

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2003, C.8, S.1 s.103-127.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME: ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLENDİRME UYGULAMALARINDAN BEKLENTİLERİ KONUSUNDA BİR ALAN ÇALIŞMASI

Yrd.Doç.Dr. İsmail BAKAN\*  
Öğr.Gör.Hakan KELLEROĞLU\*\*

### ÖZET

Günümüzün sürekli değişim içerisinde olan kompleks iş çevresinde rekabet üstünlüğünün sağlanması ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi açısından performans değerlendirme çok önemli bir işleve sahiptir. Bu makale şu önemli sorunun cevabını aramaktadır: “Çalışanların kendi işletmelerinin performans değerlendirme uygulaması konusunda beklentileri nelerdir?”. Bu sorunun cevabını bulabilmek için araştırma verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Anketter K.Maraşta’ki banka şubelerinde uygulanmıştır. Araştırma verileri SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri analizleri sonucunda örgütlere performans değerlendirmenin daha etkin yapılabilmesi için nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda tavsiyelerde bulunulmuştur.

### 1. GİRİŞ

Küreselleşme sürecinde sosyal, kültürel ve politik alanlarda meydana gelen büyük değişimler, işletmelerin bu değişimlere uygun hareket etmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu bağlamda işletmelerin hızla değişen ve gelişen dünya şartlarına uyum sağlayabilmeleri için, yönetim tarzlarını yeniden sorgulayarak, rekabet üstünlüğünü ele geçirecek, etkinliği ve verimliliği artıracak yeni olgular ve yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir. Söz konusu değişimin hayata geçirilmesinde, insan faktörü, işletmelerin sahip oldukları üretim faktörlerinin en önemlisi olarak güncellik kazanmıştır. İşletmelerin en önemli kaynağı olarak kabul edilen insan faktörünün verimli olabilmesi için, kurum kültürünü benimsemesi, işletmenin almış olduğu kararlarda kendisinin de söz sahibi olması ve kariyer pozisyonunun açık bir şekilde ortaya konması gerekir. Bu kriterlere ne ölçüde sahip olduğunu belirtmek açısından, “Performans Değerlendirme” önemli bir rol oynayabilir.

\* K.S.Ü. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi

\*\* K.S.Ü. K.M.M.Y.O. Öğretim Görevlisi

İşletmelerde yönetimin temel görevi, örgütün amaçlarını ve görevlerini mümkün olabilecek en iyi ve en başarılı düzeyde gerçekleştirmektir. En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu, yönetimin performans değerlendirme konusundaki anlayışına bağlı olarak şekillenir. Yönetimlerin varlığı kadar işletmelerin varlığı ve sürekliliği de bu anlayışın geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır.<sup>1</sup>

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik bir biçimde değerlendirilmesine 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'ndeki kamu kurumlarında başlanmıştır. Türkiye'deki uygulamalar da yaklaşık 80 yıl kadar önce kamu kurumlarında başlamış olup, konuya özel sektörün ilgisinin artması sonucu son 20 yılda giderek gelişmiş ve büyük önem kazanmıştır<sup>2</sup>.

Çağımız işletmeleri, yoğun rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmeleri, rekabet üstünlüğünü sağlayabilmeleri ve pazar payını arttırabilmeleri için, örgütsel olarak büyümek ve gelişmek zorundadırlar. Bu nedenle, rekabetin gittikçe yoğunlaştığı ve küreselleşmenin hızla yayıldığı bir ortamda, performans değerlendirmesinin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır.

Günümüzün rekabetçi ortamında birçok örgüt, performans değerlendirmeyi nitelikli çalışanları örgüte çekmek, iş doyumunu ile verimliliği arttırmak için stratejik bir araç olarak kullanmakta, değerlemeyi bir çok yönetsel karara temel olarak almaktadır.<sup>3</sup>

Bir işgören işe kabul edilip yerleştirildikten ve belli bir iş için eğitildikten sonra; başarı değerlemenin ölçütlerini bilmek hakkına sahip olur. İşgörenin üstü, ona bu konuda bilgi vermekle sorumludur. İlerleme ve gelişme, çoğu işgören için önemlidir. İşgörenler, başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha üst görevlere hazırlamak için neler yapabileceklerini bilmek isterler. Bu durum performans değerlendirmenin bireysel açıdan gereğini açıkça ortaya koyar.<sup>4</sup>

“Performans değerlemeleri, organizasyonun çalışanın performansının yönetimi ve geliştirilmesinde, zamanında ve doğru kadrolama kararlarında ve firmanın hizmet ve ürünün bütüne yönelik kalitesinin geliştirilmesinde gittikçe artan önemli bir araç olmuştur”<sup>5</sup>.

Performans değerlemesi işletme ve onun yöneticileri açısından önem taşıdığı kadar, çalışanlar açısından da değer taşır<sup>6</sup>. Özellikle yüksek

<sup>1</sup> AKAL, Z., 1992. “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, MPM Yayınları, No:473, Ankara, s. 5.

<sup>2</sup> Kaynak, T. ve Diğerleri, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 276 Dönence Basım ve Yayın Hiz. İstanbul, 1998, s. 205-206.

<sup>3</sup> Erel, D., “Başarı Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 52, 1997, s. 287-309.

<sup>4</sup> Bingöl, D., “Personel Yönetimi”, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağ. 3.Baskı, 1997, s. 218.

<sup>5</sup> Çelik, C., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Değerlendirilmesi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 3808, Adana, 2001, s. 73.

<sup>6</sup> Moon, P., “Appraising Your Staff” Second Edition, Kogan Page, London, 1997, s.9.

performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek isterler ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletmek ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler<sup>7</sup>. Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. *Yeniçeri*'ye göre<sup>8</sup> ise performans değerlendirmesi, örgüt içerisinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacak, çalışanlar ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alınmasına, başarı ya da başarısızlıklarının yakından izlenmesine ve yeteneklerini geliştirici önlemlerin zamanında alınmasına imkan sağlayacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme, yönlendiren ve yetenekleri geliştiren bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir.<sup>9</sup>

Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışanı işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir.<sup>10</sup>

## 2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMININ TANIMI

Performans Değerlendirme, literatürde “Başarı Değerleme”, “Liyakat Değerleme”, “İşgören Boylandırma”, “Personel Değerleme” gibi deyimlerle ifade edilmektedir.<sup>11</sup>

Genel olarak literatürde Performans Değerlendirme;

- Kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştıran,<sup>12</sup>
- Bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendiren,<sup>13</sup>
- Bireyin görevindeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren ve planlayan,<sup>14</sup>
- Personelin başarıliliği yada başarısızlığı hakkında bir yargı oluşturan,

<sup>7</sup> Molander, C., ve Winterton, J., “Managing Human Resources” Routledge Publishing, London, 1994. s. 111.

<sup>8</sup> Yeniçeri, Ö., “İşletme Fonksiyonel Analiz 2”, Tutibay Ltd.Şti., 1996, s. 179.

<sup>9</sup> Sabuncuoğlu, Z., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, 2000, s. 166.

<sup>10</sup> Sabuncuoğlu, Z., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, 2000, s. 166.

<sup>11</sup> Bingöl, s. 217.

<sup>12</sup> Ataay, İ.D., “İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No: 235, İstanbul, 1990, s. 234.

<sup>13</sup> Can, H. ve diğerleri “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi”, Siyasal Kitabevi, 2.Baskı, 1995, s. 173, Armstrong, 1991 s. 397’den alıntı.

<sup>14</sup> Cem, C., “İşgörenin Değerlendirilmesi”, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı:107, İstanbul, 1977, s.24.

- Dengeli bir ücret sisteminin uygulanmasında, işgören yükselmelerinde, iş değişikliği ve eğitim gereğinin saptanmasında, işgören seçim ve atanmasında başvurulan,<sup>15</sup>
- Personelin işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren,<sup>16</sup>

bir süreç olarak tanımlanmaktadır

### 3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

“Performans değerlendirme” işletmeler için vazgeçilemez bir unsurdur. İşletmelerin geleceği, piyasadaki rekabet şansları büyük ölçüde insan kaynaklarının verimli bir şekilde değerlendirilmesiyle mümkündür. Bu da performans değerlendirmenin etkin bir şekilde kullanımı ile yakından ilgilidir.

Performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, personelin iş performansını hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, stratejik planlama, ücret-maaş artışı, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, kariyer planlaması, eleman seçme ve yerleştirme, terfi ve işten çıkarma gibi yönetsel kararların alınmasında etkili olacaktır. İkinci amaç ise, personele geri beslemenin sağlanmasıdır. Yani değerlendirme sonuçlarının personele bildirilerek eksikliklerini ve bu eksiklikler ile ilgili yapması gerekenlerin kendisine bildirilmesidir.<sup>17</sup>

Performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde; verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.<sup>18</sup>

Bu ana amaçlar dışında, performans değerlendirme süreci sonunda ulaşılmaması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır. Bu amaçlar;

- Her çalışana, kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak.
- Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyararak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak.
- Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı sağlamak.
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak.

<sup>15</sup> Sabuncuoğlu, Z. ve Tokal, T. “İşletme”, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, 2001, s.320.

<sup>16</sup> Ceylan, R., “Personel Yönetimi”, Met Basım Yayın Organizasyon, Eskişehir, 1992, s. 109.

<sup>17</sup> Palmer, J.M., “Performans Değerlendirmeleri”, American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1. Baskı, İstanbul, 1993, s.9-10.

<sup>18</sup> Canman, D., “Çağdaş Personel Yönetimi”, TODAİE, Ankara, 1995, s. 120.

- Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirlerine bakış tarzlarını iyileştirmek.
- Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak, güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek.<sup>19</sup>
- Çalışanların kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitim ihtiyaçlarını belirlemek.<sup>20</sup>
- Kariyer olanaklarının yöneticiler ile işgörenler arasında görüşülmesine fırsat sağlamak.<sup>21</sup>
- Takım çalışmalarının yoğun olduğu işletmelerde takım çalışmalarının kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak.<sup>22</sup>
- İşletmedeki sorunları ortaya çıkarmak ve çözüm önerileri getirmek.<sup>23</sup>
- Çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmak suretiyle örgütsel performansı artırmak.<sup>24</sup>
- Gerçekleşen (mevcut) performans düzeyini değerlendirerek, bu değerlendirme sonuçlarına göre gelecekte ulaşılması öngörülen performans düzeyini iyileştirme yöntemlerini geliştirmek.<sup>25</sup>
- Haberleşmeyi etkin kılmak.<sup>26</sup>
- Motivasyonu artırmak.<sup>27</sup>
- Performans beklentilerini belirlemek, ölçmek ve değerlendirmek.<sup>28</sup>

“Performans değerlemede amaç kişiyi bir bütün olarak tüm yönleriyle ele almak ve başarılarını ödüllendirmek, eksikliklerin giderilmesine olanak hazırlamaktır.<sup>29</sup> Performans değerlendirmede temel ilke; başarısızlıklardan hareket edip, kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip, kişiyi ödüllendirmektir.”

---

<sup>19</sup> Tınaz, P. “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üni. İİBF Dergisi, Sayı 5, 1999, s.390.

<sup>20</sup> Moon,, s.11.

<sup>21</sup> Graham, H. T. ve Bennett, R.. Human Resource Management. (Sixth Edition), Pitman Publishing, London, 1991,,s.203.

<sup>22</sup> Moon,s.15.

<sup>23</sup> Moon,,s.16.

<sup>24</sup> Moon,,s.16.

<sup>25</sup> Fletcher, C. ve Williams, R., “Performance Appraisal and Career Development”, Hutchinson Education, London, 1986, s.15.

<sup>26</sup> Hackett, P. “Success in Management: Personnel”, Third Edition, John Muray Publishing, London, 1994, s. 100.

<sup>27</sup> Hackett., s100.

<sup>28</sup> Pinnington, A. ve Edwards, T., “Introduction to Human Resource Management”, Oxford University Press, Oxford, 2000, s. 162.

<sup>29</sup> Fındıkçı, İ., “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.293.

Performans değerlendirme ile hedeflenen amacın sağlanması için, değerlendirme sonuçlarının nesnel olarak başarıyı ölçmeye yönelik olması ve değerlendirme sonuçlarının çalışanlara iletilmesi gerekir. Aksi takdirde değerlendirme sonuçlarının ilgili kişilere iletilmemesi durumunda, çalışan kendi durumunu, eksikliklerini, geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edemeyecek, bu da değerlendirmenin asıl hedefini ortadan kaldıracaktır.<sup>30</sup>

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda, performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- **Personel Planlama:** Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.<sup>31</sup>
- **Ücret-Maaş Yönetimi:** Performans değerlendirmenin en kritik amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performansa dayalı ücretlendirme'nin (Performance Related Pay) uygulanabilmesi için çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere ihtiyaç duyulmaktadır.<sup>32</sup> İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır. Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır.<sup>33</sup>
- **Terfi ve Nakiller:** İşletmede çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da olanak sağlar.<sup>34</sup>
- **Kariyer Planlama:** Değerlendirme sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Performans değerlendirmesi sonucu, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşmeler sonucunda gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin

<sup>30</sup> Yüksel, Ö., "İnsan Kaynakları Yönetimi", Gazi Kitabevi, 2.Baskı, Ankara, 1998, s. 162-163.

<sup>31</sup> Kaynak ve Diğerleri.,s.207.

<sup>32</sup> Moon,s.13.

<sup>33</sup> Uygul, C., "İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 262, İstanbul, 1994, s.5.

<sup>34</sup> Özçelik, O., "Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", 7.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Bilgi Üniversitesi,, 1999, s.79-80.

geliştirilmesine yardımcı olularak, işletmeye katkıları artırılabilir.<sup>35</sup>

- **Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi:** Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapmak için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır.<sup>36</sup>
- **İşten Ayırma Kararları:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları içerisinde işten ayırma kararları da yer almaktadır. Hemen hemen her işletmede değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. Daha önceki dönemlerde performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmektedir. Son olarak herhangi bir gelişme gösteremeyen çalışanların işletmeyle ilişkileri kesilmektedir.

#### 4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİNİ KİM YA DA KİMLER YAPAR

Değerlemeyi kimin yada kimlerin yapacağına, değerlendirme planını uygulayanlar karar verir. Değerleyicilerin seçiminde önemli olan etkenler, değerlendiricilerin değerlendirilecek personelin işlerini iyi bilmeleri, işletmeyi iyi tanımaları, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan personelin başarısını ellerindeki ölçülere göre, yansız ve nesnel olarak değerlendirme yetkisinde bulunmaları gerekir.<sup>37</sup>

Performans değerlendirme sisteminde, değerlendirmenin kim ya da kimler tarafından yapılacağı, işletmenin personel ve yönetim stratejilerine göre seçilecek değerlendirme yöntemine göre belirlenir. Ancak burada dikkat edilecek en önemli nokta, değerlendirmeye tabi tutulacak personelin yeterli bir zaman zarfında değerlendirici veya değerlendiriciler tarafından gözlemlenebilmesi ve performans derecesi ile ilgili kanaatin oluşmuş olmasıdır.<sup>38</sup> Değerlendirmeyi yapacak kişi ya da kişilerin bu konuda eğitilmiş ve tecrübe sahibi olmaları, değerlendirme sonuçlarının gerçeğe yakın olmasını sağlayacaktır.

<sup>35</sup> Erdoğan, İ., "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 248, İstanbul, 1991, s. 159.

<sup>36</sup> Kaynak ve Diğerleri, s. 207.

<sup>37</sup> İnal, C.A., "İşgören", Baytaş Yayıncılık, İstanbul, 1982, s. 295.

<sup>38</sup> Kaynak ve Diğerleri, s.209.

“Performans değerlendirmesi, üstler, aynı düzeyde çalışan kişiler, personelin kendisi, astlar ve müşteriler yada bunların hepsinin birlikte kullanılması şeklinde yapılabilir.”<sup>39</sup>

Kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ve başarısız yönlerini, hangi konularda, kendisini nasıl geliştirmesi gerektiğini ve daha yüksek performans sergilemesi için hangi faktörlerin onu motive edeceğini en iyi bilen, o kişinin ilk amiridir.<sup>40</sup> Bu nedenle birçok değerlendirme sisteminde değerleyen kişi, ilk amirdir (the immediate manager).<sup>41</sup> Bunun yanında birden fazla üst’ün değerlendirmeyi yaparak bireysel değerlendirmelerde ortaya çıkabilecek tarafsızlığı ve önyargıları kaldırabilmeleri de sözkonusudur. Ayrıca; iş arkadaşları, müşteriler ve astlar ve hatta değerlendirme merkezleri (assessment center) de değerlendirme süreçlerine katılabilirler.<sup>42</sup> Bu tür çok yönlü değerlendirmeler günümüzde 360 derece değerlendirme olarak adlandırılmaktadır.<sup>43</sup>

## 5. PERFORMANS KRİTERLERİNİN BELİRLENMESİ

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında ilk ve en önemli aşama performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliğini etkileyecektir. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, sözkonusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır.<sup>44</sup>

Performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi, değerlendirme kriterlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, daha da önemlisi çalışanların başarısını ölçebilecek nesnel ölçütlerin kullanılmasını gerektirir. Bu anlamda ölçüt, gerçekleştirilmesi beklenen başarı düzeyi ya da elde edilmesi gereken sonuçtur. İşin niteliği ne olursa olsun, çalışanlar işteki başarılarının neye göre ve nasıl değerlendirildiğini bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle de gerçekleştirilmesi gereken başarı düzeyinin ve bunun nasıl ölçüleceğinin herkesçe kabul görebilecek bilimsel ve katılmalı yöntemlerle saptanmasına ihtiyaç vardır.<sup>45</sup>

Performans kriterlerinin saptanmasında yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bilmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl

<sup>39</sup> Benligiray, S., “İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1174, Eskişehir, 1999, s. 183.

<sup>40</sup> Molander ve Winterton., s.110.

<sup>41</sup> Anderson, G.,”Performance Appraisal.In Towers, B. (Editor) The Handbook of Human Resource Management, Blackwell Publishing, Oxford, 1993, s.192.

<sup>42</sup> Torrington, D., ve Weightman, J. “Action Management: The Essentials” Institute of Personnel Management, 1991, s.168.

<sup>43</sup> Pinnington ve Edwards., s.163.

<sup>44</sup> Uygul., s.25-26.

<sup>45</sup> DİCLE, Ü., “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması”, ODTÜ İ.İ.B.F. Yayınları, No:43, Ankara,1982, s. 26.

yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir.<sup>46</sup>

Performans kriterleri saptanırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir:

- Performans değerlendirme sürecinde ölçülen şeyin mutlaka örgütün misyonuna ve stratejik amaçlarına paralel olarak hazırlanmış amaçlarla ve hedeflerle ilgili olması gerekir.
- Kriterlerin saptanmasında personelin katılımı sağlanmalıdır. Onların görüşleri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Aksi halde personelin belirlenen bu kriterin gerekliliğine inanması, kabul etmesi ve bu kriterleri karşılamayı taahhüt etmesi sağlanamaz.
- Kriterler gözlemlenebilmeli ve objektif olarak ölçülebilmelidir.
- Performans kriterleri güvenli olmalıdır. Farklı zamanlarda aynı personele ya da farklı personele uygulandığında performans düzeyi ile ilgili tutarlı bilgiler sağlamalıdır.<sup>47</sup>
- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da gözönüne alınmalıdır.<sup>48</sup>

Performans değerlendirme süreci içerisinde, işletmelerin kullandıkları kriterleri temelde dört grupta inceleyebiliriz. Bu kriterler;

- İşteki Verim Düzeyi,
- Mesleki Bilgi Düzeyi,
- Kişisel Davranış Düzeyi
- Yöneticilik Yetenekleri Düzeyidir.

İşletmelerin bu kriterlerden hangisine öncelik tanıyacağı, izleyeceği personel politikalarına bağlı olarak farklılık arzedecektir.

## 6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE ZAMAN

Performans değerlendirmede önemli bir nokta da değerlendirmenin hangi zaman aralığı ile yapılacağıdır. Bu konuda değişik fikirler geliştirilmiş olup, değerlemenin belirli zaman aralıkları ile ve hatta yılda bir defa

---

<sup>46</sup> Palmer, s. 7.

<sup>47</sup> Benligiray, s.84-85

<sup>48</sup> Sabuncuoğlu, s.163.

yapılması yaygın bir uygulamadır.<sup>49</sup> Bu bağlamda yaygın olan görüş, değerlendirme görüşmelerinin tek bir oturumda yapılması gereğidir. Yani görüşme aynı gün içerisinde sonuçlanmalıdır. Aksi takdirde, değerlendirme görüşmelerinin bir günden fazla sürmesi durumunda özellikle geri besleme olumsuz ise işgörenin duygusallığa kapılarak yöneticisine karşı savunma mekanizmasını çalıştırma ihtimali artacaktır. Bunun sonucunda da, performans değerlendirme görüşmesinden elde edilecek yarar ortadan kalkacaktır.

Performans değerlendirme konusunda diğer bir görüş, değerlemenin sabit bir zaman aralığıyla yapılması yerine, belirli durumlara bağlı olarak değerlendirme zamanının belirlenmesidir. Buna göre, ücret artışlarının yapılacağı zamlardan veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce veya kişinin amiri, görevi veya görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir.<sup>50</sup>

Değerlendirme konusunda bir başka görüş ise; meslek özelliği ağır basan memurluklarda değerlendirme aralığının 3-5 yıl kadar genişletilmesidir. Ayrıca, yapılan değerlendirmenin, çalışanın başarılı ya da başarısızlık durumuna göre yapılması da sözkonudur. Böylece her defasında çok sayıda kişiyi değerlendirip, zaman kaybetme ve değerlendirmenin çalışanlar üzerindeki baskısını ortadan kaldırabilmek ve daha verimli sonuçlara ulaşmak mümkün olacaktır.<sup>51</sup>

Performans değerlendirmesinin ne zaman ve hangi zaman aralıkları ile yapılacağı, çalışanların görev niteliklerine, pozisyonlarına ve işletmenin uygulamış olduğu personel politikalarına bağlıysa da, bir çok işletme değerlendirmeyi, yıllık veya altı aylık dönemler içerisinde yapmaktadırlar.<sup>52</sup>

Organizasyonun performans değerlendirme için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici kendi çalışanlarının gereksinmelerinden her zaman haberdar olmalıdır.<sup>53</sup>

## 7. PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Personel yönetiminde değerlendirmenin temel amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gerekli performansın değerini belirlemektir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Değerlendirmenin başarısı ve kendinden beklenen amaçları

---

<sup>49</sup> Fletcher ve Williams, s.16.

<sup>50</sup> Bingöl, s.224.

<sup>51</sup> Tutum,C., “Personel Yönetimi”, Doğan Basımevi, Ankara, 1979,s. 157.

<sup>52</sup> Ataay, s.241-242.

<sup>53</sup> Tınaz., s.391.

gerçekleştirebilmesi, geniş çapta geliştirilecek yönetime bağlı bulunmaktadır.<sup>54</sup>

Personel değerlemesi son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi pek çok bilimadamı ve uygulamacıyı yeni değerlendirme yöntemleri aramaya itmiştir. Bugün personeli değerlemek amacı ile kullanılan çok sayıda yöntemden söz etmek mümkündür. Bu yöntemler; Grafik, Uygun Cümle Seçimi, Zorunlu Dağılım, Kritik Olaylar, Serbest Anlatım, Sıralama, Kontrol Listesi, Puanlama, Amaçlara Göre Yönetim, Değerlendirme Merkezi ve 360 derece değerlendirme yöntemleridir .

Bu yöntemlerden herbiri, bir diğerinin olumsuz yanlarını ortadan kaldırmak için geliştirilmiş olup, tek ve mükemmel bir performans değerlendirme yönteminden söz etmek mümkün değildir.<sup>55</sup>

Literatürde Performans Değerlendirme Yöntemleri değişik şekillerde gruplara ayrılmıştır. Bu yöntemler;

- Geçmişe ve geleceğe yönelik değerlendirme yöntemleri.<sup>56</sup>
- Bireysel yöntemler ve diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlemeye imkan veren yöntemler.<sup>57</sup>
- Klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) yöntemleridir.<sup>58</sup>

Her örgütün kullandığı yöntem onun gereksinimlerine ve kültürüne göre değişiklik gösterebilir. Performans değerlendirme yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına karar verilirken şu hususlara dikkat edilmesi değerlendirmenin etkinliğini ve başarısını etkileyecektir:

- Her yöntemin yapısının, neyi ölçtüğünün ve ortaya çıkardıkları sorunların iyi analiz edilmesi.<sup>59</sup>
- Kullanılacak yöntemin örgütün yapısına ve personel politikalarına uygun olması.
- Kullanılacak yöntemin değerleyen ve değerlendirilen personel tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi.

Bu hususlar dikkate alınmadan rastgele seçilerek kullanılacak bir yöntemden rasyonel bir sonuç elde edilemeyecektir.

<sup>54</sup> Canman, D., "Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", TODAİE, Ankara, 1993, s. 17.

<sup>55</sup> Ceylan, s. 119.

<sup>56</sup> Ceylan, s. 173.

<sup>57</sup> Yüksel, s.169.

<sup>58</sup> Uyarğil, s.36-37.

<sup>59</sup> Palmer, s.39-40.

## **8. PERFORMANS DEĞERLENDİRİLMESİ KONUSUNDA BANKACILIK SEKTÖRÜNDE YAPILAN ALAN ARAŞTIRMASI**

### **8.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı:**

Küreselleşmenin bir sonucu olarak hızla artan rekabet ortamında işletmelerin rekabet avantajı sağlayıp faaliyetlerine devam edebilmeleri büyük ölçüde sahip oldukları insan faktörünü ne ölçüde etkin ve verimli olarak kullandıklarına bağlıdır. Bu bağlamda insan faktörünün iş başarımının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonuçlarına göre iyileştirilmesi gerekmektedir. İnsan faktörünün işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak performans değerlendirmesi günümüzde öncelik verilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada performans değerlendirmesi teorik yönden incelenilmiş olup, uygulamada nasıl yapıldığını görebilmek açısından en yaygın olarak kullanılan bankacılık sektöründe bir alan çalışması yapılmıştır. Alan araştırmasında performans değerlendirmenin şu anda yapıldığı şekli ile gelecekte yapılması istenilen şekli çalışanların görüşleri doğrultusunda karşılaştırılarak, işletmelere performans değerlendirme sistemlerinde geleceğe yönelik yapmaları gereken değişiklik konusunda önerilerde bulunulmuştur.

### **8.2. Araştırmanın Kapsamı ve Metodu:**

Performans Değerlendirme, günümüzde bankacılık sektöründe etkin ve yaygın bir şekilde kullanıldığından dolayı, çalışmanın örneklemini K.Maraş'ta faaliyette bulunan 16 banka şubesinde çalışan 155 personel oluşturmuştur. Alan çalışmasında veriler anket yoluyla toplanmış olup, bu anket çalışmasında genel olarak performans değerlendirmenin şu anda (mevcutta) nasıl yapıldığı ve gelecekte nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanların görüşleri alınmıştır. Bu bağlamda; performans değerlendirme sıklığı, performans değerlendirmenin kimler tarafından yapıldığı, performans değerlendirme kriterleri, performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmede personele ayrılan zaman, performans değerlendirme sürecinde kararlara katılım, konuları araştırma kapsamına alınmıştır.

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

### **8.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi:**

#### **8.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri:**

Araştırma konusu olan bankalarda çalışan ve araştırma kapsamına alınan personelin, demografik özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo.1.Bankalarda Çalışan Personelin Demografik Dağılımı

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

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

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

### 8.3.2. Performans Değerlendirme Sıklığı

Araştırmanın yapıldığı bankalarda performans değerlendirme sıklığını ölçebilmek için "Bankanızda performans değerlendirme şu anda hangi sıklıkla yapılmaktadır?" "Gelecekte hangi sıklıkla yapılmalıdır?" soruları sorulmuştur.

Tablo.2. Performans Değerlendirme Sıklığı

SEÇENEKLER	ŞU ANDA YAPILMAKTA OLAN		GELECEKTE YAPILMALI	
	N	%	N	%
Yılda bir defa	29	18,8	18	11,7
Yılda iki defa	115	74,2	117	75,5
Yılda iki defadan fazla	5	3,2	14	9
Düzensiz olarak	3	1,9	5	3,2
Üç ayda bir	3	1,9	1	0,6
TOPLAM	155	100	155	100

“Bankanızda performans değerlendirme şu anda hangi sıklıkla yapılmaktadır?” sorusuna çalışanların %74,2’si performans değerlendirmenin şu anda yılda iki defa, %18,8’i yılda bir defa, %3,2’si yılda iki defadan fazla, %1,9’u düzensiz olarak ve %1,9’u ise performans değerlendirmenin üç ayda bir yapıldığını belirtmişlerdir.

Çalışanların %75,5’u performans değerlendirmenin gelecekte yılda iki defa, %11,7’si yılda bir defa, %9’u yılda iki defadan fazla, %3,2’si düzensiz olarak ve %0,6’sı ise üç ayda bir yapılmalıdır cevaplarını vermişlerdir.

Çalışanların vermiş oldukları cevaplar ile banka uygulamaları arasında neredeyse birebir bir paralellik sözkonusudur. Her iki durumda da performans değerlendirmesinin yılda iki defa yapılıyor olması ve gelecekte de aynı sıklıkta yapılması gerektiğini gösteren oran yaklaşık %75’tir.

Özellikle ücret sistemini performans değerlendirmesi üzerine kuran bankalar yılda iki defa değerlendirme yapmaktadırlar. 6 ayda bir gelen maaş artışlarına paralel performanstaki artış ta, banka yönetimince dikkate alınmaktadır. Bu uygulamaya göre, normal maaş zamlarının yanında yüksek performans sergileyen çalışanlara da ayrıca zam verilmektedir.

### 8.3.3. Performans Değerlendirme Kim / Kimler Tarafından Yapılmakta/Yapılmalı?

Performans değerlendirmenin kimler tarafından yapıldığını ortaya koyabilmek amacıyla “Performans değerlendirme şu anda kim / kimler tarafından yapılmaktadır?” “Gelecekte kim / kimler tarafından yapılmalıdır?” soruları sorulmuştur.

Tablo.3. Performans değerlendirme şu anda kim / kimler tarafından yapılmaktadır? Gelecekte kim / kimler tarafından yapılmalıdır?

SEÇENEKLER	ŞU ANDA YAPILMAKTA		GELECEKTE YAPILMALI	
	N	%	N	%
Birinci Amir	15	9,7	9	5,8
Birinci ve İkinci Amir	137	88,4	27	17,4
Astlar ve İş Arkadaşları	-	-	33	21,3
Kendi Kendine Değerleme	-	-	35	22,6
İşl. Dış. Danışman Firma	-	-	2	1,3
İşl. İçi Değerleme Komitesi	2	1,3	48	31
Müşteriler	-	-	1	0,6
I.ve II.Amir+ Gen.Müdür.	1	0,6	-	-
TOPLAM	155	100	155	100

“Performans değerlendirme şu anda kim / kimler tarafından yapılmaktadır?” sorusuna çalışanların büyük çoğunluğu (%88,4) değerlendirmenin birinci ve ikinci amir tarafından yapıldığını belirtirken, %9,7’si ise değerlendirmenin birinci amir tarafından yapıldığını öne sürmüşlerdir. Performans değerlendirmesinin gelecekte kim/kimler tarafından yapılması gerektiği konusunda anketi cevaplayanların %31’i işletme içi değerlendirme komitesi, %22,6’sı kendi kendine değerlendirme, %21,3’ü astlar ve iş arkadaşlarınca, %17,4’ü birinci ve ikinci amir tarafından, %5,8’i ise birinci amir tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Bu sonuçlar, banka uygulamaları ile çalışan taleplerinin uyummadığını göstermektedir. Katılımcıların %98,1’ine göre bankalarda performans değerlendirme şu anda birinci amir veya birinci ve ikinci amir tarafından yapılırken, çalışanların ancak %23,2’si gelecekte değerlendirme birinci amir, birinci ve ikinci amir tarafından yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu da çalışanların geleneksel değerlendirme anlayışından modern değerlendirme anlayışına yöneldiklerini göstermektedir. Bilindiği gibi, geleneksel değerlendirme anlayışında, çalışanlar birinci veya ikinci amiri tarafından değerlendirilmektedir. Bu anlayış, kişinin işini nasıl yaptığını, başarılı ve başarısız yönlerini ve çalışanların hangi konularda kendilerini nasıl geliştirmeleri gerektiğini en iyi bilen kişinin ilk amiri olduğu mantığına dayanmaktadır. Ancak; ilk amir ile çalışan arasındaki fiziki ve duygusal yakınlık, değerlendirme subjektif olmasına yol açabilir. Bunun için de özellikle, kendi kendine değerlendirme, astlar ve iş arkadaşlarınca değerlendirme ve işletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi yardımıyla

yapılan değerlemeler bu subjektifliği ortadan kaldırmak için geliştirilmiş yöntemlerdir.<sup>60</sup>

Astlar ve iş arkadaşları tarafından değerlendirme yapılmalı diyen çalışanların oranı %21,3'tür. Bu değerlendirmenin gerçeği yansıtabilmesi için, astların performans değerlendirme konusunda çok iyi eğitilmiş olmaları ve en önemlisi astların amirlerinin yapmış oldukları işler konusunda bilgi sahibi olmaları gerekir. İş arkadaşlarınca yapılan değerlendirmelerde, sadece genel bir fikir elde edilebilir. Yoksa bu değerlendirmeye bağlı olarak özellikle ücretlerde yapılacak artış veya azalışlar yanıltıcı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Çünkü çalışanlar bu konuda subjektif davranabilirler.<sup>61</sup>

Kişi kendi kendini değerlendirmeli diyen çalışanların oranı ise %22,6'dır. Özellikle modern yönetim tekniklerinden Amaçlara Göre Yönetim'de bu uygulama yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletme hedeflerinin dönem başında çalışanlarla belirlenmesi durumunda, hedefler astlar ve üstler tarafından birlikte saptandıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının belirlenmesinde bu yöntem etkin olarak kullanılmaktadır. Astlar, ulaşmaları gereken hedefleri bildiklerinden, dönem sonunda ortaya çıkan fiili sonuçlar yani gerçekleşen hedeflere göre kendilerini değerlendirebilirler.

İşletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi tarafından performans değerlendirmesi yapılmalıdır diyen çalışanların oranı %31 olarak en üst düzeyde gerçekleşmiştir. Bu yöntem, çalışanın ilk amirince değerlendirme yapılırken oluşabilecek taraflılığı ortadan kaldırabilir. Çalışanların gelecekte yapılmasını istedikleri bu değerlendirme yöntemini tercih etmelerinin nedeni, taraflılığı ve subjektifliği ortadan kaldırmak ve değerlendirmeyi daha objektif bir tabana yaymaktır şeklinde yorumlanabilir. Özellikle bu yöntem, bankalarda rahatlıkla ve verimli bir şekilde uygulanabilir. Çünkü, bankanın çalışma alanının büyük olmaması ve yapılan işin niteliğinin çalışanların birbirleriyle etkileşim içerisinde olmalarını gerektirmesi, çalışan personelin tüm değerlendiriciler tarafından izlenebilmesi bu tür bir değerlendirmeyi kolaylaştırabilir.

Yukarıda elde edilen sonuçlara göre modern performans değerlendirme yöntemlerinden birisi olan "360 derece değerlendirme yöntemi" ön plana çıkmaktadır. Bu yöntemde, personelin tavır ve becerileri sadece üstleri tarafından değil, iş arkadaşları, astlar, müşteriler, patronları ve kendileri tarafından değerlendirilir. Bu yöntem ile yöneticilerin performans değerlendirme ile ilgili farklı bakış açılarını ortaya koymak, personelin kendi değerlendirmelerini başkalarının yaptığı değerlendirmeler ile karşılaştırmak,

---

<sup>60</sup> Kaynak ve Diğerleri., s.209.

<sup>61</sup> Uyargil, s.34.

ve personel ile iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimi daha biçimsel hale getirmek mümkün olur.<sup>62</sup>

### 8.3.4. Performans değerlendirmede hangi kriterlere önem verilmekte/ verilmeli?

Çalışanlara “Performans değerlendirmede şu anda hangi kriterlere önem verilmektedir?” “Gelecekte Hangi kriterlere önem verilmelidir?” soruları sorulmuştur.

Tablo.4. Performans değerlendirmede şu anda hangi kriterlere önem verilmektedir? Gelecekte hangi kriterlere önem verilmelidir?

KRİTERLER	ÖNEM SIRASI									
	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mesleki Bilgi	19	12,3	53	34,1	18	11,6	49	31,6	16	10,3
	<b>59*</b>	<b>38,2</b>	<b>88</b>	<b>56,8</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>2</b>	<b>1,3</b>	-	-
İşteki Verim	57	36,8	26	16,8	44	28,4	17	11	13	8,4
	<b>87</b>	<b>56,1</b>	<b>52</b>	<b>33,5</b>	<b>13</b>	<b>8,4</b>	<b>3</b>	<b>1,9</b>	<b>1</b>	<b>0,6</b>
Sosyal Yön	24	15,5	40	25,8	30	19,3	25	16,1	34	22
	<b>1</b>	<b>0,6</b>	<b>4</b>	<b>2,6</b>	<b>49</b>	<b>31,6</b>	<b>66</b>	<b>42,6</b>	<b>36</b>	<b>23,2</b>
Yöneticilik Yetenek.	3	1,9	19	12,3	35	22,6	43	27,8	56	36,1
	<b>3</b>	<b>1,9</b>	<b>6</b>	<b>3,9</b>	<b>47</b>	<b>30,3</b>	<b>46</b>	<b>29,7</b>	<b>52</b>	<b>33,5</b>
Kişisel Davranış	52	33,5	17	11	28	18,1	21	13,5	36	23,2
	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>5</b>	<b>3,2</b>	<b>41</b>	<b>26,5</b>	<b>38</b>	<b>24,5</b>	<b>66</b>	<b>42,7</b>
TOPLAM	155	100	155	100	155	100	155	100	155	100
	<b>155</b>	<b>100</b>	<b>155</b>	<b>100</b>	<b>155</b>	<b>100</b>	<b>155</b>	<b>100</b>	<b>155</b>	<b>100</b>

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

“Performans değerlendirmede şu anda hangi kriterlere önem verilmektedir?” sorusuna çalışanların ankette yer alan ve Tablo 4’de belirtilmiş olan kriterleri 1’den 5’e kadar önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Çalışanlar tarafından önem derecesine göre ilk sırada verilen cevaplar; %36,8 ile işteki verim düzeyi, %33,5 ile kişisel davranış düzeyi, %15,5 ile sosyal yön düzeyi, %12,3 ile mesleki bilgi düzeyi ve %1,9 ile yöneticilik yetenekleri düzeyidir. Tablo 4’deki “önem sırası 1” kolonunda yer alan oranlardan hareket etmek yerine tablodaki bütün veriler esas alındığında, çalışanların kriterleri sıralamalarında önemli bir değişiklik meydana gelmemekte, yalnızca mesleki bilgi ile sosyal yön kriterleri yer değiştirmektedir. Tablo 4’deki önem sırasına göre çalışanların kriterleri sıralamalarında; işteki verim ve kişisel davranışlar en önemli kriterler olarak

<sup>62</sup> Noe, A. R. “İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi”, Çev. Çetin Canan, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1999, s.262-264.

ortaya çıkmakta, bunları mesleki bilgi ve sosyal yön kriterleri takip etmektedir. Yöneticilik yetenekleri ise en az öneme sahip performans değerlendirme kriteri olarak ortaya çıkmaktadır.

“Performans değerlendirmede gelecekte hangi kriterlere önem verilmelidir?” sorusuna çalışanlar tarafından önem sırasına göre ilk sırada verilen cevap, %56,1 ile işteki verim düzeyi, %38,2 ile mesleki bilgi düzeyi, %3,2 ile kişisel davranış düzeyi, %1,9 ile yöneticilik yetenekleri düzeyi ve %0,6 ile sosyal yön düzeyidir. Tablo 4’deki “önem sırası 1” kolonunda yer alan oranlardan hareket etmek yerine tablodaki bütün veriler esas alındığında çalışanların kriterleri sıralamalarında hiç bir değişiklik meydana gelmemektedir. Tablo 4’deki önem sırasına göre çalışanların kriterleri sıralamalarında; işteki verim ve mesleki bilgi performans değerlendirilmede gelecekte kullanılması gereken en önemli kriterler olarak ortaya çıkmakta, bunları kişisel davranış ve sosyal yön kriterleri takip etmektedir. Yöneticilik yetenekleri ise en az önem verilmesi gereken kriter olarak rapor edilmektedir.

Burada ortak nokta, işteki verim düzeyinin her iki durumda da ilk sırada yer almasıdır. Bu sonuç performans değerlendirme felsefesinin de temelini oluşturmaktadır. İşteki verim düzeyinin performans değerlendirilmede temel kriter olması, sistemin hem işletme hem de çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir. Diğer önemli bir nokta, çalışanların “kişisel davranış düzeyini” performans değerlendirilmede şu anda kullanılan önemli kriterlerden birisi (%33,5) olarak rapor etmelerine karşın, gelecekte bu kritere bugün verileden daha az önem verilmesi gerektiğini istemeleridir. Yalnızca %3,2 gibi küçük oranda bir çalışan grubu kişisel davranışın gelecekte de en önemli kriter olarak kabul edilmesi gerektiğini rapor etmişlerdir. Bu sonuç; çalışanların geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına yöneldiklerinin bir göstergesidir. Bilindiği gibi, geleneksel yönetim anlayışında kişisel davranış düzeyi ön plandadır. Bu yaklaşım, kişisel niteliklerin kişinin çalışmasına yansıtacağını ve kişiyi işletme içerisinde etkileyeceğini varsayar. Modern yönetim anlayışında ise, kişinin işteki başarı derecesi ön plandadır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, bankacılık sektörü gibi toplumla iç içe olan bir meslekte de kişilik faktörleri gözardı edilemez. Bu nedenle değerlendirme yapılırken, kişilik faktörleri ve sosyal yön düzeyi ihmal edilmeksizin, çalışanın işindeki başarı derecesine ağırlık verilebilir.

### 8.3.5. Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri

Bankalarda kullanılan performans değerlendirme yöntemlerini ortaya çıkarabilmek amacıyla çalışanlara “Bankanızda şu anda hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır? Gelecekte hangi değerlendirme yöntemi kullanılmalıdır?” soruları sorulmuştur.

“Bankanızda şu anda hangi performans değerlendirme yöntemi kullanılmaktadır?” sorusuna çalışanların, %93,5’i puanlama yöntemi, %1,3’ü ikili karşılaştırma yöntemi, %1,3’ü sınıflama ve %1,3’ü ise zorunlu

dağılım yönteminin kullanıldığını öne sürmüşlerdir. Çalışanların %2,6'sı bu soruya hiçbir fikrim yok cevabını vermişlerdir.

Tablo.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

SEÇENEKLER	ŞU ANDA KULLANILAN		GELECEKTE KULLANILMALI	
	N	%	N	%
İkili Karşılaştırma	2	1,3	9	5,8
Sınıflama	2	1,3	2	1,3
Sıralama	-	-	1	0,6
Zorunlu Dağılım	2	1,3	2	1,3
Puanlama	145	93,5	141	91
Hiçbir fikrim yok.	4	2,6	-	-
TOPLAM	155	100	155	100

“Gelecekte hangi değerlendirme yöntemi kullanılmalıdır?” sorusuna ise; çalışanların %91'i puanlama yöntemi, %5,8'i ikili karşılaştırma, %1,3'ü sınıflama, %1,3'ü zorunlu dağılım ve %0,6'sı sıralama yöntemi kullanılmalıdır cevaplarını vermişlerdir.

Bu sonuçlara göre, puanlama yönteminin %93,5 ile şu anda kullanılan ve %91 ile gelecekte kullanılması istenilen yöntem olduğu, bankaların uygulaması ile çalışanların talebinin hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Bu aynı zamanda kullanılan yöntemin geçerliliğinin de bir göstergesidir.

### 8.3.6. Performans Değerlendirmede Personele Ayrılan Zaman

Bankaların performans değerlendirmede herbir personel için ayırdıkları zamanı ölçebilmek amacıyla çalışanlara “Bankanızda performans değerlendirmesi yapılırken şu anda herbir personele ne kadar zaman ayrılmaktadır?” Gelecekte ne kadar zaman ayrılmalıdır?” soruları sorulmuştur.

“Bankanızda performans değerlendirmesi yapılırken şu anda herbir personele ne kadar zaman ayrılmaktadır?” sorusuna çalışanların yaklaşık %61'i bir saatten az, %23'ü birkaç saat ve %12'si bir saat zaman ayırdığını belirtmişlerdir. “Gelecekte ne kadar zaman ayrılmalıdır?” sorusuna ise, ankete katılanların yaklaşık %51'i birkaç saat, %41'i bir gün ve %8'i bir saat zaman ayrılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre; birkaç saat ve bir gün içerisinde değerlendirme yapıldığını bildiren çalışanların oranı %25 iken, gelecekte birkaç saat ve bir günde değerlendirme yapılmalı diyen çalışanların oranı ise %92 olarak gerçekleşmiştir. Başka bir ifade ile, performans değerlendirmesi yapılırken şu anda herbir personele bir saat ya da bir saatten daha az zaman ayırdığını ifade eden çalışanların oranı %73 iken

gelecekte bir saatten daha fazla zaman ayrılmasını gerekli gören çalışanlar %91,7 gibi büyük bir orana sahiptirler. Bu da bankaların çalışanlarının performans değerlendirmesine gelecekte daha fazla zaman ayırmaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo.6. Performans Değerlendirmede Personele Ayrılan Zaman

SEÇENEKLER	ŞU ANDA AYRILAN ZAMAN		GELECEKTE AYRILMASI İSTENİLEN ZAMAN	
	N	%	N	%
Bir gün	3	1,9	63	40,7
Birkaç saat	36	23,2	79	51
Bir saat	19	12,3	12	7,7
Bir saatten az	94	60,7	1	0,6
Zaman ayrılmamakta/ ayrılmamalı	3	1,9	-	-
TOPLAM	155	100	155	100

### 8.3.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Kararlara Katılım

Performans Değerlendirme Sürecinde Kararlara Katılımı ölçebilmek amacıyla “Performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara şu anda ne ölçüde katılmaktasınız?” “Gelecekte ne ölçüde katılmayı düşünüyorsunuz?” soruları sorulmuştur.

“Performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara şu anda ne ölçüde katılmaktasınız?” sorusuna, “Değerlendirme yapılırken benim görüşüm alınır” diyen çalışanların oranı yaklaşık %37, “Değerlendirme yapıldıktan sonra benim görüşüm alınır” diyen çalışanların oranı %28, “Değerlendirme yapılmadan önce benim görüşüm alınır” diyen çalışanların oranı yaklaşık %18 ve “Kesinlikle görüşüm alınmaz” diyen çalışanların oranı ise %17’dir.

Bu sonuçlara göre, yalnızca yaklaşık %17 gibi küçük bir oranda çalışan grubu performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara şu anda hiç katılmadıklarını ifade ederken, çalışanların geri kalan büyük çoğunluğu (%83) kararlara bir şekilde katıldıklarını öne sürmüşlerdir.

Tablo.7.Performans Değerlendirme Sürecinde Kararlara Katılım

SEÇENEKLER	ŞU ANDA NE ÖLÇÜDE KATILMAKTASINIZ		GELECEKTE NE ÖLÇÜDE KATILMAYI DÜŞÜNÜRSÜNÜZ	
	N	%	N	%
Değerlendirme yapılmadan önce benim görüşüm alınır / alınmalı	28	18,1	115	74,2
Değerlendirme yapılırken benim görüşüm alınır / alınmalı	58	37,4	37	23,9
Değerlendirme yapıldıktan sonra benim görüşüm alınır / alınmalı	43	27,7	2	1,3
Kesinlikle görüşüm alınmaz / alınmamalı	26	16,8	-	-
Görüşümün alınmasına gerek yok	-	-	1	0,6
TOPLAM	155	100	155	100

Performans değerlendirme sürecinde verilen kararlara gelecekte ne ölçüde katılmayı düşünüyorsunuz? sorusuna çalışanların yaklaşık %74'ü "Değerlendirme yapılmadan önce benim görüşüm alınmalı" %24'ü "Değerlendirme yapılırken benim görüşüm alınmalı" cevaplarını vermişlerdir.

Bu sonuçlar incelendiğinde; çalışanların şu anda kararlara katıldıklarını ve gelecekte de katılmak istedikleri ortaya çıkmaktadır. Mevcutta uygulanan ile gelecekte olması beklenen arasındaki temel farklılık ise çalışanların kararlara katılma zamanı ile ilgilidir. Değerlendirme yapılmadan önce ve değerlendirme yapılırken benim görüşüm alınır diyen çalışanların oranı yaklaşık %55 iken, gelecekte değerlendirme yapılmadan önce ve değerlendirme yapılırken benim görüşüm alınmalı diyen çalışanların oranı ise yaklaşık %98 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar, çalışanların katılımcı bir yönetim anlayışını benimsediklerini göstermektedir. Bu tarzı benimseyen işletmeler ve çalışanların gelecekte başarılı olma şansları daha fazladır. Zaten performans değerlendirme anlayışının temelinde de katılımcılık ruhu yatmaktadır.

## 9. SONUÇ:

Günümüzün globalleşen dünyasında her alanda büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim artık işletmelerin pazar güçlerini koruyabilmeleri için, sadece üretimi artırmaları değil aynı zamanda üretimin bir unsuru olan insan faktörünün de kalitesinin artırılmasını zorunlu kılmıştır. İnsan faktörünün diğer üretim faktörleri gibi saklanamaması, depolanamaması bu faktörden azami ve etkin bir şekilde yararlanmayı gerekli kılmıştır. Bu nedenle işletmeler, özellikle “İnsan Kaynakları Birimi”nin desteği ile çalışanların performansını ölçmek ve verimliliklerini artırabilmek amacıyla, “Performans Değerlendirme Sistemleri”ni kurmuşlardır. Bu sistemler aracılığı ile, işletmede çalışan personelin; işleme olan katkılarının artırılması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, eğitim gereksinimlerinin tespiti, kariyer planlama, ücret artışları, terfi ve daha üst kademelere hazırlanması amaçlanmıştır.

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

- **Yılda İki Defa Yapılmalı:** Performans değerlendirmenin yılda iki defa yapıldığı ve gelecekte de yılda iki defa yapılması gerektiği çalışanlar tarafından belirtilmiştir.
- **360 Derece Değerleme Yöntemi Kullanılmalı:** Performans değerlendirmenin şu anda yaygın olarak birinci ve ikinci amir tarafından yapıldığı, ancak gelecekte sırasıyla, “İşletme İçinde Oluşturulan Değerleme Komitesi”, “Kendi Kendine Değerleme”, “Astlar ve İş Arkadaşlarınca Değerleme” ve “Birinci ve İkinci Amir Tarafından Değerleme” yapılması gerektiği görüşü hakimdir. Bu da geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçişin bir ifadesidir. Aynı zamanda bu durum 360 derece değerlendirme yönteminin ön plana çıktığının da bir göstergesidir.
- **İşteki Verim ve Mesleki Bilgi Düzeyleri Esas Alınmalı:** Performans değerlendirmesinde şu anda “İşteki Verim Düzeyi” ve “Kişisel Davranış Düzeyi”ne önem verildiğini, gelecekte de “İşteki Verim Düzeyi”ne önem verilmesi gerektiğini, ancak “Kişisel Davranış Düzeyi” yerine “Mesleki Bilgi Düzeyi”ne önem verilmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Ankette “Kişisel Davranış Düzeyi” önem verilmesi gereken kriterler içerisinde son sırada ( 5. sırada ) yer almıştır.
- **Puanlama Yöntemi Kullanılmalı:** Performans Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler’de şu anda ve gelecekte en yaygın kullanılan ve kullanılması gereken yöntem olarak “Puanlama Yöntemi” ilk sırada yer almıştır. Bu da kullanılan değerlendirme yönteminin geçerliliğinin de bir göstergesidir.

- **Herbir Personele Bir Saatten Fazla Zaman Ayrılmalı:** Performans Değerlendirmede personele şu anda bir saat ve bir saatten daha az zaman ayrılıyor diyen personel oranı %70 iken, gelecekte birkaç saat ve bir gün zaman ayrılmalı diyen personel oranı %90 olarak gerçekleşmiştir. Bu da performans değerlendirmeye şu anda uygulananadan daha fazla zaman ayrılması gerektiğini göstermektedir.
- **Değerleme Yapılmadan Önce veya Yapılırken Personelin Görüşleri Alınmalı:** Performans Değerlendirme Sürecinde Kararlara Katılımda; “Değerlendirme Yapılmadan Önce Görüşüm Alınır” ve “Değerleme Yapılırken Görüşüm Alınır” diyen çalışanların oranı yaklaşık %55 iken, gelecekte “Değerlendirme Yapılmadan Önce Görüşüm Alınmalı” ve “Değerlendirme Yapılırken Görüşüm Alınmalı” diyen çalışanların oranı ise, yaklaşık %98 gibi çok yüksek bir seviyede gerçekleşmiştir. Bu da, çalışanların değerlendirme öncesi ve değerlendirme yapılırken görüşlerinin alınmasını istediklerini göstermektedir.

Sonuç olarak; personelin katılımının sağlanarak, daha fazla zaman ayrılarak ve çalışanların “işteki verim” ve “mesleki bilgi” düzeyleri esas alınarak yapılacak performans değerlendirmelerinin daha etkin sonuçlar yaratacağı ve de tüm personel tarafından kabul görerek, kendisinden beklenen faydayı ortaya çıkarabileceği araştırma bulguları ışığında öngörülmektedir.

Şunu da belirtmek gerekir ki; bu sonuçlardan yola çıkarak her sektörde ve durumda geçerli olan “en iyi” olarak nitelendirilebilecek tek bir performans değerlendirme sistemi tanımı yapılamaz. Bir performans değerlendirme sistemi bir grup işletmede çok etkin sonuçlar verirken, diğer işletmelerde beklenen etkiyi göstermeyebilir. Dolayısıyla, değerlendirme sistemi örgütün yapısı, kültürü ve çalışanların beklentilerine cevap verecek şekilde yapılandırılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

1. AKAL, Z., **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 1992.
2. ANDERSON, G., “Performance Appraisal”. In Towers, B. (Editor) **The Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Publishing, Oxford, ss.186-207, 1993.
3. ARMSTRONG, M., **A Handbook of Personnel Management Practice** (Fourth Edition), Kogan Page, London, 1991.
4. AŞKUN C. İ., **İşgören**, Baytaş Yayıncılık, İstanbul, 1982.

5. ATAAY, İ. D., **İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**, 1.Cilt, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 235, İstanbul, 1990.
6. BENLİGİRAY, S., **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No. 1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No: 164, Eskişehir, 1999.
7. BİNGÖL, D., **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım, 3.Baskı, İstanbul, 1997.
8. CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, Ş., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 2. Baskı, 1995.
9. CANMAN, D., **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1995.
10. CANMAN, D., **Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİE, Ankara, 1993.
11. CEM, C., “İşgörenin Değerlendirilmesi”, **Sevk ve İdare Dergisi**, Sayı:107, İstanbul, 1977.
12. CEYLAN, R., **Personel Yönetimi**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1994.
13. ÇELİK, C., **İnsan Kaynakları Yönetiminin Değerlendirilmesi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi**, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 3808, Adana, 2001.
14. ERDOĞAN, İ., **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No:248, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 141, İstanbul, 234s, 1991.
15. EREL, D., “Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 52, ss.287-309, 1997.
16. FINDIKÇI, İ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
17. FLETCHER, C. ve WILLIAMS, R., **Performance Appraisal and Career Development**. Hutchinson Education, London, 1986.
18. GRAHAM, H. T. ve BENNETT, R., **Human Resource Management**. (Sixth Edition), Pitman Publishing, London, 1991.
19. HACKETT, P., **Success in Management: Personnel**. (Third Edition), John Muray Publishing, London, 1994.
20. İNAL, A. C., **İşgören**, Baytaş Yayıncılık, İstanbul, 1982.

21. KAYNAK, T., ADAL, Z., ATAAY, İ., UYARGİL, C., SADULLAH, Ö., ACAR, A. C., ÖZÇELİK, O., DÜNDAR, G. ve ULUHAN, R., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Yayın No: 276, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 406, Dönence Basım ve Yayın Hiz. İstanbul, 1998.
22. MOLANDER, C. ve WINTERTON, J., **Managing Human Resources**. Routledge Publishing, London, 1994.
23. MOON, P., **Appraising Your Staff**. (Second Edition), Kogan page, London, 1997.
24. NOE, A.R., **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. ve Editör: ÇETİN, Canan, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1.Baskı, İstanbul, 1999.
25. ÖZÇELİK, O., “Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” **7.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul, ss.80, 1999.
26. PALMER, J. M., **Performans Değerlendirmeleri**, American Management Association / Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1.Baskı, İstanbul, 1993.
27. PINNINGTON, A. ve EDWARDS, T., **Introduction to Human Resource Management**. Oxford University Press, Oxford, 2000.
28. SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, 1.Baskı, Bursa, 2000.
29. SABUNCUOĞLU, Z., ve TOKAL, T., **İşletme Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
30. TINAZ, P., “Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi** Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sayı:5, ss.389-406, 1999.
31. TORRINGTON, D. ve WEIGHTMAN, J., **Action Management: The Essentials**. Institute of Personnel Management, 1991.
32. UYARGİL, C., **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262 , 1994.
33. YENİÇERİ, Ö., “**İşletme Fonksiyonel Analiz 2**” Tutibay Ltd. Şti., Niğde, 1996.
34. YÜKSEL, Ö., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, İksan Matbaası, 2.Baskı, Ankara, 1998.