 88).

Performans değerlendirmelerinin kişisel çıkarlar ön planda tutulmadan yapılması objektif bir değerlendirme imkanı sunacak ve sağlıklı sonuçlar meydana getirecektir. Objektif kriterlere dayanmadan sadece şahsi çıkarlar üzerinden yapılan değerlendirmeler gerçeği yansıtmaz ve değerlendirilenler açısından performansın düşmesine neden olur. Ast ile üst arasındaki kişisel bir takım sorunlar yüzünden astın üst tarafından objektif değerlendirilememesi birey açısından hoş karşılanmayan bir durumdur. Çalışanını yapmış olduğu işe göre değerlendirmek değerlendiren konumunda olanların öncelikli dayanağı olmalıdır. Dolayısıyla sağlıklı bir performans değerlendirmesi için değerlendirici konumunda olanların hakkaniyet çerçevesinde davranmaları çalışan performansının artması bakımından önem taşır.

1.1.3. Performans Standartları

İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve ölçme standartlarının belirli özelliklere sahip olması gerekir. İyi bir performans yönetimi için gerekli olan başlıca performans standartları aşağıda ele alınmıştır (Özer, 2008: 402; Şimşek ve Öge, 2011: 317);

- Daha sonraki tarihlerde de kullanılabilmesi için yazılı olmalıdır.
- Sonradan iletişim güçlüklerine yol açmaması için kesin bir dille belirtilmelidir.

- Ölçmeye elverişli olmalıdır.
- Bir hedefe ve standarda ne zaman ulaşılabileceğini belirtmesi açısından zamanı belli olmalıdır.
- Çalışanları teşvik edebilmesi için hedef ve standartların ulaşılabilir olması gerekir.
- Esnek olmalıdır.
- Çalışanların gelişimlerini teşvik etmek için onların yeteneklerine meydan okuyucu olmalıdır.
- Dikey ve yatay olarak bağdaşmalıdır.
- Çalışanların yetkileriyle uyumlu olmalıdır.

Buradan da anlaşılacağı üzere etkili bir performans sistemi kurmak istiyorsak öncelikle örgütün hedefinin belirli bir plan dahilinde somutlaştırılması gerekir. Yapılacak olan bu plan yazılı ve kesin bir dile sahip olmalı, ölçmeye elverişli olmalı, zamanı belli olmalı, değişen şartlara uygun olarak değiştirebilmek için esnek olmalı ve belirlenen bu hedeflerin ulaşılabilir ve çalışanların yetkileriyle uyumlu olmalıdır.

1.2. PERFORMANS GELİŞTİRME

Performans Yönetimi sürecinin önemli bir unsuru çalışanların işle ilgili bilgi, beceri ve deneyimlerini geliştirmektir. “Çalışanların performansını geliştirmek, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine yardım ederek, örgütün insan kaynaklarının genel anlamda kalitesini yükseltir ve sürekli öğrenme ve profesyonel gelişme için uygun ortam hazırlar” (Barutçugil, 2002: 256). Tabi ki geliştirmede kilit rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticiler çalışanları işe almada, eğitmede, ödüllendirmede dolayısıyla çalışanın kariyer tatmini ve başarısı üzerinde önemli bir role sahiptir (Deslerr, 2004: 210). Yine yöneticilerin basiretli davranışları ve ileriye dönük hedefleri açık ve net bir

şekilde ortaya koyabilmeleri başarıda kilit rol oynamaktadır. Bunun yanında çalışanların yüksek ya da düşük performans göstermeleri örgütleri de etkileyecektir. Çalışanların performanslarının artırılması yöneticilerin sorumluluğundadır (Çalık, 2003: 8). Yöneticiler çalışan performansının artırılması için gerekli olan önlemleri almak ve verilecek eğitimleri planlamak durumundadır.

“Performans geliştirme, performans yönetimi sistemi içinde sadece fiili performansı arzulandan düşük, sorunlu iş görenleri kapsayan bir faaliyet değildir. Başarılı iş görenin de performans yönetim sistemi içinde performansının geliştirilmesi amaçlanmaktadır” (Baştürk, 2003: 19). Bu bakımdan performans geliştirmenin başarılı olsun veya olmasın her seferinde kurumun sahip olduğu tüm insan kaynağına yönelik bir süreç olduğunu unutmamamız gerekir. Günümüzde performans değerlendirme sistemine önem veren örgütler teknolojik bakımdan ve insan kaynağı bakımından eksik yanlarını görmek isterler. Bu amaçla da örgüt çalışanlarına ve örgütün hedef kitlesine anketler uygulamakta, iş analizleri, performans görüşmeleri, 360 derece performans değerlendirme gibi yöntemler kullanmakta; bütçe, üretim, satış ve çalışanlar hakkındaki verileri güncel tutabilmek ve değişiklikleri anında yapabilmek için en yeni teknolojileri kullanmaktadırlar (Örücü ve Köseoğlu, 2003:34). Örgütler, bu şekilde çalışanlardan geribildirim alarak, çalışanların ve örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görüp bunları geliştirme yollarını aramalıdırlar.

1.2.1. Personel Danışmanlığı

“Performansın geliştirilmesinde en önemli süreçlerden birisi personel danışmanlığıdır. Danışmanlığı, örgütlerde kişinin herhangi bir sorununu çözmesine ya da içinde bulunduğu durumla baş edebilmesini sağlamak amacıyla yapılan ve iki yönlü bir iletişim sürecini içeren görüşme olarak tanımlayabiliriz” (Budak, 2008: 449). Buradan hareketle örgüt içinde çalışan bireylerin işle ilgili veya özel hayatlarıyla ilgili tüm sorunlarını dinleyecek ve

bu sorunlara çözüm bulabilecek bir örgüt anlayışının geliştirilmesi gerektiğini söyleyebiliriz. Bu sayede bireyler sorunlarını çözümleyebilecek ve örgüt hedeflerini ön planda tutarak örgütün başarısı için kendilerini daha verimli hale getirebileceklerdir. Tersine durumda bireyler sorunlarla baş edebilme şansını kaybedecek ve örgütün hedeflerine ulaşmasında aksaklıklar meydana gelecektir.

Personelinin tüm sorunlarıyla ilgilenen bir yönetici ideal bir yöneticidir. Bu sayede çalışanlar daha verimli olabilmekte ve performanslarını artırmaktadırlar. Başarılı örgütlerin temelini yüksek performanslı bireylerin oluşturduğunu düşündüğümüzde yöneticilerin çalışanlar üzerindeki olumlu izlenimi performansı tetikleyici bir rol oynayacaktır. Haftalık, aylık ve yıllık olarak yapılan toplantılarda işverenlerin iş görenler ile bir araya geldikten sonra tek tek yüz yüze görüşmeleri ve sorunları çözüme kavuşturmaları danışmanlık sürecinde yapılması gereken bir uygulamadır. Karşılıklı olarak yapılan bu bilgi alışverişi hem çalışanın daha motive olmasını sağlayacak hem de yöneticinin sorumluluğunu yüklediği birimin başarı göstermesini sağlayacaktır. Kısacası çalışanlar ve yöneticiler bu süreçten olumlu etkileneceklerdir.

1.2.2. Eğitim Faaliyetleri

Performans geliştirmede etkin bir rol oynayan diğer husus eğitim faaliyetleridir. Eğitimi, yeni işe girenlerin ya da halen çalışanların çalıştıkları işte kendilerini geliştirmeleri için gereken yetenekleri kazandırmayı sağlayan metotlar bütünü olarak tanımlayabiliriz (Dessler, 2003: 187). Eğitilmiş insan kaynağına sahip olan örgütler rekabet içerisinde bulunduğu örgütler karşısında bir adım daha önde olacaktır. Bu nedenle çalışanların sürekli eğitimlere tabi tutulması örgüt için oldukça etkili sonuçlar doğuracaktır. Yöneticilerin çalışanların eğitime önem vermesi çalışanların kendilerine olan güvenini artıracak ve iş başarısını olumlu etkileyecektir. Bunun yanında çalışanların kendilerini değişen teknolojiye göre sürekli geliştirmek

sorumluluğunu kendilerinde hissetmesi onları örgüte daha faydalı bireyler haline getirecek ve yöneticilerin gözündeki değerlerini artıracaktır. Yine, kendilerini sürekli yenilemek durumunda olan çalışanların bir ekip kurma, karar verme, haberleşme ve bilgisayar yeteneklerini geliştirme konusunda da sürekli eğitime ihtiyaçları olduğunu unutmamak gerekir (Dessler, 2003: 187). Örgüt içinden ve örgüt dışından sağlanan bu eğitimler ile daha nitelikli ve tecrübeli insan kaynağı oluşturmak mümkün olacaktır.

Eğitim ile performans arasında da bir ilişki kurmamız mümkündür. Eğitim çalışana bir kez verilen ve sonra terk edilen sınırlı bir uygulama değildir (Pigors and Myers, 1981: 281). Eğitim ile çalışanlar bilgi ve tecrübeye sahip olarak daha yüksek performans göstererek işteki başarılarını artırır.

“Personel eğitimini hizmet öncesi eğitim ve hizmet içi eğitim olarak sınıflandırabiliriz. Hizmet öncesi eğitim adından da anlaşılacağı üzere, personelin işe girmeden önce edindiği genel ve mesleki eğitimidir. Hizmet içi eğitim ise, kişinin hizmete girdikten sonra aldığı ve yerine getirdiği hizmetle ilgili her türlü eğitimidir” (TODAİE, 1999: 183). Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütsel performansı artırmada ve çalışanların yeteneklerini geliştirmede önemli bir süreçtir (Mondy, 2008: 200). İşe alınacak olan personelin işe uyumlu olup olmadığı araştırılmalıdır. Aksi takdirde ileride büyük sıkıntılar meydana gelebilir. Çünkü işe alma süreci bir örgütü oluşturma ya da yok etme anlamında hayati bir öneme sahiptir (Schuler, 1997: 286).

Bir işletme veya örgüt içinde çalışacak elemanların veya iş görenlerin eğitimi ve bilgilendirilmesi günümüzün vazgeçilmez bir uğraşı alanı haline gelmiş olup, işletmelerin ve örgütlerin eğitim faaliyetlerine ilişkin bekledikleri yararlar şunlardır (Özbay ve Arslan, 2007: 297);

- İş verimliliğini artırmak.
- Moral ve motivasyonu sağlamak.
- Daha az denetim.
- İş kaza ve problemlerinin azaltılması.
- İşletme örgütünde süreklilik ve uyum sağlanması.

Etkili ve sürekli verilen eğitimler ile çalışanların moral ve motivasyonu artarak iş verimliliği olumlu yönde etkilenir. Buna ek olarak çalışanların birbiriyle olan uyumu artarak, örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda olumlu adımlar atılmış olur.

1.2.2.1. Hizmet Öncesi Eğitim Faaliyetleri

Hizmet öncesi eğitim faaliyetleri ile bireylerin iş yaşamına girmeden önce edindiği mesleki eğitim tanımlanmaktadır. Bu eğitim ile birey iş yaşamına girmeden önce tecrübe kazanır. İyi organize edilmiş bir eğitim programı sayesinde işteki tatminsizlikler ve şikayetlerde azalma meydana gelecektir ve ayrıca çalışanlar iş ile ilgili gerekli bilgileri öğrenerek ve yeteneklerinin farkına vararak kendilerini geliştirmeyi öğrenirler ve örgüt için daha faydalı hale gelirler (Pigors and Myers, 1981: 281). Bu bakımdan eğitim faaliyetlerin sürekli yapılması gerekmektedir. Her ne kadar bir çalışana yıllık performans değerlendirmeleri için saatler harcanıp verimli konuşmalar yapılsa bile, çalışanlar ilerleme konusunda motive olmamışsa ve yeterli eğitimi almamışsa harcanmış olan zaman boşa gidecektir (Luecke, 2008: 23).

“Hizmet öncesi eğitim faaliyetleri özellikle üst derecelerde görev yapanlar açısından önemlidir. Bu kişilerin derinleşmiş teorik ve pratik bilgilere sahip olmaları, yalnız kendi meslek dallarında değil, tarih, sosyoloji, ekonomi, siyaset, beşeri coğrafya ve sosyal psikoloji gibi alanlarda da bilgili ve uzmanlaşmış olmaları gerekmektedir. Bunun yanında aslı matematiğe dayanan istatistik gibi bilgiler de gereklidir. İşte tüm bu yan ve yardımcı bilgilerin öğrenilmesi ancak hizmete girmeden önce olanaklıdır ve elde edilmesi uzun yıllar gerektirmektedir” (Tortop vd, 2010: 192-193). Bu denli uzun yıllar gerektiren eğitimleri işe başladıktan sonra bir anda vermeye çalışmak çok etkili sonuçlar doğuramayabilir. Bu bakımdan hizmete başlamadan önce tüm bu eğitimlerden yeteri kadar yararlanmış olan bireyler iş hayatında diğerlerine nazaran bir adım daha önde olacaklardır. Bu

birikimler verilen hizmet içi eğitimler ile de desteklendiği zaman bireyin gelişimi bakımından önemli bir aşama gerçekleştirilmiş olacaktır.

1.2.2.2. Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Hizmet içi eğitim sayesinde personelin yeteneklerinin geliştirilmesine ortam hazırlanarak motivasyon artışı sağlanır ve dolayısıyla kurumun vermiş olduğu hizmetin kalitesi ve verimliliği artar (Topaç ve Aydoğan, 2003: 180). “Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, zamanla değişen ve gelişen mevzuat, iş yöntem ve teknikleri, çalışma alanlarımızda yeni bilgiler, teknikler ve araçlar kullanmayı zorunlu hale getirmekte ve bütün çalışanları da öğrenmeye ve yetiştirmeye zorlamaktadır” (Topaç ve Aydoğan, 2003: 179). Bu nedenle hizmet içi eğitimler önemli bir konuma sahiptir. Bu değişimler karşısında çalışanların da değişerek sürekli eğitimlere tabi tutulması önem arz etmektedir. Mesleğin gerektirdiği iş ve işlemler ancak hizmet içi eğitim ile öğrenilebilir. Bu bakımdan örgütsel amaç ile verilen eğitim arasında bir uyum olmalıdır. Hizmet içi eğitim ile ortaya çıkacak yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Tortop vd, 2010:195);

- Hizmet içi eğitim ile yetişmiş eleman sayısı artar ve hata yapma olasılığı azalır.
- Denetleme kolaylaşır.
- Verim ve moral yüksek olurken, çalışmalar huzur içinde yapılır.
- Yöneticiler güçlüklerle sık karşılaşmaz ve temel sorunlarla uğraşma şansı bulur.
- Örgütün ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlar karşısında itibarı artar.
- Yetişmiş personelin kendisine olan güvenini artırır.

1.2.3. Performans Görüşmeleri

Çalışanlarla yapılan yüz yüze görüşmeler performansın gelişimini sağlayan bir yöntemdir. Bu görüşmeler ile çalışanlara yeterli ve yetersiz oldukları yönleriyle ilgili bir geri besleme sağlanarak yetersizliklerini gidermeleri için bir yol gösterme ve yeterliliklerini takdir ederek de bir ödüllendirme yoluna gidilebilir. Bu görüşmelerin sürekli ve karşılıklı bir bilgi alışverişi şeklinde olması da çalışanları motive edici bir unsurdur. Nasıl ki bir baba çocuğunu karşısına alıp onunla konuşarak ona iyi ve kötüyü ayırt etmeyi öğretiyorsa, onun sorunlarını dinleyip o sorunları çözmek için elinden geleni yapıyorsa; örgüt yöneticilerinin de aynı şekilde çalışanlarını karşılarına alıp onları dinlemeleri, fikirlerine saygı göstermeleri ve onlara yol gösterici olmalıdırlar. Bu nedenledir ki performans görüşmelerinin örgüt içerisinde sürekli ve etkin işlemesi motivasyonu artırıcı bir uygulama olacak ve iş başarısını da artıracaktır.

Performans görüşmelerinin personel danışmanlığı süreci ile beraber yürütüldüğü takdirde çalışanların hem işle ilgili olan eksik yönleri hem de psikolojik olarak destek alması gereken yönleri tespit edilerek performans seviyesi yükseltilebilir. Yine üstlerin kendi aralarında yaptıkları toplantılar hakkında astların da bilgisinin olması ve hatta yapılan bu toplantılara astların da iştirak etmesi ile performansın yükselmesi arasında da olumlu bir ilişki oluşacaktır.

1.2.4. Koçluk-Mentorluk

Koçluk, yöneticilerin çalışanlardaki performans boşluklarını kapatmak, onların becerilerini geliştirmek, bilgi birikimlerine katkıda bulunmak ve iş tutumlarını telkin etmek için kullandıkları bir süreçtir (Luecke, 2008:61). İş yaşamında sürekli yüksek performans göstermek olanaksızdır. Çalışanların işle ilgili yetersiz ve eksik yönleri eğitim yoluyla giderilebildiği gibi çalışanın yetersiz olduğu durumlarda örgütsel performansın zarar görmemesi için

Çalışanların bu yönlerinin rehberlik yoluyla giderilmesi de mümkündür. İş becerilerini geliştirmek ve deneyimlerini arttırmak isteyen bireyin, daha yeterli ve nitelikli bir başkasından bu yönde yönlendirme alması özel rehberliktir (Akın, 2002: 98).

Koçluk bireysel motivasyonu artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların etkin performans gösterebilmeleri için pek çok açıdan yardım eder (Luecke, 2008: 61);

- Performans boşluklarının kapatılması.
- Kişisel engellerin üstesinden gelinmesi.
- Yeni beceri ve yeteneklerin elde edilmesi.
- Yeni sorumluluklara hazırlanmak.
- Kişinin kendini daha etkin bir şekilde yönlendirmesi.

“Koçluk olarak adlandırabileceğimiz rehberlik, çalışanların performans boşluklarını kapatmak, onların becerilerini geliştirerek performanslarını artırmak amacıyla işleri başında veya gerçek çalışma ortamlarında kendilerine verilen bir dizi destekleyici faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu süreçte önemli olan husus desteklenen ve yönlendirilen çalışanın performansının sürekli olarak kou tarafından izlenip, kendisine geri besleme sağlanması hususudur” (Uyargil, 2008: 136). Çalışanlar geri besleme yoluyla eksik yanlarını görüp, bu eksikleri tamamlamak için gerekli eğitimleri almak durumundadırlar.

1.2.5. Etkin İş Örgütlemesi

Örgütlerin başarıları iş gören performansları ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla örgütlerin geçmişten farklı olarak artık iş görenlerin performanslarına daha fazla önem vermeleri gerektiği ortadadır. Yine insanların bireysel başarıları kadar grup başarıları da oldukça önemli bir husustur. Bu nedenle çalışanları motive edip örgüt amaçları doğrultusunda işbirliği içine sokmak etkin iş örgütlemesinin bir gereğidir. Bir orkestrayı

düşündüğümüzde orkestra içinde zamansız yerde bir müzik aletinin devreye girmesi ile tüm orkestranın uyumu nasıl bozuluyor ise örgüt içinde de işini zamanında yapamayan birey veya birimler tüm örgütün işleyişini bozacaktır. Bu nedenledir ki, örgüt içindeki iletişimin ve işbirliğinin önemi göz ardı edilemez. Birim içi ve birimler arası iletişim ne kadar sıkı olursa işbirliği de o kadar sıkı olur ve hedefleri gerçekleştirme potansiyeli artar. Aksi halde kopuk iletişim işleri geciktirerek örgütün başarı şansını da en az indirir.

Nitelikli insan kaynağını örgüte çekmek kadar bu kişileri örgüt içinde tutup muhafaza etmek de yöneticiler için kritik bir konudur. “Sosyal becerileri yüksek olan bu nitelikli bireyler, çevrelerindeki kişilerle rahat iletişim kurabilmekte, onların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilmekte, onları yönlendirebilmekte ve ortaya çıkan tartışmaların üstesinden gelebilmektedirler. Bu bireyler doğal liderlerdir ve dile getirilemeyen ortak fikirleri ifade edebilir ve bunu bir topluluğu hedeflerine doğru yönlendirecek bir şekilde açıklayabilirler.” (Doğan ve Demiral, 2007: 217). Bu nedenledir ki, yöneticiler çalışanların örgüte bağlılığının sağlanmasında ve beraberinde yüksek performans düzeyinin oluşturulmasında oldukça etkilidir ve çalışanlar örgüt kültürüne adapte olma sürecinde kendilerine model oluşturan bireylerin davranışlarından etkilenecek onu takip etme eğilimine girerler (Vural ve Coşkun, 2007: 187). Lider olarak ifade edebileceğimiz bu rol modeller, çalışanları motive etme, isteklendirme ve çalışma ortamındaki huzuru sağlama konusunda üzerine düşen görevi yapmak durumundadır. Etkin iş örgütlemesinin gereği budur.

1.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performansı olumlu ve olumsuz yönde etkileyen birçok faktör vardır. Yüksek motivasyonu sağlayan unsurlar performansı olumlu yönde etkilerken; kişisel problemler, işteki çatışmalı ilişkiler gibi unsurlar da olumsuz yönde etki gösterebilir. Her bireyin performansını etkileyen unsur farklılık arz eder. Bir

kişinin performansını olumsuz yönde etkileyen bir durum, diğer bir kişinin performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda yöneticilerin tüm çalışanların performansını yüksek tutacak şekilde olumlu örgütsel ve çevresel şartları sağlamak için çaba göstermesi gerekmektedir.

1.3.1. Kişisel Nitelikler

Kişisel nitelikler kişinin performansı üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak etkiye sahiptir. Bir kimsenin hayata pozitif bakması ve en küçük olumsuzluklardan bile olumlu sonuçlar çıkarabilmeyi başarması, kişinin günlük yaşantısındaki performansına da yansır. Sonuçta bu iş yaşantısına da olumlu olarak yansiyabilir. Tam tersi kişisel problemleri olan birisinin ise performansının düşük olması da kaçınılmazdır. Kimyasal bağımlılıklar ya da ev içindeki huzursuzluklar kişilerin performansı üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak olumsuz etkide bulunabilir (Luecke, 2008: 51). Yine kişinin aşırı stres altında olması da performansını olumsuz etkileyen bir durumdur. Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere nasıl bir tepki gösterdiği onun kişiliği ile yakından ilgilidir (Örnek ve Aydın, 2011: 157). Bu bakımdan kişilerin algılama farklılıkları stresi hissetme derecesini de etkiler. Tüm olumsuz durumlardan maksimum şekilde etkilenen bir kişi ile bu olumsuzluklardan en azından bir tanesini olumlu yöne taşıyabilen kişinin hissettiği stres ve bunun sonucunda da performansı arasında fark vardır.

1.3.2. Başarı Güdüsünün Yoğunluğu

“Başarı güdüsü, iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak tanımlanabilir” (Can, 1985: 66). Bu başarı güdüsüne sahip olan bireylerin içlerinden gelen güdü ile yapmış oldukları iş arasında da olumlu bir ilişki olacaktır. Bu bakımdan başarı güdüsünün yoğunluğu insanların performanslarını sürekli

artırmalarına olanak sağlayan bir unsurdur. “Nitelikli, yetkin ve başarı güdüsü yüksek çalışanların dahil oldukları örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerinin, örgütü beğenmemelerinin ve en nihayetinde örgütten ayrılmalarının, örgütler açısından olumsuz sonuçlar üreteceği açıktır. Bu tür olumsuz sonuçların meydana gelmesini önlemek için en önemli husus, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmaktır” (Kaya ve Selçuk, 2007: 176).

Hayatı boyunca sürekli başarıyı yakalamış olan bireyler, iş yaşamlarında da her aşamada bu başarıyı yakalamak isterler. Bu azim sayesinde de performansları sürekli bir artış göstererek başarılarını artırmalarına yardımcı olur. Bireyler belirli bir hayat standardını yaşamak ve bu doğrultudaki ihtiyaçlarını karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi açıdan tatmin olmak isterler. Bir insan çalıştığı işe kendisini ne kadar çok verebilirse o ölçüde verimli olur. Bunun için de kişinin motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Bu motivasyon ve başarıma güdüsü ile insanlar sahip oldukları yeteneklerin daha çok farkına varacaklar ve iş ve sosyal yaşamlarında da başarıyı yakalayabileceklerdir.

1.3.3. Örgütsel Faktörler

Performans üzerinde örgütsel faktörlerin de etkisi kaçınılmazdır. Örneğin iş yerindeki çatışmalı ilişkiler performansı olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Terfi alabilmek için dikkat çekmeye yönelik bir rekabet veya içsel olarak hissedilen bir hoşnutsuzluk sebebiyle duyulan kıskançlık, performansa zarar veren bir çatışmaya dönüşebilir (Luecke, 2008: 52). Bunun yanında bireyde gerilime, üzüntüye ve çöküntüye yol açan stres ve gerginlik de performansı düşüren bir diğer nedendir. İnsanların çalışma yaşamına, çalıştığı iş ortamına ve kendisine özgü stres yaratıcı kaynaklar şöyle sıralanabilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005: 272);

- İşe ait olan stres kaynakları.
- Örgütteki rol ilişkilerine ilişkin stres kaynakları.

- Örgütteki ilişkilerin yarattığı stres kaynakları.
- Kariyer gelişimine göre stres kaynakları.
- Örgütsel yapı ve iklime ilişkin stres kaynakları.
- Örgüt dışı stres kaynakları.
- Bireye ait olan stres kaynakları.

Önemli olan ise yöneticilerin bu çatışmalı ve stresli durum ve ortamları pozitif bir hale dönüştürerek örgütün amaçlarından sapmamasını sağlayabilmektir. Yine daha yüksek bir performans için çalışanların daha fazla tatmin edilmesi gerektiğini göz önünde bulundurursak, örgüt içi koşulların bireylerin istekleri doğrultusunda oluşturulmasının önemli olduğunu anlamış oluruz (Luecke, 2008: 25). “Örgüt içinde yer alan personel ile bir futbol takımında yer alan oyuncular arasından bir benzerlik kurularak, kimin görevinin ne olduğunun iyi belirlenmesi ve bütün personelin bir takım ruhu içinde görev yapmasını sağlayarak, kişisel başarılardan ziyade, örgütün başarısının ön plana çıkarılmasını sağlamak önemlidir” (Aykaç, 1991: 98).

Örgütsel anlamda üretkenliği artırmak ve başarıyı yakalayabilmek için çalışanları yönetime katabilmek, onları eğitebilmek, geliştirmek, ücret ödemek, güvenliklerini sağlamak, sağlıklarına önem vermek ve üretken olabilecekleri şekilde çalışma ortamı sağlayarak onlarla iletişim kurmak ve nasıl daha iyi hizmet verilebileceği konusunda onlara danışmak gerekir (Schuler, 1997: 72; Messmer and Bogardus, 2008: 5). Baskıcı ve benmerkezci bir yönetim anlayışıyla motivasyonu yüksek çalışanlar oluşmayacağı gibi çok başarılı bir örgüt yapısından da söz etmek doğru olmayacaktır. Yöneticilerin çalışanlarına her konuda danışarak, onların görüşlerini alarak hareket etmeleri hem çalışanların yönetime olan güvenini artıracak hem de karar alma aşamasında paylaşımcı bir rol üstlenerek örgütün diğer örgütler karşısındaki demokratik yönünü ön plana çıkaracaktır. Bu da örgütün çalışanlarının desteğini almasını ve daha uzun ömürlü olmasını sağlayacaktır.

1.3.4. Çevresel Faktörler

“Çevre faktörü örgütün sürekli ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmasında ve varlığını sürdürmesinde sürekli etkilendiği, olumlu veya olumsuz olarak beslendiği ve girdi-çıkı ilişkileri içinde mutlak bağımlı bulunduğu bir olgudur” (Bolat vd, 2009: 255). Çevresinden kendisini soyutlayan veya soyutlamak isteyen örgütler yalnızlığa mahkum olurlar. İhtiyaç duydukları anda yanlarında başkalarının desteğinden yoksun olurlar ve bu da başarısızlığa yol açar. Dolayısıyla çevreyi örgütsel sistemin besleyici bir unsuru olarak görmek önemli bir kurumsal gerekliliktir.

Örgütler çevreleriyle ilişki içinde olan, çevrelerinden girdiler alan ve çevrelerine belli çıktılar veren sistemlerdir. Her ne kadar örgütlerin başarıları kendi kaynaklarının etkinliğine ve verimliliğine bağlı olsa da çevresinden tamamen bağımsız olan örgütlerin tek başına kendi kendine yetebilmesi de mümkün değildir. Bu nedenle çevresiyle uyumlu ve girdi alışverişinde bulunan örgütlerin performanslarının da yüksek olacağı unutulmamalıdır. Birbiriyle sürekli etkileşim içinde bulunan iki örgütün, örgütsel amaçlarını gerçekleştirirken karşılıklı olarak özveride bulunmaları ve birbirlerine yardımcı olmaları örgütlerin uzun ömürlülüğü açısından kaçınılmaz bir durumdur. Bir örgütün gerçekleştirmek istediği amaç diğer bir örgütün amacı ile paralel ise birbirlerine destek olabilir veya amaçlar farklı bile olsa birbirlerini destekleyici işlemler yapmaları olumlu bir durumdur.

1.3.5. Motivasyon

Motivasyon kelimesi Latince “movere” demek olan harekete geçirmek anlamına gelir (Steers and Porter, 1987: 5). Motivasyon, belirli bir amacın elde edilmesi yönünde kişilerin kendi arzu ve istekleri ile davranması ve çaba göstermesini içeren bir süreçtir. (Çalık, 2003: 101; Barutçugil, 2004: 390; Özer, 2008: 398; Koçel, 2010: 619). Sözlük anlamı olarak motivasyon “isteklendirme”, “güdüleme” anlamına gelmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı

üzere bir kişiyi isteklendirme ve güdüleme faaliyetlerinin hepsi için motivasyon kavramını kullanabiliriz. Buradan hareketle motivasyonu, çalışanların isteklendirilmesi ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları süreci olarak tanımlayabiliriz (Ataman, 2009: 521).

Motivasyon, farklı istek ve ihtiyaçları olan kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup, ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Ataman, 2009: 521; Saruhan ve Yıldız, 2012: 437). Motivasyon, performans yönetimi sürecinde yöneticilerin her zaman dikkat çekmesi gereken bir kavramdır (Luecke, 2008: 23). Motivasyon ile ilgili yönetim yazınında bir çok kuram geliştirilmiş ve başarıda önemli bir unsur olduğu görülmüştür. Yüksek motivasyon sağlandığı takdirde başarı da ardından gelecektir. Sonuçta performans, motivasyon ve başarıyı birbiriyle ayıramaz bir bütün olarak görmemiz gerektiğini söyleyebiliriz. Yüksek motivasyon yüksek performansı sağlayacak ve bu da başarıyı getirecektir.

“Yönetici, motivasyon konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır” (Koçel, 2010: 619). Motivasyon ile Performans birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır ve motivasyonu yüksek olan bireyin performansının da yüksek olacağını, dolayısıyla motive olmayan personelin yüksek performans gösteremeyeceğini söyleyebiliriz (Barutçugil, 2004: 390; Koçel, 2010: 619). Dolayısıyla kişiyi motive edici uygulamalar performans yönetim sisteminin önemli bir gerekliliğidir. Katılmalı yönetim anlayışının örgüt içinde yerleştirilmesi ve çalışanların özlük haklarının genişletilerek örgüte bağlılıklarını artırılması bunlardan bazılarıdır. Bu bağlamda katılmalı yönetim anlayışının benimsenmesi demokratik yönetim biçiminin temel direği olacak ve alınan kararlarda personelin de katkısının olması ile çalışanların kendine olan güvenlerini artıracaktır. Yine personelin özlük haklarında yapılan iyileştirmeler, ücret artışları ve promosyonlar ve bunun yanında işler

arasında yapılan değişiklikler de çalışanların motivasyon ve üretkenliklerinin artmasına yardımcı olmaktadır (Jucius, 1979: 177).

1.3.6. Liderlik

Lider, bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan öte, bir şeyi başkalarına istetme, benimsetme ve yaptırabilme gücüne sahip olan kişi olarak tanımlanabilir (şimşek, 2002: 192).

Parry ve Bryman'a göre liderlik, çalışanların amaçlarına ulaşırken yönetmiş oldukları faaliyetleri etkileme sürecidir (Parry and Bryman, 2006: 447). Korkutucu olmamak, düzeltici ve inandırıcı olmak, sık sık ve yerli yersiz disiplin önlemlerine başvurmamak ve astlarını başkaları önünde azarlamamak vb. başarılı bir liderlik için gereklidir (Tutum, 1979: 190-191). "Bunun yanında, çalışanları ortak amaçlar doğrultusunda çaba harcamaya özendirmek, aralarındaki ilişkileri düzenlemek, yaratıcı ve uyarıcı iş ortamını desteklemek ve sonuçta yüksek performansı sağlayabilmek etkili liderliğin bir gereğidir" (Barutçugil, 2002: 31).

Yöneticilerin alışanların sorunlarına eğilerek onlara çözüm bulması sorunların çözümünde yardımcı olabilir. Doğaldır ki bir kurumda çalışan bireylerin hepsi her açıdan memnun olmayabilir. Sonuçta insan ihtiyaçları sınırsızdır ve her geçen gün bu ihtiyaçlara bir yenisi eklenir. Önemli olan husus, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu maksimum seviyede tutabilmek için gerekli olan çalışmalara önem vermesi gereğidir. Çalışanlara müdahale etmekten ziyade onları yetkilendirmek motive olmalarını sağlayabilir (Luecke, 2008: 39). İyi bir liderlik anlayışının geçerli olması için birtakım hususları içermesi gerekir (Güney, 2012: 37);

***Cinsiyet Ayrımı Yapmama;** Belirlenen hedef ve amaçlara ulaşırken kadınların ve erkeklerin birlikte çalışmasını sağlayabilme etkin bir liderliğin gereğidir. Lider konumunda olan kişi takipçileri arasında cinsiyet ayrımı yapmaz.

***Amaç ve Hedefler Belirleme;** Liderlik her şeyden önce bir amaç ve hedef belirleme sürecidir. Toplumun ihtiyaç ve önceliklerine uygun olarak amaç ve hedef belirleyemeyen kişi liderlik yapamaz.

***Demokratik ve Eşitlikçi Olma;** İletişimci bir özelliğe sahip olan liderler yönetiminde insanlar birbirini sever ve saygı gösterirler. Böyle bir anlayış liderliğin önemini ve kalitesini yükseltir.

***Sabırlı ve Kararlı Olma;** Liderlik sürecinde kişi ahlaki açıdan dayanıklı olmalıdır. Aksi takdirde zorluklarla mücadele etme ve olumsuzluklar karşısında amaç ve hedeflere ulaşma şansı azalır.

***Ekip Çalışmasına Önem Verme;** Liderlik ekip halinde çalışmayı gerektiren bir süreçtir. Ekip olarak çalışmak, problemleri çözebilme yeteneğinin gelişimine, karar alma ve bu kararların uygulanmasına önemli katkılar sağlar.

1.4. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN KULLANIM ALANLARI

Performans yönetim sistemi işletmeler için son derece önemli bir uygulama özelliği taşımakta ve örgüt içinde karar alma aşamasında sürekli göz önünde bulundurulmuş bir sistem olmaktadır. Bu yönüyle de stratejik planlama, ücret yönetimi, kariyer gelişimi, eğitim, toplam kalite yönetimi ve rotasyon gibi alanlarda başvurulan bir yönetim anlayışı durumundadır.

1.4.1. Stratejik Planlama

Strateji, rekabetçi bir ortamda var olan örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmeleri için oluşturulan uzun dönemli ve gelecek odaklı planlamalardır (Pearce and Robinson, 2009: 3). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere stratejinin vizyonu açık, geleceğe yönelmiş ve planmış bir hareketler bütünü olduğunu söylemek mümkündür.

“Strateji, beyin gücüne dayalı, gelecekle ilgili düşsel bir düşüncenin, dünya ve toplum olaylarına ilişkin bilgi ve tahminlerin irdelenmesi ve analizine dayalı bir çalışmanın ürünüdür ve stratejik planlama, performansın planlanması ve geliştirilmesi sürecinde bu bakımdan önemli bir role sahiptir” (Akal, 2011: 81). Bireylerin şu anki performans seviyeleri izlenerek geleceğe odaklı ve geliştirmeci bir anlayış ile hareket etmek stratejik planlamanın bir gereğidir. Bu şekilde sağlam temeller üzerine inşa edilen bir anlayış ile başarıyı yakalama şansı daha da artacaktır.

“Stratejik planlar örgütün tüm birimlerine yönelik, bütçenin hazırlanmasına yön veren, pazarlama, üretim, finansman gibi temel yönetim işlevleri arasında denge kuran, performansı geliştirici yapısal değişiklikleri içeren uzun dönemli planlar olup; tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturdıkları için, işletmenin daha alt düzeyde yapılan planlarına da bu yönüyle temel teşkil ederler (Akal, 2011: 82). Dolayısıyla stratejik planlamanın temelinde örgüt içinde oluşturulan tüm planlar arasında bir uyum olması şartı vardır. Örgüt hedefleri doğrultusunda en alttan en üst kademeye kadar oluşturulan planların birbiriyle uyumlu olması gerekmektedir.

Stratejik planlama geleceği önceden ve bilimsel yöntemlerle kestirmeye çalışmak ve geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin nasıl, nerede ve kimler tarafından gerçekleştirileceğini gösteren, bir örgütün değişen çevre koşulları içinde örgüt kaynaklarının genişletilmesi ve ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir (Bolat vd, 2009: 250; Özer, 2012: 312). Bu yönetim ve karar verme sürecinde örgütün kendi içinde geliştirdiği ve yerleştirdiği performans değerlendirme modelleri, hedefler, amaçlar bunların hepsi örgütün stratejisinin bir parçasıdır ve bu yüzden stratejik planlama performans yönetiminin önemli bir aşamasıdır (Fındıkçı, 2002: 339).

Stratejik planlamada önemli olan husus neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından uygulanacağı hususudur ve ayrıntıdan ziyade

hedeflere ve geleceğe yönelik olmasıdır (Aykaç, 1999: 74). Örgüt içinde hangi çalışanın ne zaman hangi görevi yapacağı belirli olduğu takdirde, kısacası iş analizi ve iş tanımları etkin bir şekilde yapıldığı takdirde stratejik planlamanın gereklerine uyulduğunu söylemek mümkün olacaktır. Stratejik yönetim anlayışında kurumun şu anki durumunu ve gelecekteki hedeflerini analiz ederek, kurumun kaynak ve dış çevresiyle olan ilişkilerine bakarak uzun dönemli bir planlama yapılır (Pearce and Robinson, 2009: 3).

Temel olarak özellikle üst yönetim kademesinin görevi olan ve örgütün geleceğini etkileyen stratejik planlama sürecinde, daha planlama aşamasında, demokratik ve katılımcı bir platformda tüm örgütü kucaklayacak bir biçimde örgütün misyonu, vizyonu ve stratejilerini belirleme anlayışının benimsenmesi performans için pozitif olarak atılan en önemli adım olmaktadır (Özmutaf, 2007: 42).

1.4.2. Ücret Yönetiminde Kullanılması

Motivasyonu artırıcı unsurlardan birisi hatta en önemlisi de ücret diyebiliriz. Ücret çalışanlara emekleri karşılığında verilen para olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle çalışanların da emeklerinin karşılığını isteme hakları vardır. İşverenlerin ücreti belirlerken çalışanların performanslarına göre ödeme yapması da günümüz yönetim anlayışlarında yer bulmaktadır. “Performansa göre ücretlendirme olarak ifade edilen bu anlayış ücret ile performans arasında ilişki kurarak oluşturulan ücret sistemlerini içerir. Genellikle performans yönetim sisteminin bir parçası olan performansa dayalı ücretlendirmede, ikramiyeler ve ücret seviyeleri, çalışan performansının daha önce konulmuş olan hedeflere göre değerlendirilmesiyle belirlenir. İşle ilgili hedeflere bağlı olan performanslar doğrultusunda ücreti farklılaştırmak, performansa göre ücretlendirmenin mantığını oluşturur” (Kestane, 2003: 132). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere aslında performansa dayalı ücretlendirme sistemi hakkaniyete uygun bir sistem olmasına rağmen, uygulamada bu hakkaniyeti yakalama şansı az olduğu için sakıncalı bir

sistem olarak da algılanabilmektedir. Önemli olan nokta çalışan performansının tam ve etkin olarak ölçülmesi ve sıfır hata anlayışı ile değerlendirme yapabilmektir.

Performans değerlendirmelerinin objektif olarak yapılamaması durumunda çalışanlar bazen hak ettikleri ücretin altında veya üstünde kazanç elde edebilirler. Bu durumda da çalışanlar arasında bir adaletsizlik meydana gelerek işyerinde çatışmalı ilişkiler oluşmaya başlar. Bu tür olumsuzluklar sonucunda çalışanların ve örgütün performansı olumsuz etkilenecek bir gerileme söz konusu olur. İşte bu nedenledir ki performansa dayalı ücret sisteminin adaletli bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde çatışmanın oluşmasını engellemek güçleşecektir.

Ücret artışları kişileri yüksek derecede motive eden bir faktördür. Ancak ücret artışlarının her zaman motivasyonu artırıcı rolü olduğunu söylemek bazen yanlış olabilmektedir. Çok fazla ücret artışı, insanları ikramiye ve prim almak için ahlaki değerleri çiğnemeye teşvik ettiği takdirde motivasyonu artırıcı etkisinden söz etmek mümkün olmayabilir (Luecke, 2008: 27). Bu durumdaki birey sadece parayı önemseyerek işlerini aksatmaya meyilli olabilir ve dolayısıyla bireysel motivasyon düşer ve performans azalır.

1.4.3. Kariyer Geliştirme Sisteminde Kullanılması

“Kariyeri, kişinin bir meslekteki pozisyonları uzun yıllar sonucu elde etmesi olarak da tanımlayabiliriz” (Deslerr, 2004: 210).

En genel tanımı ile kariyer “ Seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla para kazanmak, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla saygınlık, erk ve prestij elde etmek” olarak tanımlanabilir (Budak, 2008: 256). Çoğumuzun birçok kez ifadelerinde yer alan kariyer kavramı özellikle işe ilişkin konumlardan, iş hayatındaki ilerlemelerden, daha yüksek

mevkilerden ve uzmanlık alanından bahsedilirken kullanılır. “Ancak kariyer kavramını sadece yüksek mevkiler için kullanmak yanlış olur. Daha alt kademelerdeki çalışanların kariyerinden de bahsetmek mümkündür ki bazı kişiler bulunduğu konumdan memnun olup yükselmek istemeyebilir ya da aynı statüdeki başka bir kola geçiş yapabilir. Bu durumda da kişinin kariyerinden bahsetmek mümkündür” (Kök ve Halis; 2007: 2). Yine kariyer kavramıyla ilgili olan kariyer planlaması, kariyer yönetimi, kariyer yolu, kariyer gelişimi, kariyer dengeleri, kariyer hareketliliği gibi kavramlar mevcuttur ancak burada sadece kariyer planlama, kariyer geliştirme ve kariyer yönetimi kavramlarını açıklamakta yarar vardır (Kök ve Halis; 2007: 5);

***Kariyer Planlama;** Kariyer planlama, kişinin hayatı boyunca yapmayı tasarladığı görevleri, ulaşmak istediği hedef ve pozisyonları planlaması anlamına gelmektedir. Bu süreçte kişi kendisini tanıyarak beceri ve ilgi alanlarını belirler. Kendi kariyer hedeflerini oluşturarak iş yaşamı boyunca başarılı olmak için çabalar.

***Kariyer Geliştirme;** Bireylerin mesleklerinde ilerleyebilmeleri, kendilerini geliştirebilmeleri amacıyla kurumların belli yöntemleri kullanması faaliyetidir. Temel olarak örgüt içerisinde çalışanların mesleki gelişimlerinin örgüt hedeflerine uygun olarak yapılması için kullanılan çeşitli araç ve yöntemleri içermektedir.

***Kariyer Yönetimi;** Bireylerin planlarının çalıştıkları kurumların kariyer geliştirme programlarıyla denkleştirilip desteklenmesine “kariyer yönetimi” denilmektedir. Bu bağlamda kariyer yönetimini bireylerin ve kurumun hedeflerinin ortak amaçlar dahilinde birbirine uygunlaştırılması süreci olarak belirtebiliriz.

Performans Yönetim Sisteminin bu noktadaki temel işlevi de yapılan performans değerlendirmeleri ile kişinin gelecekte olması gereken yerin belirlenmesine yardımcı olmaktır. Performans değerlendirme sonuçları ile kişinin gelecekte olması gereken yer belirlenir. Performans değerlendirmeleri

ile bireylerin ödül, izin, terfi durumları göz önünde bulundurulur. Bireylerin bir üst kademeye yükselmesi de yine kariyer planlaması sonucu oluşur. Bu nedenle kariyer gelişiminde performans yönetim sisteminin önemli bir rolü vardır.

1.4.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında başarılı olabilmek ve sürekli gelişmeyi sağlayabilmek için, bilgili, becerili, motivasyonu yüksek ve hedeflerini örgüt hedefleriyle uyumlaştırmış bireylerle çalışmak gerekmektedir. Günümüzde insan kaynaklarının eğitimi ve geliştirilmesinin, hem bireysel ve örgütsel hem de etkinlik ve verimlilik açısından gerekliliği gayet açıktır. Tabii ki burada önemli olan husus, bireysel ve örgütsel verimliliği ve performansı artıran eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin örgütün gereksinimlerine en iyi cevap verecek şekilde planlanması ve uygulanmasıdır. Bu yapılabildiği takdirde verilecek olan eğitimin etkin ve kaliteli olması sağlanabilecektir.

Eğitim ihtiyacına yol açan birçok faktör vardır (Uyargil vd, 2010: 173-174);

- Teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmeler ve değişmeler sonucunda, mevcut personelin bilgi ve becerilerinin yetersiz kalması.
- Personelin kullanılmayan ve farkına varılmayan potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılıp, geliştirilmesinin örgütler için önemli kaynak oluşturması.
- Yoğun rekabet ortamında donanımlı işgücünün örgütün rekabet gücünü artıran bir faktör olması.
- Oryantasyon eğitimlerinin, çalışanların işe alışmasında çok önemli bir faktör olduğunun anlaşılması.
- Temel bilgi, yetenek ve davranışlardaki eksikliklerin, hedeflenen performansa ulaşmayı engellemesi.

Bu nedenler göz önünde bulundurularak hazırlanan ve uygulanan eğitim programları ile bilgili, yetenekli, tecrübeli işgücü ile rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturulabilir. Eğitime yapılan yatırım, bireye, örgüte ve sosyal sorumluluk gereği topluma yapılan yatırımdır. Bu bakımdan örgütsel açıdan eğitim faaliyetinin önemi, sahip olunan insan kaynağında fak yaratarak, çalışanların moral ve motivasyonlarının artmasını sağlamak, verimliliği artırarak, rekabet ortamında örgüte güç kazandırmak noktasında kendisini göstermektedir (Uyargil vd, 2010: 162).

Yüksek performanslı örgütlerde sürekli öğrenmeye değer verilir, planlanır ve bunun için gereken fon kaynakları sağlanır. Çalışanlardan değişimlere ayak uydurabilmeleri için yeni beceriler kazanmaları beklenir. Eğitim faaliyetleri bu açıdan son derece önemlidir. Kurumların bünyesinde çalışanların eksik yönlerini belirleyip bu doğrultuda verilmesi gereken eğitimleri anında planlayıp uygulayabilen eğitim birimleri mevcut olduğu takdirde başarıyı yakalama şansı yükselecektir. Üçer aylık, altı aylık ve yıllık periyotlar itibarıyla çalışanları kendi istekleri doğrultusunda almak istedikleri eğitimlere tabi tutarak dinamik ve düşünebilen kişiler durumuna getirmek mümkündür.

1.4.5. İşten Ayrılma Kararlarında Kullanılması

Performans yönetim sistemi içinde yer alan performans değerlendirmeleri ile kişilerin geçmişteki ve şu anki performansları arasındaki farkı görebilmek mümkün olduğu için hangi bireyin ne seviyede olduğu açıkça görülebilir. Bu sayede işten ayrılma ve terfi kararlarını almada bu değerlendirmeler göz önünde bulundurulur. Yapılan değerlendirmelere sonunda hangi çalışanın ne kadar üretken olduğu belirlenmeye çalışılır ve bu sonuçlara göre gerekli eğitimler verilerek eksiklikler giderilmeye çalışılır. Verilen eğitimler sonunda yine aynı konuda eksiklikler görülüyor ise işten çıkarma yoluna gidilebilir. Bu nedenle performans değerlendirmeleri ne kadar objektif olur ise o derece verimli olur. İşin gereklerini yerine getiremeyen

bireylerin yerine daha nitelikli ve üretken bireyler alınarak performansı artırma yoluna gidilebilir.

Bunun yanında çalışanları işe alırken de onları en iyi şekilde değerlendirmek, basiretli davranmak açısından yöneticilere büyük görev düşmektedir. Yeniliğe açık, kendisini sürekli geliştirmeye hevesli ve eğitim odaklı bireyler seçilemediği takdirde, bu bireyler örgüt için bir artı değer katamazlar. Dolayısıyla yöneticiler bir zaman sonra bu bireylerle çalışmak istemeyebilirler. Buna ek olarak yöneticilerin de yeniliği ve ilerlemeyi destekleyen bireyler olması gerekmektedir. Yeniliği destekleyen çalışanlar ve yöneticilerin olduğu örgütler gelişmeye ve ilerlemeye açıktır. Yeniliği destekleyen yöneticiler, yenilikçi fikirlere gerekli kaynak ve uzmanlığı sağlama, çalışanlara eğitim ve güven anlamında örgütsel destek verme, gerekli zamanı sağlama, iletişimi artırma, çalışanları güçlendirme, umut aşılama, başarıları takdir etme, örgüt içi sınırları kaldırma, yenilikçi düşünce ve faaliyetleri kurumsallaştırma gibi faaliyetlere odaklanmalıdırlar (Naktiyok, 2007: 216). Aksi takdirde kapalı bir kutu içinde bir o yana bir bu yana giden ve sadece kendi bildiğini doğru sanan çalışanlar topluluğu oluşur.

1.4.6. Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları

“Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan, gerek kurum içerisinde görev yapanların ve gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçlarının karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma en fazla yarar sağlaması beklenen yönetim anlayışını ifade etmektedir” (Özer, 2008: 241).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı doğru üretimi ilk defasında yapmayı ve bunu her defasında tekrarlamayı hedefleyen, örgütün bir bütün olarak etkinliğini sağlamayı, esnekliğe ulaşmasını ve rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır (Bolat vd, 2009: 261). Toplam kalite yönetimini benimseyen ve performans yönetim sistemi ile bir bütün olarak uygulayabilen örgütler rekabetçi ortamda bir adım daha önde olacaklardır. Toplam kalitenin gereklerinden olan çalışanların tümünü sürece dahil etmek, yetkilendirmek ve bu şekilde bağlılıklarını artırmak performans yönetim sisteminin de önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu şekilde performans yönetim sistemiyle uyum içerisinde olması örgütlerin başarısına da katkı sağlamaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin genel ilkelerine bakacak olursak burada müşteri odaklılık, üst düzey yönetiminin desteği, stratejik planlama, sürekli iyileştirme, eğitime önem verme ve ödüllendirme, takım çalışması ve yönetime katılma, kalite güvencesi ve sıfır hata kavramlarının ön plana çıktığını görmekteyiz (Özer, 2008: 245-249);

***Müşteri Odaklılık;** Bir örgütün en önemli görevi müşterileri memnun edecek mal ve hizmetleri üretmektir. Müşteri odaklılık kurum çalışanları için amaç birliğini sağlamakta ve örgütün uzun dönemde ayakta kalması için önemli bir faktör olarak görülmektedir.

***Üst Düzey Yönetiminin Desteği;** Üst düzey yöneticiler değişim, yenilik, risk alma, yapılan işle gurur duyma ve üretilen mal ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi konusunda liderlik görevini üstlenirler. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının kuruluşu yönlendirmesine izin vererek, tüm çalışanların stratejik bir bakış açısı kazanmalarını sağlarlar.

***Stratejik Planlama;** Örgütün mevcut durumlarından, misyonlarından ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler belirlemesi gerekmektedir. Bu süreçte örgütlerin çevreleri ile ilişkileri analiz edilerek, amaçların ve bu amaçları

gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi ve yeniden düzenleme yapılarak gerekli kaynakların tahsis edilmesi önemli bir yer teşkil etmektedir.

***Sürekli İyileştirme;** Bu ilke örgütler için daha iyiye ve en yeniye ulaşma anlamını taşımaktadır. Sürekli iyileştirme her bir iş sürecinin ve bir bütün olarak örgüt sisteminin iyileştirilmesini amaçlar ve belli bir zaman diliminde müşteri memnuniyetinin artırılması ve rekabet güçlerinin etkilenmesi amacıyla süreçlere yönelik olarak, çalışanlarda, süreçlerde ve teknolojiye yavaş yavaş ve çok sayıda hızlı gelişmeyi sağlamayı ve maliyetlerde düşüşü öngörmektedir.

***Eğitime Önem Verme ve Ödüllendirme;** Örgütlerin yöneticilerine ve çalışanlarına sürekli şekilde hizmet içi eğitimin verilmesi, yönetici ve çalışanların değişen iş koşullarına uyumunu kolaylaştırmakta ve onları daha büyük sorumluluklara hazırlamaktadır. Yönetici ve çalışanların eğitimindeki kilit unsur, onları kalite konusunda bilinçlendirmek ve mal ve hizmet sunumunun sürekli iyileştirilmesini sağlayacak ara, teknoloji ve teknikleri onlara öğretebilmektir.

***Takım Çalışması ve Yönetime Katılma;** Demokratik yönetim biçimlerinde tek başlı karar organlarının aksine, kararların alınmasında tüm örgüt çalışanlarının katkısı görülmektedir. TKY' nin başlıca amaçlarından birisi de kurum çalışanlarının tümünün, sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlamaktır. Takım çalışması sinerjisinden hareketle pek çok sorunu çözmek mümkün olmaktadır.

***Kalite Güvencesi;** Kalite felsefesi, mal, hizmet ve sürecin müşterilerin talepleri ve beklentileri doğrultusunda tasarlanmasını ve sunulmasını gerektirmektedir. Kalite konusundaki gelişmelere, teknoloji ve uygulamadaki değişikliklere uyum sağlayabilmek için kalite sistemleri bu doğrultuda güncellenmelidir.

***Hata Önleme/Sıfır Hata;** TKY' nin temelinde "hataları ayıklamak" yerine "hata yapmamak" yaklaşımı vardır. Önlemeye dönük yaklaşımın genel

bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların büyük bir bölümü ortadan kaldırılabılır. Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Sorunlar oluşmadan önce çözümleri oluşturmak gerekmektedir.

1.4.7. Rotasyon, İş Geliştirme, İş Zenginleştirme

Çalışanları monotonluktan kurtarma ve ek yetenek kazandırma için değişik işlerde çalıştırma olarak tanımlayabileceğimiz “rotasyon” ile çalışanların daha istekli olmasını sağlayabiliriz (Eren, 2008: 258; Şimşek ve Öge, 2011: 263). Rotasyon, sürekli aynı birimde aynı işi yapmaktan dolayı isteksiz ve bitkin hale gelen çalışanların işteki tatminsizliğini gidermek amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Şimşek ve Öge, 2011: 263). Bu bağlamda sürekli aynı birimde çalışan bir kişinin performansı düşmeye başlamış ise başka birimlerde görevlendirilerek başarısı artırılabilir. Bu kişiye yeni görev ve sorumluluklar verilerek daha verimli olması sağlanabilir. Bunun yanında örgüt içinde yeni birimler açıp iş zenginleştirmesi yapılarak da kişilerin ilgi duyduğu alanlara yönlendirilmesi sağlanabilir.

Kişinin kendisinden beklenen görev ya da rol hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması şeklinde ifade edebileceğimiz “rol belirsizliği” de performansı olumsuz etkileyen bir süreçtir (Şimşek, 2002: 317). Bu durumdaki bir kişiyi motive ederek yönetime katılımını sağlamak için kişinin görev tanımlarının yeniden gözden geçirilmesi ve kişiye uygun iş imkanının verilmesi gerekmektedir. İş analizlerinin yapılarak kişiye uygun iş imkanının verilerek o kişinin daha yüksek performans göstermesi sağlanabilir. “İş analizi faaliyetleri kuruluşlardaki işlerin içerdiği görev, sorumluluk ve çalışma koşullarını belirlemeye yönelik çabalardan oluşur ve bu çalışmalarda ayrıca işleri yapacak olan kişilerde bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekler de belirlenmeye çalışılır” (Tortop vd, 2010: 73). “İş analizi, işleri doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirmek amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı

niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarını bilimsel yöntemlerle inceleyen bir tekniktir” (Bingöl, 2010: 81). Burada üzerinden durulması gereken nokta iş analizi yapılırken izlenecek sıralamadır. “İş analizinin ilk adımı, bir işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gereken işlerin tek tek sıralanması ve birbirine yakın ya da benzer işlerin gruplanmasıdır. Daha sonra her bir iş için çalışma ortamı ve işi yapacak çalışanın yetkinlikleri belirlenir. Son olarak da iş analizi sonucunda elde edilen bilgilerin ne kadar sağlıklı ve doğru olduğunun tespit edilmesi için sonuçların denetlenmesi gereklidir” (Saruhan ve Yıldız, 2012: 133). Bu şekilde etkin olarak yapılan bir iş analizi ile çalışanların uygun oldukları ve kendilerini geliştirebilecekleri birimlerde görev almalarını sağlanır ve hedeflere ulaşmada somut bir adım atılmış olur.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ SÜRECİ VE BAŞARI İLİŞKİSİ

2.1. PERFORMANS YÖNETİMİ

“Performans Yönetimi sisteminin ilk uygulamalarını 1970’li yıllara kadar götürmek mümkündür. Bu tarihlerde uygulanan ilk karar destek sisteminin amacı, yöneticiye karar verme sürecinde destek olmak ve yardım etmektir. Ardından teknolojik gelişme bu sürece destek olmaya başladı. Daha sonra gündeme gelen yönetici bilgi sistemleri de bu gelişmeleri destekledi” (Özer, 2008: 403).

İnsan kaynakları ile rekabette daha avantajlı olmak isteyen örgütler çalışanlarının davranışlarını ve bu davranışlarının sonuçlarını iyi yönetebilmelidirler. Örgütler ve yöneticilerinin karşı karşıya oldukları en önemli konulardan birisi sahip olduğu insan kaynağının performansını yönetebilmektir.

İnsan Kaynakları Yönetiminde (İKY) önemli bir yere sahip olan Performans yönetimi (PY) gelecek odaklı ve gelişimci olması bakımından bir süreç niteliği taşımaktadır (Grigore vd, 2009: 279). Bu manada performans yönetimini geleceğe yönelik olması açısından öngörülü, gelişimci olması bakımından da ayakları yere basan ve ilerlemeci bir yönetim anlayışı olarak ifade edebiliriz. Performans yönetim stratejisi kişilere ve örgütlere performansı anlamaları ve yönetebilmeleri açısından önemli bilgiler sağlayan bir süreçtir (Grigore vd, 2009: 277). Yapılan performans değerlendirmeleri yöneticilere çalışanların performans seviyeleri hakkında bilgi verecek ve daha iyiye nasıl ulaşılabilceği konusunda yol gösterici olacaktır.

2.1.1. Performans Yönetimi Kavramı

“Performans Yönetimi örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı biçimde gerçekleştirmek için örgüt kaynaklarını performanslarına göre seçme ve değerlendirme sürecidir” (Bilgin, 2007: 54).

“Performans Yönetimi, örgütlerde tüm çalışanların performansının sürekli gelişimini hedefleyen ortak amaçlarda birleşmeyi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planlama, ölçme, yönlendirme, kontrol işlevini, yönetimin diğer işlevleri ile eşgüdümlü olarak yürütmeyi öngören bir yönetim biçimidir” (Özer, 2008: 403).

Gerekli beceri ve yeterliliğe sahip olmayan iş görenlerin eksik yanlarının belirlenerek gerekli düzeltmelerin yapılması, performans yönetimin işlevlerindendir (Çalık, 2003: 73; Vural ve Coşkun, 2007: 165). Performans Yönetimi ile “ Neredeyiz?”, “ Nerede Olabilirdik veya Ne kadar İyi Olabilirdik?”, “Nerede Olmalıyız?” sorularına yanıt bulmamız gerekir (Songur, 1995: 16; Bilgin, 2007: 56; Budak, 2008: 412; Özer, 2008: 396-397). Kısacası performans yönetimini stratejik olarak planlamak ve yönetmek gerekir. Böylece örgütler performans seviyelerini gözlemleyerek, hedeflere nasıl ulaşabileceklerini belirleyebilirler. Dolayısıyla performans yönetim sistemini stratejik yönetim anlayışı ile uyumlu olarak yürütebilen örgütler başarı düzeylerini de artıracaklardır.

“Performans Yönetimi aslında hedef belirlenmesi, değişikliklerin izlenmesi, koçluk, motivasyon, yeniden gözden geçirme ve personel gelişimi gibi birçok aktivitenin bir araya geldiği bir sistemdir” (Luecke, 2008: xi). Performans yönetimi rekabette üstünlüğü yakalamak isteyen bütün örgütlerin uygulaması gereken bir süreçtir. Günümüzde insana yapılan yatırımın en verimli yatırım olduğunu hesaba katarsak, performans yönetimi uygulamaları sayesinde bunun ne derece önemli olduğu ortaya çıkacaktır.

Örgütlerde performans yönetimi sürecinde bazı ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bunları aşağıdaki şekilde belirtebiliriz (Çalık, 2003: 52-53);

- Kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı örgüt kültüründe kabullenilmeli ve bu inanç, örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir.
- Performansı, kalite-verimlilik-yenilik boyutunda geliştirmek için örgütün vizyonu, değer yargıları, görev tanımı, bu anlayışla yeniden belirlenmeli ve uzun dönemli amaçlar yeniden saptanmalıdır.
- Tüm çalışanların performans yönetim sisteminin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır.
- Performans yönetim sisteminde geri bildirim sürecinin sağlıklı olarak işletilebilmesi önemlidir.

“Yönetici için en önemli sorun ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip iş görenlerin örgütün amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle bir yandan örgütlerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, diğer yandan iş gören gereksinimleri yakından gözlenerek, bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler dikkate alınarak, bunların doyurulması yönünde çalışmalar yapılmalıdır” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 85). Maddi ve manevi yönden tatmin olmayan birey ne kendi performansını ne de örgütün performansını daha üst seviyelere çıkarabilir. Bu nedenledir ki maddi ve manevi yönden tatmin edilen bir birey öncelikle kendisi mutlu olacak ve dolayısıyla işine daha çok kendisini vererek ait olduğu örgütün performans seviyesini de yükseğe çıkaracaktır.

2.1.2. Performansın İzlenmesi ve Performans Başlıklarının Saptanması

Bir yöneticinin performansı etkin bir şekilde yönetebilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat etmesi gerekir (Luecke, 2008: 48-50);

- İlk olarak, çalışanın performansının belirlenen performans ölçütlerine uyup uymadığı kontrol edilmeli.
- İkinci olarak, çalışanın üstesinden gelemediği işleri belirleyerek, hedefin başarılmasına engel olan davranış biçimleri araştırılmalı.
- Üçüncü olarak, erken hüküm vermekten kaçınılmalı.
- Dördüncü olarak, diğer kaynaklardan da veri toplayarak, mesai arkadaşlarıyla bu durum paylaşılmalı.
- Beşincisi, performansın yüksek olmadığına farkına varıldığında çalışanın yeteneklerinde mi eksiklik var yoksa çalışanın motivasyonu mu düşük, bunu anlamalı.
- Altıncısı, astları dinlemek gerekir. Astlar, onlardan ne beklendiğini bilmiyor olabilirler.

Tüm bu sıralanan aşamalardan da anlaşılacağı üzere etkili bir performans yönetim sistemi için öncelikle çalışanların belirlenen performans kriterlerine uyup uymadığı kontrol edilmelidir. Ardından çalışanın üstesinden gelemediği işler varsa bunlar tespit edilmeli ve çalışanın bu eksiklerini gidermesi gerekmektedir. Tüm bunları yaparken erken hüküm vermekten kaçınmak da önemli bir yer tutmaktadır. Aksi takdirde yanlış bir değerlendirme de yapılabilir. Eksik yönü tespit edilen çalışanın o konuda sürekli eksikliği olduğu anlamına gelmeyebilir. O gün morali bozuk olan bir çalışanı tek bir değerlendirmeye bakarak değerlendirmek yanlış olabilir. Bunlara ek olarak çalışanların mesai arkadaşlarından ve diğer kaynaklardan

da veriler toplamak etkili bir performans yönetim sistemi kurmanın bir gerekliliğidir.

2.1.3. Performans Yönetimi Süreci

Performans Yönetimi 21.yüzyıl yönetim anlayışları içerisinde yer alan toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, kriz yönetimi, çatışma yönetimi, stres yönetimi ve diğer yönetim anlayışları gibi günümüz örgütlerinin üzerinde önemli durduğu bir yönetim anlayışıdır. Performans yönetim sistemi uygulansın ya da uygulanmasın aslında tüm örgütlerin çalışanlarını işe almada, onların eğitimi ve geliştirilmesinde, terfi ve ödüllendirmelerinde aslında performans yönetimi anlayışına uygun hareket ettiklerini görmek mümkündür.

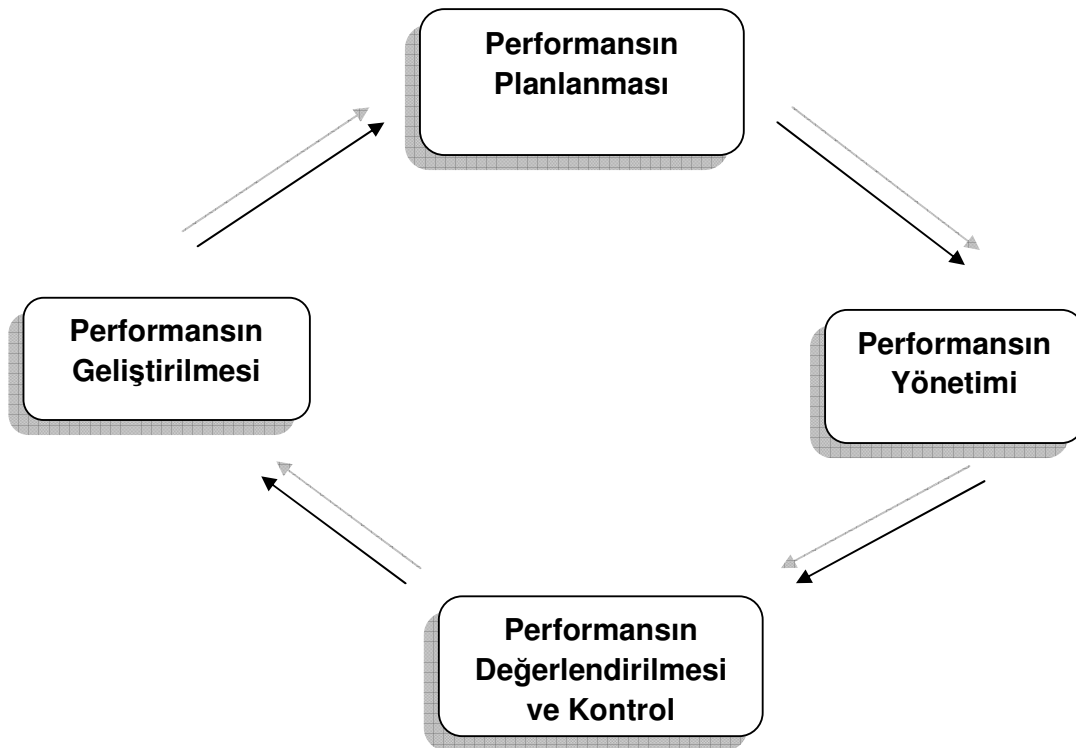
İdeal bir performans yönetimi sisteminin aşağıdaki hususları kapsamalı gerekmektedir (Özer, 2007: 410);

- Örgütün geleceğine yönelik vizyon oluşturulması,
- Mevcut durumun incelenerek geleceğe yönelik stratejilerin belirlenmesi,
- Hedeflenen yöne gidilip gidilmediğini, nasıl gidildiğini gösterecek bir ölçüm ve değerlendirme sisteminin tasarlanması, geliştirilmesi ve uygulanması,
- Performans düzeyini sürekli geliştirmeyi sağlayacak ödüllendirme ve özendirme sistemlerinin kurulması,
- Bu amaçlara ulaşmak için örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.

Değişimin sürekli ve kaçınılmaz özelliği dikkate alındığında, performans yönetimi, bu değişimi örgüt kültüründen başlayarak, sürekli gelişen, değişen örgüt kültürü meydana getirerek başarabilir (Çalık, 2003: 19). Aksi takdirde gerilemeye ve başarısızlığa mahkum olur.

Performans yönetim sürecini performans planlama, performans yönetimi, performans değerlendirme ve performans geliştirme olarak sıralayabiliriz (Çalık, 2003: 24). “Performans yönetimi sürecinin etkili olarak işleyebilmesi ve başarılı bir yönetim için, yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimin etkili bir iletişim olması gerektiği açıktır” (Çalık, 2003: 93; Bilgin, 2007: 55). Örgüt içerisinde etkili bir iletişim ile gereken bilgi alınamazsa örgütte oluşan sorunları bilmek ve bu sorunları çözmek mümkün olamaz. Etkili bir iletişim beraberinde etkili bir yönetim sağlar.

Performans yönetim sürecinin, örgütün amaçlarına etkin bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli stratejilerin ve geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi, mevcut performansın belirlenmesi ve performansı geliştirmeye yönelik planlama aşamalarından oluştuğunu belirtebiliriz (Songur, 1995: 23). Tüm yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi performans yönetiminde de belirli bazı aşamaların izlenmesi gerekmektedir.



Şekil 1 : Performans Yönetim Süreci (Çalık, 2003: 24)

2.1.3.1. Planlama

Planlama neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapmak gerektiğini ortaya koymaktır. Bundan dolayıdır ki performans yönetim sisteminde planlamanın büyük önemi vardır. Planlama ilk olarak kişilerin motivasyonunu belli bir yöne odaklayarak kişiye moral verir ve sonrasında da zaman ve emek savurganlığını azaltarak işletme yöneticilerinin dikkatlerini örgütün amaçlarına yöneltmesine olanak sağlar. Etkili bir performans planlaması için öncelikli olarak performansın nasıl yükseltilmesi gerektiğine karar verilir.

Planlama, ileriye önceden görmek, başka bir deyişle belirli bir hareketi yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır (Tortop vd, 1999: 51). Planlama ile işgücü, personel, malzeme, para ve yer en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılır (Tortop vd, 1999: 52). Bu sayede de kaynaklar etkili ve verimli kullanılarak başarı en az maliyetle yakalanmış olur. Bir organizasyonda yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için bu faaliyetlerin iyi bir şekilde planlanması gerekmektedir. Pek çok tanımla birlikte planlamanın belli başlı özellikleri şunlardır (Aykaç, 1999: 62);

- Planlar geleceğe yönelik faaliyetlerdir.
- Planlama bir karar alma sürecidir.
- Planlama bir amaca yönelik olup, bu amacın gerçekleşmesi için en uygun yöntem ve araçların bulunması çalışmasıdır.

Planlamada önemli olan planlamanın uygulama, denetleme ve değerlendirme aşamalarının birbirine uyumlu olarak uygulanabilirliğidir (Aykaç, 1999: 68). Hazırlanan planların uygulama, denetleme ve değerlendirme aşamalarının birbirine uyumlu olması halinde etkili sonuçlar alınabilecektir. Aksi takdirde etkili bir planlamadan söz etmek mümkün olmayacaktır.

“Planlama, örgütün tüm düzeylerinde belirli hedefler saptayarak, bu hedeflere ulaşmak için gerekli stratejileri, programları ve etkinlikleri belirleyici bir karar alma sürecidir” (Akal, 2011:79).

PLAN TÜRLERİ

NİTELİK		TANIM	
Süre	Uzun(5+yıl)	Orta(2-4 yıl)	Kısa(1 yıl-1 Hafta)
Düzey	İşletme	Bölüm	İşlem
İşlev	Genel Yönetim	Araştırma+Geliştirme	Reklam
Amaç	Strateji	Proje ve Program	Görev
Kapsam	Tüm İşletme	Bölüm-Ürün Hattı	Kalite Bölümü

Şekil 2 : Plan Türleri (Akal, 2011: 81)

Performans yönetiminde planlama klasik planlama ilkelerinden çok farklılık göstermez ancak performans planlamasında genel ilkeler yanında,

- performans geliştirme amacına,
- planların performans ölçüm ve denetim sistemleri ile uyumlu olarak hazırlanmasına,
- planlamanın örgütün tüm birimlerini ve çalışanlarını ortak hedef ve amaçlara yöneltebilme niteliğine özel bir ağırlık verilmektedir (Akal, 2011: 82).

2.1.3.2. Yönetim

“Yönetim, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için tüm maddi kaynakları (para, makine, bina, arazi vb.) işbirliği ve koordinasyona dayalı olarak sevk ve idare edebilme yeteneğidir” (Canman, 2000: 1). Drucker’e göre yönetimin

iş i yönetmek, yöneticileri yönetmek ve çalışanları ve çalışmalar ı yönetmek olmak üzere üç önemli görevi vardır (Drucker, 1954: 16). Bu anlayış üzerine kurulan başarılı bir yönetim sayesinde kurumsal hedefler etkin ve ekonomik hale gelerek personelin tüm aşamalardaki hedefleri olabildiğince olumlu hale gelir ve amaçları gerçekleştirme yolunda önemli bir adım atılmış olur (Jucius, 1979: 5).

“Performans yönetimi, bir örgütün stratejik amaçlarının saptanmasıyla başlayan, belirlenen amaçlara ne denli ulaşıldığını saptamaya yarayan performans ölçümüyle ve ölçüm sonuçlarının raporlanmasıyla devam eden, bu sonuçların değerlendirilmesi suretiyle iyileşmeye dönük önlemlerin alınmasını öneren sürekli bir yönetim döngüsüdür” (Usta, 2010: 33). Performans merkezli yönetim modelinde hizmet kalitesi ve stratejik yönetim anlayışı önemli bir unsurdur ve yönetimin bu unsur üzerinde yoğunlaşması gerekmektedir.

Stratejik yönetim bir örgütün ne yaptığını gösteren ve varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediğ i noktayı ortaya koyan bir yönetim anlayış ıdır (Budak, 2008: 24).

İnsan kaynaklarının stratejik olarak yönetimi için aşağıdaki şekilde davranmak faydalı olacaktır (Budak, 2008: 26-27);

- Rekabetçi üstünlüğ ü sağlamak ve geliştirmek.
- Genel işletme stratejisini desteklemek ve güçlendirmek.
- Yöneticilerin katılımını sağlamak.
- Stratejik planları eyleme dönüştürmek.

İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi ile aşağıdaki sonuçlar elde edilir (Budak, 2008: 28; Özer, 2012: 305);

- Örgütsel yapı, hiyerarş iden takım çalışmasına doğru gelişir.

- Katı bir otorite yerini, katılamalı ve demokratik bir yönetim anlayışına bırakır.
- Dışa kapalı bir yönetim anlayışından çevreyle bilgi alışverişinde olan bir yönetim anlayışına geçilir.
- Örgütlerin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

2.1.3.3. Değerlendirme ve Kontrol

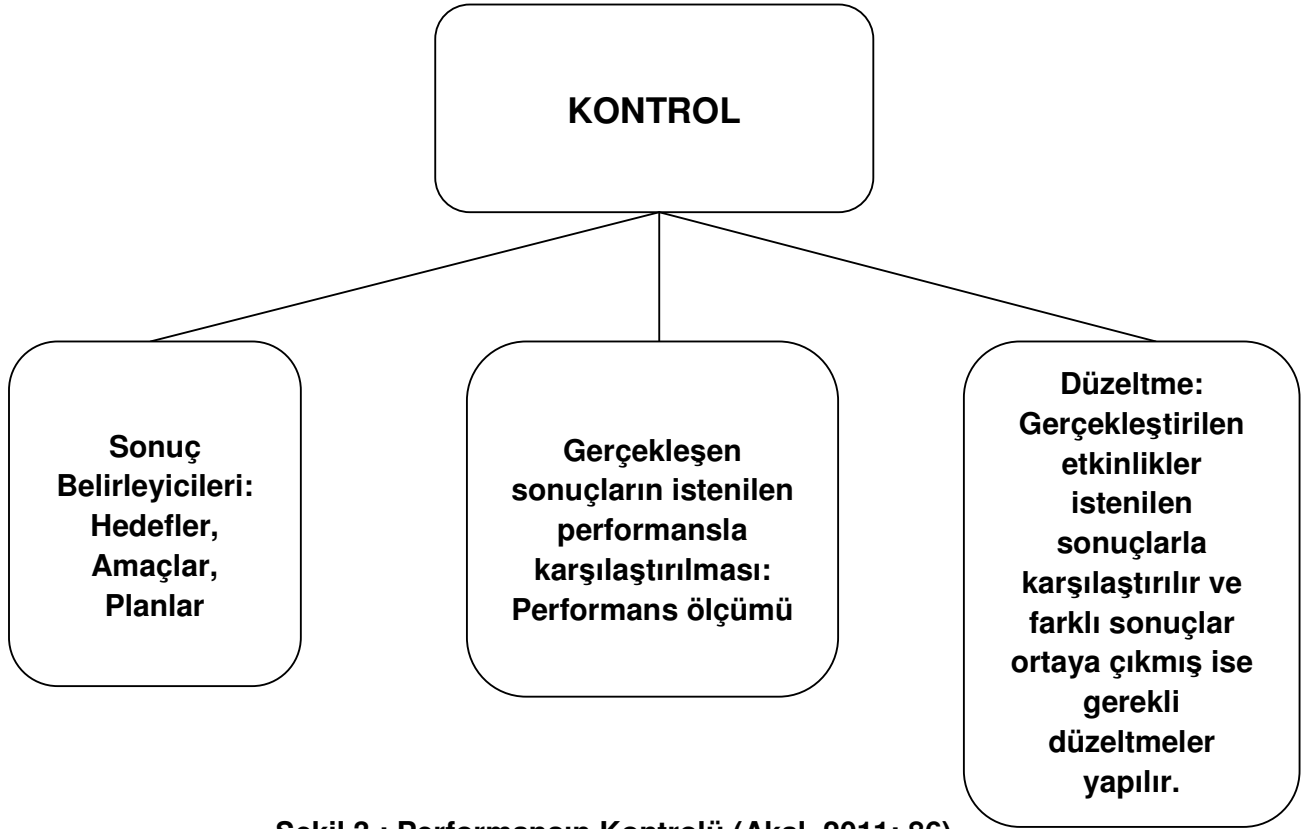
Performans değerlendirmeleri bireylere, bireylerin çalıştıkları birimlere ve genelinde tüm örgüte gelişimlerini gösteren bir araç niteliği taşımaktadır (Ross, 1999: 140). “Performans değerlendirmesi, yürütülen faaliyet ve projelerin etkinliğinin araştırıldığı bir geri bildirim mekanizmasıdır” (Yenice, 2006: 124). Bu nedenle değerlendirmelerin objektif ve hakkaniyete uygun olarak yapılması bireylerin performanslarının yükselmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu değerlendirmeler çalışanların performanslarını anlamamanın yanı sıra yöneticilere diğer hedeflerine ulaşma fırsatı verir (Luecke, 2008: 103);

- Doğrudan veriler raporlar sayesinde hedefler üzerine konuşulur.
- Zamanında yapılan geri bildirim sayesinde üretkenlik artar.
- Örgütün ücret, gelişme ve terfiler konusunda doğru kararlar vermesine yardımcı olur.

“Yöneticiler performans değerlendirmesini bir süreç olarak kabul edip, astları ile iletişimi sürekli koruyarak, onların performanslarını bu planlar doğrultusunda onları yönlendirir, dönem sonunda değerlendirmeleri tamamlayıp elde edilen sonuçlara göre astlara geri besleme sağlayarak

sistemi performans değerlendirme olarak değil, performans yönetim sistemi olarak ele alır ve uygulamaları daha başarılı olacaklardır” (Uyargil, 2008:18).

Tüm sistemlerin amacı belli bir görevi yerine getirmek olduğundan, kontrol süreci de planlarla belirlenen sınırlar içinde sistemi beklenen performansına ulaştıran bir araç durumuna gelmektedir (Akal, 2011: 86). Kontrol ile hazırlanan planlar ile gerçekleştirilen hedeflerin ne kadar birbiriyle uyumlu olduğu gözden geçirilir ve istenilen sonuçlara ulaşılamamış ise gerekli düzeltmeler yapılarak önlem alınmaya çalışılır.



Şekil 3 : Performansın Kontrolü (Akal, 2011: 86)

2.1.3.4. Geliştirme

Performansın geliştirilmesi kısa ve uzun dönemde üretimin geliştirilmesine ve fiyat/maliyet rekabeti açısından katkıda bulunur (Ross,

1999: 97). Kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren bireylerin ve kurumların daha başarılı olacakları kesindir. Eğitim yoluyla kendisini yenileyen ve geliştiren bireyler çalıştıkları kurum için de vazgeçilmez bir kaynak haline gelecektir. Bunun yanında geliştirme aşamasında değerlendirme ve kontrol aşamasından sonra yapılan düzeltmeler ile geleceğe yönelik ne gibi çalışmaların yapılacağına karar verilir. Hazırlanan planlara uygun olmayan sonuçlarla karşılaşılmış ise gerekli düzeltmeler yapılır ve ileriye dönük yeni planlar oluşturulur. Bu bakımdan geliştirmeyi performans yönetiminin her aşamasında uygulanması gereken bir süreç olarak ele alabiliriz. Sürekli yapılan değerlendirmeler ile hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı gözlemlenir ve eksiklikler hakkında en hızlı şekilde düzeltme yoluna gidilebilir. Geribildirim sistemi bu bakımdan dikkate alınması gereken bir konudur. Kişilerin günlük hayatlarında yapmış oldukları işle ilgili bile geri bildirim alması onu daha gelişmeye açık tutacaktır. Bu nedenle iş hayatında da çalışan hakkında sürekli geri bildirim alınması çalışanları daha verimli ve yeniliğe açık hale getirecektir.

Çalışanlara performansları ve başarı düzeyleri hakkında sürekli artan şekilde daha fazla geri bildirim sağlamak günümüz örgütlerinin vazgeçilmez uygulamaları haline gelmiştir. Bunu yaparken 360 derece performans değerlendirme sisteminden yararlanılmakta, çalışanların alt, üst ve aynı kademede çalıştıkları kişilerden ve örgütün hedef kitlesinden gelen değerlendirmelere göre planlamalar yapılabilmektedir. Örgütlerin bunu yapmasının temel nedeni çalışanlar hakkında ne kadar çok geri bildirim alınırsa çalışan hakkında karar verme aşamasında o kadar objektif olunabileceği düşüncesidir.

2.2. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN AMACI

“Performans Yönetim sisteminin amacı, bir taraftan örgütün vizyonu doğrultusunda hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflerin çalışanların katkılarıyla gerçekleşmesinin sağlanmasıyken, diğer taraftan da hedeflere ulaşırken

Çalışanların katılımlarının adil, sistemli ve ölçülebilir bir yöntemle değerlendirilmesi ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturarak, kişisel gelişimin desteklenmesidir” (Özer, 2008: 396).

Belirlenen hedefler çalışanların katılımıyla desteklendiği zaman daha somut ve uygulanabilir hale gelir ve örgütün demokratik yapısını kuvvetlendirerek çalışanların örgüte olan güvenlerini artırır. Bunu yapabilen yöneticiler ve örgütler çalışanların gözünde daha yüksek bir konuma gelecektir. Katımlı yönetim anlayışına uygun olarak hazırlanan kısa ve uzun vadeli planlar ile performans yönetim sisteminin amacına uygun hareket edildiği söylenebilir. Bu bağlamda performans yönetiminin temel olarak üç ana amacı bulunduğunu söyleyebiliriz (Budak, 2008: 411);

- Örgütsel etkinliği iyileştirmek.
- İş görenleri motive etmek.
- Eğitim ve gelişmeyi mükemmelleştirmek.

Buradan da görüleceği üzere performans yönetim sisteminin temel amacının örgütsel etkinliği iyileştirmek olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim ve gelişmeyi en üst seviyede önemsemek ve iş görenleri motive etmek etkili bir yönetim anlayışının gereği olduğu kadar örgütsel etkinliği iyileştirmenin de temelidir. Bunlar sağlanabildiği takdirde örgütsel etkinliği iyileştirmek daha da kolay olacaktır.

Performans yönetimi sürecinde ilk aşamada öncelikle örgütün amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için hedeflerinin belirlenmesi, ikinci aşamada kuruluşun var olan performans düzeyinin değerlendirilmesi, üçüncü aşamada ise performansı geliştirmeye yönelik planlamanın yapılması gerekmektedir (Bilgin, 2007: 56). Örgütsel etkinliği iyileştirmek için öncelikle nitelikli elemanlara sahip olmak gerekir. Bu nitelikli elemanların gelişen ve değişen şartlara adapte olması için sürekli eğitimlere tabi tutulması ön koşuldur. Ancak bu da yeterli olmayacaktır. Nitelikli ve eğitilmiş insan kaynağının motive edilmesi esas dikkate alınması gereken konudur. Motive

olmamış bir bireyin ne özel hayatında ne de iş hayatında başarıyı yakalama şansı zordur. Bu aşamalar etkili ve verimli şekilde uygulanabildiği takdirde performans yönetiminin gerekleri yerine getirilmiş olacaktır.

Bu bağlamda performans yönetiminin temel amacının etkili bir performans yönetim süreci sağlamak olduğunu söyleyebiliriz. Performans yönetiminin amacı, performansı etkin bir şekilde yönetmektir. Kısacası, örgütün hedeflerine ulaşma konusundaki eksiklerinin giderilerek çalışanların örgütün amaçları doğrultusunda bir araya gelebilmelerini sağlamaktır. Bir araya gelen bu çalışanların eğitim yoluyla sürekli geliştirilmesi ve ödüllendirme yoluyla takdir edilmesi gerekmektedir. Tüm bunlara ek olarak örgüt içi iletişim ve koordinasyonun en üst düzeyde olması da performans yönetim sistemi içinde yer alan bir konudur. Çalışanların birbirleriyle ve yöneticilerle olan sürekli iletişimi sayesinde hedefler daha net olacak ve bu da başarıyı beraberinde getirecektir.

2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİNİN SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Performans Yönetimi sayesinde örgüt içerisinde yer alan her bir çalışan, örgütsel hedefleri gerçekleştirme konusunda bilinçlenmiş olur (Mondy, 2008: 244). Bilinçli bir çalışan kendi kariyerini düşündüğü kadar çalıştığı kurumun prestijini de düşünür ve birey ve örgüt arasında kurumsal bir bağ oluşur.

Performans yönetim sistemi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ve örgüt içindeki bir işi yapan ile o işin sonucundan etkilenenler arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırır ve kişisel gelişimin sağlanması ile kişisel başarının ve dolayısıyla örgüt başarısının artırılmasına olanak sağlar (Özer, 2008: 396).

Etkin bir performans yönetim sisteminin sağlayacağı yararları aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Luecke, 2008);

- Etkin bir performans yönetim sistemi sayesinde örgüt içinde ahenkli çalışmalar yürütülür.
- Çalışanlar doğru şeyleri en iyi biçimde yapacakları için yöneticiler daha başarılı olur.
- Çalışanlar göstermiş oldukları yüksek performans sayesinde daha fazla güvenceye sahip olurlar ve kariyerlerinde ilerleme imkanı bulurlar.
- Çalışanlar göstermiş oldukları yüksek performans sayesinde daha bol ikramiye alır ve çeşitli motive edici uygulamalarla ödüllendirilirler.

“İyi bir performans yönetimi, yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin artmasına, çalışanların güçlü ve zayıf yanlarının ortaya çıkarılmasına ve düzeltilmesine, çalışanların daha yakından tanınmasına ve onlara yetki ve sorumluluk devredilmesine olanak sağlar” (Özer, 2008: 404). Yetki ve sorumluluk devredilen çalışanın kendine güveni artar ve bu da kişisel motivasyonunu artırarak yüksek bir performans göstermesini sağlar. Şu gayet açıktır ki yüksek performanslı örgütleri gerçekleştirmenin temel koşulu, yüksek performans becerilerine sahip bireylerle çalışmaktır (Barutçugil, 2002: 44). Yüksek performans becerilerine sahip olan bu bireyleri örgüt içinde tutmak, hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından büyük önem arz eder. Bu nedenle çalışanlara yetki devrinin verilmesi ve onların karar alma süreçlerine dahil edilmesi ile performanslarını daha da artırmak mümkündür.

Etkin bir performans yönetimi sayesinde örgüt içinde ahenkli çalışmalar yürütülür, astlar doğru şeyleri en iyi biçimde yapacakları için yöneticiler daha başarılı olur ve bu yüksek performans sayesinde çalışanlar daha fazla güvenceye sahip olur, kariyerlerinde ilerlerler ve daha bol ikramiye alırlar (Luecke, 2008). Bu bakımdan performans yönetim sisteminin en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm bireylere büyük yararları olduğu gayet açıktır. Örgüt içindeki tüm bireyler şunu bilecektir ki, ne kadar çok

kendilerini gelişime açık tutar ve örgüt hedeflerini kendi hedefleriyle bağdaştırırlarsa o kadar çok ilerleme şansını elde edeceklerdir.

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ VE DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

“Örgütte, alınacak kararlara dayanak oluşturacak şekilde gerekli verilerin saklanması amacıyla bir dokümantasyon sisteminin olması gerekir. Bu sistem sayesinde kimlerin terfi ettirileceği, hangi alanlarda eksiklerin olduğu ve gerekli düzenlemelerin neleri kapsaması gerektiğine ilişkin düzenli veri sağlanabilir” (Çalık, 2003: 73). Bu veriler örgütlerin ihtiyaçlarının belirlenmesine yardımcı olur ve gelişime yönelik ihtiyaçların belirlenerek, çalışanları bu yönde geliştirme konusunda yönetime yol gösterici bir nitelik oluşturur (Schuler, 1997: 416).

Performans değerlendirme sisteminde geri bildirim konusu da önemli bir yere sahiptir. Çalışanlardan geri bildirim almak, kişilerin ve dolayısıyla örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmelerini sağlayan, kişilerin başarı gereksinimlerini karşılayan etkili bir yoldur (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 34).

2.4.1. Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans Değerlendirme (PD), çalışanların, yönetimin beklentilerine ulaşip ulaşamadığını gösteren bir süreçtir (Dunn and Stephens, 1972: 282).

Performans Değerlendirme, örgütlerdeki insan kaynaklarını tanıma, gözlemlleme ve bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Bingöl, 2010: 381; Budak, 2008: 413).

“Performans Değerlendirme, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir” (Argon ve Eren, 2004: 224).

“Performans Değerlendirme, bir çalışanın kendisine verilen hedeflere ne derece ulaştığını anlamak için uygulanan resmi bir yöntem olup, yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, iş görenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir” (Budak, 2008: 413; Luecke, 2008: 101).

“Performans Değerlendirmeleri, örgütlerde belirli bir zaman dilimi içinde iş gören davranışlarının ve başarılarının ölçüm ve değerlendirmelerinin yapıldığı bir süreç olarak uygulanırken, aynı zamanda ücret yönetimi (ücret artışları, ödüller, ikramiyeler vb.), eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer planlaması (terfi ve transfer kararları), görev değişiklikleri, kurum içi transferler ve işten çıkartma gibi konuların belirlenmesinde de rol oynamaktadır” (Gök, 2006: 40; Gürüz, 2009:211). Yöneticiler bu değerlendirmelere göre karar verecekleri için de değerlendirmelerin hakkaniyet kurallarına uygun yapılması sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirmenin temeli, iş görenlerin tutum ve davranışlarının değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmeler sayesinde iş görenlerin neyi yapıp yapmadıkları belirlenir ve performansları izlenmiş olur. Bu performansın da başarıyı olan etkisinin olumlu olup olmadığı gözlemlenir.

2.4.2. Performans Değerlendirmenin Amacı

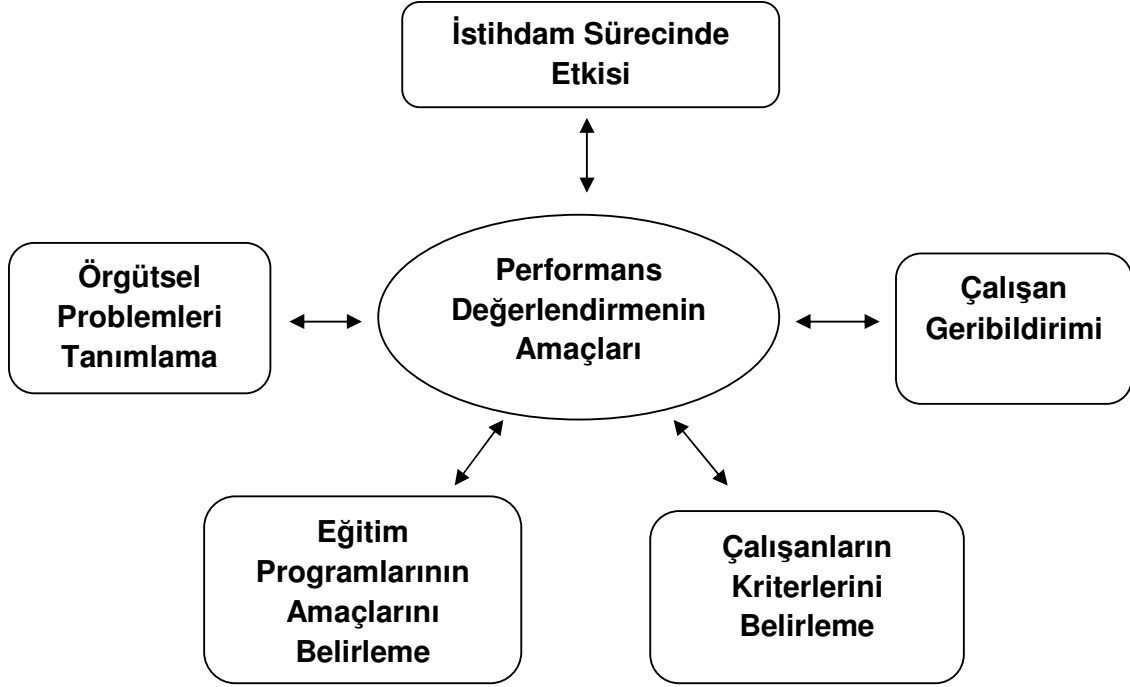
“Performans Değerlendirmenin nihai amacı, kişisel hedefleri karşılıklı olarak konuşmak, iyi performansı motive etmek, yapıcı geribildirimde bulunmak ve etkin bir gelişme için gerekli ortamı sağlamaktır” (Luecke, 2008: 101).

“Performans Değerlendirmeyi gerekli kılan bir çok neden vardır (Bolton, 1999: 149; Cole, 2002: 300; Goel, 2008: 20);

- İş performansının şu anki seyrini izleyebilmek.
- Çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmek.
- Eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilmek.
- Çalışanların performanslarını artırmalarına yardımcı olmak.
- Çalışanları motive etmek.
- Potansiyel performansı belirleyebilmek.
- Başarılı bir plan oluşturabilmek için yol gösterici olmak.

Bu amaçlar doğrultusunda performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları yönetimi işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanılır (Uyargil, 2010: 211);

- Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan çalışmalarda personelin performans düzeyine ilişkin veriler gerekir. Değerlendirme sonuçları terfi ve bölüm değişiklikleri ile ilgili kararların verilmesinde yol gösterici olmaktadır.
- Değerlendirme sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.
- Değerlendirme sonuçları, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda önemli bir veri sağlar.
- Başarılı ile başarılı olmayan çalışanların adil ve objektif bir biçimde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesinde ve başarısızların çeşitli eğitim ve geliştirme faaliyetlerine tabi tutulmasında değerlendirme sonuçları dikkate alınır.



Şekil 4 : Performans Değerlendirmenin Amaçları (CASCIO, 1998: 304).

2.4.3. Performans Değerlendirmenin Yararları

Günümüz örgüt kültürünün en önemli temel taşlarından birisi olan performans değerlendirme sisteminin çalışanlara, yöneticilere ve örgüte birçok yararı vardır. Hakkaniyet kuralları çerçevesinde yapılan değerlendirmeler çalışanların yapmış oldukları işe daha çok motive olmalarını sağlayarak yöneticilerin işlerini kolaylaştırırken aynı zamanda örgütün başarı derecesini de yükseltir. Bunun yanında değerlendirmeler çalışanlara ne tür prim ve ücret verileceği konusunda yol göstericidir ve yöneticilere yapılacak olan planlamalarda doğru karar almalarına imkan tanıyacak niteliktedir. Ayrıca değerlendirmeler, çalışanlara güçlü ve zayıf yanlarını göstererek, kariyer planlamalarında yardımcı olur” (Dessler, 2004: 196).

2.4.3.1.Çalışana Yararları

Performans değerlendirme çalışanlar açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar açısından performans değerlendirmelerinin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Uyargil, 2010: 213);

- Performans değerlendirmeleri ile çalışanlar, üstlerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken özelliklerini öğrenirler.
- Örgüt içinde üstlenmiş oldukları rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

Tüm bu sıralananların yanı sıra performans değerlendirme ile çalışanlar eksiklerini görme fırsatını elde edecek ve bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı kazanacaktır (Barutçugil, 2004: 427). Eksiklerini gören ve bunları geliştirme yolunu seçen çalışan, yöneticilerinin gözünde değer kazanacak ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde en ön sırada yer alacaktır. Bunun yanında değerlendirme ile, çalışanların örgüt hedeflerine bireysel katkılarının belirlenmesini sağlayarak, çalışanlara yaptıkları işe ilişkin geribildirimler verir ve çalışanların bireysel katkılarını artırmak amaçlanır(Özer, 2007: 421). Olumlu ya da olumsuz olsun, değerlendirmeler hakkında çalışanlara geri bildirim sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde işyerinde sürekli tembellik yapan bir birey kendisi hakkındaki olumsuz değerlendirmeden haberdar olmayacak ve bu şekilde tembellik yapmaya devam edecek ve belki de işinden olacaktır. Ancak değerlendirme sonucunu bilir ise hareketlerine daha çok dikkat edecek ve işlerine odaklanmaya başlayacaktır. İşte bu yüzden çalışanlara sürekli geri bildirim sağlanması gerekmektedir.

Performans değerlendirmeleri sayesinde çalışanlar performanslarını izleme imkanı bulacak ve düşük performanslı kişilerle aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğü takdirde de moral bozukluğu yaşayacaktır (Barutçugil, 2004: 427). Sonuçta bu durum kişisel motivasyonu olumsuz etkileyecek ve başarıda düşüşe neden olacaktır. Bu yüzden değerlendirmelerin objektif olması olumlu sonuçların alınması açısından önem taşımaktadır.

2.4.3.2.Yöneticiye Yararları

Performans değerlendirme, yöneticilere her bir çalışanın ne kadar iş yaptığı konusunda yardımcı olan bir süreçtir (Pigors and Myers, 1981: 289). Yöneticiler değerlendirme sonuçlarına bakarak hangi çalışanın ne derece üretken olduğunu ve örgüt için ne gibi faydalar sağlayabileceğini ngrebilir. Ancak objektif olmayan sonuçlar yöneticileri bu noktada yanlış karar almaya da sevk edebilir. Bu önlenemediği takdirde geleceği makamı hak etmeyen birçok çalışan grubu ortaya çıkabilir. Dolayısıyla değerlendirmelerin etkili, verimli, kaliteli ve hakkaniyet kurallarına uygun bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Performans değerlendirmelerinin yararlarını yöneticiler açısından aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Uyargil, 2010: 212);

- Değerlendirmeler ile yöneticiler planlama ve kontrol aşamalarında daha etkili olur ve böylece astlarının ve birimlerinin performansı gelişir.
- Çalışanlar ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür ve çalışanlarının güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini görme olanağı elde eder.
- Çalışanları değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanırırlar.

- Çalışanları daha yakından tanıdıkça yetki devri kolaylaşır.

Objektif yapılan değerlendirmeler daha iyi makamlara yükselecek olan adayların bu makama layık olup olmadığını göstermesi açısından yöneticilere yarar sağlamaktadır. Yine bu değerlendirmeler işe almada, seçmede, yerleştirmede ve eğitim programlarının hazırlanmasında da yöneticilere yol gösterici olmaktadır (Pigors and Myers, 1981: 281). Özellikle eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması aşamasında değerlendirme sonuçlarının büyük katkısı söz konusudur. Örgütün faaliyet gösterdiği alanda rekabetçi olabilmesi için nitelikli ve tecrübeli çalışanlarla çalışması esastır. Bunun için de bu çalışanların sürekli eğitilmeleri gerekmektedir. Çalışanların değerlendirme sonuçlarına göre eğitim görmesi gereken konular saptanarak bu konularda derhal eğitime tabi tutulmaları ile yöneticiler daha üretken çalışanlara sahip olacaktır.

2.4.3.3.Örgütsel Açıdan Yararları

Performans Yönetimi sistemi içinde ayrı bir önemi ve yeri olan performans değerlendirme iş tatminsizliğini giderme, örgütsel hedefleri belirleme, doğru kararlar alma konusunda örgütlere rekabetçi üstünlük kazandırma yönünde önemli bir süreçtir (Aswathappa, 2009: 241).

Genel olarak performans değerlendirmelerinin örgütsel açıdan yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Uyargil, 2010: 213);

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.

- İnsan kaynakları planlaması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.

Yukarıda ana hatlarıyla sıralananların yanında performans değerlendirmelerinin birçok faydası vardır. Yapılan değerlendirmeler ile çalışanların geçmişteki ve şu andaki performanslarını izlenerek geleceğe yönelik nelerin yapılması gerektiği konusunda örgütlere önemli bir veri sağlar. Örgütler de bu veriler ışığında hangi çalışanın hangi alanda eğitime tabi tutulması gerektiği konusuna karar verebilirler. Bu nedenle örgüt içi performans değerlendirmelerinin hakkaniyet kuralları çerçevesinde ve örgüt için en faydalı olacak şekilde yapılması gerekmektedir. Bunu başaran örgütler, objektif değerlendirmeler ile çalışanların performansları hakkında doğru geribildirimler alacak ve hangi çalışanın terfi edip hangi çalışanın eğitime tabi tutulacağına karar verebilecektir.

2.4.4. Performans değerlendirme yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemlerini klasik ve modern yöntemler olarak iki şekilde ele alabiliriz. Örgütler bu yöntemler arasından yapılarına, çalışanlarının niteliklerine, amaçlarına ve konuya verdikleri önem derecesine göre seçim yaparak ve bazen de birkaç yöntemi bir arada kullanarak performans değerlendirmelerini yaparlar (Barutçugil, 2002: 187).

2.4.4.1. Klasik Değerlendirme Yöntemleri

“Performans değerlendirme sürecinde kullanılan klasik yöntemler genellikle alt kademedeki iş görenleri kapsar. İş görenlerin işlerinde gösterdikleri başarıdan çok, kişiliklerinin değerlendirilmesine dayanır. Yöntemlerin nesnel olmayan kriterlere dayandırılması, değerlendirmenin gizli

yapılması, değerlendirmede astlardan temsilci olmaması gibi sakıncaları vardır” (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Klasik değerlendirme yöntemlerini grafik ölçüm yöntemi, kritik olay yöntemi, zorunlu seçim yöntemi, tanımlayıcı metin tipi değerlendirmeler, karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi, derecelendirme ve deneme yöntemi olarak sıralamak mümkündür.

2.4.4.1.1. Grafik Ölçüm Yöntemi

Grafik ölçüm yöntemi, yaygın olarak kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir ve bu tekniğin ölçümünde iş niteliği, teknik bilgi, takım ruhu, dürüstlük, dakiklik ve girişimcilik gibi kriterler kullanılmaktadır. Değerlemeci bu kriterlere birden beşe kadar puan vererek en iyi ve en kötü kriterleri saptamaya çalışır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 46; Şimşek ve Öge, 2011: 324). “Az zaman ve emek gerektirmesi, çalışanları çok yönlü değerlemeye tabi tutması yöntemin üstünlükleri arasında sayılırken; yöntemin uygulamada merkezi eğilim olarak ifade edebileceğimiz yöneticilerin astlarını değerlerken uçlara gitmekten kaçınmaları ya da orta yolu tercih etmeleri kısaca her yöneticinin kendi astını başarılı gösterme eğilimi içinde bulunmasına yol açması yöntemin dikkat çeken bir sakıncasıdır” (Şimşek ve Öge, 2011: 325).

2.4.4.1.2. Kritik Olay Yöntemi

Bu yöntemde değerlemeci kendisine bağlı personeli değerlendirme dönemi boyunca işini yaparken aşırı ölçüde olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydetmek suretiyle değerlendirmektedir (Göksel, 2013: 57). Bu yöntem, değerlemecilerden kaynaklanan yanlı değerlemeleri azaltması ve iş görenlere yaptıkları işle ilgili davranışlarını (zamanı ve şekliyle birlikte) geribildirim yoluyla aktarmak bakımından oldukça yararlı bir yöntemdir. (Altan, 2005: 41; Örücü ve Köseoğlu, 2003: 46).

2.4.4.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi

Birçok çeşidi olan bu yöntemin en yaygın olarak kullanılanı, kişinin değerlemesinde oluşturulmuş ifade grupları arasından en uygun olanı seçme yöntemidir. Bu yöntem üstler, astlar, çalışma arkadaşları ya da personelin kendisi tarafından kullanılabilmekte olup, düşük maliyetli ve pratiktir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 47). Değerlendirici konumunda olanlar burada belirli ifadeleri seçmekten başka bir seçimde bulunamazlar. Pratik bir yöntem olması bakımından örgütler tarafından sıklıkla kullanılabilmektedir.

2.4.4.1.4. Tanımlayıcı Metin Tipi Değerlemeler

“Değerlemeci, değerleyeceği kişinin başarılı ve başarısız yönlerini yazarak ifade etmektedir. Üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir. Kimi işletmeler değerlendirme yapan kişiden özellikle kimi ölçütler üstünde çalışma yapmasını istemekle birlikte, büyük bir çoğunlukla değerlendirme ölçütleri tümüyle değerlendirici tarafından saptanmaktadır” (Budak, 2008: 441). Bu yöntem ile değerlendiriciler kişilerin başarısız yönlerini yazarak onların eksiklerini görmesini, başarılı yönlerini yazarak da onların kendileriyle övünmelerini sağlarlar.

2.4.4.1.5. Karşılaştırmalı Değerleme Yöntemi

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemi ilişkileri tam olarak ölçebilen bir teknik olarak bir veya birden fazla kişinin bireysel olarak özelliklerinin başka bir kişi ile karşılaştırılarak o kişinin performansının değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Bunu yaparken sıralama, alternatif sıralama ve adam adama kıyaslama yöntemleri kullanılmaktadır. Çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri tarafından kullanılan bu yöntem ile ücret artışları, terfiler ve ödüllendirmeler hakkında kararlar alınması hedeflenir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 48).

2.4.4.1.5.1. Sıralama Yöntemi

“İş görenin çalışmasının değerlendirilmesinde kullanılan en eski ve en basit yöntem olan sıralama yönteminde, değerlendirmeyi yapan kişi, iş göreni ve çalışmasını bir bütün olarak düşünür. Değerlendirme yaparken, iş görenin kişisel özellikleri ve yeteneklerini ayırma yoluna gitmez ve iş göreni diğer iş görenlerle bir bütün olarak kıyaslar .Bu yöntemde çalışanlar, işletme, birim ya da başarımlar ölçütü açısından sıralanırlar. Sıralama sonunda en iyi ve en kötü başarımlar sahibi olanlar belirlenir. Bunlar listenin başında ve sonunda yer alanlardır. Bu yöntemle çok sayıda çalışanı değerlemek olanaksızdır. Ayrıca sıralamanın ortalarında yer alanları da değerlemek güçtür” (Budak, 2008: 425-426; Uyargil, 2008: 35).

2.4.4.1.5.2. Alternatif Sıralama Yöntemi

“Alternatif sıralama yönteminde değerlemeyi yapanlar önce en başarılı ve en başarısız olan personeli saptayarak sıralama işlemini ortaya doğru ilerletir. Ancak bu yöntemde de ortada yer alan personelin durumu sorun yaratabilmektedir. Örneğin 14. İle 15. Kişiler arasında ayırım nasıl yapılacaktır, bu ayırım ne dereceye kadar sağlıklıdır türünden sorulara kolaylıkla yanıt verilememektedir. Bunun yanında sıralama tipi değerlendirme çoğunlukla üstler tarafından yapılmaktadır. Çalışma arkadaşları ve astların bu tip değerlemeler yaptıklarına pek rastlanmamaktadır” (Budak, 2008: 427).

2.4.4.1.5.3. Adam Adama Kıyaslama Yöntemi

“Bu yöntemde liderlik, girişimcilik yeteneği, işe bağlılık gibi ölçütlerden bir ya da bir kaçına en iyi biçimde sahip olan personel belirlenir. Öteki personel önceden belirlenmiş bu kişilere göre sıralanır. Adam adama kıyaslama yöntemi, üstler, astlar ve çalışma arkadaşları tarafından kullanılabilir” (Budak, 2008: 427). Bu yöntem ile çalışanlar birbirleriyle

kıyaslanarak, eksik yönlerini tespit ederek bunlarını geliştirme yoluna gidebilir.

2.4.4.1.6. Derecelendirme Yöntemi

“Derecelendirme yönteminde her çalışan bağlı olduğu yönetici tarafından geçmişteki belirli bir dönemde güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Bu yöntemde kişiler önceden belirlenmiş çok iyi, iyi, orta, yeterli, zayıf gibi yeterlilik derecelerine ayrılarak değerlendirme yapılır” (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 50).

2.4.4.1.7. Deneme Yöntemi

“Bu yöntem özellik yüksek sorumluluk gerektiren mevkiler için kullanılan bir yöntemdir ve daha çok çalışanın yükselmesi durumunda kullanılır. Buna göre aday önce geçici olarak bir mevkiye atanır ve o mevkide denir. Bu şekilde kişinin o mevkideki göstermiş olduğu başarıyı gözlemleme imkanı bulunur” (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 50). Dolayısıyla kişinin o mevkiye layık olup olmadığını tespit etmek isteyen yöneticiler bu yöntemi kullanmak isteyebilirler.

2.4.4.2. Modern Değerlendirme Yöntemleri

“Performans değerlendirme sürecinde uygulanan modern yöntemler, iş görenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmede göz önüne alan yaklaşımlara sahiptir. Bu yöntemler, değerlendirmelerde astların da yönetime katılmasını amaçlamaktadır” (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45). Modern performans değerlendirme yöntemlerini, kendini geliştirme düzeyi, başarı kayıtları yöntemi, alan incelemesi yöntemi,

davranışsal temelli değerlendirme yöntemi, amaçlara göre değerlendirme, sonuçlara göre değerlendirme, kendi kendini değerlendirme, değerlendirme merkezleri ve 360 derece değerlendirme yöntemi olarak sıralamak mümkündür.

2.4.4.2.1. Kendini Geliştirme Düzeyi

“Bir çalışanın kendisini geliştirme çabası onun yüksek performans isteğinin, başarı güdüsünün bir görüntüsüdür. Dolayısıyla kişilerin kendilerini geliştirmelerine yönelik çabaları, onların performans değerlemeleri için kullanılabilir. Ancak bu yöntemin tek kriter olarak ele alınmaması ve diğer yöntemlerle desteklenmesi faydalı olacaktır” (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 52).

2.4.4.2.2. Başarı Kayıtları Yöntemi

“Başarı kayıtları yönteminde kişinin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listeler belirlenir. Bu listelerde yer alan bilgiler yöneticinin bir yıl içindeki işletmeye yaptığı katkıları gösterir ancak sadece kişinin olumlu yönlerini içeriyor olması bir dezavantajdır” (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 52). Dolayısıyla kişinin olumsuz yönlerinin bu listelerde yer almaması objektif bir değerlendirmeden uzaklaşılmasını da beraberinde getirebilir.

2.4.4.2.3. Alan İncelemesi Yöntemi

“Bu yöntem sübjektif değerlendirmelerin önüne geçebilmek amacıyla kullanılan ancak sık sık başvurulanan bir yöntem değildir. İnsan kaynakları bölümünden bir uzman ile ilk yöneticinin beraber yaptıkları bir değerlendirme söz konusudur. İnsan kaynakları uzmanı, yöneticiden personelin performansı ile ilgili spesifik bilgileri alarak bir değerlendirme yaparak yönetici ile bunu

paylaşır ve sonrasında gerekli değişiklikler yapılarak yöneticinin de onayı alınarak personelin performans değerlendirme işlemi tamamlanır” (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 52).

2.4.4.2.4. Bars (Davranışsal Temelli Değerleme Yöntemi)

“Davranışsal temelli değerlendirme yöntemi, kritik olay yöntemi ve derecelendirme yönteminin kombinasyonundan oluşan bir yöntemdir. Değerlendirici, çalışanları genel tanımlamalar ve tutumlardan ziyade yapılan işe göre beklenen davranışlardan oluşan bir ölçek üzerinde değerlendirir. Burada önemli olan nokta her işe ilişkin spesifik davranışlardan yola çıkılmasının güvenilir bir sonuç vermesidir” (Erbaşı, 2008: 56).

2.4.4.2.5. Amaçlara Göre Yönetim Değerlemesi

Amaçlara göre yönetim değerlendirme ölçütlerin objektif kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi için performansa ilişkin kriterlerin çalışanlarla birlikte oluşturulduğu bir yöntemdir (Erbaşı, 2008: 56; Şimşek ve Öge, 2011: 327; Göksel, 2013:51).

“Amaçlara Göre Yönetim tekniğinde çalışanların her biri aynı kefeye konmaz ve her çalışan tek tek değerlendirilir. Yöneticilere ve çalışanlara performansın iyileştirilmesi ve çalışanların gelişiminin sağlanması için yapılması gerekenler gösterilir” (Budak, 2008: 442).

“Etkin bir amaçlara göre değerlendirme yöntemi için ilk olarak yönetici ile çalışanlar bir araya gelir ve çalışanlarca üstlenilecek sorumluluklar belirlenir. Daha sonra her sorumluluk alanı için performans standartları ve bunların öncelikleri saptanır. Bu düzenlemelerden sonra yöneticiler ile çalışanlar zaman zaman bir araya gelerek gelişmeleri kontrol ederler. Anlaşmazlık söz konusu ise yeni amaçlar ile bu amaçlara ulaşacak yeni yöntemler belirlenir.

Değerleme döneminin sonunda çalışanların amaçlarını ne ölçüde gerçekleştirdiği ölçülür. Yöntemin en temel yararı, çalışan ile değerleyicinin değerlendirme sürecinde birlikte yer alarak iletişimi geliştirmesidir” (Şimşek ve Öge, 2011: 327; Göksel, 2013: 51).

2.4.4.2.6. Sonuçlara Göre Değerlendirme Yöntemi

“Sonuçlara Göre Değerlendirme, kişilerin elde ettikleri somut sonuçlara göre yapılan bir değerlendirmedir. Kişilerin elde ettikleri sonuçlar önceden yönetimce veya çalışanlarla belirlenen somut hedeflere göre ölçülür. Burada bir tür verimlilik değerlendirmesi yapılmaktadır” (Örücü ve Köseoğlu; 2003: 54). Böylelikle çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda yüklenmiş oldukları görevleri yerine getirip getirmediği tespit edilir. Yapılan bu verimlilik değerlendirmesi ile hedeflerin ne ölçüde gerçekleştirildiği gözlemlenmiş olur.

2.4.4.2.7. Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi

Kendi Kendini Değerlendirme Yöntemi ile birlikte çalışanlara kendileri hakkında yorum yapabilme imkanı tanınmaktadır. Ancak kişinin kendini değerlendirmesi çok sık rastlanan bir yöntem değildir. Değerlendirmeyi yapan kişi, kişinin kendisi olduğu için objektif olmaktan biraz uzak bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle bu yöntem örgütlerde çok sık kullanılan bir yöntem olmamaktadır. Kişinin bir başkası tarafından değerlendirilmesi daha objektif olacağı düşüncesi ile bu yöneme çok sıcak bakılmamaktadır.

2.4.4.2.8. Değerlendirme Merkezleri

Bu yöntem iş görenlerin gelecekteki potansiyellerinin analiz edildiği bir yöntemdir (Budak, 2008: 443). Bu yöntemle kişilerin şu anki performans

düzeyi incelenerek gelecekte nasıl bir performans seviyesine ulaşacağı gözlemlenmeye çalışılır. Gelecek odaklı bir değerlendirme yöntemi olması bakımından çalışanların yeteneklerini sergileyebilmelerine olanak tanıyan bir yöntem olarak belirtilebilir.

2.4.4.2.9. 360 Derece Değerleme Yöntemi

“Geleneksel performans yaklaşımında çalışana sadece üstü tarafından geribildirim verilmesine karşılık, 360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansını gözlemleyen daha geniş bir grubun çalışana geribildirim vermesine olanak sağlamaktadır” (Bayram, 2006:52).

“360 derece performans değerlendirme yöntemi, çalışanın performansının; çalışanın iş arkadaşlarından, yöneticilerinden, üstlerinden, kendisine doğrudan rapor verenlerden (astlar), iç ve dış müşterilerinden, parçası olduğu proje takımlarının diğer üyelerinden ve de kendisinden derlenen spesifik iş performansı bilgilerinin ışığında değerlendirilmesi sürecidir” (Bayram, 2006: 52; Şimşek ve Öge, 2011: 328). Böylece çalışanın sadece bir üst amiri tarafından değerlendirilmesi yolu yerini daha objektif bir değerlendirme yoluna bırakmakta ve daha sağlıklı sonuçların alınmasını sağlamaktadır. Bu yöntem ile çalışanlar yapılan değerlendirmelerin sadece bir üst amiri tarafından yapılan değerlendirmeler olmadığını, yan masada oturan mesai arkadaşının da değerlendirmesi olduğunu bilerek daha nesnel sonuçların çıkacağını tahmin ederler.

“360 derece değerlendirme, örgütün bütün fonksiyonlarının ahenkli bir şekilde çalışmasının teminatı, hem örgüte hem de çalışanlara geri bildirim vermesi açısından yönetsel yapının en önemli bilgi kaynağı durumundadır” (Bayram, 2006:53).

2.4.4.3. Performans Değerlendirmeye İlişkin Olumsuz Tutumlar ve Nedenleri

“Performans yönetim sistemi içinde yer alan bazı sorun ve aksaklıklar önemli ölçüde tarafların (yönetici ve astların) konuya bakış açılarından, olumsuz görüş ve tavırlarından kaynaklanır. Bu tür olumsuz tutumlara gereken önemi vererek bunları çözmeye çalışan işletmeler sorularına daha kolay çözüm bulabilirler” (Uyargil, 2008: 16).

2.4.4.3.1. Değerlendirenlerin (Yöneticilerin) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Değerlendirenlerin performans değerlendirmeye ilişkin çeşitli nedenlerden kaynaklanan olumsuz tutum ve nedenleri şunlardır (Uyargil, 2008: 17-18);

- Yöneticilerin çoğu performans değerlendirme faaliyetlerini fazla zaman alıcı bulmakta ve gereken önemi vermemektedir.
- Performans değerlendirmenin süreklilik arz eden bir yapısının olması bu konudaki olumsuz tutumların bir nedenidir. Performans değerlendirmeyi belirli dönemlerde yapılan bir form doldurma işlemi olarak gören işletmelerin başarıyı yakalaması zordur.
- Performans yönetim sistemi özellikle performansın planlanması aşamasında katılımcı bir yapıyı benimser. Demokratik yönetim anlayışına sahip olmayan yöneticiler için bu durum da olumsuz tutumlarının bir nedenidir.

2.4.4.3.2. Değerlendirilenlerin (Çalışanların) Olumsuz Tutumları ve Nedenleri

Değerlendirilenlerin performans değerlendirmeye ilişkin çeşitli nedenlerden kaynaklanan olumsuz tutum ve nedenleri şunlardır (Uyargil, 2008: 20-21);

- Değerlendirmenin amacına ilişkin duyulan kuşkular.
- Değerlendirmenin objektifliğine ilişkin duyulan kuşkular.
- Başarılı olma durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltilebileceğine ilişkin görüşler. Çalışanlar çok çalışandan daha çok iş beklenir endişesiyle olumsuz bir tutum sergileyebilirler.

2.4.4.4. Performans Değerlendirmede Yapılan Hatalar

Çalışanların performansının objektif olarak değerlendirilmesi önemli bir kıstas iken bazı durumlarda değerlendiren konumunda olanlar hata yapabilirler. Bu hatalardan bazıları aşağıdaki şekildedir (Uyargil, 2008: 102-107);

2.4.4.4.1. Hale Etkisi

Değerlendirenin çalışanların performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Şimşek ve Öge, 2011: 329). İlk karşılaşmada kişi, değerlendiriciyi olumlu veya olumsuz olarak etkilemişse değerlendirici bunun etkisinde kalabilir. Örneğin, ilk anda olumlu etkilenen yönetici, bundan sonraki değerlendirmelerde bu durumun etkisinde kalıp çalışanın olumsuz bir davranışını bile olumlu şekilde yorumlayabilir.

2.4.4.4.2. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Bazı yöneticiler sürekli olarak çalışanlarına gerçek performanslarının altında veya üstünde puan verebilirler. Yöneticiler, hoşlanmadığı bir çalışanını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlamak için; çalışanlarını motive ederek yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerini sağlamak için ve çalışanları tarafından sevilme için yüksek puan verme yoluna gidebilirler. Yine yöneticiler, başarılı olarak değerlendirilen bir çalışanın ilerde kendi yerini alacağı endişesi ile ve kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu ile düşük puan verme yoluna gidebilirler (Şimşek ve Öge, 2011: 332).

Olumlu puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri genellikle aşağıdaki şekilde sıralabilir (Uyargil vd, 2010:227);

- Astları tarafından sevilme arzusu
- Değerlendirme görüşmesinde astları ile çatışmamak ve astın düşmanca hislere kapılmasını önlemek
- Astları yüksek puanlarla motive edip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmelerine yardımcı olma isteği
- Örgütlerdeki standartların aşırı derecede düşük olması

Olumsuz puan ya da derecelere yönelmenin nedenleri ise genellikle aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Uyargil vd, 2010:227);

- Başarılı olarak değerlendirilen astın, ileride kendi yerini alacağı endişesi
- Kendisini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu
- Örgütlerdeki standartların aşırı derecede yüksek olması

2.4.4.4.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Değerlendirici konumunda olanlar, çalışanların yakın geçmişteki olumlu veya olumsuz davranışlarının etkisinde kalarak yanlış bir değerlendirme yapma hatasına düşebilirler (Şimşek ve Öge, 2011: 330). Bir çalışan, yöneticisini etkilemek için performansını sadece dönem sonuna doğru yükseltiyor ve sonradan eski temposuna geri dönüyorsa ve yönetici de bu durumun farkına varamıyor ise hatalı değerlendirme yapabilir.

2.5. PERFORMANS YÖNETİMİ VE BAŞARILI YÖNETİM İLİŞKİSİ

“Başarı, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili bir şekilde layıkıyla tamamlayabilmesidir. İşlevsel açıdan ise başarı, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır” (Bingöl, 2010: 380).

Bir iş örgütünde bir çalışanın üstün performans göstermesi veya başarılı olması çeşitli unsurların oluşmasıyla meydana gelebilir. Kişinin okuma, yazma, konuşma, sayısal ve görüntüsel bellek gibi niteliklerinin yanı sıra; başarı güdüsü, çalışma ortamı, örgütsel ve çevresel faktörler bu unsurlardan bazılarıdır. Tüm bu unsurları en olumlu şekilde yönetebilen kişi başarıyı yakalamada herkesten bir adım önde olacaktır.

“Değişimin kaçınılmaz ve sürekliliğin özelliği dikkate alındığında, performans yönetimi bu değişimi, örgüt kültüründen başlayarak ve sürekli gelişen, değişen örgüt kültürü oluşturarak başarır” (Özer, 2008: 411). Rekabette üstünlüğü yakalamak isteyen ve kurum içinde olduğu kadar dış çevresinde de yüksek başarıyı hedefleyen örgütlerin etkin bir performans yönetim sistemi ile şu hususları yerine getirmesi gerekmektedir (Özer, 2008: 411-412);

- Örgüt stratejisinin, bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesi yoluyla başarıya ulaşmasını destekleyen bir yönetim süreci oluşturulmalı.
- Çalışanlara kendi performansları hakkında söz hakkı verilmeli.
- Performans yönetme işlevinin yürütülmesinde yöneticiler ile çalışanlar arasında görüş birliği sağlanmalı.
- Performans yönetme eyleminde ölçme, geri bildirim, pozitif güçlendirme ve olasılık yöntemi geliştirilmeli.
- Personelin değerlendirilmesinde adil ve eşitlikçi bir sisteme sahip olunmalıdır.

2.5.1. Başarılı Yönetim

Yüksek performans ve dolayısıyla başarılı yönetim, etkili ve verimli çalışmayı da beraberinde getirir. Etkili ve verimli şekilde üretilen mal ve hizmetler daha yüksek kalitede ve daha düşük maliyetle elde edilmektedir (Barutçugil, 2002: 25). Düşük maliyetle en yüksek çıktıyı üretebilmek olarak ifade edebileceğimiz bu verimlilik kavramı performans yönetiminde önde gelen bir kavramdır. Başarılı olmak isteyen örgütler, her şeyden önce verimli olmak durumundadır. Başarılı olmak isteyen örgütler, çalışanların ve örgütün amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesine ve sonuç alınmasına büyük önem verirler (Barutçugil, 2002: 27).

“Örgütün amaçlarını benimsemeyen, bu amaçlar doğrultusunda sahip olduğu bilgi, beceri ve enerjiyi gerektiği gibi kullanmayan bir çalışanlar grubuyla, beklenen başarının sağlanamayacağı açıktır” (Ataman, 2009: 523). Çalışanların örgütün amaç ve hedefleriyle aynı doğrultuda amaç ve hedeflere sahip olması başarıda kilit rol oynayan bir durumdur. “Bunun yanı sıra örgütsel başarı, örgütte çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin tam olarak

ortaya konması, etkili ve verimli olarak çalıştırılmasıyla elde edilir. Bu yüzden yönetimde başarılı olmak için, çalışanların emek gücünü, motivasyon yoluyla gönül gücünü ve yönetime katılma yoluyla da bilgi ve fikir gücünü ortaya çıkarmak ve kullanmak gerekir” (Aytürk, 2007: 45-46).

İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının anlaşılaraq, bunları karşılamaya yönelik bir ortam hazırlanması şarttır (Ataman, 2009: 523). Yine kaliteli ve başarılı bir yönetim anlayışı için çalışanları çok boyutlu ve değişken işlerde başarılı olabilecek, işlerin neler gerektirdiğini bilen ve sürekli öğrenmeye açık bireyler haline gelmesini sağlayabilmek gereklidir (Şimşek, 2006: 26).

“Örgütlerde etkili motivasyonun yerini hiçbir şey tutamaz. Ne yeni düzenlemeler ne yeni kaynaklar ne teknolojik yenilikler ne de programların düzenlenmesi, örgüt için çalışan personelin davranışlarına enerji veremiyor ve davranışlarını şekillendiremiyorsa örgütün başarısı için anlamlı katkıda bulunamaz” (Çalık, 2003: 102). Önemli olan nokta bireyin tüm bu yeniliklerin yanında motivasyonunun da yüksek olması gerektiğidir. Bunu sağlayabilmek için örgüt içindeki tüm koşulların çalışanların lehine düzenlenmesi önem taşımaktadır. Ayrıca yöneticilerin bireysel motivasyonu artırıcı düzenlemeler yapması da çalışan başarısı açısından önemli bir husustur.

Fiziksel ve psikolojik olarak yorgunluk kişisel başarıyı olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun yanında yorgunluk işin ve işyerinin personele uymamasından ileri geliyorsa bu durum işlerin inceden inceye gözden geçirilmesi ve işi oluşturan unsurların tek tek ortaya çıkarılması olarak ifade edebileceğimiz iş analizlerinin iyi bir şekilde yapılması ve işyerinin düzenlenmesiyle giderilebilir (Tutum, 1979: 56; Eren, 2008: 320). İş analizlerinin etkili bir şekilde yapılması ile kimin hangi işi nasıl ve ne şekilde yapması gerektiği belirlenir. Dolayısıyla o iş için gereken zaman ve nitelikler belirlenerek her açıdan verimlilik sağlanmış olur. Ayrıca iş yerinin bireylerin rahat bir şekilde çalışabilecekleri şekilde düzenlenmesi ile de bireysel ve kurumsal motivasyonu artırma yoluna gidilebilir. Bunun yanında performans

yönetimi ile uzun vadede başarılı olabilmek için örgütsel zindeliği sürekli hale getirmek ve bunu yapabilmek için de örgütsel yetenekleri değişen çevresel şartlara göre geliştirmek gerekmektedir (Grigore vd, 2009: 279). Sürekli sabit kalan ve değişimlere ve yeniliklere adapte olamayan bir örgüt başarısızlığa mahkum olacaktır. Basit bir örnek verecek olursak, hiçbir arkadaşı olmayan, tüm mutluluklarını ve sıkıntılarını kendi içinde yaşayan bir birey bir zaman sonra yalnızlığa ve bunalıma doğru sürüklenecektir. Aynı şekilde örgütlerin de sadece kendi kendine yetebilme düşüncesi bir zaman sonra örgütleri yok olmaya kadar götürecektir. Bunu önlemenin yolu çevresiyle sürekli alışveriş halinde olan bir örgütsel yapıya sahip olmaktan geçmektedir. Bu nedenle örgütler iç ve dış çevrelerini sürekli takip ederek ve bu çevrelerden sağlanan verileri analiz ederek gelecek için planlar tasarlamalıdır ve kendilerine 'esnek' hedefler koymalıdır. Firmalar ancak bu stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde koydukları hedeflere ulaşabilir ve rekabet üstünlüğü elde edebilirler" (Bayat, 2008: 70). Aksi takdirde gerilemeye ve yok olmaya mahkumdurlar.

2.5.2. Başarıyı Etkileyen Faktörler

İnsanların iş performanslarını artıracak yolları bulmak üst yöneticiler açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışma ortamının rahat olması, masa düzeni, çalışma saatleri, çalışanların diğer çalışanlarla arasındaki ilişkiler ve bunun gibi birçok faktör, insanların iş performanslarıyla doğrudan ilgilidir. Özellikle kişisel motivasyon başarıyı yakalayabilmek için ön koşuldur diyebiliriz. Monotonluğun azaltılması bu bakımdan önem taşır. Monotonluğu azaltmak için çalışanları örgütün değişik birimlerinde çalıştırmak bir çözüm yoludur. Bu sayede çalışanlar sürekli aynı işi yapmaktan kurtulur ve kendilerini örgüt için daha verimli hissederek. Kendilerinin yüksek performans ve başarı kabiliyetine sahip bireyler olduklarını hissederek örgüt amaçları doğrultusunda daha verimli çalışırlar. Rotasyon ile çalışanlar değişik işler

yaparak birçok işi öğrenmekte, geniş ölçüde beceri kazanmakta ve sosyal çevresi gelişmektedir (Eren, 2008: 258).

Örgüt yapısındaki herhangi bir aksaklık, rol ve sorumlulukların yanlış verilmesi veya kaynakların uygun olmayan şekilde dağılımı gibi nedenlerle çalışanların düşük performans göstermesi söz konusu olabilir (İmrek, 2005: 149). Düşük performans iş yoğunluğu, fazla mesai ve çalışma ortamının elverişli olmaması gibi işle ilgili durumlardan kaynaklanabileceği gibi işle ilgili olmayan durumlardan da kaynaklanabilir. Örneğin, alkol bağımlısı bir çalışanın her gün işe uykusuz ve dikkati dağınık bir şekilde gelmesi düşük performans göstermesine sebebiyet verir ve bu durum da kişisel bir nedenden ileri gelmektedir. Burada yöneticiye düşen görev, bu gibi kişisel problemleri olan çalışanların verimli olmaları için yol göstermek olmalıdır.

“Başarılı bir örgüt yapısı için personelin karar verme sürecine katılması, iş ortamının iyileştirilmesi, amaçlara açıklık getirilmesi ve gruplar arası işbirliğinin sağlanması gerekir” (Aykaç, 1991: 104). Bunun yanında duygularını kontrol edebilen, motive olmuş bireylerin varlığı da örgütlerin başarısı açısından önem taşımaktadır. 21. yüzyılın yönetim anlayışına bakıldığında da, başarının artırılması, etkin ve verimli çalışmanın sağlanması ve bunların sonucunda müşteri memnuniyetinin elde edilebilmesi için, sadece yüksek zeka katsayısına sahip, teknik ve mantıksal becerileri gelişmiş çalışanların varlığı yeterli olmamakta, buna ek olarak duygularını bilen, onları kontrol edebilen, başkalarının duygularını anlayabilen yani duygusal ve sosyal kapasitesi yüksek çalışanların varlığına da ihtiyaç duyulmaktadır (Doğan ve Demiral, 2007: 210).

Başarılı olabilmek için bir kişide şu özellikler bulunmalıdır (Bhala, 2012: 14);

- Sıkı çalışma isteği duymalı.
- Büyük hayaller kurmalı.
- Yetenek, beceri ve hünere sahip olmalı.

➤ Dürüst ve erdemli olmalı.

➤ Şanslı olmalı.

Sıkı çalışma isteği içerisinde olan ve büyük hedefleri olan bireyler iş ve sosyal yaşamlarında sürekli başarıyı hedefleyeceklerdir. Yine kişisel yetenekleri üstün olan ve eğitim yoluyla kazanılan bilgiler ile kendisini sürekli geliştiren ve biraz da şansa sahip olan kişi her zaman için başarıyı yakalama konusunda rakiplerine göre bir adım daha önde olacaktır. Bu nedenle insanların başarıyı elde etmeleri için başarıya sadece bir kez değil her zaman ulaşabileceğinin bilincinde olmaları gerekir (Bhala, 2012: 47).

2.5.3. Performans Yönetimi ve Başarı İlişkisi

Birbirine güvenmeyen çalışanların oluşturduğu bir grubun yüksek performans göstermesi ve başarılı olması beklenemez. Kişiler arasında oluşan bu yabancılaşma neticesinde bireysel motivasyon düşerek performansı olumsuz yönde etkiler ve başarıyı yakalamak güçleşir. Bu nedenledir ki bireysel performansın yüksek olması ne kadar önemli ve gerekli ise, kurumsal performansın yüksek olması da o derece önemlidir. İnsan kaynakları politikalarının temelinde insana olan yatırımın en önemli yatırım olduğunu kabul ettiğimizde kurumsal performansın artması yönünde bu yatırımların mutlak bir gereklilik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Etkin bir performans yönetim sistemi uygulayan işletmelerin başarılı olma oranları yüksek olacaktır. 21.yüzyılın yönetim anlayışlarından birisi olan performans yönetim sistemi, çalışanların daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlayarak bireysel ve kurumsal başarıyı beraberinde getirir. Performans yönetim sisteminin gereklerine uyan bireyler ve işletmeler ne yaptıklarını ve ne yapacaklarını daha net görüp bu doğrultuda çalışırlar.

Performans yönetimi bağlamında örgütlerin başarılı olabilmeleri için şu hususların göz önünde bulundurulması gerekir (Çalık, 2003: 71-72);

- Örgütler aynı amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen bireylerden ve farklı birimlerden oluşurlar. Ortak amaçların etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgütteki farklı birey ve birimlerin çabalarının koordine edilmesi gerekir.
- Örgütler hedeflerine ulaşırken önlerine her an çıkan ve çıkabilecek olan engelleri önceden tahmin edip gerekli önlemleri almak durumundadırlar. Karşılaşılabilecek olan problemler ister bireysel isterse örgütsel olsun, mümkün olduğunca açıklığa kavuşturulmalıdır.
- Örgütler amaçlarına ulaşırken, iş görenlerin işe alınması, işten çıkarılması ve çalışma koşulları ile ilgili gerekli yasal düzenlemelere de uymak zorundadırlar.
- Başarıda kilit rollerden birisi de, örgütlerin sahip oldukları en önemli kaynak olan insan kaynağının etkin şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Kimler terfi ettirilmelidir? Hizmet içi eğitimin ön plana çıktığı alanlar var mı? gibi sorulara yanıt bulmak gerekir.
- Başarılı olabilmek için en önemli unsurlardan birisi de iş görenlerin sürekli eğitimi ve geliştirilmesidir. Örgütlerin sürekli gelişim felsefesini benimsemeleri, örgütün insan kaynaklarının geliştirilmesi ve örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılması için gereklidir.

Tüm bunların yanında örgüt içindeki eğitim birimleri ve şirket dışından gelen eğitimciler tarafından verilen eğitimlerin çalışanların motivasyonlarını artırdığı bir gerçektir. Yine çalışanların başarılı olma istekleri bir motivasyon aracı olmakta ve yöneticilerin çalışanları bu konuda teşvik etmeleri gerekmektedir (Şimşek, 2006: 26).

“Yaratıcı bireyler ilgi duydukları alanlarda çalışma fırsat ve olanağı buldukları zaman içten gelen bir istekle çalışırlar. Fakat diğer bütün bireyler gibi bunlar da başarıyla yerine getirdikleri görevler için ödüllendirilmekten

büyük hoşnutluk duyarlar. Başarılarının takdirinin yanında bu kişilerin ikramiye, maaş artışı ve bu gibi maddi ödüllerle de ödüllendirilmeleri, yöneticinin örgütte yaratıcı davranışlara büyük değer verdiğini ve bu yöndeki çabaları desteklediğini göstermesi açısından büyük önem taşır” (Şimşek, 2002: 311). İşte bu şekilde iyi performans takdir edildiği takdirde sonraki çalışmalara da katkıda bulunur. “Örneğin terfi ve ücret artırımı iyi performansı takdir etmek için başvurulacak en bilinen yöntemlerdendir. İyi performansı takdir etmenin diğer yollarını ise şu şekilde sıralayabiliriz (Thompson, 1998: 25);

- Ödüller (para, plaket, sertifika, seyahat, terfi vb.).
- Şirket yayın organında tanıtma, bülten panolarında duyurma.
- Sorumluluk artırımı (özel projeler, ekip liderliği vb.).
- Özel eğitim imkanı.

Ödüller bu konuda ilk sırada sayılabilir. Çalışanlar yüksek performanslarının ikramiye ile ödüllendirilmesini diğer ödüllere göre daha çok tercih edebilmektedir. Yine aylık ve yıllık yayın organlarında (bülten vb.) yüksek performans gösteren çalışanların ilan edilmesi ve bu kişilere özel eğitim imkanlarının tanınması da çalışanları bir başka ödüllendirme şeklidir. Son olarak sorumluluk artırımının da kişileri motive edici ve kendilerine olan güvenlerini kazanmaları konusunda önemli bir etken olduğunu söyleyebiliriz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE BAŞARIYA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ANKARA PTT BAŞMÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde çalışan personelin performansını etkileyen unsurları görmek, çalışanların Performans Yönetim Sistemi hakkındaki algılarını ölçmek ve görüşlerini almaktır. PTT Genel Müdürlüğünde ve Ankara PTT Başmüdürlüğünde Performans Yönetim Sistemi uygulaması yoktur ancak yapılan anket çalışması ile çalışanların bu sistem hakkındaki görüşleri alınmaya çalışılmıştır.

Etkili bir performans yönetim sistemi ile bireysel başarı ve kurumsal başarı artmaktadır. Etkili, verimli, hakkaniyet kurallarına uygun olarak yapılan performans değerlendirmeleri ile bireylerin şu anki performans seviyeleri izlenerek gerekli eğitimler verilerek personelin zayıf yönleri giderilmeye çalışılır. Bu bakımdan performans yönetimi anlayışı bireylerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek gerekli iyileştirmelerin yapılmasını gerektiren bir yönetim anlayışıdır. Bunlar yapıldığı takdirde de başarıyı yakalama şansı artacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde çalışan personelin performansını etkileyen unsurları görmek, çalışanların Performans Yönetim Sistemi hakkındaki algılarını ölçmek ve görüşlerini almaktır.

Araştırmanın önemi, Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde çalışan personelin performansını etkileyen unsurları görmek ve performans yönetiminin başarıya olan etkisini görmektir. Başarının temeline insanı alan 21. yüzyıl yönetim anlayışlarından birisi olan performans yönetim sisteminin örgütler için uygulanması gereken bir sistem olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini PTT Genel Müdürlüğüne bağlı Ankara PTT Başmüdürlüğü, araştırmanın örneklemini ise Ankara PTT Başmüdürlüğüne bağlı Çankaya, Yenimahalle, Konutkent, Etimesgut, Keçiören ve Babaharman Dağıtım Merkezleri oluşturmaktadır. Başmüdürlüğe bağlı Kargo Dağıtım Müdürlüğü, Posta İşleme Merkez Müdürlüğü ve Kargo İşleme Merkez Müdürlüğü örneklem dışında tutulmuştur.

“İlk Posta Teşkilatı Tanzimat Fermanı ile yaşanan gelişmelerin sonucu olarak Osmanlı Devletinin tüm halkının ve yabancıların posta ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla Nezaret olarak 23 Ekim 1840 tarihinde kurulmuştur. 1843 yılında telgrafın icadını müteakip 11 yıl sonra ülkemizde de telgraf hizmeti başlamış, bu hizmeti disipline etmek üzere 1855 yılında ayrı bir Telgraf Müdürlüğü kurulmuştur. 1871 yılında ise Posta Nazırlığı ile Telgraf Müdürlüğü birleştirilerek Posta ve Telgraf Nezaretine dönüştürülmüştür. 1876 yılında milletlerarası posta nakli şebekesi kurulmuş, 1901 yılında ise koli ve havale işleminin kabulüne başlanmıştır.

Cumhuriyetimizin ilk yıllarında İçişleri Bakanlığına bağlı olarak görev yapan PTT Genel Müdürlüğü 1933 yılında katma bütçeli bir idare olarak Bayındırlık Bakanlığına, 1939'da ise Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığına bağlanarak hizmetine devam etmektedir. 1954 Yılında Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) olan PTT Genel Müdürlüğü, 1984 yılında Kamu İktisadi Devlet Teşebbüslerinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili olarak çıkarılan

233 sayılı KHK ile Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) statüsüne geçirilmiştir. 29.01.2000 tarih ve 23948 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 4502 sayılı kanunun 24. maddesi ile "T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü" olan Kuruluşun adı "T.C. Posta ve Telgraf Teşkilatı Genel Müdürlüğü" (PTT) olarak değiştirilmiştir" (www.ptt.gov.tr).

Ankara PTT Başmüdürlüğü PTT Genel Müdürlüğü'nün 81 ildeki toplam 82 başmüdürlüğünden bir tanesidir. Başmüdürlük İnsan Kaynakları Daire Başkanlığından alınan verilere göre 31.12.2012 itibariyle 2.012 erkek ve 1.086 kadın olmak üzere toplam 3098 personelin görev yaptığı tespit edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı dağıtım merkezlerinde 1281 personel görev yapmaktadır. Bu personellerden 475 kişi (368 erkek, 107 kadın) Yenimahalle Dağıtım Merkezinde, 245 kişi (226 erkek, 19 kadın) Babaharman Dağıtım Merkezinde, 135 kişi (112 erkek, 23 kadın) Etimesgut Dağıtım Merkezinde, 58 kişi (45 erkek, 13 kadın) Konutkent Dağıtım Merkezinde, 82 kişi (60 erkek, 22 kadın) Keçiören Dağıtım Merkezinde, 286 kişi (240 erkek, 46 kadın) Çankaya Dağıtım Merkezinde görevlidir. Örneklem dışında tutulan 319 personelden ise 56 kişi (45 erkek, 11 kadın) Kargo Dağıtım Müdürlüğünde, 192 kişi (132 erkek, 60 kadın) Posta İşleme Merkez Müdürlüğünde, 71 kişi (65 erkek, 6 kadın) Kargo İşleme Merkez Müdürlüğünde görev yapmaktadır.

Araştırma Ankara PTT Başmüdürlüğü'ne bağlı altı dağıtım merkezinde görevli çalışanlara yöneliktir. Hazırlanan anket soruları çalışanların performansını etkileyen unsurları görmek ve Performans Yönetim Sistemi hakkındaki algılarını ölçmek ve görüşlerini almaya yöneliktir.

Anket soruları Ankara PTT Başmüdürlüğü'ne bağlı Çankaya, Yenimahalle, Keçiören, Etimesgut, Konutkent ve Babaharman dağıtım merkezlerindeki toplam 1281 personele uygulanmıştır. Anket formları 07/01/2013-09/01/2013 tarihleri arasında ilgili dağıtım merkezlerine elden bırakılmış ve 14/01/2013-16/01/2013 tarihleri arasında elden toplanmıştır. Dağıtılan 1281 anket formundan 880 adet anket formunun geri dönüşü olmuştur.

3.4. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Verilerin analizi için anket sorularına verilen cevapların yüzde frekans dağılımı çıkarılmış olup hipotezlerin testinde tek örneklem için parametrik olmayan Wilcoxon işaret testi (Wilcoxon Signed Rank Test) kullanılmıştır. Parametrik olmayan testler değişkenlerin ölçme düzeylerinin sıralama veya sınıflama ölçme düzeyinde olması veya değişkenlerin normal dağılıma sahip olmaması durumunda tercih edilmektedir. Değerlendirme aşamasında anket sorularına verilen yanıtlar kodlanmış ve veriler SPSS 20.0 paket programında analiz edilmiş olup, anlamlılık düzeyi 0.05 olarak ele alınmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE HİPOTEZLERİ

3.5.1. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada bazı sınırlılıklar mevcuttur. Bu sınırlılıklardan ilki, anket çalışmasının uygulandığı Ankara PTT Başmüdürlüğü'ndeki iş yoğunluğu nedeniyle zaman sınırlılığıdır. İkinci sınırlılık, bu çalışmanın sadece Ankara PTT Başmüdürlüğü'ne bağlı Çankaya, Yenimahalle, Konutkent, Etimesgut, Keçiören ve Babaharman Dağıtım Merkezinde yapılması ve Kargo Dağıtım Müdürlüğü, Posta İşleme Merkez Müdürlüğü ve Kargo İşleme Merkez Müdürlüğü'nün araştırma dışında tutulmasıdır. Araştırmanın Başmüdürlüğe bağlı altı dağıtım merkezinde yapılması ve diğer üç müdürlüğün örneklem dışında tutulmasının nedeni, posta teriminin hayatımızın her alanında karşılaştığımız bir kavram olması ve postayı bizlere ulaştıran kişilerin performans ve performans yönetim sistemi hakkındaki algılarını ölçmenin daha önemli olduğu düşüncesidir.

Bu doğrultuda Çankaya, Yenimahalle, Konutkent, Etimesgut, Keçiören ve Babaharman Dağıtım Merkezinde bulunan 1281 personelin tamamına

anket soruları elden dağıtılmış ve bir hafta sonra aynı şekilde elden toplanmıştır. 880 adet anket formunun geri dönüşü olmuştur.

3.5.2. Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Çalışanlar, yapılacak işin açık, net, anlaşılır olması ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının çalışan performansını artırdığını kabul etmektedirler.

H₂: Çalışanlar, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması gerektiğini düşünmektedirler.

H₃: Çalışanlar performans yönetimi sisteminin, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olduğunu düşünmektedirler.

H₄: Çalışanlar, adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığına inanmaktadırlar.

H₅: Çalışanlar, performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasının bireysel ve kurumsal başarıyı artırdığını kabul etmektedirler.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI

3.6.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerinin yüzde frekans dağılımları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlere Ait Dağılımlar

		n	%
Cinsiyet	Erkek	643	75,7%
	Kadın	206	24,3%
Yaş	18-20	68	7,9%
	21-30	329	38,4%
	31-40	238	27,8%
	41-50	168	19,6%
	51-60	51	6,0%
	61 ve üzeri	2	0,2%
Öğrenim durumu	Lise veya Dengi Okul	541	62,5%
	Yüksekokul	124	14,3%
	Üniversite	184	21,2%
	Yüksek Lisans	15	1,7%
	Doktora	2	0,2%
Görev	Memur	142	16,5%
	İşçi	75	8,7%
	Sözleşmeli Personel	481	55,7%
	Diğer	165	19,1%
Hizmet süresi	1-5 yıl	350	41,2%
	6-10 yıl	171	20,1%
	11-15 yıl	75	8,8%
	16-20 yıl	86	10,1%
	21 yıl ve üzeri	168	19,8%

Ankete katılan katılımcıların 849 tanesi cinsiyet sorusunu cevaplamış olup, 643 kişi erkek, 206 kişi kadın seçeneğini işaretlemiştir. Katılımcıların %75.7’si (643 kişi) erkek %24.3’ü (206 kişi) kadındır. Katılımcıların en çok %38.4’ü (329 kişi) 21-30 yaş aralığındadır. Lise veya dengi okul mezunu olan çalışanlar %62.5 (541 kişi) gibi büyük bir çoğunluktur. Katılımcıların %21.2’si (184 kişi) üniversite, %14.3’ü yüksekokul (124 kişi), %1.2 ‘si (15 kişi) yüksek

lisans ve %0.2'si (2 kişi) doktora mezunudur. Katılımcıların %55.7'si (481 kişi) sözleşmeli personel olarak görevlendirilmiştir. Hizmet süresi bakımından %41.2'si (350 kişi) 1-5 yıl aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Bu orana bakıldığında kurumun genç çalışanlara sahip olduğu söylenebilir.

3.6.2. Araştırmanın Hipotezlerine Ait Bulgular

H₁: Çalışanlar, yapılacak işin açık, net, anlaşılır olması ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının çalışan performansını artırdığını kabul etmektedirler.

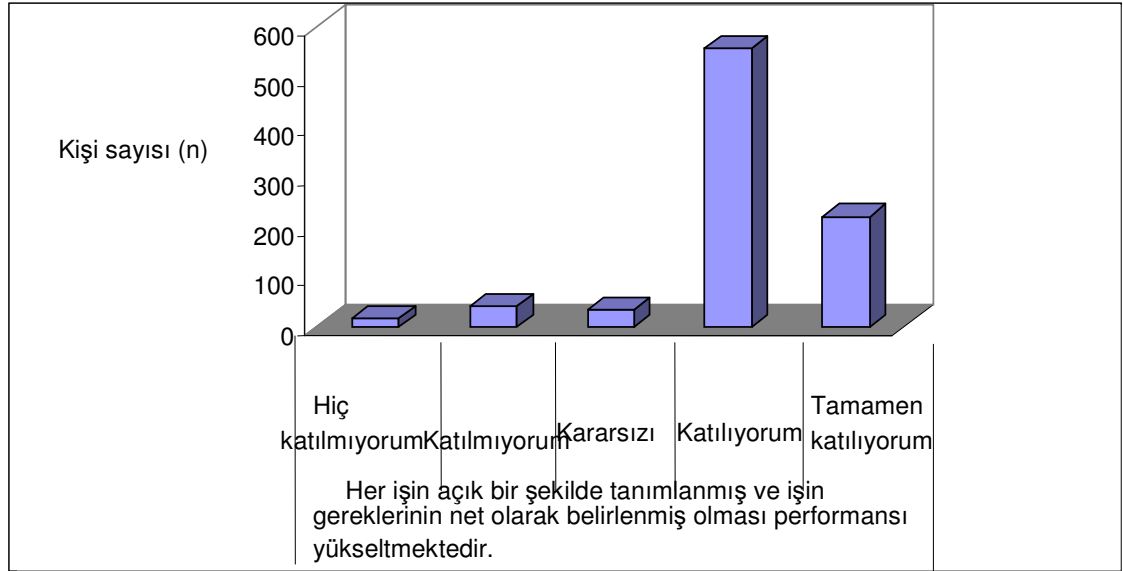
Burada “Yapılacak işin açık, net ve anlaşılır olması, gösterilecek performansı yükseltmekte midir?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Araştırmaya katılanların yapılacak işin açık, net ve anlaşılır olmasının gösterilecek performansı yükseltmesine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: *Yapılacak işin açık, net ve anlaşılır olması ile gösterilecek performansın ilişkisine yönelik frekans analizi*

		n	%
Her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olması performansı yükseltmektedir.	Hiç katılmıyorum	17	2,0%
	Katılmıyorum	39	4,5%
	Kararsızım	33	3,8%
	Katılıyorum	557	64,3%
	Tamamen katılıyorum	220	25,4%

Katılımcıların %64.3’ü (557 kişi) her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performanslarını yükseltmekte olduğuna dair “katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.



Şekil 5: “Her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olması performansı yükseltmektedir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Her İşin Açık Bir Şekilde Tanımlanmış ve İşin Gereklerinin Net Olarak Belirlenmiş Olmasının Performansı Yükseltmekte Olduğuna İlişkin Görüşleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Her İşin Açık Bir Şekilde Tanımlanmış ve İşin Gereklerinin Net Olarak Belirlenmiş Olmasının Performansı Yükseltmekte Olduğuna İlişkin Görüşleri

		Her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olması performansı yükseltmektedir.										Ki kare değeri	p
		Hiç katılmıyorm		Katılmıyorm		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Cinsiyet	Erkek	12	80,0%	28	73,7%	27	84,4%	409	75,3%	161	76,7%	1,662	0,798
	Kadın	3	20,0%	10	26,3%	5	15,6%	134	24,7%	49	23,3%		
Yaş	18-20	0	0,0%	3	7,9%	4	12,5%	48	8,8%	11	5,1%	45,664	,001(*)
	21-30	3	20,0%	14	36,8%	12	37,5%	206	37,8%	91	42,1%		
	31-40	5	33,3%	13	34,2%	7	21,9%	150	27,5%	61	28,2%		
	41-50	4	26,7%	7	18,4%	4	12,5%	107	19,6%	45	20,8%		
	51-60	2	13,3%	1	2,6%	5	15,6%	33	6,1%	8	3,7%		
	61 ve üzeri	1	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%	0	0,0%		
Öğrenim durumu	Lise veya Dengi Okul	16	94,1%	20	52,6%	27	84,4%	353	64,3%	117	53,7%	47,171	,000(*)
	Yüksek okul	0	0,0%	8	21,1%	2	6,3%	80	14,6%	32	14,7%		
	Üniversite	1	5,9%	6	15,8%	3	9,4%	109	19,9%	64	29,4%		
	Yüksek Lisans	0	0,0%	3	7,9%	0	0,0%	7	1,3%	4	1,8%		
	Doktora	0	0,0%	1	2,6%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,5%		
Görev	Memur	3	17,6%	4	10,8%	5	16,1%	81	14,7%	45	21,0%	14,982	,242
	İşçi	4	23,5%	2	5,4%	0	0,0%	48	8,7%	21	9,8%		
	Sözleşmeli Personel	8	47,1%	23	62,2%	20	64,5%	314	57,0%	108	50,5%		
	Diğer	2	11,8%	8	21,6%	6	19,4%	108	19,6%	40	18,7%		
Hizmet süresi	1-5 yıl	4	25,0%	19	48,7%	8	24,2%	235	43,4%	79	37,6%	23,522	,100
	6-10 yıl	2	12,5%	6	15,4%	7	21,2%	108	19,9%	47	22,4%		
	11-15 yıl	1	6,3%	5	12,8%	5	15,2%	39	7,2%	24	11,4%		
	16-20 yıl	1	6,3%	3	7,7%	3	9,1%	60	11,1%	19	9,0%		
	21 yıl ve üzeri	8	50,0%	6	15,4%	10	30,3%	100	18,5%	41	19,5%		

Erkek Katılımcıların %75,3'ünün (409 kişi) ve kadın katılımcıların %24,7'sinin (134 kişi) her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

21-30 yaş aralığındaki katılımcıların %37,8'inin (206 kişi) her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların yaşlarına göre her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Lise veya Dengi okul mezunu katılımcıların %64,3'ünün (353 kişi) her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların öğrenim durumlarına göre her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sözleşmeli personel olarak görev yapan katılımcıların %57'sinin (314 kişi) her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların görevlerine göre her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

1-5 yıl arasında görev yapan katılımcıların %43,4'ünün (235 kişi) her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların hizmet sürelerine göre her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının performansı yükseltmekte olduğuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışanlar, yapılacak işin açık, net, anlaşılır olması ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının çalışan performansını artırdığını kabul etmektedirler hipotezine yönelik 6 numaralı soru için tek örneklem Wilcoxon işaret testi sonuçları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: *Çalışanlar, yapılacak işin açık, net, anlaşılır olması ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının çalışan performansını artırdığını kabul etmektedirler hipotezinin Wilcoxon işaret testi sonuçları*

	Wilcoxon Test İstatistiği	Z değeri	p
Her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olması performansı yükseltmektedir.	27940	2.734	0,003*
*p<0.05 (Medyan Değeri=4)			

Test sonucuna göre $p=0.003<0.05$ olduğundan dolayı Çalışanlar, yapılacak işin açık, net, anlaşılır olması ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının çalışan performansını artırdığını kabul etmektedirler hipotezi kabul edilmektedir.

H₂: Çalışanlar, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması gerektiğini düşünmektedirler.

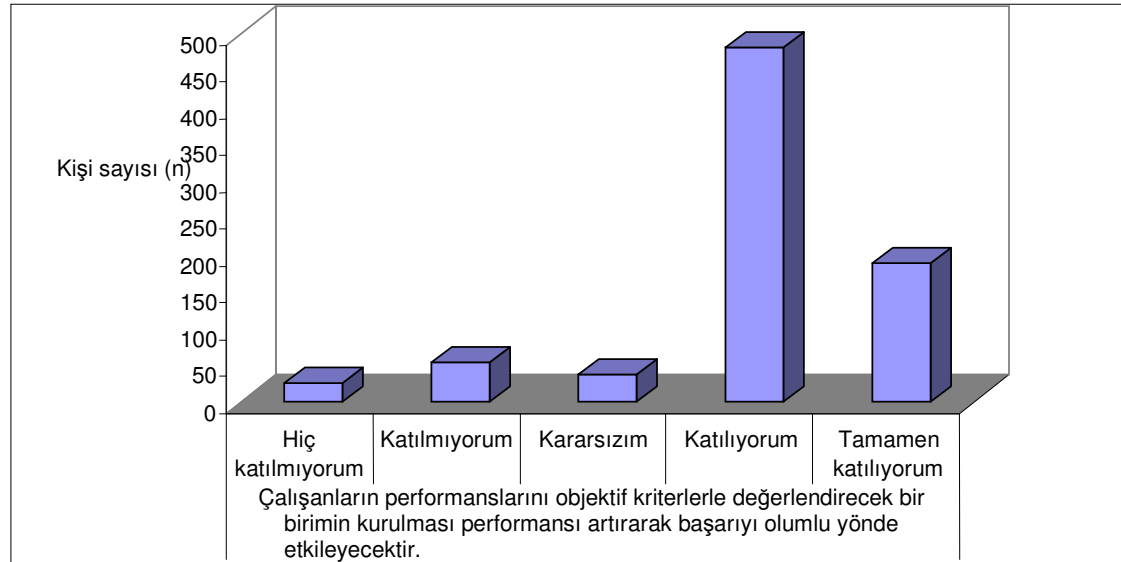
Burada “Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması gerekmekte midir?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Çalışanların, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olmasına ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Çalışanların, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması ile performansın artmasına ilişkin frekans analizi

		n	%
Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulması performansı artırarak başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.	Hiç katılmıyorum	25	3,2%
	Katılmıyorum	53	6,7%
	Kararsızım	37	4,7%
	Katılıyorum	482	61,3%
	Tamamen katılıyorum	189	24,0%

Katılımcıların %61.3'ünün (482 kişi) çalışanların, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.



Şekil 6: “Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulması performansı artırarak başarıyı olumlu yönde etkileyecektir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Çalışanların Performanslarını Objektif Kriterlerle Değerlendirecek Bir Birimin Kurulmasına İlişkin Görüşleri Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Çalışanların Performanslarını Objektif Kriterlerle Değerlendirecek Bir Birimin Kurulmasına İlişkin Görüşleri

		Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulması										Ki kare değeri	p
		Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Cinsiyet	Erkek	18	75,0%	36	67,9%	26	74,3%	358	76,2%	129	72,1%	2,459	0,652
	Kadın	6	25,0%	17	32,1%	9	25,7%	112	23,8%	50	27,9%		
Yaş	18-20	4	16,7%	7	13,2%	3	8,3%	34	7,2%	15	8,4%	27,099	,133
	21-30	8	33,3%	20	37,7%	12	33,3%	189	40,0%	70	39,1%		
	31-40	6	25,0%	18	34,0%	8	22,2%	126	26,6%	55	30,7%		
	41-50	4	16,7%	7	13,2%	10	27,8%	94	19,9%	31	17,3%		
	51-60	1	4,2%	1	1,9%	3	8,3%	29	6,1%	8	4,5%		
	61 ve üzeri	1	4,2%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%	0	0,0%		
Öğrenim durumu	Lise veya Dengi Okul	12	48,0%	35	67,3%	25	69,4%	305	64,1%	92	49,5%	34,687	,004(*)
	Yüksekokul	4	16,0%	5	9,6%	4	11,1%	60	12,6%	40	21,5%		
	Üniversite	8	32,0%	12	23,1%	4	11,1%	104	21,8%	50	26,9%		
	Yüksek Lisans	1	4,0%	0	0,0%	2	5,6%	6	1,3%	4	2,2%		
	Doktora	0	0,0%	0	0,0%	1	2,8%	1	0,2%	0	0,0%		
Görev	Memur	4	16,0%	4	8,0%	5	14,3%	71	14,9%	45	24,1%	12,949	,373
	İşçi	3	12,0%	5	10,0%	3	8,6%	41	8,6%	16	8,6%		
	Sözleşmeli Personel	14	56,0%	29	58,0%	20	57,1%	275	57,8%	90	48,1%		
	Diğer	4	16,0%	12	24,0%	7	20,0%	89	18,7%	36	19,3%		
Hizmet süresi	1-5 yıl	10	43,5%	29	54,7%	15	41,7%	194	41,4%	73	40,3%	15,082	,519
	6-10 yıl	6	26,1%	7	13,2%	4	11,1%	97	20,7%	42	23,2%		
	11-15 yıl	1	4,3%	6	11,3%	3	8,3%	35	7,5%	15	8,3%		
	16-20 yıl	3	13,0%	5	9,4%	3	8,3%	47	10,0%	23	12,7%		
	21 yıl ve üzeri	3	13,0%	6	11,3%	11	30,6%	96	20,5%	28	15,5%		

Erkek Katılımcıların %76,2'sinin (358 kişi) ve kadın katılımcıların %23,8'inin (112 kişi) çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

21-30 yaş aralığındaki katılımcıların %40'ının (189kişi) çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Lise veya Dengi okul mezunu katılımcıların %64,1'inin (305 kişi) çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sözleşmeli personel olarak görev yapan katılımcıların %57,8'inin (275 kişi) çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların görevlerine göre performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

1-5 yıl arasında görev yapan katılımcıların %41,4'ünün (194 kişi) çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların hizmet sürelerine göre performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışanlar, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması gerektiğini düşünmektedirler hipotezine yönelik 7 numaralı soru Wilcoxon işaret testi ile test edildiğinde sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: *Çalışanlar, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması gerektiğini düşünmektedirler hipotezinin Wilcoxon işaret testi sonuçları*

	Wilcoxon Test İstatistiği	Z değeri	p
Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulması performansı artırarak başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.	21451.5	-1.190	0,883
*p<0.05 (Medyan Değeri=4)			

Test sonucuna göre $p=0.883>0.05$ olduğundan dolayı, “Çalışanlar, performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin olması gerektiğini düşünmektedirler” hipotezi kabul edilmemiştir.

H₃: Çalışanlar performans yönetimi sisteminin, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olduğunu düşünmektedirler.

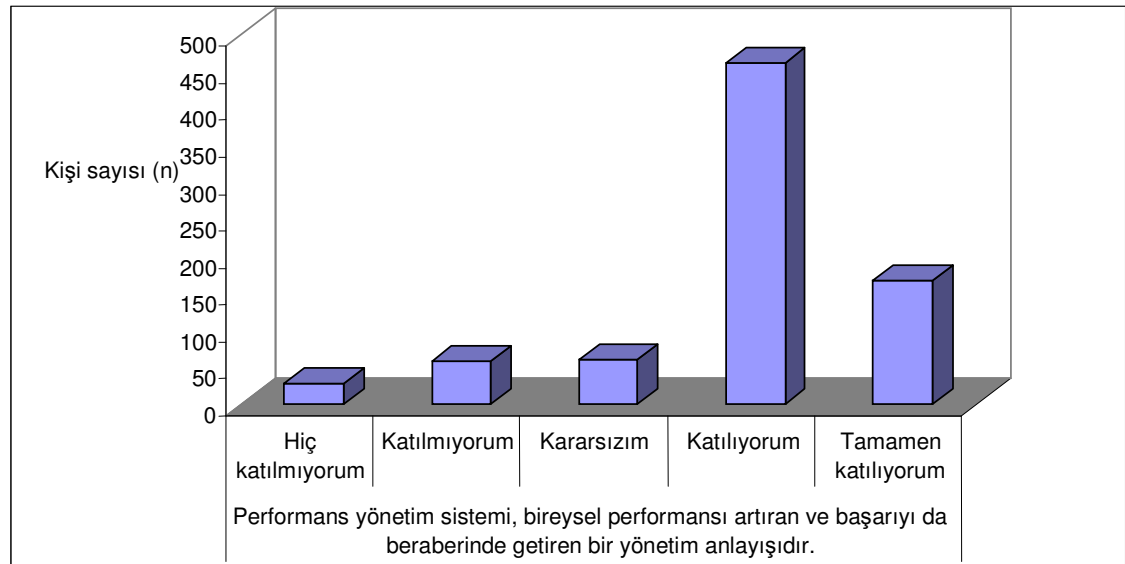
Burada “Performans yönetim sistemi, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Performans yönetim sisteminin bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olup olmasının ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Performans yönetim sisteminin bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olmasına yönelik frekans analizi

		n	%
Performans yönetim sistemi, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışıdır.	Hiç katılmıyorum	28	3,6%
	Katılmıyorum	59	7,6%
	Kararsızım	62	7,9%
	Katılıyorum	463	59,4%
	Tamamen katılıyorum	168	21,5%

Katılımcıların %59.4'ünün (463 kişi) Performans Yönetim sisteminin bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olduğuna ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir. Burada performans yönetim sisteminin bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir anlayış olduğuna ilişkin yüksek bir katılımın olduğu görülmektedir. Ancak yapılan istatistiki test sonucuna göre bu yönde oluşturulan hipotez kabul edilmemiştir.



Şekil 7: “Performans yönetim sistemi, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışıdır” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

Çalışanlar performans yönetimi sisteminin, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olduğunu düşünmektedirler hipotezine yönelik 8 numaralı soru tek örneklem Wilcoxon işaret testi ile test edildiğinde sonuçları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: *Çalışanlar performans yönetimi sisteminin, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olduğunu düşünmektedirler hipotezinin tek örneklem Wilcoxon işaret testi sonuçları*

	Wilcoxon Test İstatistiği	Z değeri	p
Performans yönetim sistemi, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışıdır.	19404	-3.735	1,000
*p<0.05 (Medyan Değeri=4)			

Test sonucuna göre $p=1.000>0.05$ olduğundan dolayı “Çalışanlar performans yönetimi sisteminin, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışı olduğunu düşünmektedirler” hipotezi kabul edilmemiştir.

H₄: Çalışanlar, adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığına inanmaktadırlar.

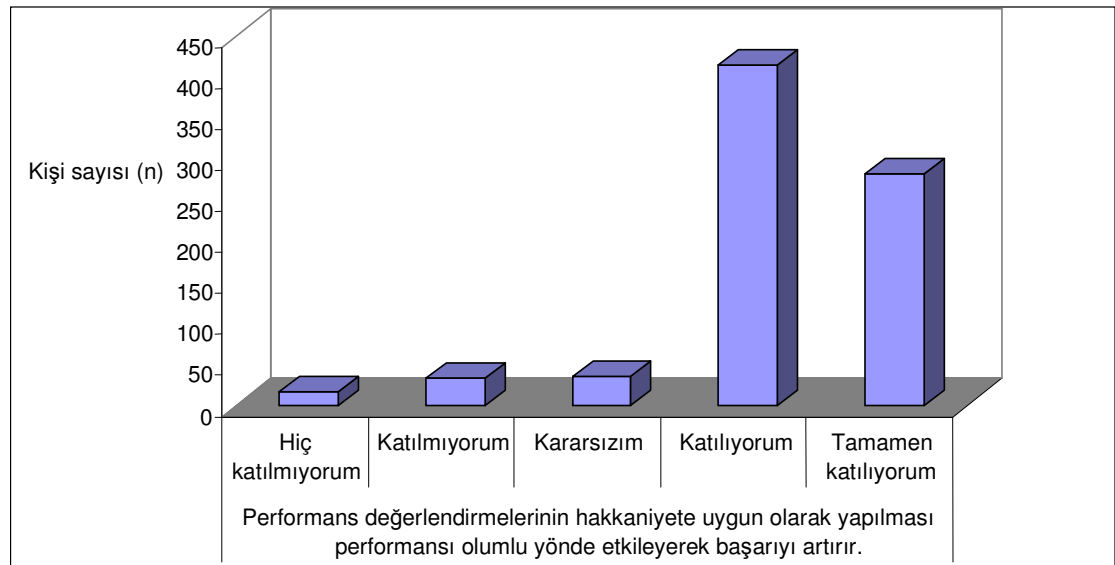
Burada “Adil olarak yapılan performans değerlendirmeleri performansı olumlu etkileyerek başarıyı arttırmakta mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı arttırmakta olduğuna ilişkin personellerin görüşlerinin dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı arttırmakta olduğuna ilişkin frekans analizi

		n	%
Performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılması performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırır.	Hiç katılmıyorum	16	2,0%
	Katılmıyorum	33	4,2%
	Kararsızım	34	4,4%
	Katılıyorum	416	53,3%
	Tamamen katılıyorum	282	36,1%

Katılımcıların %53.3'ünün (416 kişi) adil olarak yapılan performans değerlendirmeleri performansı olumlu etkileyerek başarıyı arttırmakta olduğuna ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.



Şekil 8: “Performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılması performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırır” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Performans Değerlendirmelerinin Hakkaniyete Uygun Olarak Yapılmasının Performansı Olumlu Yönde Etkileyerek Başarıyı Artırmasına İlişkin Görüşleri Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Performans Değerlendirmelerinin Hakkaniyete Uygun Olarak Yapılmasının Performansı Olumlu Yönde Etkileyerek Başarıyı Artırmasına İlişkin Görüşleri

		Performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılması performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırır.										Ki kare değeri	p
		Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Cinsiyet	Erkek	12	80,0%	24	75,0%	25	83,3%	311	76,6%	192	70,1%	5,246	0,263
	Kadın	3	20,0%	8	25,0%	5	16,7%	95	23,4%	82	29,9%		
Yaş	18-20	3	21,4%	2	6,5%	3	9,4%	33	8,0%	22	8,1%	32,012	,043(*)
	21-30	5	35,7%	13	41,9%	9	28,1%	163	39,8%	106	38,8%		
	31-40	2	14,3%	4	12,9%	6	18,8%	108	26,3%	94	34,4%		
	41-50	4	28,6%	10	32,3%	11	34,4%	79	19,3%	40	14,7%		
	51-60	0	0,0%	2	6,5%	3	9,4%	27	6,6%	9	3,3%		
	61 ve üzeri	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,7%		
Öğrenim durumu	Lise veya Dengi Okul	13	81,3%	26	78,8%	24	70,6%	259	63,2%	143	51,6%	24,642	,076
	Yüksekokul	1	6,3%	3	9,1%	6	17,6%	56	13,7%	46	16,6%		
	Üniversite	2	12,5%	4	12,1%	3	8,8%	90	22,0%	79	28,5%		
	Yüksek Lisans	0	0,0%	0	0,0%	1	2,9%	4	1,0%	8	2,9%		
	Doktora	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,2%	1	0,4%		
Görev	Memur	4	25,0%	3	9,1%	5	15,2%	65	15,9%	52	18,7%	13,506	,333
	İşçi	1	6,3%	4	12,1%	0	0,0%	33	8,1%	30	10,8%		
	Sözleşmeli Personel	9	56,3%	22	66,7%	24	72,7%	230	56,2%	141	50,7%		
	Diğer	2	12,5%	4	12,1%	4	12,1%	81	19,8%	55	19,8%		
Hizmet süresi	1-5 yıl	6	46,2%	8	24,2%	11	34,4%	178	43,5%	117	43,2%	21,494	,160
	6-10 yıl	2	15,4%	7	21,2%	3	9,4%	76	18,6%	67	24,7%		
	11-15 yıl	1	7,7%	2	6,1%	5	15,6%	33	8,1%	19	7,0%		
	16-20 yıl	1	7,7%	6	18,2%	4	12,5%	39	9,5%	30	11,1%		
	21 yıl ve üzeri	3	23,1%	10	30,3%	9	28,1%	83	20,3%	38	14,0%		

Erkek Katılımcıların %76,6'sının (311 kişi) ve kadın katılımcıların %23,4'ünün (95 kişi) performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun

olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

21-30 yaş aralığındaki katılımcıların %39,8'inin (163 kişi) performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların yaşlarına göre performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Lise veya Dengi okul mezunu katılımcıların %63,2'sinin (259 kişi)) performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların öğrenim durumlarına göre performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Sözleşmeli personel olarak görev yapan katılımcıların %56,2'sinin (230 kişi) performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların görevlerine göre performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

1-5 yıl arasında görev yapan katılımcıların %43,5'inin (178 kişi) performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının

performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların hizmet sürelerine göre performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılmasının performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çalışanlar, adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığına inanmaktadırlar hipotezine yönelik 9 numaralı soru tek örneklem Wilcoxon işaret testi ile test edildiğinde sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: *Çalışanlar, adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığına inanmaktadırlar hipotezin tek örneklem Wilcoxon işaret testi sonuçları*

	Wilcoxon Test İstatistiği	Z değeri	p
Performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılması performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırır.	44697	6.118	0.000*
*p<0.05 (Medyan Değeri=4)			

Test sonucuna göre $p=0.000<0.05$ olduğundan dolayı “Çalışanlar, adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığına inanmaktadırlar” hipotezi kabul edilmektedir.

H₅: Çalışanlar, performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasının bireysel ve kurumsal başarıyı artırdığını kabul etmektedirler.

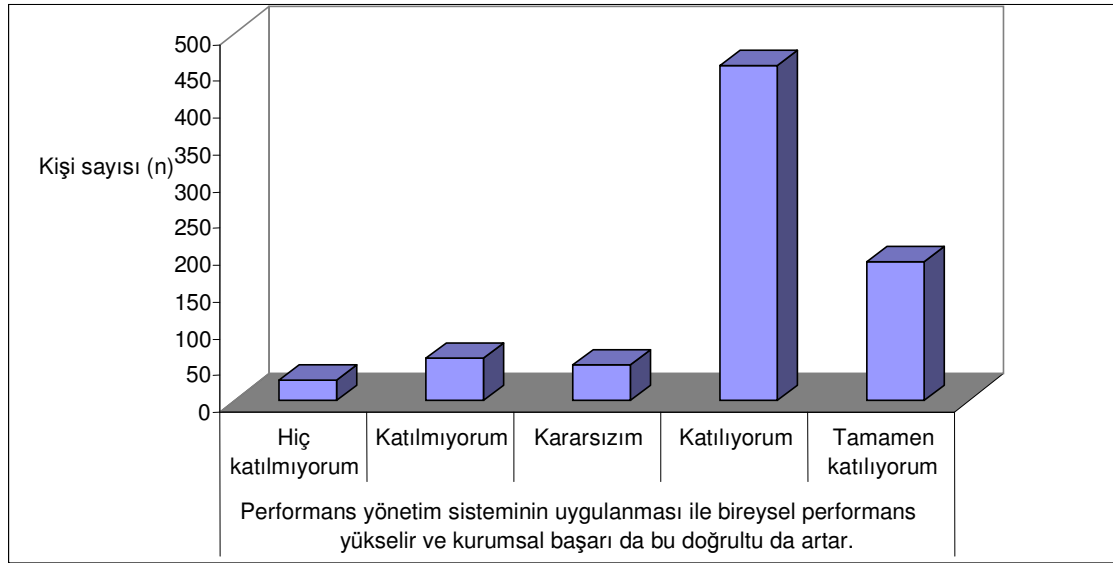
Burada “Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselmekte ve kurumsal başarı da artmakta mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselip ve kurumsal başarının da artmakta olduğuna ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 13’de gösterilmiştir.

Tablo 13: *Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performansın yükselip, kurumsal başarının da artmakta olduğuna ilişkin frekans analizi*

		n	%
Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselir ve kurumsal başarı da bu doğrultu da artar.	Hiç katılmıyorum	28	3,6%
	Katılmıyorum	58	7,5%
	Kararsızım	48	6,2%
	Katılıyorum	455	58,6%
	Tamamen katılıyorum	188	24,2%

Katılımcıların %58.6’sının (455 kişi) Performans Yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselip ve kurumsal başarının da artmakta olduğuna ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir. Burada performans yönetim sisteminin bireysel performansı artıran ve kurumsal başarının da bu doğrultuda artmasını sağlayan bir yönetim anlayışı olduğuna ilişkin yüksek bir katılım söz konusudur. Ancak yapılan istatistiki test sonucuna göre hipotez kabul edilmemiştir.



Şekil 9: “Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselir ve kurumsal başarı da bu doğrultu da artar” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

Çalışanlar, performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasının bireysel ve kurumsal başarıyı artırdığını kabul etmektedirler hipotezine yönelik 10 numaralı soru tek örneklem Wilcoxon işaret testi ile test edildiğinde sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14: Çalışanlar, performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasının bireysel ve kurumsal başarıyı artırdığını kabul etmektedirler hipotezinin tek örneklem Wilcoxon işaret testi sonuçları

	Wilcoxon Test İstatistiği	Z değeri	p
Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselir ve kurumsal başarı da bu doğrultu da artar.	22278	-2.347	0.991
*p<0.05 (Medyan Değeri=4)			

Test sonucuna göre $p=0.991>0.05$ olduğundan dolayı “Çalışanlar, performans yönetimi sisteminin etkin bir şekilde uygulanmasının bireysel ve kurumsal başarıyı artırdığını kabul etmektedirler” hipotezi kabul edilmemiştir.

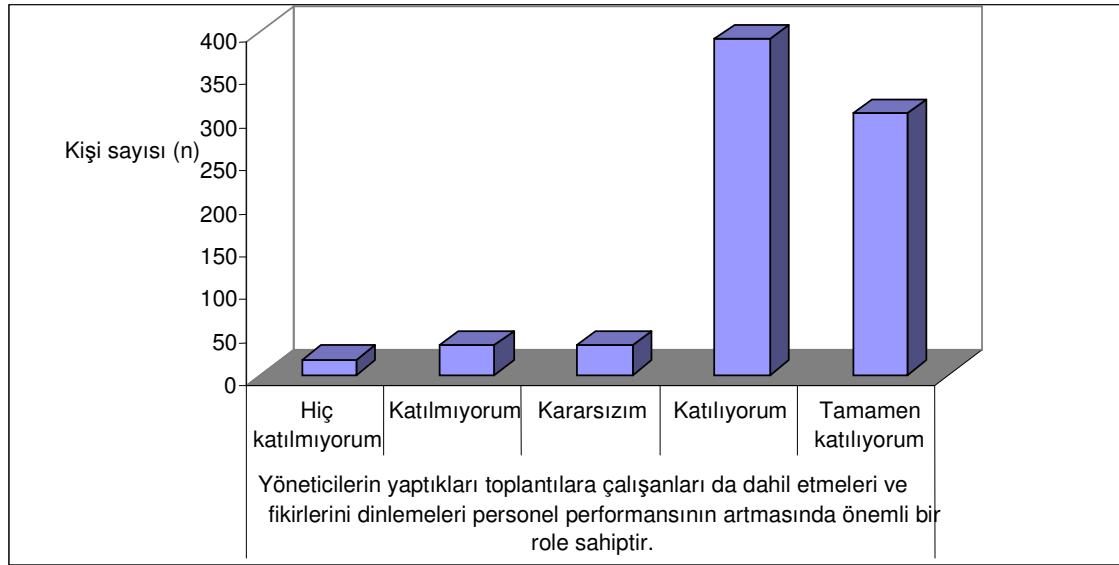
3.6.3 Çalışanların, Yöneticilerin Yapılan Toplantılara Çalışanları Dahil Ederek Fikirlerini Dinlemesinin Personel Performansını Artırmasındaki Rolüne İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Yöneticilerin yapılan toplantılara çalışanları da dahil ederek fikirlerini dinlemesi, personel performansını arttırmakta olduğuna ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 15’de gösterilmiştir.

Tablo 15: *Yöneticilerin yapılan toplantılara çalışanları da dahil ederek fikirlerini dinlemesinin, personel performansı ile ilişkisine yönelik frekans analizi*

		n	%
Yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemeleri personel performansının artmasında önemli bir role sahiptir.	Hiç katılmıyorum	18	2,3%
	Katılmıyorum	35	4,5%
	Kararsızım	34	4,3%
	Katılıyorum	391	49,9%
	Tamamen katılıyorum	305	39,0%

Katılımcıların %49.9’unun (391 kişi) yöneticilerin yapılan toplantılara çalışanları da dahil ederek fikirlerini dinlemesi, personel performansını arttırmakta olduğuna ilişkin görüşü “katılıyorum” şeklindedir.



Şekil 10: “Yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemeleri personel performansının artmasında önemli bir role sahiptir” sorusuna katılımcıları verdiği cevaplar

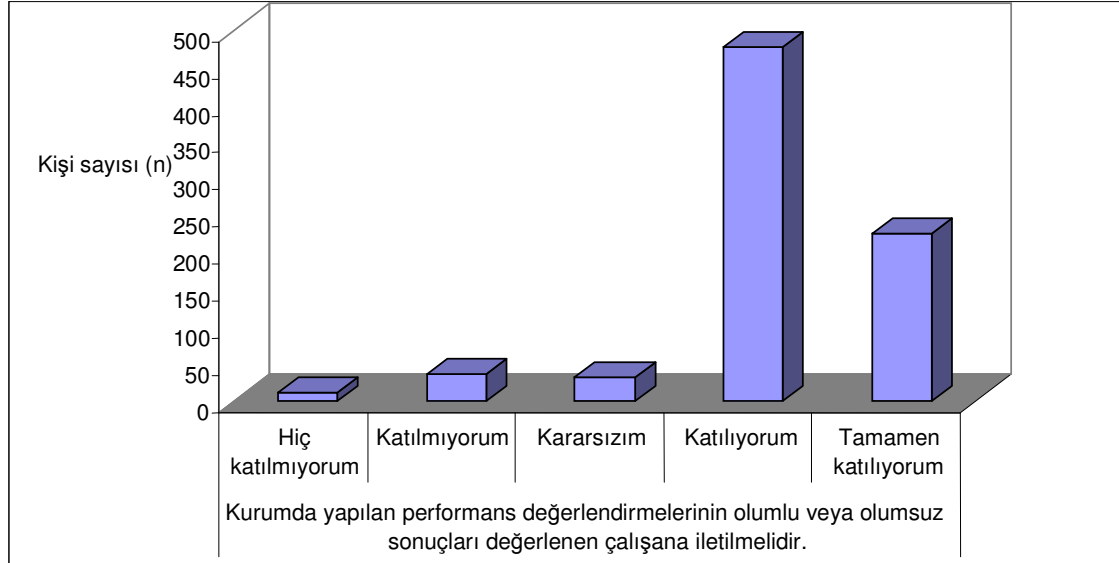
3.6.4. Çalışanların, Kurumda Yapılan Performans Değerlendirmelerinin Olumlu veya Olumsuz Sonuçlarının Değerlenen Çalışana İletilmesine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçlarının değerlendirilen çalışana iletilmesine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16: Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçlarının değerlendirilen çalışana iletilmesine ilişkin frekans analizi

		n	%
Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçları değerlendirilen çalışana iletilmelidir.	Hiç katılmıyorum	11	1,4%
	Katılmıyorum	36	4,6%
	Kararsızım	32	4,1%
	Katılıyorum	476	60,9%
	Tamamen katılıyorum	227	29,0%

Katılımcıların %60.9'unun (476 kişi) Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçları değerlendirilen çalışana iletilmesine ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.



Şekil 11: “Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçları değerlendirilen çalışana iletilmelidir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

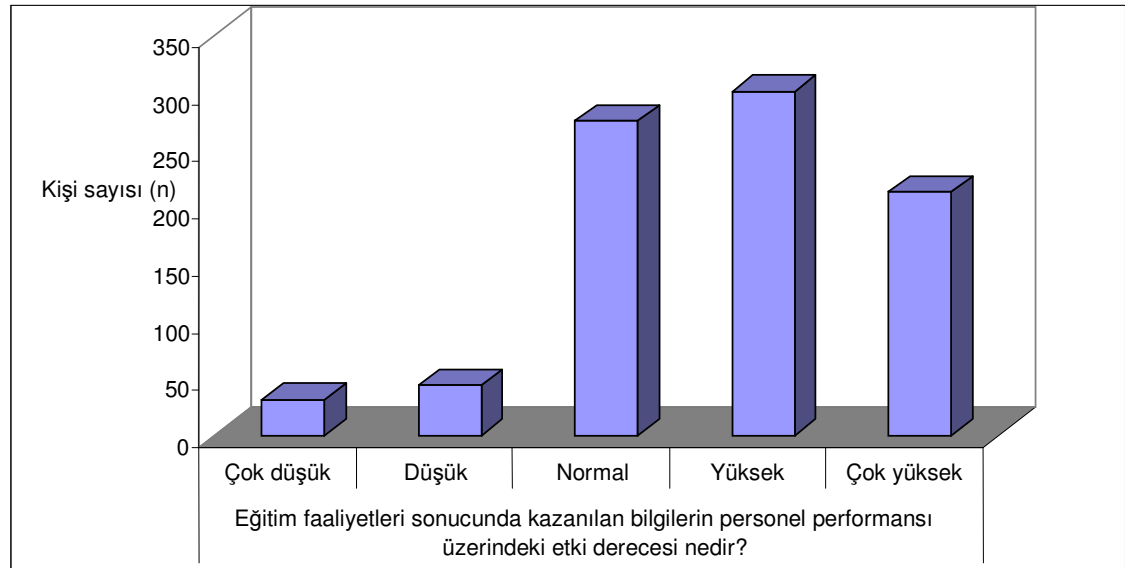
3.6.5. Çalışanların, Eğitim Faaliyetleri Sonucunda Kazanılan Bilgilerin Personel Performansı Üzerindeki Etki Derecesine Yönelik Görüşlerine Ait Bulgular

Çalışanların, eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesine ilişkin görüşlerinin dağılımı Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: *Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesine ilişkin frekans analizi*

		n	%
Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesi nedir?	Çok düşük	31	3,6%
	Düşük	44	5,1%
	Normal	275	31,8%
	Yüksek	301	34,8%
	Çok yüksek	213	24,7%

Katılımcıların %34.8'inin (301 kişi) eğitim sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesinin yüksek olduğuna ilişkin görüşü "yüksek" şeklindedir. %31.8'lik (275 kişi) bir çoğunluk da normal seçeneğini işaretlemiştir.



Şekil 12: "Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesi nedir" sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

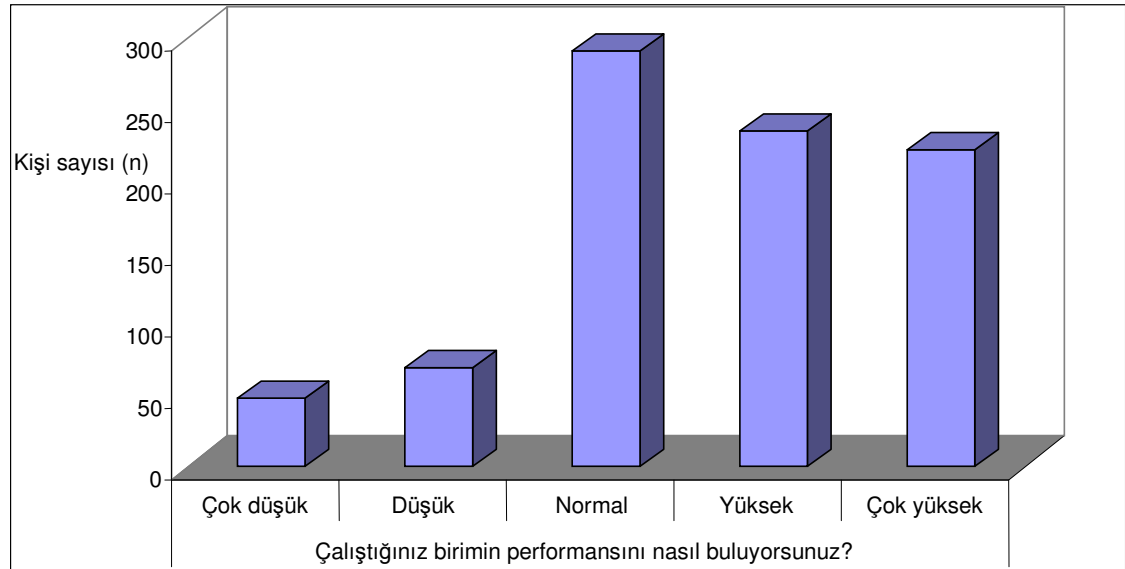
3.6.6. Çalışanların, Çalıştıkları Birimin Performansı Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular

Çalışanların, çalıştıkları birimin performansı hakkındaki görüşlerinin dağılımı Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18: Personelin çalıştığı birimin performansına ilişkin frekans analizi

		n	%
Çalıştığınız birimin performansını nasıl buluyorsunuz?	Çok düşük	48	5,6%
	Düşük	69	8,0%
	Normal	290	33,6%
	Yüksek	234	27,1%
	Çok yüksek	221	25,6%

Katılımcıların %33.6’sın (290 kişi) çalıştıkları birimin performansını normal, %27.1’i (234 kişi) yüksek, %25.6’sı (221 kişi) çok yüksek, %8’i (69 kişi) düşük ve %5.6’sı (48 kişi) çok düşük olarak belirtmişlerdir.



Şekil 13: “Çalıştığınız birimin performansını nasıl buluyorsunuz” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

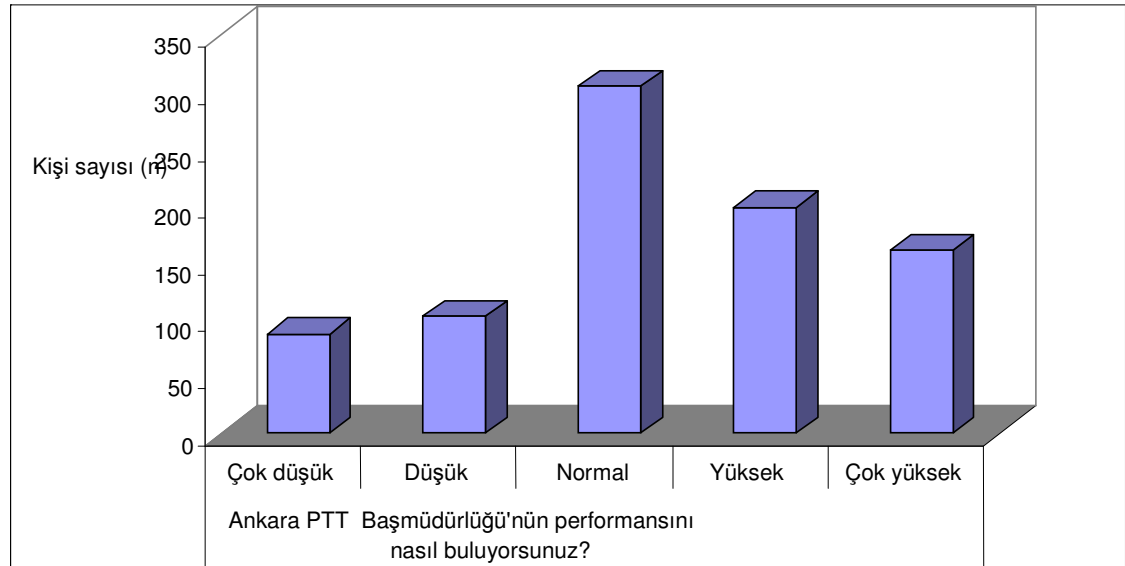
3.6.7. Çalışanların, Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün Performansı Hakkındaki Görüşlerine Ait Bulgular

Çalışanların Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansı hakkındaki görüşlerinin dağılımı Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: *Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansına ilişkin frekans analizi*

		n	%
Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansını nasıl buluyorsunuz?	Çok düşük	87	10,2%
	Düşük	103	12,0%
	Normal	305	35,7%
	Yüksek	199	23,3%
	Çok yüksek	161	18,8%

Katılımcıların %35.7'si (305 kişi) Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansını normal, %23.3'ü (199 kişi) yüksek, %18.8'i (161 kişi) çok yüksek, %12'si (103 kişi) düşük ve %10.2'si (87 kişi) çok düşük olarak belirtmişlerdir.



Şekil 14: “Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansını nasıl buluyorsunuz” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

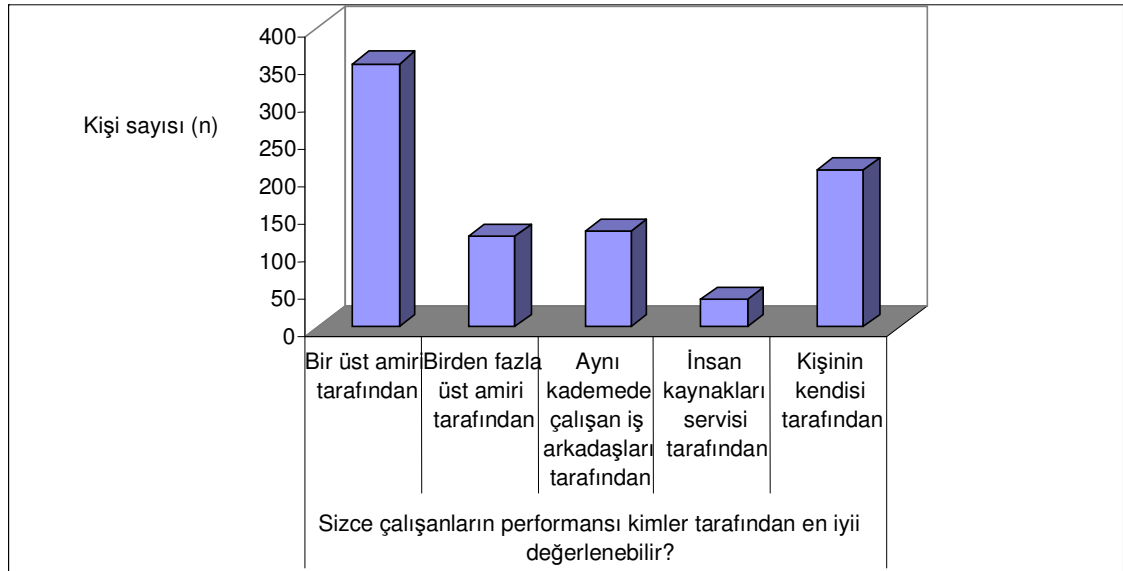
3.6.8. Çalışanların Performansını Kimlerin En İyi Değerlendirebileceğine İlişkin Bulgular

Çalışanların performansını kimlerin en iyi değerlenebileceğine ilişkin katılımcıların görüşleri Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20: *Çalışanların performansını kimlerin en iyi değerlenebileceğine ilişkin frekans analizi*

		n	%
Sizce çalışanların performansı kimler tarafından en iyi değerlendirilebilir?	Bir üst amiri tarafından	353	41,5%
	Birden fazla üst amiri tarafından	122	14,3%
	Aynı kademede çalışan iş arkadaşları tarafından	128	15,0%
	İnsan kaynakları servisi tarafından	37	4,3%
	Kişinin kendisi tarafından	211	24,8%

Sonuçlara göre katılımcıların en çok %41.5 (353 kişi) katılım oranı ile çalışanların performansını, bir üst amirinin değerlendirebileceği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Yine katılımcıların %24.8’i (211 kişi) kişinin kendi performansını kendisinin değerlendirmesi şeklinde görüş bildirmişlerdir.



Şekil 15: “Sizce çalışanların performansı kimler tarafından en iyi değerlendirilebilir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

3.6.9. Çalışanların, Kurumda Performans Değerleme Sonucunda Başarısız Olanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

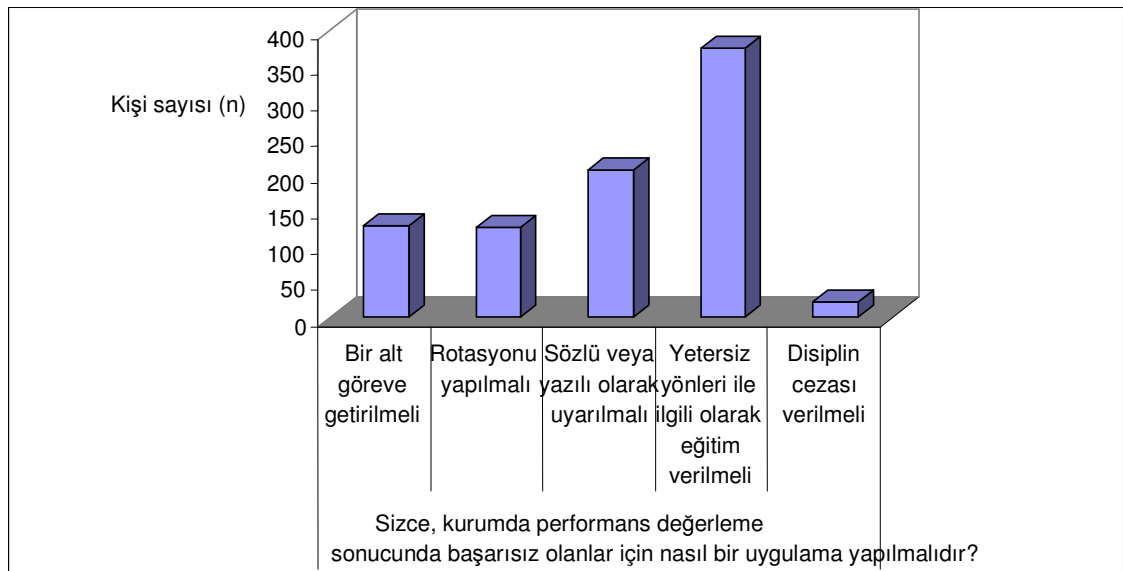
Çalışanların kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlar için nasıl bir uygulama yapılması gerektiğine ilişkin katılımcıların görüşleri Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21: Çalışanların kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlar için nasıl bir uygulama yapılması gerektiğine ilişkin frekans analizi

		n	%
Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?	Bir alt göreve getirilmeli	128	14,9%
	Rotasyonu yapılmalı	125	14,6%
	Sözlü veya yazılı olarak uyarılmalı	206	24,0%
	Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilmeli	375	43,8%

	Disiplin cezası verilmeli	23	2,7%
--	---------------------------	----	------

Çalışanların en çok %43.8'inin (375 kişi) kurumda performans değerlendirmesi sonucunda başarısız olanlar için yetersiz yönleri ile ilgili eğitim almaları gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Yine katılımcıların %24'ü (206 kişi) kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanların sözlü veya yazılı olarak uyarılması gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir.



Şekil 16: “Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

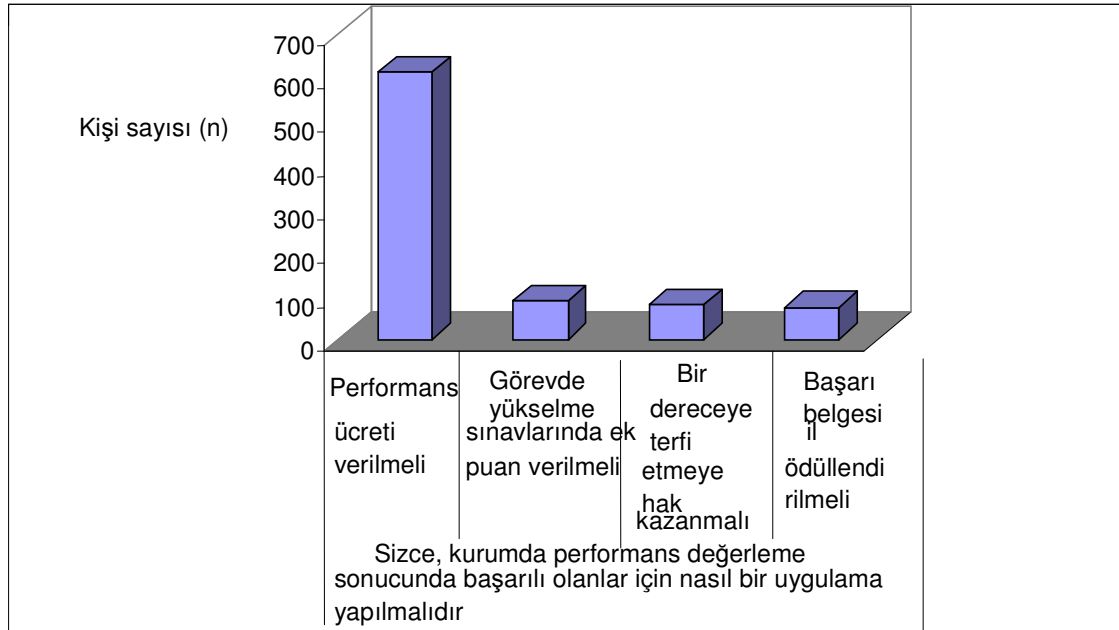
3.6.10. Çalışanların, Kurumda Performans Değerleme Sonucunda Başarılı Olanlar İçin Nasıl Bir Uygulama Yapılması Gerektiğine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular

Çalışanların kurumda performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar için nasıl bir uygulama yapılması gerektiğine ilişkin katılımcıların görüşleri Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Çalışanların kurumda performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar için nasıl bir uygulama yapılması gerektiğine ilişkin frekans analizi

		n	%
Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır?	Performans ücreti verilmeli	612	71,7%
	Görevde yükselme sınavlarında ek puan verilmeli	89	10,4%
	Bir üst dereceye terfi etmeye hak kazanmalı	80	9,4%
	Başarı belgesi ile ödüllendirilmeli	73	8,5%

Çalışanların en çok %71.7'sinin (612 kişi) kurumda performans değerlendirmesi sonucu başarılı olanlar için performans ücreti verilmesi gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Buradan katılımcıların yüksek bir bölümünün başarılarının performans ücreti ile ödüllendirilmesini istediği açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 17: “Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

3.6.11. Çalışanların Kurumun Vizyonu ve Misyonunun Bireysel Performansta Etkili Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri

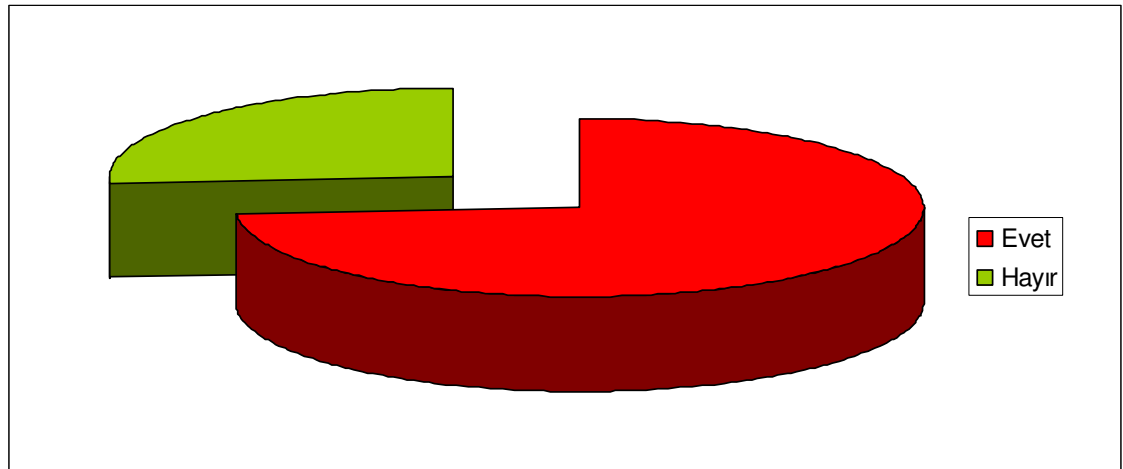
Kurumun vizyonu ve misyonu bireysel performansta etkili midir?

Çalışanların kurumun vizyonu ve misyonunun bireysel performansta etkili olup olmadığına ilişkin görüşleri Tablo 23’de gösterilmiştir.

Tablo 23: *Çalışanların kurumun vizyonu ve misyonunun bireysel performansta etkili olup olmadığına ilişkin frekans analizi*

		n	%
Sizce, kurumun vizyonu ve misyonu bireysel performansınızda etkili midir?	Evet	576	73,8%
	Hayır	205	26,2%

Sonuçlara göre çalışanların %73.8’inin (576 kişi) kurumun vizyonu ve misyonunun bireysel performansta etkili olduğuna ilişkin görüş bildirmişlerdir.



Şekil 18: “Sizce, kurumun vizyonu ve misyonu bireysel performansınızda etkili midir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

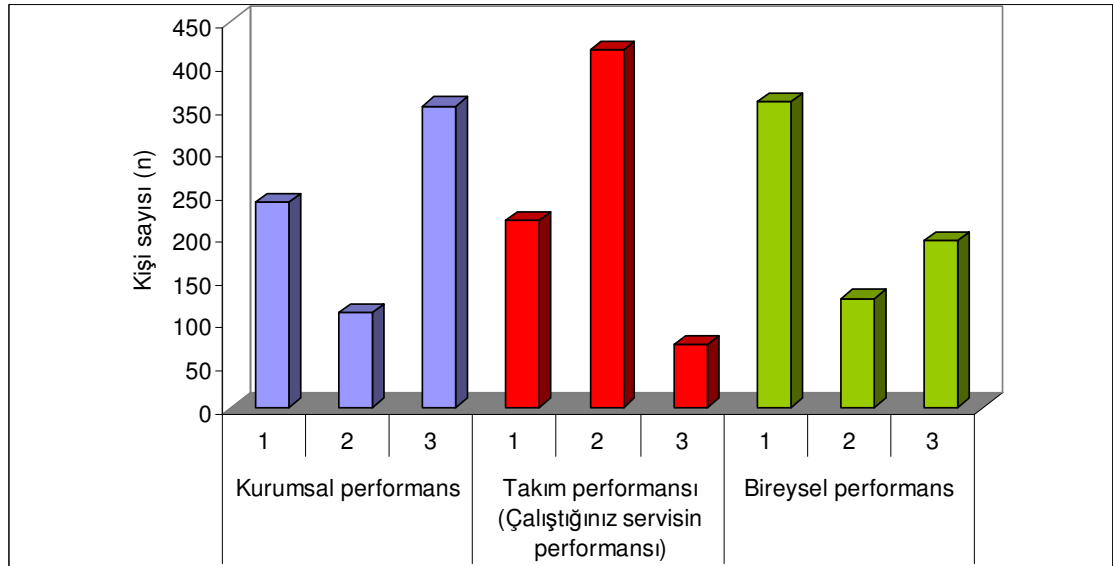
3.6.12. Çalışanların Önem Verdikleri Konulara İlişkin Görüşleri

Çalışanların önem verdikleri konulara ilişkin görüşleri Tablo 24'de gösterilmiştir.

Tablo 24: Çalışanların önem verdikleri konulara ilişkin frekans analizi

		n	%
Kurumsal performans	1.sıra	240	34,2%
	2. sıra	110	15,7%
	3.sıra	352	50,1%
Takım performansı (Çalıştığınız servisin performansı)	1.sıra	218	30,7%
	2. sıra	418	59,0%
	3.sıra	73	10,3%
Bireysel performans	1.sıra	357	52,6%
	2. sıra	127	18,7%
	3.sıra	195	28,7%

Çalışanların en çok %50.1'i (352 kişi) kurumsal performansı 3.sırada; %59'u (418 kişi) takım performansını 2.sırada; %52.6'sı (357 kişi) bireysel performansı 1.sırada önemli bulduklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 19: Çalışanların önem verdikleri konulara ilişkin görüşleri

3.6.13. Çalışanların Çalıştıkları Kurumda Performanslarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri

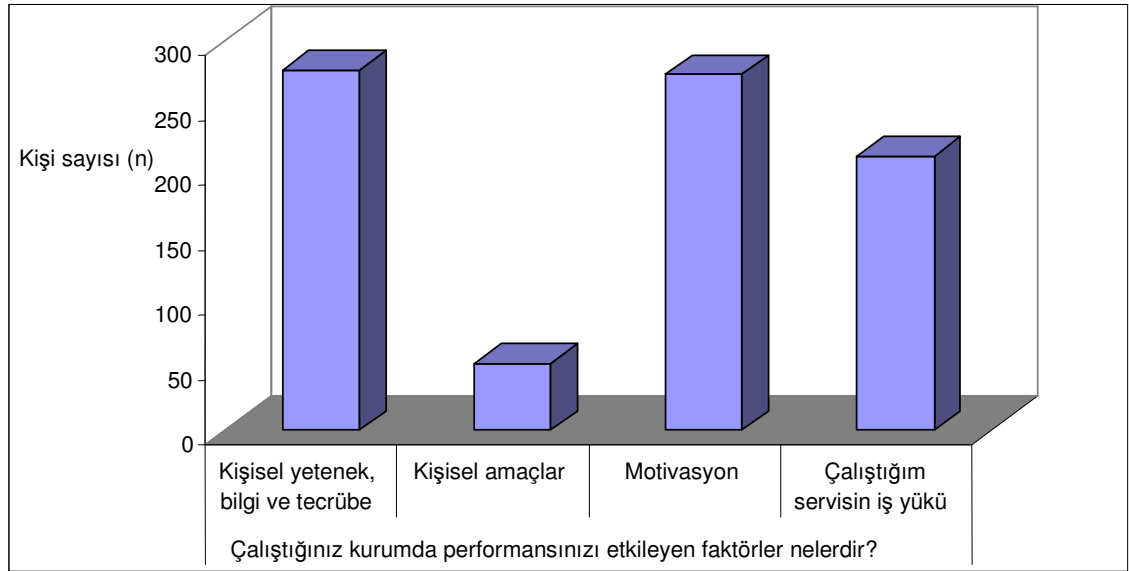
Çalıştığınız kurumda performansınızı etkileyen faktörler nelerdir?

Çalıştığınız kurumda performansınızı etkileyen faktörlere ilişkin çalışanların görüşleri Tablo 25’de gösterilmiştir.

Tablo 25: Çalışanların çalıştıkları kurumda performanslarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri

		n	%
Çalıştığınız kurumda performansınızı etkileyen faktörler nelerdir?	Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe	277	34,1%
	Kişisel amaçlar	51	6,3%
	Motivasyon	274	33,7%
	Çalıştığım servisin iş yükü	211	26,0%

Ankete katılan katılımcıların en çok %34.1’inin (277 kişi) performansı etkileyen en önemli faktörün “Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe” olduğunu ifade etmişlerdir. Yine “Motivasyon” faktörünün çalışanların performansını etkilediğine % 33.7’lik (274 kişi) yüksek bir katılım söz konusudur.



Şekil 20: “Çalıştığınız kurumda performansınızı etkileyen faktörler nelerdir” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar

3.6.14. Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Yöneticilerin Yaptıkları Toplantılara Çalışanları da Dahil Etmeleri ve Fikirlerini Dinlemelerinin Personel Performansının Artmasında Önemli Bir Role Sahip Olmasına İlişkin Görüşleri

Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Yöneticilerin Yaptıkları Toplantılara Çalışanları da Dahil Etmeleri ve Fikirlerini Dinlemelerinin Personel Performansının Artmasında Önemli Bir Role Sahip Olmasına İlişkin Görüşleri Tablo 26’da gösterilmiştir.

Tablo 26: Çalışanların Demografik Kriterlerine Göre Yöneticilerin Yaptıkları Toplantılara Çalışanları da Dahil Etmeleri ve Fikirlerini Dinlemelerinin Personel Performansının Artmasında Önemli Bir Role Sahip Olmasına İlişkin Görüşleri

		Yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemeleri personel performansının artmasında önemli bir role sahiptir.										Ki kare değeri	p
		Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Cinsiyet	Erkek	14	82,4%	27	77,1%	27	87,1%	278	73,4%	221	74,4%	3,537	0,472
	Kadın	3	17,6%	8	22,9%	4	12,9%	101	26,6%	76	25,6%		
Yaş	18-20	4	25,0%	5	15,6%	1	3,0%	27	7,0%	25	8,4%	41,722	,003(*)
	21-30	2	12,5%	13	40,6%	13	39,4%	152	39,7%	117	39,3%		
	31-40	4	25,0%	5	15,6%	6	18,2%	101	26,4%	98	32,9%		
	41-50	4	25,0%	8	25,0%	10	30,3%	75	19,6%	48	16,1%		
	51-60	2	12,5%	0	0,0%	3	9,1%	27	7,0%	10	3,4%		
	61 ve üzeri	0	0,0%	1	3,1%	0	0,0%	1	0,3%	0	0,0%		
Öğrenim durumu	Lise veya Dengi Okul	10	58,8%	21	60,0%	24	70,6%	240	62,3%	173	57,3%	41,021	,001(*)
	Yüksekokul	4	23,5%	8	22,9%	3	8,8%	44	11,4%	53	17,5%		
	Üniversite	2	11,8%	6	17,1%	5	14,7%	91	23,6%	74	24,5%		
	Yüksek Lisans	0	0,0%	0	0,0%	2	5,9%	9	2,3%	2	0,7%		
	Doktora	1	5,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,3%	0	0,0%		
Görev	Memur	7	38,9%	4	11,4%	3	9,1%	61	15,8%	54	18,0%	15,709	,205
	İşçi	1	5,6%	5	14,3%	3	9,1%	37	9,6%	22	7,3%		
	Sözleşmeli Personel	8	44,4%	20	57,1%	22	66,7%	221	57,4%	156	52,0%		
	Diğer	2	11,1%	6	17,1%	5	15,2%	66	17,1%	68	22,7%		
Hizmet süresi	1-5 yıl	6	37,5%	12	35,3%	9	26,5%	154	40,5%	138	46,6%	22,524	,127
	6-10 yıl	0	0,0%	6	17,6%	8	23,5%	77	20,3%	65	22,0%		
	11-15 yıl	2	12,5%	4	11,8%	4	11,8%	26	6,8%	24	8,1%		
	16-20 yıl	2	12,5%	5	14,7%	3	8,8%	41	10,8%	30	10,1%		
	21 yıl ve üzeri	6	37,5%	7	20,6%	10	29,4%	82	21,6%	39	13,2%		

Erkek Katılımcıların %73,4'ünün (278 kişi) ve kadın katılımcıların %26,6'sının (101 kişi) yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların cinsiyetlerine göre yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

21-30 yaş aralığındaki katılımcıların %39,7'sinin (152 kişi) yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların yaşlarına göre yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Lise veya Dengi okul mezunu katılımcıların %62,3'ünün (240 kişi) yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların öğrenim durumlarına göre yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Sözleşmeli personel olarak görev yapan katılımcıların %57,4'ünün (221 kişi) yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların görevlerine göre yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

1-5 yıl arasında görev yapan katılımcıların %40,5'inin (154 kişi) yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşü "katılıyorum" şeklindedir.

Ki kare testi sonucuna göre katılımcıların hizmet sürelerine göre yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemelerinin personel performansının artmasında önemli bir role sahip olmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Performans Yönetimi anlayışı günümüzde tüm örgütlerin yönetim süreçlerine dahil etmeye başladığı bir sistem olmaya başlamaktadır. Yöneticiler çalışanları örgüt için daha bağlı hale getirerek verimli çalışmalarını sağlayabilmek için performans yönetiminden faydalanmaktadırlar. Çalışanlar da kendilerinin yönetim ve yöneticiler için önemli birer değer olduklarını hissettikleri anda daha da motive olmakta ve performans yönetimi sistemi doğrultusunda yapılan uygulamaların yerinde olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar öncelikle kendi arzu ve hedeflerinin peşinde olmalarına rağmen, yönetimin çalışanlar lehine yaptığı olumlu iyileştirmeler ile bu arzu ve hedefler bireysellikten çıkarak genelde örgütün arzu ve hedeflerine de odaklanma eğilimine girecektir. En az yılda bir kez yapılan değerlendirmeler ile personelin performansının geçmişteki ve şu anki durumu gözlenerek hangi hedeflerin tamamlandığı ve daha neler yapılması gerektiği konusunda geri bildirim alınmış olur. Alınan bu geri bildirimler ile de personele ikramiye, maaş artışı, terfi, ödüllendirme gibi takdir unsurlarının uygulanması kararlaştırılır. Tüm bunları belirli bir plan çerçevesinde yapmak da yine performans yönetim sisteminin bir gereğidir. Performans yönetim süreci içerisinde yer alan planlama, yönetim, değerlendirme ve kontrol mekanizmaları ile başarılı bir süreç oluşturarak vizyon ve misyonların gerçekleştirilmesi sağlanır.

Çalışanların rahat edebilecekleri bir ortam onları daha yüksek performans göstermeye sevk edebilir. Bunun için esnek yönetim anlayışının benimsenmesi faydalı olabilir. Esnek yönetim anlayışında yönetimin katı kurallarından sıyrılma söz konusudur. Sabah 9 dan 5 e kadar mesaisi olan bir kişi bu saatler arasında değil de, akşam 5 ten gece 12 ye kadar verimli oluyorsa o kişiyi bu şekilde istihdam etmek de aslında bir esnek yönetimdir. Bu şekilde iş başarısını artırma yoluna da gidilebilir. Dünyanın önde gelen

şirketleri esnek yönetim anlayışını benimseyerek bireysel ve kurumsal performansı artırma yoluna gidebilmektedir. Bu anlayış doğrultusunda çalışanların daha verimli olmalarını sağlayacak rahat çalışma ortamları oluşturmak çalışanların motivasyonunu artırarak performanslarına olumlu katkıda bulunabilir. Bunun aksine kötü iş süreçleri, kişisel problemler, işteki çatışmalı ilişkiler ve iş yoğunluğu düşük performansa neden olabilir. Düşük performans gösteren bireylerin bu durumlarını düzeltebilmeleri önceden de belirtildiği gibi eğitim faaliyetleriyle, yönetici özellikleriyle, iş yoğunluğunun azaltılmasıyla mümkün olabilecektir. Dolayısıyla başarılı olmak isteyen örgütler, düşük performansa sahip olan çalışanlarını daha iyi motive ederek ve eğitime tabi tutarak, kendilerini geliştirmelerini sağlamalıdır. Hizmet içi eğitimler bu bağlamda insan kaynağının gelişimi açısından önemli bir görev üstlenmektedir. Kurumlardaki insan kaynakları birimlerinin en önemli fonksiyonları arasında eğitim öncelikli olmalıdır. Çünkü artık insan faktörünün kurumlarda temel güç kaynağı olduğu ortadadır ve başarılı bir insan kaynağı için de kaliteli bir eğitim anlayışının benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir.

Mümkün olduğunca örgüt çalışanlarının geniş katılımı ile hazırlanan planlar ile daha etkili sonuçlar meydana gelecektir. Bunun için katılmalı yönetim anlayışının benimsenmesi faydalı olacaktır. Demokratik yönetim anlayışını kurum içinde en alttan en üst kademeye kadar etkili bir şekilde benimseyen örgütlerin başarıyı yakalaması daha kolay olacaktır. Astlara yetki devrinin verilmesi, astların da tecrübe sahibi olduğu konularda görüşlerinin alınması ve zaman zaman üst yönetimin toplantılarına dahil edilmesi ile çalışanların performansının arttığı gibi örgütsel performans da artar ve çalışanlar kurumlarına daha bağlı hale gelirler. Bu noktada bireysel motivasyonu artırıcı her uygulama o kişiyi daha istekli ve verimli yapacaktır. Bunun içindir ki, yöneticilerin bu tür uygulamalara yer vermesi ve çalışanları memnun etmek için gayret göstermesi kurumun misyon ve vizyonunun daha ulaşılabilir hale gelmesinde rol oynayacaktır.

Tüm bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere performans yönetim sistemi kurum içinde etkili olarak uygulanabildiği takdirde yönetimde kaliteyi ve üretkenliği artırmak mümkün olacaktır. Yönetimin şu an hangi seviyede olduğunu ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yapılan performans değerlendirmeleri ile görmek mümkündür. Performans değerlendirmelerinin objektif olarak yapılması ile de çalışanların şu anki performans seviyeleri tespit edilerek eksik yanlarının giderilmesi yoluna gidilir. Performans yönetim sistemi bu bakımdan örgütler için vazgeçilmez bir anlayış olmaktadır. Bu doğrultuda hazırlanan anket çalışması da çalışanların performanslarını etkileyen unsurları görmek, çalışanların performans yönetim sistemi hakkındaki algılarını ölçmek ve görüşlerini almak amacıyla hazırlanmıştır.

Performans Yönetim Sistemi toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemiş, stratejik yönetim anlayışıyla uyumlu ve 21.yüzyılın diğer yönetim anlayışlarıyla yakın ilişki içinde olan bir yönetim anlayışıdır. Temeline insanı alan ve kişisel performansı artırarak kurumsal başarıyı da bu doğrultuda artırmak sistemin temel amacıdır. Bunu da yıl içerisinde yapılan performans değerlendirmeleri ile etkili bir şekilde uygulamaya çalışır.

Bu düşünceler ışığında hazırlanan bu çalışma, Ankara PTT Başmüdürlüğü'nde çalışanların performansını etkileyen faktörleri görmek ve performans yönetim sisteminin başarıya olan etkisini görmemiz açısından önemlidir. Çalışmada elde edilen bulgulara bakıldığında; çalışanların, yapılacak işin açık, net, anlaşılır olması ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olmasının çalışan performansını artırdığını kabul ettiği görülmektedir. Ayrıca adil olarak yapılan performans değerlendirmelerinin performansı olumlu etkileyerek başarıyı artırdığına inandıkları; yöneticilerin yapılan toplantılara çalışanları da dahil ederek fikirlerini dinlemesinin personel performansını artırdığını; kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçlarının değerlendirilen çalışana iletilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Yine, eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesinin yüksek

olduğunu; çalıştıkları birimin ve genel olarak Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansının normal seviyede olduğunu; çalışan performansının en iyi bir üst amir tarafından değerlendirileceğini; kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlara yetersiz oldukları alanda eğitim verilmesi gerektiğini; başarılı olanlara ise performans ücreti verilmesi gerektiğini; kurumun vizyonu ve misyonunun bireysel performansta etkili olduğunu; bireysel, takımsal ve örgütsel performans arasında sıralı bir ilişki olduğunu; kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe ile motivasyonun performans üzerinde etkisi olduğunu düşünmektedirler. Etkili bir performans yönetimi anlayışı ve örgütsel başarı için örgütlerin ve çalışanların birtakım sorumluluklarını yerine getirmesi esastır. Bunları aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür;

Yöneticiler örgütün misyon, vizyon ve stratejilerinin katılımcı bir çerçevede yaratılmasına ve geliştirmesine özen göstermelidirler. Katılımcılığın gerçekleştirilmesi örgütte demokratik bir süreci tetikleyeceği için, misyon ve vizyonun tüm çalışanlarca sahiplenilmesi sağlanmış olacak; sonuç olarak çatışmalar en aza indirgenerek performans artışı gerçekleşebilecektir.

Yönetici örgüt içi çatışmaları görmezden gelerek üstünü örtmemelidir. Aksine çatışmaları ortaya çıkaran nedenlere odaklanarak problemleri çözme eğiliminde olmalıdır. Bu sayede hem köklü çözümler bulunabilecek hem de güç ve zaman kaybı önlenerek performansın olumsuz etkilenmemesi sağlanacaktır.

İşe almada yaratıcı, yenilikçi ve sorunlarla baş edebilme yeteneğine sahip bireyleri ön planda tutma gayreti olmalıdır. Bir sorun ortaya çıktığında moral ve motivasyonu anında düşen bireyler ile başarıyı yakalama şansı zordur.

Örgüte olan güvenin sağlanması esas amaç olmalıdır. Örgütün ilişkili olduğu çevrede ve genelde tüm toplum nezdindeki yüksek saygınlığı ve prestiji çalışanları örgüte sıkı sıkıya bağlı bireyler haline getirecek ve bu da örgütün daha güçlü ve dinamik kalmasını sağlayacaktır.

Çalışanların eğitime önem verilerek onların tüm teknolojik imkanlarla donatılması performansın artırılması için kaçınılmaz bir anlayıştır. Bireylerin vizyonunu genişletecek tüm eğitim imkanlarından yararlandırılması örgütsel hedefleri gerçekleştirmede etkili bir uygulamadır.

Yine örgüt içinde bireyler ve birimler arasındaki iletişimin etkili kılınması ve işbirliğinin sürekli olması çatışmaları azaltıcı ve performansı artırıcı uygulamalardır. Bu nedenle örgüt içi iletişimin ve işbirliğinin etkin olarak sağlanması gerekmektedir.

Bireylerin motivasyonunu artıracak faaliyetleri örgüt içinde gerçekleştirmek gerekir. Çalışma ortamının fiziki şartlarının çalışanların isteği doğrultusunda düzenlenmesi motivasyonu artırıcı bir husustur. Bu şekilde motivasyonun olumlu etkilenmesi örgütün çatışma yerine; verimliliğe, etkinliğe, üretkenliğe odaklanmasını sağlayacak ve dolayısıyla performans olumlu etkilenecektir.

Yönetimde kadın ve erkek eşitliğine önem verilmelidir. Bunun yanında dil, din, ırk ayrımı yapmadan tüm çalışanlara eşit davranarak tüm çalışanların performansını artırmak hedeflenmelidir.

Sonuç olarak tüm bunların yanında performansın artırılması için nasıl ki yöneticilerin dikkate alması gereken konular varsa, çalışanların da dikkate alması gereken konular vardır. Çalışanlar öncelikle kendilerini sürekli geliştirme konusunda istekli olmalıdır. Eksik yönlerini bularak bu konularda eğitim almalı ve gerekirse kendilerini yeterli gördükleri alanlarda da diğer çalışanlara eğitim vermelidirler.

Yine çalışanlar, olumsuz bir durumda hemen karamsarlığa kapılmamalı ve bu durumu nasıl çözüme kavuşturabilecekleri konusunda istekli ve çözümleyici olmalıdırlar. Bunun yanında örgüt içinde ait oldukları takımın ve genelde tüm örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için tüm üretkenliklerini ortaya koymalı ve korkak olmamalıdırlar.

KAYNAKÇA

AKAL, Zühal;

İşletmeler Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, 7. Baskı, 2011.

AKIN, Adnan;

“İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (Erişim) <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr>, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, s. 97-113.

AKTAN, Coşkun Can;

Değişim Çağında Yönetim, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2005.

ALTAN, Yakup;

Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi, Doktora Tezi, Isparta, 2005.

ARGON, Türkan, EREN, ALTAY;

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Yayınları, 2004.

ARSLAN, Ahmet; **“Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkinlik ve Denetim”**, Maliye Dergisi, (Erişim) <http://www.sgb.gov.tr/>, Sayı: 140, Mayıs-Ağustos 2002, s. 1-14.

ASWATHAPPA, K.;

Human Resource Management: Text and Cases, New Delhi, McGrawHill Companies, Fifth Edition, 2009.

ATAMAN, Göksel;

İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, İstanbul, Türkmen Yayınları, 3.Baskı, 2009.

AYKAÇ, Burhan;

“Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 2, 1991, s.81-122.

AYKAÇ, Burhan;

İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması, Ankara, Nobel Yayınları, 1999.

AYTÜRK, Nihat;

Yönetim Sanatı: Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri, Ankara, Nobel Yayınları, Geliştirilmiş 5.Baskı, 2007.

BARUTÇUGİL, İsmet;

Performans Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2002.

BARUTÇUGİL, İsmet;

Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Kariyer Yayınları, 2004.

BAŞTÜRK, Ceyhan;

“İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi”, (Erişim) <http://www.makalem.com.tr/>, 2003, s.1-24.

BAYAT, Bülent;

“İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (Erişim) <http://www.ulakbim.gov.tr/>, Cilt: 10, Sayı:3, 2008, s. 67-91.

BAYRAM, Levent;

“Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 derece performans değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, (Erişim) <http://dergi.sayistay.gov.tr/>, Sayı:62, Temmuz-Eylül 2006, s. 47-65.

BHALA, Prem P.;

7 Adımda Başarı, İngilizce aslından Çev: Fevzi İşsever, İstanbul, Arunas Yayınları, 2012.

BİLGİN, Kamil Ufuk;

“Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi” ”, Sayıştay Dergisi, (Erişim) <http://dergi.sayistay.gov.tr/>, Sayı:65 (145.yıl Özel Sayısı), Nisan-Haziran 2007, s. 53-87.

BİNGÖL, Dursun;

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 7.Baskı, 2010.

BOLAT, Tamer, BOLAT, Oya İ., SEYMEN Oya A., ERDEM, Barış;

Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Detay Yayıncılık, 2009.

BOLTON, Trevor;

Human Resource Management, Massachusetts, BlackwellPublishes, 1999.

BUDAK, Gönül;

Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir, Barış Yayınları, 1.Baskı, 2008.

CAN, Halil;

Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları No: 12, 1985.

CANMAN, Doğan,

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Yargı Yayınları, 2000.

CASCIO, Wayne F.;

Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGrawHillCompanies, Fifth Edition, 1998.

COLE, Gerald;

Personnel and Human Resource Management, London, ContinuumBooks, Fifth Edition, 2002.

ÇALIK, Temel;

Performans Yönetimi: Tanımlar, Kavramlar, İlkeler, Ankara, Gündüz Yayınları, 2003.

DESSLER, Gary;

Human Resource Management, New Jersey, Pearson Education International, Ninth Edition, 2003.

DESSLER, Gary;

A Framework For Human Resource Management, New Jersey, PearsonEducation International, Third Edition, 2004.

DOĞAN, Selen, DEMİRAL, Özge;

“Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”,
(Erişim) <http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/>, Cilt: 14,
Sayı: 1, 2007, s. 209-230.

DUNN, J.D., STEPHENS, Elvis C.;

Management Of Personnel: Manpower Management and Organizational Behavior, Editor: Keith Davis, USA, McGrawHillCompany, 1972.

ERBAŞI, Ali;

Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi, Konya, Nobel Yayınları, 2008.

EREN, Erol;

Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2008.

FINDIKÇI, İlhami;

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Alfa Yayınları, 4.Baskı, 2002.

GOEL, Dewokar;

Performance Appraisal and Compensation Management, New Delhi, Prentice Hall Of India, 2008.

GÖK, Sibel;

21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 2006.

GÖKSEL, Aykut;

İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı: Teori-Uygulama-Model, Ankara, Nobel Yayınları, Genişletilmiş 2.Basım, 2013.

GREENBERG, Jerald;

Managing Behaviour in Organizations, New Jersey, Pearson Education International, Fourth Edition, 2005.

GRIGORE, Ana-Maria, BAGU, Constantin, RADU, Catalina;

“The Strategic Performance Management Process”,
Journal: Annals of the University of Oradea: Economic Science,
(Erişim) <http://journaldatabase.org/>, Volume: 4, Issue: 1, 2009, p. 276-279.

GURUZ, Demet, YAYLACI, G.Özdemir;

İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Mediacat Yayınları, 4. Baskı, 2009.

GÜMÜŞSUYU, Çağdaş;

Yaratıcı Örgüt Kültürü: Kuram ve Bir Örnek Olay Araştırması,
Ankara, TODAİE Yayınları, 2005.

GÜMÜŞTEKİN, Gülten E., ÖZTEMİZ, A. Bircan;

“Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi”,
Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (Erişim)
<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi> , Cilt: 14, Sayı: 1, 2005, s. 271-288.

GÜNEY, Salih;

Liderlik, Ankara, Nobel Yayınları, 2012.

İMREK, M. Kemal;

Yönetmeye Başlamak: Yöneticiler ve Yönetici Adayları İçin,
İstanbul, Arıkan Yayınları, 2005.

JUCIUS, Michael J.;

Personnel Management, Ontario, Irwin Series, Ninth Edition, 1979.

KAYA, Nihat, SELÇUK, Seçil;

“Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?”,
Doğuş Üniversitesi Dergisi, (Erişim)
<http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/89/104>, Cilt: 8 ,
Sayı: 2, 2007, s. 175-190.

KESTANE, Doğan;

“Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği”, Maliye Dergisi, (Erişim)
<http://www.sgb.gov.tr/Sayfalar/MaliyeDergisi>, Sayı: 142, Ocak-Nisan
2003, s.126-144.

KOÇEL, Tamer;

İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12.Baskı,
2010.

KÖK, Sabahat B, HALİS, Muhsin;

Kariyer Yönetimi, Ankara, Orion Yayınları, 2007.

LUECKE, Richard;

Performans Yönetimi, çev. Aslı ÖZER, İstanbul, İş Bankası Yayınları,
2008.

MATHIS, Robert L.,JACKSON, John H.;

Human Resource Management,Canada, Thomson Learning, Second
Edition, 2002.

MEGGINSON, Leon C.;

Personnel Management: A Human Resources Approach, Ontario, Irwin Series, Fourth Edition, 1981.

MESSMER, Max, BOGARDUS, Anne with Connie Isbell;

Human Resource Management, Denver, Wiley Pathways, 2008.

MONDY, R. Wayne;

Human Resource Management, New Jersey, Prentice Hall, Tenth Edition, 2008.

MURA, Ladislav;

“Performance Of Human Resource Management in an Internationally Operating Company”, Serbian Journal of Management, (Erişim) <http://journaldatabase.org/>, Volume: 7, Issue: 1, September 2012, p. 115-129.

NAKTİYOK, Atılhan;

“Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (Erişim) <http://e-dergi.atauni.edu.tr/>, Cilt:21, Sayı:2, 2007, s.211-230.

ÖRNEK, Ali Ş., AYDIN, Şule;

Kriz ve Stres Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık, Üçüncü Baskı, 2011.

ÖRÜCÜ, Edip, KÖSEOĞLU, M.Ali;

İşletmelerde İş gören Performansını Değerlendirme: KİT’ler İçin Avrupa Birliği Uyumlu Bir Model Önerisi, Ankara, Gazi Kitabevi Yayınları, 2003.

ÖZBAY, Eyyüp M., ARSLAN, Hasan;

“Günümüz Yönetim Anlayışında Takım Oyununun Önemi”,
Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, (Erişim) <http://www.ulakbim.gov.tr/> ,
Cilt: 6, Sayı: 21, 2007, s. 293-304.

ÖZER, Hüseyin;

Kamu Kesiminde Performans Denetimi ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi, Ankara, T.C.Sayıştay 137. Kuruluş Yıldönümü Yayınları, 1997.

ÖZER, M.Akif;

21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler, Ankara, Nobel Yayınları, 2008.

ÖZER, M.Akif;

21.Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları, Ankara, Gazi Kitabevi Yayınları, 2012.

ÖZMUTAF, N. Metin; **“Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çalışma”**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (Erişim) <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr>, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, s. 41-60.

ÖZTÜRK, Ahmet;

Kalite Yönetimi ve Planlaması, Bursa, Ekin Yayınları, 2009.

PARRY, Ken W., BRYMAN, Alan;

Leadership in Organizations, The Sage Handbook of Organization Studies, Second Edition, Edited by: R. Clegg STEWART, Hardy CYNTHIA, Thomas B. LAWRENCE, Walter R. NORD, Great Britain, The Cromwell Press, 2006.

PEARCE, John A., ROBINSON, Richard B.;

Strategic Management: Formulation, Implementation and Control,
Singapore, McGrawHill International Edition, Eleventh Edition, 2009.

PFEFFER, Jeffrey;

Rekabette Üstünlüğün Sırrı, Çev: Sinem GÜL, Editör: Serpil
Demirtaş, Sabah Kitapları, 1995.

PIGORS, Paul, MYERS, Charles A.;

Personnel Administration, Tokyo, McGrawHillCompany, Ninth
Edition, 1981.

ROSS, Joel E.;

Total Quality Management: Text, Cases and Readings, USA, St.
Lucie Press, Third Edition, 1999.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TÜZ, Melek;

Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları, 1995.

SARUHAN, Ş.C., YILDIZ, M.L.;

İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama, İstanbul, Beta
Yayınları, 2012.

SCHULER, Randall S.;

Managing Human Resources, Ohio, Thomson Publishing, Sixth
Edition, 1997.

SMILANSKY, Jonathan;

Yeni İnsan Kaynakları: Performansı Artırmak İçin Etkin Çözümler,
çev. Derya ATAKAN, İstanbul, Epsilon Yayınları, 2002.

SONGUR, H. Mehmet;

Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü, Ankara, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları, No:6, 1995.

STEERS, Richard M., PORTER, Lyman W.;

MotivationandWorkBehavior, USA, McGrawHill Company, Fourth Edition, 1987.

ŞİMŞEK, Hasan;

Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar, Ankara, Seçkin Yayınları, 2010.

ŞİMŞEK, Muhittin;

Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı: İnsan Faktörü, İstanbul, Babıali Kültür Yayınları, 2. Baskı, Ekim 2006.

ŞİMŞEK, Şerif;

Yönetim ve Organizasyon, Konya, Günay Ofset Yayınları, Yenilenmiş 7. Baskı, 2002.

ŞİMŞEK, Şerif, ÖGE, H.S.;

İnsan Kaynakları Yönetimi, Konya, Eğitim Akademi Yayınları, Genişletilmiş 4. Baskı, 2011.

THOMPSON, Brad Lee;

Üstün Performans Geliştirme: Yeni Yöneticinin El Kitabı, çev. Vedat G. DİKER, İstanbul, Hayat Yayınları, 1998.

TODAİE,

Belediye Personel Sistemi; Ankara, TODAİE Yayınları, No: 294, 1999.

TOPAÇ, Yusuf, AYDOĞAN, Orhan;

İnsan İçin Değişim, Ankara, Gümrük Müsteşarlığı Yayınları, 2003.

TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyyüp G., AYKAÇ, Burhan;

Yönetim Bilimi, Ankara, Yargı Yayınları, Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, 1999.

TORTOP, Nuri, AYKAÇ, Burhan, YAYMAN, Hüseyin, ÖZER, M. Akif;

İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Nobel Yayınları, 4. Baskı, 2010.

TUNÇER, Polat;

“Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, (Erişim) <http://dergi.sayistay.gov.tr/>, Sayı: 88, Ocak-Mart 2013, s. 87-108.

TUTUM, Cahit;

Personel Yönetimi, Ankara, TODAİE Yayınları, No: 179, 1979.

YUMUŞAK, Sedat;

İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Doktora Tezi, Bursa, 2009.

USTA, Aydın;

“Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci”, Sayıştay Dergisi, (Erişim) <http://dergi.sayistay.gov.tr/>, Sayı: 78, Temmuz-Eylül 2010, s. 31-58.

UYARGİL, Cavide;

İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi: Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi, İstanbul, Arıkan Yayınları, 2. Bası, 2008.

UYARGİL, Cavide, ADAL, Zeki, ATAAY İ.Durak, ACAR, A.Cevat, ÖZÇELİK, A.Oya, DÜNDAR, Gönen, SADULLAH, Ömer, TÜZÜNER, Lale;

İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları, 5.Baskı, 2010.

VURAL, Beril A., COŞKUN, Gül;

Örgüt Kültürü, Ankara, Nobel Yayınları, 2007.

YENİCE, Ebru;

“Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi”, Maliye Dergisi,
<http://www.sgb.gov.tr/> Sayı: 150, Ocak-Haziran 2006, s. 122-132.

<http://www.ptt.gov.tr>

<http://www.yeniekonomi.com>

EK 1: ANKET FORMU

Sayın ilgili;

Bu anket formunun hazırlanmasındaki amaç, çalışanların performansı ve başarısı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma tamamen bilimsel amaçlıdır. Anket sonucunda elde edilen bilgiler araştırmacı tarafından topluca değerlendirilecek ve bilimsel tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazılmasına gerek yoktur. Soruların mümkün olduğunca dikkatli okunması ve doğru cevaplandırılması, araştırmadan daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Saltuk Aziz GÖKALP

Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

1.Cinsiyetiniz

Bay () Bayan ()

2. Yaş Grubunuz

18-20 () 21-30 () 31-40 () 41-50 () 51-60 () 60+ ()

3. Öğrenim Durumu

Lise veya Dengi Okul Mezunu ()

Yüksekokul Mezunu ()

Üniversite Mezunu ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

4. Görev Ünvanınız

Memur ()

İşçi ()

Sözleşmeli Personel ()

Diğer ()

5. Hizmet Süresi

1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 () Yıl 20+ ()

İKİNCİ BÖLÜM

6. Her işin açık bir şekilde tanımlanmış ve işin gereklerinin net olarak belirlenmiş olması performansı yükseltmektedir.

- Katılıyorum ()
 Kesinlikle Katılıyorum ()
 Katılmıyorum ()
 Kesinlikle Katılmıyorum ()
 Kararsızım ()

7. Çalışanların performanslarını objektif kriterlerle değerlendirecek bir birimin kurulması performansı artırarak başarıyı olumlu yönde etkileyecektir.

- Katılıyorum ()
 Kesinlikle Katılıyorum ()
 Katılmıyorum ()
 Kesinlikle Katılmıyorum ()
 Kararsızım ()

8. Performans yönetim sistemi, bireysel performansı artıran ve başarıyı da beraberinde getiren bir yönetim anlayışıdır.

- Katılıyorum ()
 Kesinlikle Katılıyorum ()
 Katılmıyorum ()
 Kesinlikle Katılmıyorum ()
 Kararsızım ()

9. Performans değerlendirmelerinin hakkaniyete uygun olarak yapılması performansı olumlu yönde etkileyerek başarıyı artırır.

- Katılıyorum ()
 Kesinlikle Katılıyorum ()
 Katılmıyorum ()
 Kesinlikle Katılmıyorum ()
 Kararsızım ()

10. Performans yönetim sisteminin uygulanması ile bireysel performans yükselir ve kurumsal başarı da bu doğrultu da artar.

- Katılıyorum ()
 Kesinlikle Katılıyorum ()
 Katılmıyorum ()
 Kesinlikle Katılmıyorum ()
 Kararsızım ()

11. Yöneticilerin yaptıkları toplantılara çalışanları da dahil etmeleri ve fikirlerini dinlemeleri personel performansının artmasında önemli bir role sahiptir.

- Katılıyorum ()

- Kesinlikle Katılıyorum ()
 Katılmıyorum ()
 Kesinlikle Katılmıyorum ()
 Kararsızım ()

12. Kurumda yapılan performans değerlendirmelerinin olumlu veya olumsuz sonuçları değerlendirilen çalışana iletilmelidir.

- Katılıyorum ()
 Kesinlikle Katılıyorum ()
 Katılmıyorum ()
 Kesinlikle Katılmıyorum ()
 Kararsızım ()

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

13. Eğitim faaliyetleri sonucunda kazanılan bilgilerin personel performansı üzerindeki etki derecesi nedir?

- Çok Yüksek ()
 Yüksek ()
 Normal ()
 Düşük ()
 Çok Düşük ()

14. Sizce çalışanların performansı kimler tarafından en iyi değerlendirilebilir? (Lütfen önem sırasına göre, en önemli 1 olarak, 5'e kadar sıralayınız.)

- Bir üst amiri tarafından ()
 Birden fazla üst amiri tarafından ()
 Aynı kademede çalışan iş arkadaşları tarafından ()
 İnsan kaynakları servisi tarafından ()
 Kişinin kendisi tarafından ()

15. Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarısız olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Bir alt göreve getirilmeli ()
 Rotasyonu yapılmalı ()
 Sözlü veya yazılı olarak uyarılmalı ()
 Yetersiz yönleri ile ilgili olarak eğitim verilmeli ()
 Disiplin cezası verilmeli ()

16. Sizce, kurumda performans değerlendirme sonucunda başarılı olanlar için nasıl bir uygulama yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Performans ücreti verilmeli ()
 Görevde yükselme sınavlarında ek puan verilmeli ()
 Bir üst dereceye terfi etmeye hak kazanmalı ()
 Başarı belgesi ile ödüllendirilmeli ()

17. Çalıştığınız birimin performansını nasıl buluyorsunuz?

- Çok Yüksek ()
 Yüksek ()
 Normal ()
 Düşük ()
 Çok Düşük ()

18. Ankara PTT Başmüdürlüğü'nün performansını nasıl buluyorsunuz?

- Çok Yüksek ()
 Yüksek ()
 Normal ()
 Düşük ()
 Çok Düşük ()

19. Sizce, kurumun vizyonu ve misyonu bireysel performansınızda etkili midir?

Evet () Hayır ()

20. Sizce hangisi daha önemlidir? (Önem sırasına göre sıralayınız.)

ÖNEM DERECEŚİ	1	2	3
Kurumsal performans			
Takım performansı (Çalıştığınız servisin performansı)			
Bireysel performans			

21. Çalıştığınız kurumda performansınızı etkileyen faktörler nelerdir?

- Kişisel yetenek, bilgi ve tecrübe ()
 Kişisel amaçlar ()
 Motivasyon ()
 Çalıştığım servisin iş yükü ()