

## TEKSTİL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ ADAYLARI İÇİN PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ KURULMASINA YÖNELİK BİR ÇALIŞMA

**Prof. Dr. İsmail BAKAN**  
KSÜ, İİBF İşletme Bölümü

**Öğr. Gör. A. Melih EYİTMİŞ**  
KSÜ, İİBF İşletme Bölümü

**Bilim Uzmanı Bircan DEMİR**  
KSÜ Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi

### Özet

*Performans değerlendirme çalışanların ortak hedeflere ulaşması için verimli çalışmasına yardımcı olur. Bu sebeple performans değerlendirme bir organizasyonun ve bireylerin verimliliğini arttırmada en kritik gerekliliktir. Diğer bir deyişle değerlemenin etkinliği devamlı olarak ölçülmelidir. Değerleme sistemi hususunda, organizasyona daha fazla katma değer sağlaması için yeni düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, konuyla ilgili metin incelenmiş ve bu doğrultuda Malatya'daki Tekstil Fabrikaları için bir performans değerlendirme sistemi etkinlik modeli geliştirilmiştir. Bu nedenle çalışmanın ana katkısı tekstil fabrikaları için performans değerlendirme modelinin gelişimidir. Modelin gelişim ve verilerin toplanması için çalışma aşamasında anket ve mülakat yöntemleri kullanılmıştır. Sonrada sonuçlar uygun istatistiksel teknikler kullanılarak SPSS Programında analiz edildi.*

**Anahtar Kelimeler:** *Performans, Performans Değerleme, Performans Yönetimi*

## A STUDY FOR THE DEVELOPMENT OF PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM FOR THE MANAGER CANDIDATES IN THE TEXTILE COMPANIES

### Abstract

*“Performance Appraisal” systems help the organization members to work effectively for a mutual target. For this reason, “performance appraisal” is the most critical management asset to improve the quality of the individuals and the organization. In other words, the effectiveness of the appraisal must always be evaluated. With regard to this evaluation, new arrangements should be made to upgrade the effectiveness of the appraisal. In this study, related literature for the performance appraisal has been reviewed and an effectiveness model of “performance appraisal” system has been designed for Textile Factory in Malatya accordingly. Therefore, the main contribution of this study is the development of a performance appraisal model for textile factory. . Questionnaire and interview methods were used in the study process for the development of the model and collecting data. Then, the data was analyzed by using appropriate statistical techniques via SPSS programme.*

**Key Words:** *Performance, Performance Appraisal, Performance Management*

## Giriş

İnsan Kaynakları terimi bir işletmede, en üst yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar tüm çalışanları kapsar. Günümüzde bir işletmenin maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İşte insan kaynağı bu derece önemli olunca işletmelerde insan faktörü üzerinde yapılan çalışmalar hızla artmış ve insan kaynakları yönetimi de hızla gelişmiştir.

İnsan Kaynaklarının çalışma alanı içerisinde yer alan performans değerlendirme ise; işletmelerde çeşitli organizasyonel kararların alınabilmesi için sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlara hizmet etmesi ve sık olarak kullanımı, sürecin dinamik olmasına ve sürekli nitelik kazanmasına neden olmaktadır.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) literatüründe performans değerlemeye ilişkin zengin bir bilgi altyapısı olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Performans değerlemenin örgütlerde nasıl yapılacağına ilişkin geliştirilmiş çeşitli modeller ve yöntemler literatürde yer almaktadır. Ancak, bu model ve yöntemler firmalarda performans değerlemenin nasıl yapılabileceğine ilişkin temel yol gösterici mahiyette olup, bunların uygulanmaya aktarılmasında makro düzeyde ülke farklılıkları, mezo düzeyde bölge ve sektörel farklılıklar ve mikro düzeyde ise firma farklılıkları ancak yapılacak spesifik proje ve araştırmalar neticesinde ortaya çıkartılabilecektir. Örneğin, performans değerlendirme sistemi kurgulandığında firma yapısı, kültürü ve işin özelliklerinin mutlaka esas alınması gerekir. Kültür firmadan firmaya değişim sergileyebileceğine göre, performans değerlendirme sistemi kurgulanırken firmanın kültürel öğeleri, yapı içerisindeki temel dinamikler ve firmadaki her bir iş pozisyonundan firmanın beklentilerinin iyi analiz edilerek performans ölçümünde kullanılacak kriterler ve bunların ağırlık puanlarının tespit edilmesi gerekecektir. Bu nedenle bu çalışmanın amacı Türkiye’de istihdam ettiği işgücü sayısı açısından önemli bir konumda bulunan ve son yıllarda kurumsallaşma yönünde atılımlar gerçekleştiren tekstil sektörü firmaları için bir performans değerlendirme modeli geliştirmektir. Bu sayede, bir yandan Türkiye için önem arz eden bir sektörün İKY uygulamalarına destek sağlanmış olunacağı diğer yandan literatürde genel anlamda ifade edilmiş olan performans değerlendirme model ve yöntemlerinin sektörel bazda nasıl şekillendirileceği yönünde literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın ana amacı; insan kaynakları yönetiminde son derece önemli olan performans değerlendirme sürecinin hızla gelişen ve değişim içinde olan tekstil sektörü için yeni bir performans değerlendirme formu oluşturulmasıdır. Araştırma, iki ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde konunun literatür kısmı irdelenmiş ve ikinci kısmında ise yapılan saha araştırması ve geliştirilen performans değerlendirme sistemi ele alınmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise, saha araştırması çalışması sonucu elde edilen veriler genel olarak değerlendirilmiş ve oluşturulan örnek form sunulmuştur.

### ***Performans Değerlendirmenin Tanımı***

Performans; çalışanı işini yaparken daha fazla çaba sarf etmeye zorlaması, verilen işi, istenen standartlarda yerine getirebilme yeteneği gerektirmesi, işin bizzat çalışanlar tarafından yapılmasını öngörmesi, kuruluşu, çalışanlara bireysel destek sağlayabilecek ve uyumsuzlukları önleyebilecek bir atmosfer oluşturmaya zorlaması, çalışanları talebin en yüksek ve en düşük olduğu durumlara karşı hazırlıklı olmaya zorlaması (Çalık, 2003: 10) gibi özelliklerinden dolayı, günümüz işletmeleri tarafından benimsenen ve gereklilikleri yerine getirilmeye çalışılan bir kavramdır.

Performans değerlendirme, işgörenin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesidir. Diğer bir deyişle işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. Performans değerlendirme çok çeşitli isimler altında yapıyor olabilir. Örneğin, başarı değerlendirme, işgören boylandırması kullanılan terimlerden birkaçıdır (Aldemir, Ataol ve Budak, 2001: 267).

Bazı kaynaklarda geçen performans değerlendirmenin tanımı aşağıdaki gibidir:

Performans değerlendirme, bir işi yapan bireylerin, bir grubun ya da organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir anlatımla, hedefe varma derecesinin, nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Kahramanoğlu, 2000: 137).

Çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak, 2000 : 206).

Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarı davranışlarını gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa onu geliştirmek için yapılan çalışmaların organizasyonudur (Erdoğan, 1991: 168).

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

### ***Performans Değerlemenin Gelişimi***

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir. Daha sonraları F.Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin değerlendirilmesi sonrasında, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kaynak, 2000: 205).

I. Dünya Savaşı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan

sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler A.B.D.'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Performans değerlemenin tarihsel gelişimine bakıldığında, önceleri değerlendirme subjektif bir temele oturtulmuş olup hiçbir bilimsel ya da objektif ölçüme dayandırılmamıştır. Subjektif bir yaklaşımla yürütülen performans değerlendirme uygulaması, uzun bir süre gelişigüzel olmaktan kurtulamamış; çoğu defa, değerlemeyi yapanların önyargılarının etkisinde gerçek amaçlarından saptırılarak kullanılmıştır. Bu dönemde yapılan performans değerlemesi; ücret belirleme, terfi ya da yükseltme ve işten çıkarma gibi idari kararların alınmasında önemli girdiler oluşturmuştur.

1980'li yıllara gelindiğinde, performans değerlemenin psikometrim yönüne yönelik çalışma ve uygulamaların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu ölçme temasına ya da psikometrim yönde yapılan çalışmalara paralel olarak da, değerlendirme hataları/doğruluğu ve farklı değerlendirme formları üzerine anlamlı bir literatür birikimi olmuştur. Ancak 1980'li yıllardan başlayarak, ölçme ağırlıklı bu literatür yerini yavaş yavaş performans değerlendirme sürecinde bilimsel yaklaşıma bırakmıştır.

Bütün bu gelişmeler sonucu çalışanların performansının değerlendirilmesi için geliştirilen tekniklerin/yaklaşımların sayısı artmıştır. Bu artış performans değerlemenin yazını açısından bir zenginlik olarak kabul edilse bile, organizasyonlar açısından karmaşıklıklara neden olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Tüm gelişmeler, değerlendirme yöntemine yönelik genel esasların tanımlanmasında yardımcı olmasına karşın, organizasyonel yapıya uygun bir değerlendirme yönteminin oluşturulmasında daha çok değişken ve parametrenin dikkate alınmasını zorunlu kılmıştır. Bu zorluğa rağmen organizasyonlar, teorik yazına büyük ölçüde paralel ama daha çok diğer insan kaynakları yönetim sistemleriyle bütünlük ve uyum içinde faaliyet gösteren bir tekniği/yaklaşımı uygulama olanağını araştırmalıdır (Uyargil: 1994: 1). Bu da uygulamalardan, teorik yazına yeni katkılar sağlayacaktır.

Türkiyedeki sürece bakıldığında ise; Performans Değerlendirme ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makina ve Kimya Endüstrisi ile Devlet Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bingöl, 1993: 21).

### ***Performans Değerlendirme Süreci Ve Değerlendirme Yöntemleri***

#### ***Performans Değerlendirme Süreci***

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Rast gele bir performans sistemi kurmak yerine hiç bu işe girişmemek daha yerinde bir karar olacaktır. Performans değerlendirme süreci, yöneticinin temel yönetim fonksiyonu

olan kontrol fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve aynı zamanda en önemli görevidir (Kılıç, 1998: 1).

İşletmede performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için yazılı iş tanımlarının olması, iş profillerinin hazırlanması ve kuruluş hedeflerinin net olarak belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda performans değerlendirme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır ( Sabuncuoğlu, 2000: 163):

- Kriterlerin belirlenmesi
- Standartların belirlenmesi
- Değerleme periyotlarının belirlenmesi
- Performans değerlemesini yapacak kişilerin belirlenmesi
- Performans değerlendirme yönteminin belirlenmesi
- Performans değerlemesini yapacak kişilerin eğitimi
- Performans değerlendirme görüşmesi

#### ***Kriterlerin Belirlenmesi***

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

Kriterlerin seçiminde gözönünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163):

- Kriterler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı kriterler kullanılmalıdır.
- Kriter seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda işgören davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Kriterler açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Kriter sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir.

Her kriter sayısal olarak ya da belli sıfatlar ve açıklamalara göre değerlendirilir. Bazen iyiden kötüye, bazen de kötüden iyiye sıralanır. Örneğin;

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

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

Kriterlerin sayısal değerlendirilmesi yanılığa yol açabilir. Örneğin, 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Üstelik insan yeteneklerinin sayısal değerlemeye tabi tutulması pek iyi karşılanmamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 163).

Genel çizgileriyle değerlemeye temel olan kriterler dört grupta toplanabilir:

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği,
- İş bilgisi ve yeteneği,

- Bireysel özellikler,
- Bireyin ilişki ve davranışları.

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

Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için söz konusu ise, değerlendirilecek kriterlerin nitelik ve niceliği değişik boyutlarda olacaktır. Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri gibi kriterler seçilebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 163). İşletmelerin bu kriterlerden hangisini öncelikle kullanacağı, belirlediği personel politikalarına bağlı olarak değişim gösterecektir.

#### ***Standartların Belirlenmesi***

Performans standartları, ölçülen performansın başarılı olup olmadığının kıyaslanmasıdır. Bu standartların etkili olması için, her işin istenilen sonuçlarıyla ilgili standartlar geliştirilmelidir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 232).

Standartlar, çalışanların ne kadar başarılı olduklarını belirlemeye yönelik ölçütlerdir. Değerlendirme faaliyetinin etkili olabilmesi, her iş için beklenen sonuçlara bağlıdır. Performans standartları, objektif, ölçülebilir, gözlemlenebilir, ulaşılabilir ve yapılan işe uygun olmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde, değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade eden standartların ortaya konması doğrultusunda, işletmede benzer işi yapan her çalışanın ne yapması gerektiği biçimsel olarak ifade edilmiş olmaktadır.

Çalışanlar ve yöneticiler açısından neyin, nasıl yapılması gerektiği konusunda önemli bilgiler sağlayan performans standartları belirlenirken, hareket ve zaman etüdlerinden, iş örneklemeleri ve çalışanın geçmişteki başarılarını gösteren kayıtlardan yararlanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 158). Hedeflerin belirlenmesinde izlenen yol, sistemin uygulanabilirliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu doğrultuda, hedef belirleme sürecine yönetici ve çalışanların katılımının sağlanması ile kişilerin motivasyonları artacak ve hedefler daha etkin bir şekilde belirlenebilecektir (İplik, 2004: 29).

#### ***Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi***

Performans değerlendirme, çoğunlukla zor ve uzun zaman alan bir faaliyettir. Bu nedenle, işletmede değerlendirme faaliyetlerinin çok sık veya çok seyrek aralıklarla yapılması yararlı sonuçlar vermemektedir. Her iki durumda da değerlendirmeye tabi tutulan çalışan, kendi gelişimi için gerekli olan geribildirim kullanamayabilmektedir (Aldemir ve diğer., 2001: 280).

Değerlendirme faaliyeti, çoğunlukla çalışanın işe başlama tarihi esas alınarak, üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen aralıklarda gerçekleştirilir. Çok sık yapılan performans değerlendirme faaliyeti, çalışanlar üzerinde baskı yaratabilmektedir. Bu nedenle uygulamada en çok kabul gören değerlendirme periyodu, altı aylık veya bir yıllık olanlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

Yapılan işe bağlı olarak, o işi yapan kişinin performansını değerlendirebilmek için ihtiyaç duyulan süre farklılaşabilmektedir. Bu nedenle değerlendirme dönemleri belirlenirken, yapılan işin niteliği de dikkate alınmalıdır. Bu doğrultuda, her işletme faaliyet gösterdiği iş alanındaki iç ve dış çevre koşullarını dikkate alarak en uygun değerlendirme zamanını belirleyebilmektedir.

### ***Değerlemenin Kimler Tarafından Yapılacağıın Tespiti***

Performans değerlendirme yönteminin tasarım çalışmalarında diğer önemli bir süreç de değerlendirme kimin tarafından yapılacağı konusunda uygun çözümün bulunmasıdır. Değerlemenin kim veya kimler tarafından yapılacağı, organizasyonun yönetim politikasına bağlı olarak seçilecek performans değerlendirme yöntemiyle belirlenir. Ancak bu noktada üzerinde durulması gereken konu; değerlendirme yapacak kişi ya da kişilerin değerlendirileni yani çalışanı değerlendirebilecek yeterli gözlem yapabilecek ve performansa yönelik kanaati elde edilebilecek imkana sahip olup olmadığıdır (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 33). Ayrıca seçilecek değerlendirme yöntemi de bu konu üzerinde belirleyici bir role sahiptir.

Değerleyenlerin belirlenmesi, performans değerlendirme yönteminin başarısında çok önemli rol oynamaktadır. En iyi değerlendirme yöntemleri, yetersiz değerlendiricilerin elinde yarar yerine zarar verirken, aslında zayıf olan sistemler yeterli değerlendiricilerin elinde çok etkili ve verimli sonuçlar sağlayabilirler (Barutçugil, 2002: 196).

Değerlendiricilerin seçiminde etkili olan faktörlerin başında değerlendirilecek çalışanın yaptığı işlerin bilinmesi, organizasyonu tanınması, duygusal eğilimler ve önyargılara kapılmadan, çalışanın performansını tarafsız, sistematik olarak değerlendirme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. (Barutçugil, 2002: 197).

Değerleyenlerin belirlenmesine ilişkin çok farklı uygulamalar mevcuttur. Fakat, genel olarak performans değerlendirme çalışmalarında, aşağıda yer alan kişi ya da grupların bir kısmı veya tamamı bir değerlendirme sürecinde değerlendirici olarak rol alabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2000: 166):

- İlk amir
- Bir komite
- Çalışanın Kendisi (Öz değerlendirme)
- İş arkadaşları
- Astlar
- Müşteriler

### ***Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi***

Hangi performans değerlendirme sisteminin kullanılacağına karar vermek oldukça zor bir iştir. Her yöntemin diğer bir yöntemle göre avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır. Ayrıntılı bir analiz yapılarak, en uygun değerlendirme yöntemi seçilmelidir. Bu değerlendirme yöntemi seçilirken genellikle, gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma gibi değerler ölçüt alınmaktadır (Aldemir, ve diğer., 2001: 227).

### ***Performans Değerlemesini Yapacak Kişilerin Eğitimi***

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir ve bir takım yararlı öğütler verilir. Bu amaçla eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin bir yandan işgörenin denetimini sağlarken, öte yandan kendileri için özdenetim (oto kontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemecilerin eğitiminde insancıl ilişkilere özel bir yer verilebilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Sabuncuoğlu, 2000: 163).

### ***Performans Değerleme Görüşmesi***

Performans değerlemede başarı kazanmak için alt ve orta basamakta yer alan yöneticiler ile üst düzeydeki yöneticiler arasında yeterli bir bilgi alış-verişi bulunmalıdır. Bu amaçla zaman zaman toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlemede gereğine inanç aşılanır. Toplantılarda işletmede yer alan işler, bunların gerektirdiği ustalıklar ve işgörelere değerlendirilmesinde kullanılacak değerlendirme yöntemleri tanıtılmaya çalışılır (Sabuncuoğlu, 2000: 163).

### ***Performans Değerleme Yönteminin Belirlenmesi***

Performans değerlemede yapılabilmesi için gerekli olan ölçütler, standartlar, değerlendirme sıklıkları ve değerlendirmeyi kimlerin yapacağı belirlendikten sonra, değerlendirmenin nasıl yapılacağına, başka bir deyişle bu süreçte hangi yöntemin kullanılacağına belirlenmesi gerekir.

Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını, değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlayamaz. Her işletmede başarıyla uygulanabilecek mükemmel bir değerlendirme yönteminden söz edilemez. Çünkü, performans değerlemede kullanılacak her



yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Özmen, 2004: 238).

Farklı organizasyonlar, farklı performans değerlendirme yöntemlerini kullanmaktadır. Her değerlendirme yönteminin kendine has bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bu doğrultuda, performans değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi açısından, seçilen yöntemin işletmenin özelliklerine ve felsefesine uygun olması gerekir (İplik, 2004: 36).

Performans değerlendirmesinde kullanılacak olan yöntem, değerlendirmenin ne zaman ve niçin yapıldığı kadar önemli bir husustur. Değerlendirmeye ilişkin yöntemler; işin türüne, örgütlerin yapısına, yönetimin amacına, çalışanın beklentilerine, çevreye, teknolojik faktörlere ve işletmenin terfi planlarına göre değişebilmektedir (Özdemir, 2007: 85). Bu nedenle, performans değerlendirme sürecinde seçilecek olan yöntemin işletmeye uygun olması, değerlendirme faaliyetlerinin başarısını önemli ölçüde etkilemektedir (İplik, 2004: 68).

Performans değerlendirme yöntemleri çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde kategorize edilmektedir. Bu kategoriler ve sınıflandırmalar altında bulunmakla birlikte en yaygın olarak bilinen performans değerlendirme yöntemleri şunlardır (Tural, 2007: 185):

- Derecelendirme yöntemi
- Kontrol listesi yöntemi
- Zorunlu tercih yöntemi
- Kritik olay yöntemi
- Alan incelemesi yöntemi
- Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri
- Sıralama yöntemi
- İkili karşılaştırma yöntemi
- Puan tahsis yöntemi
- Zorunlu dağılım yöntemi
- Kompozisyon yöntemi
- Başarı kayıtları yöntemi
- Kendi kendini değerlendirme yöntemi
- Amaçlara göre yönetim
- Performans testleri ve yöntemleri
- Psikolojik değerlendirme yöntemi
- Değerlendirme merkezleri
- Davranışsal değerlendirme ölçeği
- 360 Derece geribildirim yöntemi
- Bilgisayarlı performans değerlendirme yöntemi
- e- Performans değerlendirme yöntemi

Bu yöntemler içerisinde araştırmaya konu olan ve performans değerlendirme formunun oluşturulması sırasında kullanılan, çift girişli derecelendirme ölçeğine kısaca değinmek faydalı olacaktır.

### ***Derecelendirme Yöntemi***

Derecelendirme yöntemi, en eski ve en yaygın şekilde kullanılan performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir. Bu yöntemde, hazırlanmış değerlendirme formları, ilk amirler tarafından talimata göre doldurulur. Her çalışan, bağlı olduğu amir tarafından; geçmişteki belirli bir dönemde; güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif kullanma, insan ilişkileri, uyum, iş bilgisi ve benzer faktörler açısından değerlendirilir. Değerleme, kriterlere göre yapılmakta ve her işin yapılış biçimini, bireysel davranış özelliklerini gösteren belirli sayıda kriter kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 173).

Bu değerlendirme, çok zaman bir sayısal değere indirgenir. Ölçek üzerinde çalışanın değerini belirlemede kullanılacak seçenek noktaları, ölçeği hazırlayan uzmanın eğilimine veya faktörlerin derecelendirme zorluğuna göre çok yetersizden çok iyiye kadar 5 veya 7 basamak altında toplanabilir. Bu derecelendirme çok yetersizden - çok yeterliye kadar değişen seçeneklere göre yapılabileceği gibi, puanlı da olabilir (Erdoğan, 1991: 182). Derecelendirme yönteminin, uygulamasının çok kolay olması ve az zaman harcanmasıyla kullanılabilmesi; tüm çalışanlara uygulayabilme olanağını sağlamaktadır. Öte yandan, yöneticilerin kişisel değerlendirmelerine göre faktörlere puan verildiğinden, bu yöntemin uygulanmasında değerlendiriciler yanlı davranarak hatalı değerlendirme yapabilmektedir.

Derecelendirme ölçeği, çalışanın başarı faktörleri açısından yöneticinin kısa sürede analiz etmesine olanak verecektir. Bu şekilde düzenlenen ölçek gerektiğinde puanlı hale getirilebilir. Ancak, ölçek puanlı şekilde uygulanacaksa, yönetici önce her bir çalışan için ölçek tablosunu dikkatli bir biçimde doldurur. Daha sonra yönetici veya insan kaynakları uzmanı tabloyu puanlar. Çalışanın puanı hesaplanırken her özellikten ulaştığı noktanın altında kalan puanlar o özelliğin puanı olarak düşünülür. Böyle bir düzenleme ile bir yandan çalışanın başarı puanı bulunurken, diğer yandan elde edilen puanlara göre çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılabilir. İşletme, gereği halinde başarı puanı için sınırlar oluşturup, değerlemede bu sınır puanı ayırıcı olarak kullanılabilir. Bu tür bir uygulamada, puanlama çift girişli hale getirilebilir. Her bir özelliğin ağırlıkları puanlanırken, toplam olarak başarıyı belirleyen faktörlere de 100 üzerinden puan vermek, böylece başarı faktörlerini ağırlıklı hale getirmek mümkün olacaktır. Eğer başarı çift girişli puan yöntemi ile değerlendirilmek isteniyorsa yapılacak bir ön çalışma ile hazırlanan ölçeğin başarı faktörleri için özelliğine göre ağırlık puanları ile kullanılabilir hale getirilecektir. Bu amaçla sistemi hazırlayan uzman her iş için başarı faktörlerini belirleyecek, ayrıca işin başarılması için gerekli olan bu faktörleri toplam puanı 100 olacak şekilde puanlayacaktır. İşgörenin toplam puanı hesaplanırken her bir faktörden elde ettiği puan ile o faktörün ağırlık puanı çarpılacak ve tüm faktörler için hesaplanan bu tür faktörlerin toplamı işgörenin

toplam puanı haline getirilecektir. Bu şekilde ağırlıklı puan hesaplaması yoluna gidildiğinde bir işletmenin değişik bölümlerinde benzer başarı faktörleri olsa dahi, faktörlerin ağırlıkları farklı olacağından daha gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi oluşturmak mümkün olacaktır (Erdoğan, 1991: 185).

Derecelendirme ölçeği, çalışanı geliştirmeye dönük, açık başarı değerlendirme uygulamaları için daha değişik şekilde düzenlenebilir. Performans değerlendirmenin temel yaklaşımı çalışanı geliştirmek, bu amaçla çalışanın bireysel yetersizliklerini belirlemektir. Değerleme sonuçları, çalışana açık olacaksa, ölçekte özel bir düzenleme yapılabilir. İlk amir veya bir üst amir tarafından çalışanın güçlü yönlerinin, geliştirmesi gereken yönlerinin, verilmesi gereken eğitimlerin ve çalışanla ilgili ayrıca belirtilmesi gereken notlar da yine form ile birlikte eklenebilir.

### **Yöntem**

*Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayı Performans Değerlendirme Kriterleri Belirlemeye Ve Oluşturulacak Form İçin Faktör Puanlarını Tespite Dönük Çalışma*

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, Türkiye ekonomisinin motor sektörlerinden olan tekstil sektöründeki işletmelerde çalışan kişilerin performanslarını değerlendirebilmek için hem bilimsel ilkelerle örtüşen hem de uygulamadaki gerçekleri yansıtabilecek bir performans değerlendirme formu ve sistemi geliştirmektir. Bu amaca ulaşmak için öncelikle performans değerlendirme konusunda geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra gerek literatür bilgileri ışığında gerekse Malatya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil firmalarında çalışan uzman kişiler ve yöneticilerin görüşlerine ( gözlem, mülakat ve anket uygulama yöntemleriyle) başvurularak, tekstil sektöründe çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde kullanılabilecek bir performans değerlendirme sistemi kurgulanmıştır. Uzman kişiler ve yöneticilerle yapılan mülakat ve anket uygulamasında performans değerlendirme yöntemlerinin önemi, uygulanma şekli, ideal bir performans değerlendirme yönteminin ne gibi özelliklere sahip olması gerektiğinin araştırılarak ideal performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanışları hakkındaki görüş ve tecrübelerinden yararlanarak söz konusu sektör için optimum bir performans değerlendirme yönteminin ana hatlarını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırmacıların birinin, araştırma yapıldığı dönemde tekstil sektöründe yönetici olarak çalışması sebebiyle, tekstil işletmelerindeki diğer yöneticilerle zaman zaman yaptıkları görüşmelerde üst ve orta düzey yönetici adayları için yeterli düzeyde performans değerlendirme yapılamadığı ve bunun en temel nedeninin de geliştirilen formların içerik olarak yeterli olmamasından kaynaklandığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu nedenle sektörün kullanabileceği, ortak dili konuşan bir formun

oluşturulması gerektiği düşünülmüştür. Elbette sektörde faaliyet gösteren firmaların kendi içerisinde uyguladığı çok farklı türde performans değerlendirme formları vardır. Ancak kullanımı kolay ve değişkenlerin sektör için standart olması düşünülen bir form gerekliliği bizleri bu çalışmaya itmiştir.

Araştırma, Malatya’da faaliyet gösteren tekstil sektöründeki işletmelerin ortak kriterler ve faktör puanları belirlenerek genel kullanıma açık bir performans değerlendirme formu oluşturmayı hedeflemektedir. Bu formda tespit edilen faktör puanları katılımcıların anket vasıtasıyla verdiği performans puanlarının aritmetik ortalaması alınarak genel geçerliliği olan puanlama sistemine kavuşmuştur. Buradan ulaşılmaya çalışılan sonuç özelde Malatya’da genelde Türkiye’de faaliyet gösteren tekstil işletmelerinin aynı formu kullanarak üst düzey yönetici pozisyonuna taşınmayı düşündükleri yönetici adaylarını değerlendirme yoluna gitmeleridir.

#### ***Araştırmanın Varsayımları:***

1. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki yönetici ve çalışanlar açısından araştırma kapsamında yapılan anketin veri toplamak için uygun bir araç olduğu varsayılmaktadır.
2. Anket uygulanan örnek grubun yeterli olduğu ve ana kütleyi anlamlı bir şekilde temsil ettiği varsayılmaktadır.
3. Anket uygulanan katılımcıların soruları doğru algılayıp cevapladıkları varsayılmaktadır.
4. Anketi uygulayan anketörlerin katılımcıları hiçbir şekilde yönlendirmedikleri varsayılmaktadır.

#### ***Kullanılan Yöntem ve Verilerin Çözümlemesi***

Malatya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan yönetici ve çalışanların ortak belirledikleri kriterlerden hareketle oluşturulmaya çalışılan formun ortaya çıkma geçmişi özetle şu şekildedir.

Araştırmada Prof. Dr. İlhan Erdoğan’ın 1991 tarihinde yazdığı: “İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri” kitabında belirtilen Performans Değerlendirme Yöntemlerinden, Derecelendirme Tekniği başlıklı bölümde anlatılan “Çift Girişli Derecelendirme Ölçeği” yöntemi uygulanmıştır. Başarı kriterlerinin tespitinde ise; Prof. Dr. Dursun Bingöl’ün 1997 yılında kaleme aldığı “Personel Yönetimi” adlı kitabında “Başarı Değerleme Planı” başlıklı bölümde belirtilen değişkenlerden hareketle, öncelikle yönetici adaylarını belirlemeye yönelik dört temel faktör belirlenmiştir. Bunlar; Kişisel Özellikler, Teknik Yeterlilik, İş Güvenliği Bilgisi ve Yöneticilik Yetenekleri şeklinde sınıflanmıştır.

Kişisel özellikleri tespit eden 14 alt faktörden önem sıralaması en fazla olan 8 tanesi, İş yeteneği alt faktörü olarak sunulan 13 sorudan 8 tanesi, İş güvenliği kısmına ait belirtilen 9 alt faktörden 3 tanesi ve Yöneticilik yetenekleri ile ilgili

belirlenen 9 alt faktörden 6 tanesi, ankete katılan 8 firmanın İnsan kaynakları sorumlusu veya personel müdürleri tarafından performans değerlemesinde Kesinlikle kullanılmalı, Kullanılabilir, Kullanılmamalı ve Kesinlikle kullanılmamalı şeklinde cevapların değerlendirilmesi sonucu ankette kullanılmak üzere seçilmiştir.

Her bir özelliğin ağırlıkları puanlanırken, toplam olarak başarıyı belirleyen faktörlere de 100 üzerinden puan verilerek başarı faktörleri ağırlıklı hale getirilmiştir. Bu amaçla her iş için başarı faktörleri belirlenmiş, ayrıca işin başarılması için gerekli olan bu faktörler toplam puan 100 olacak şekilde puanlanmıştır. İşgörenin toplam puanı hesaplanırken her bir faktörden elde ettiği puan ile o faktörün ağırlık puanı çarpılarak ve tüm faktörler için hesaplanan bu tür faktörler toplanarak işgörenin toplam puanı ortaya çıkartılmıştır.

Oluşturulan Excel anket formu için 8 firmada anketi cevaplayan toplam 54 kişinin demografik özellikleri ve anketin ana bölümünü oluşturan puanlama sistemi SPSS programında değerlendirilmiş ve sonuçları çizelge şeklinde araştırmacılar tarafından sunulmuştur.

#### ***Ana Kütle ve Örneklem***

Bu araştırmanın hedef kitesini, Malatya Ticaret ve Sanayi Odasına kayıtlı tekstil sektöründe faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli işletmelerde çalışan yönetici ve çalışanlar oluşturmaktadır. Üst Düzey yöneticiler (Genel Müdür, İşletme Müdürü), Orta Düzey Yöneticiler (Birim, Departman Müdürleri), Alt düzey yöneticiler (Şef, Ustabaşı) ile Teknik Personelden oluşan 54 kişi araştırmanın örneklemi oluşturmuştur. Malatya ilinde daha yaygın olarak tekstil sektöründe faaliyet göstermekte olan işletmeler bulunmaktadır. Bu işletmelerin üretim kapasitesi ve çalışan kişi sayısı bakımından en büyük kapasitede olmaları ve diğer iş alanlarına nazaran Malatya Sanayisinin lokomotif sektörü olması nedeniyle uygulama alanı olarak bu sektör seçilmiştir.

#### ***Veri Toplama Yöntemi***

Veri toplama yöntemi olarak uzman görüşünden (expert opinion) yararlanma ve anket yöntemlerinden yararlanılmıştır. Uzman görüşünden özellikle performans değerlemede kullanılacak faktörlerin belirlenmesi aşamasında faydalanılırken, anket uygulamasıyla Performans Değerleme Formunun faktör puanlarına ulaşılması hedeflenmiştir. Ankete katılanların verdiği puanlamaların aritmetik ortalama yöntemiyle hesaplanmasıyla, performans değerlemede kullanılacak faktör puanları açığa çıkartılmıştır.

#### ***Performans Değerleme Kriterlerinin Tespiti***

Malatya'daki tekstil işletmelerinin personelini değerlendirirken kullanılabileceği bir formun hazırlanabilmesi için öncelikle alanında uzman 8

yöneticiyle birebir görüşmeler yapılarak, literatürde yer alan ve performans değerlemesinde kullanılacak faktörlerden hangilerinin bu sektöre uygun olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Öncelikle kullanılacak tüm faktörler 4 ana başlık altında bir araya getirilmiştir. Daha sonra oluşturulan bu başlık altındaki faktörler yöneticilere sunulmuş, 1=Kesinlikle Kullanılmamalı, 2= Kullanılmamalı, 3= Kararsızım, 4= Kullanılabilir ve 5= Kesinlikle kullanılmalı ölçeğini kullanarak değerlendirmeleri istenilmiştir.

**Tablo 1: Performans değerlemede kullanılacak kişisel özelliklerin tespiti<sup>1</sup>**

<b>KİŞİSEL ÖZELLİKLER</b>
1. Analiz yeteneği ve sorun çözme yaklaşımları
2. Proje yürütme becerisi
<b>3. Planlı ve koordineli çalışma (bireysel)</b>
<b>4. Çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilme</b>
<b>5. Ekip çalışması ve yardımlaşma yatkınlığı</b>
6. Üstleri ile uyumlu ve koordineli çalışabilme
7. Makine, araç ve gereç kullanım becerisi
<b>8. Dış görünüşüne gösterdiği özen ve işe devam durumu</b>
<b>9. Değişikliğe ve yeniliğe adaptasyon sağlama</b>
<b>10. Güvenirlilik ve dürüstlük durumu</b>
<b>11. Eleştirilere açık olma ve eleştirileri olumlu değerlendirme</b>
<b>12. Sorumluluk bilinci ve özverili çalışma</b>
<b>13. Tavır ve davranışlarıyla işyerini temsil edebilme kabiliyeti</b>
<b>14. Şirket dışı kişilerle iletişim kurabilme yeteneği</b>

Performans değerlendirme formunu oluşturacak ilk özellik olarak “kişisel özellikler” tercih edilmiş ve bu amaçla literatürde geçen 14 özellik ön değerlendirme formuna yerleştirilmiştir. Uzman kişilerin yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda 14 kişisel özelliğin 8 tanesinin tekstil işletmelerinde kullanılabilmesi tespit edilmiştir. Bu kişisel özelliklerin tamamı performans değerlendirmelerinde kullanılacakken sektörün yapısı gereği bazı özelliklerin içeriği birleştirilmiş tek madde haline getirilmiş bazılarının ise değerlendirme formunda yer almasına gerek görülmemiştir. Örneğin “proje yürütme becerisi” tekstil işletmelerinin yapısı gereği çok sık kullanılmayan bir kişisel özellik olarak belirtilmiştir.

<sup>1</sup> Kişisel özellikler faktörünü ölçümleyen 14 alt faktörden normalde 10 tanesinin kullanılabilmesi ifade edilmiş ancak Tablo 1’de görüldüğü gibi 4 ile 5. faktörler ve 13 ile 14. faktörlerin bir araya getirilerek kullanılması önerilmiştir. Bu nedenle 14 faktörden 8 tanesinin seçildiği makalede ifade edilmiştir.

**Tablo 2:** Performans değerlemede kullanılacak iş yeteneği özelliklerinin tespiti

---

**İŞ YETENEĞİ (TEKNİK YETERLİLİK)**

---

- 1. Bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve başarısı**
  - 2. Yaptığı işin kalitesi, işe gösterdiği özen dikkat durumu**
  - 3. Sorunları analiz etme, sorun çözme ve standartlaştırma yönü**
  4. İşe konsantrasyon, hatasız iş yapma
  5. Müşteri/kalite odaklılık
  - 6. Hedefe yönelik çalışma durumu**
  7. Birden fazla operasyonda çalışabilme
  - 8. İşle ilgili öneri geliştirme ve sunma**
  - 9. Zamanı etkin kullanma durumu**
  10. İnisiyatif kullanma ve çare buluculuk durumu
  - 11. Bilgilerini güncelleme, araştırma, yenilikleri izleme durumu**
  - 12. Yazılı ve sözlü ifade etme yeteneği**
  - 13. Tasarrufa riayet etmek**
- 

8 firmanın İnsan kaynakları sorumlusu veya personel müdürlerinin değerlendirmeleri istenen bir diğer başlık ise "iş yeteneği" özellikleridir. Bu amaçla oluşturulan 13 özelliğin 8 tanesinin tekstil sektöründe kullanılabilecek performans değerlendirme kriteri olabileceği tespit edilmiştir. İşe konsantrasyon, hatasız iş yapma, müşteri/kalite odaklılık, birden fazla operasyonda çalışabilme, inisiyatif kullanma ve çare buluculuk durumu faktörlerinin uzmanlar tarafından performans değerlemede kullanılmayacağı/kullanılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 3.** Performans değerlemede kullanılacak iş güvenliği özelliklerinin tespiti

---

**İŞ GÜVENLİĞİ**

---

- 1. İşin gerektirdiği koruyucu malzemeleri tanıma ve kullanma**
  - 2. Yangına müdahale yöntemlerini bilme ve uygulama**
  - 3. İşçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyma**
  4. Ulusal yasa ve yönetmelikleri takip edebilme ve uygulama yönü
  5. Uluslararası yasa ve yönetmelikleri takip edebilme ve uygulama yönü
  6. Güvenlikle ilgili sorunları analiz etme, sorun çözme ve standartlaştırma yönü
  7. Tatbikatlar ya da kontrollerle güvenlik önlemlerini takip edebilme
  8. Güvenlik tedbirlerinde astlarına örnek olabilme
- 

Tekstil işletmelerinin üzerinde önemle durduğu bir konu olduğu için "iş güvenliği" performans değerlendirme formunda yer alması gereken bir unsur olarak değerlendirilmiş ve bu amaçla bireylerde bulunması gerektiği düşünülen 8 özellik ön değerlendirme formunda uzman katılımcıların görüşlerine sunulmuştur. Katılımcıların yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda bu 8 özellikten sektörün yapısına uygun bulunan 3 özelliğin performans değerlemede kullanılabileceği

beyan edilmiştir. Tekstil işletmelerinde sıkça karşılaşılan sağlık problemlerini ortadan kaldırmak amacıyla koruyucu malzemeleri tanıma ve kullanma, tekstil hammaddesinin yanıcı özelliği ve çalışma ortamının çabuk tutuşur özellik göstermesi nedeniyle yangınla mücadele ve kanunlardan gelen zorunluluklar sebebiyle işçi sağlığı-iş güvenliği konuları uzmanlar tarafından performansı değerlendirilen kişilerde değerlendirmeye alınması gereken özellikler olarak belirtilmiştir.

**Tablo 4: Performans Değerlemede Kullanılacak Yöneticilik Yeteneklerine İlişkin Özelliklerin Tespiti**

<b>YÖNETİCİLİK YETENEKLERİ</b>
<b>1. Astları arasında işi organize etme özelliği</b>
<b>2. Sorumluluk bilinci ve özverili çalışma</b>
<b>3. Astlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu çalışma</b>
<b>4. Disiplin</b>
<b>5. Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği</b>
<b>6. Astlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme özelliği</b>
7. Astlarını değerlendirmede objektif olma özelliği
8. Bölümünün hedeflerine ulaşmada katkıda bulunma
9. Astlarının sorunlarına çözüm önerileri geliştirme

Performans değerlemesi bir çok amaçla yapılabilir. Bu amaçlardan en önemlilerinden bir tanesi de gelecekte yöneticilik yapabilecek kişilerin tespitine yönelik olanıdır. Bu amaçla performans değerlendirme formunda yöneticilik yeteneklerinin de yer alması gerektiği düşünülmüş, yöneticilik özelliklerine ilişkin 9 özellik tespit edilerek uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Kuşkusuz yöneticilikle ilgili çok sayıda özelliğin bulunması bu alanda yapılacak değerlendirmeleri hayli güçleştirmektedir. Bununla birlikte sektörün yapısı da göz önünde bulundurularak bir çok özellik uzman görüşüne sunulmadan önce elimine edilmiştir. Yapılan uzman değerlendirmeleri sonucunda tekstil işletmelerinde kullanılabilecek 6 yöneticilik özelliğinin ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Belirlenen bu özelliklerden, uzmanların üzerinde durduğu, astlarıyla ve yöneticileriyle uyumlu çalışma ve astları arasında işi organize etme “yöneticilik yetenekleri” anlamında tekstil işletmelerinde ön plana çıkmaktadır.

#### ***Performans Değerleme Formunda Yer Alan Özelliklerin Faktör Yüklerinin Bulunması***

Tekstil işletmelerinde kullanılabilecek performans değerlendirme formunun hazırlanmasında, uzman değerlendirmelerinin sonucunda bir anket formuna ulaşılmıştır. Uzman yöneticilerin tespitleri sonucunda oluşturulan anket Malatya’da



faaliyetini sürdüren tekstil işletmeleri yöneticilerinin değerlendirmelerine sunulmuştur. Anket formunda katılımcılardan, performans değerlendirme formunda yer alması düşünülen 4 temel başlık altında 25 özelliği ayrı ayrı değerlendirmeleri istenilmiştir. Bu bağlamda her başlık altında yer alan özelliklerin toplam puanının 100 olması istenilmiştir. Her alt özelliğin ayrı ayrı değerlendirilmesindeki temel amaç; performans değerlemesinde kullanılacak alt özelliklerin ağırlıklarının tespit edilmesidir. Her alt özelliğe eşit puan verilmesi performans değerlemede sağlıklı bir değerlendirmenin yapılamamasına neden olabilir. Dolayısıyla her bir özelliğin kendi ağırlığının olması değerlendirmeyi daha başarılı sağlayabilir.

Temel başlıklar altında yer alan alt özellikler sektöre ve çalışma ortamına göre farklılık gösterebileceği gibi, her özelliğin sektöre ve çalışma ortamına göre ağırlıkları da farklı olabilir.

**Tablo 5: Kişisel Özelliklerin Faktör Yükleri**

KİŞİSEL ÖZELLİKLER					
	VERİLEN PUANLAR	Katılım	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran (%)
Çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilme, ekip çalışması ve yardımlaşma yetkinliği	5	5	9,26	9,26	9,26
	8	2	3,70	3,70	12,96
	9	1	1,85	1,85	14,81
	10	15	27,78	27,78	42,59
	15	11	20,37	20,37	62,96
	18	2	3,70	3,70	66,67
	20	11	20,37	20,37	87,04
	25	4	7,41	7,41	94,44
	30	1	1,85	1,85	96,30
	40	2	3,70	3,70	100,00
	Toplam		54	100,00	100,00
	AO= %15,39				
Planlı ve koordineli çalışma	5	3	5,56	5,56	5,56
	10	13	24,07	24,07	29,63
	12	1	1,85	1,85	31,48
	15	7	12,96	12,96	44,44
	17	2	3,70	3,70	48,15
	18	2	3,70	3,70	51,85
	19	1	1,85	1,85	53,70
	20	19	35,19	35,19	88,89
	22	1	1,85	1,85	90,74
	25	3	5,56	5,56	96,30
	30	2	3,70	3,70	100,00
Toplam		54	100,00	100,00	
	AO=% 16,44				

<b>Tavır ve davranışlarıyla işyerini temsil edebilme kabiliyeti ve şirket dışı kişilerle iletişim</b>	1	1	1,85	1,85	1,85
	2	1	1,85	1,85	3,70
	3	3	5,56	5,56	9,26
	5	10	18,52	18,52	27,78
	9	2	3,70	3,70	31,48
	10	21	38,89	38,89	70,37
	12	3	5,56	5,56	75,93
	12,5	1	1,85	1,85	77,78
	15	6	11,11	11,11	88,89
	20	5	9,26	9,26	98,15
	30	1	1,85	1,85	100,00
Toplam	54	100,00	100,00		
AO= %10,34					
<b>Güvenilirlik ve Dürüstlük Durumu</b>	2	2	3,70	3,70	3,70
	5	2	3,70	3,70	7,41
	10	9	16,67	16,67	24,07
	12,5	2	3,70	3,70	27,78
	14	1	1,85	1,85	29,63
	15	5	9,26	9,26	38,89
	20	9	16,67	16,67	55,56
	25	10	18,52	18,52	74,07
	30	11	20,37	20,37	94,44
	40	2	3,70	3,70	98,15
	41	1	1,85	1,85	100,00
Toplam	54	100,00	100,00		
AO= %20,35					
<b>Kılık Kıyafetine gösterdiği özen</b>	2	1	1,85	1,85	1,85
	5	14	25,93	25,93	27,78
	8	2	3,70	3,70	31,48
	10	28	51,85	51,85	83,33
	11	1	1,85	1,85	85,19
	15	7	12,96	12,96	98,15
	16	1	1,85	1,85	100,00
Toplam	54	100,00	100,00		
AO= %9,26					
<b>Değişikliğe ve yeniliğe adaptasyon sağlama</b>	1	1	1,85	1,85	1,85
	3	1	1,85	1,85	3,70
	5	13	24,07	24,07	27,78
	8	3	5,56	5,56	33,33
	10	24	44,44	44,44	77,78
	13	1	1,85	1,85	79,63
	15	7	12,96	12,96	92,59
	20	4	7,41	7,41	100,00
Toplam	54	100,00	100,00		
AO= % 9,83					

Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma

Mesai saatlerine riayet	3	1	1,85	1,85	1,85
	5	21	38,89	38,89	40,74
	7	2	3,70	3,70	44,44
	10	20	37,04	37,04	81,48
	15	6	11,11	11,11	92,59
	16	1	1,85	1,85	94,44
	18	1	1,85	1,85	96,30
	20	2	3,70	3,70	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
AO= %9,00					
Eleştirilere açık olma ve eleştirileri olumlu değerlendirme	3	1	1,85	1,85	1,85
	4	1	1,85	1,85	3,70
	5	18	33,33	33,33	37,04
	7	2	3,70	3,70	40,74
	10	22	40,74	40,74	81,48
	15	7	12,96	12,96	94,44
	20	2	3,70	3,70	98,15
	30	1	1,85	1,85	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
AO= %9,37					

Temel faktörlerden olan kişisel özelliklerin faktör puanı, oluşturulan excel değerlendirme formunda şu şekilde formüle edilir ;

$$V14*0,1539+V15*0,1644+V16*0,1034+V17*0,0926+V18*0,0983+V19*0,2035+V20*0,09+V21*0,0937$$

Malatya Tekstil işletmelerinde yapılan araştırmaya 54 yönetici iştirak etmiştir. Uzman görüşleriyle oluşturulan özelliklerin her katılımcı tarafından ayrı ayrı puanlanması istenerek faktör yükleri hesaplanmaya çalışılmıştır. Her katılımcı kişisel özellikleri 100 puanı tamamlayacak şekilde 8 özelliği değerlendirmiştir. Her özellik için katılımcıların vermiş olduğu puanlar sınıflandırılarak tablo 5’de sunulmuştur. Ayrıca her özelliğe ilişkin katılımcıların vermiş oldukları puanların aritmetik ortalamaları hesaplanarak yine tabloda yer almıştır. Kişisel özellikleri oluşturan 9 özelliğe ilişkin faktör yükü katılımcıların görüşü dikkate alınmadan hesaplanacak olsa (100/8) her özelliğin ağırlığı % 12,5 olması gerekirken araştırma sonucunda bazı özelliklerin daha yüksek bir oranda ağırlıklandırıldıkları görülmüştür. Örneğin planlı ve koordineli çalışma özelliği tekstil işletmeleri için performans değerlemede daha önemli görüldüğü için faktör ağırlığı % 16,44 olarak hesaplanmıştır.

Kişisel özellikler içerisinde en yüksek puanı alan özellik “güvenilirlik ve dürüstlük” (AO=20,35) olarak belirlenmiştir. Bu özelliği “planlı ve koordineli çalışma” (AO=16,44) ve “çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilme, ekip çalışması ve yardımlaşma yatkınlığı” (AO=15,39) özellikleri takip etmektedir. “mesai saatlerine riayet” ise en düşük ağırlıklandırılan (AO= %9,00) özellik olarak ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 6: Teknik Yeterliliklerin Faktör Yükleri**

TEKNİK YETERLİLİK					
	VERİLEN PUANLAR	Katılım	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran (%)
Bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve güncellemesi	5	3	5,56	5,56	5,56
	8	1	1,85	1,85	7,41
	10	12	22,22	22,22	29,63
	11	2	3,70	3,70	33,33
	12	2	3,70	3,70	37,04
	13	1	1,85	1,85	38,89
	15	19	35,19	35,19	74,07
	20	5	9,26	9,26	83,33
	25	8	14,81	14,81	98,15
		AO= %15,13			
Tasarıfı riayet etmek	5	9	16,67	16,67	16,67
	10	13	24,07	24,07	40,74
	12	3	5,56	5,56	46,30
	15	10	18,52	18,52	64,81
	20	8	14,81	14,81	79,63
	25	2	3,70	3,70	83,33
	30	4	7,41	7,41	90,74
	35	3	5,56	5,56	96,30
	37	1	1,85	1,85	98,15
	38	1	1,85	1,85	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
	AO=%16,13				
Analiz etme, sorun çözme ve standartlaştırma yönü	2	1	1,85	1,85	1,85
	5	6	11,11	11,11	12,96
	10	22	40,74	40,74	53,70
	15	15	27,78	27,78	81,48
	20	8	14,81	14,81	96,30
	23	1	1,85	1,85	98,15
	25	1	1,85	1,85	100,00
		Toplam	54	100,00	100,00
	AO=%12,69				
İşle ilgili öneri geliştirme ve proje sunma	5	2	3,70	3,70	3,70
	10	24	44,44	44,44	48,15
	12	1	1,85	1,85	50,00
	15	12	22,22	22,22	72,22
	20	12	22,22	22,22	94,44
	25	3	5,56	5,56	100,00
		Toplam	54	100,00	100,00
	AO=%14,02				

Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma

Hedefe yönelik çalışma durumu	5	12	22,22	22,22	22,22
	6	1	1,85	1,85	24,07
	10	22	40,74	40,74	64,81
	15	12	22,22	22,22	87,04
	20	7	12,96	12,96	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
AO=%11,22					
Kendini Geliştirme	5	11	20,37	20,37	20,37
	6	1	1,85	1,85	22,22
	10	17	31,48	31,48	53,70
	12	2	3,70	3,70	57,41
	12,5	2	3,70	3,70	61,11
	15	14	25,93	25,93	87,04
	20	7	12,96	12,96	100,00
Toplam	54	100,00	100,00		
AO=%11,67					
Zamanı etkin kullanma durumu	3	1	1,85	1,85	1,85
	5	12	22,22	22,22	24,07
	8	2	3,70	3,70	27,78
	10	24	44,44	44,44	72,22
	12	1	1,85	1,85	74,07
	12,5	1	1,85	1,85	75,93
	15	11	20,37	20,37	96,30
	20	2	3,70	3,70	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
AO=%10,16					
Yazılı ve sözlü ifade etme yeteneği	5	14	25,93	26,92	26,92
	10	31	57,41	59,62	86,54
	15	7	12,96	13,46	100,00
	Toplam	52	96,30	100,00	
	BOŞ	2	3,70		
Toplam	54	100,00			
AO=% 9,33					

Temel faktörlerden olan Teknik Yeterlilik Faktör puanı, oluşturulan Excel değerlendirme formunda şu şekilde formüle edilir;

$$V26*0,1513+V27*0,1613+V28*0,1269+V29*0,1402+V30*0,1122+V31*0,1167+V32*0,1016+V33*0,0933$$

Katılımcıların değerlendirme yaptığı bir başka performans kriteri ise teknik yeterliliklerdir. Bireylerin teknik yeterliliklerini ölçebilmek amacıyla belirlenen 8 özellik her bir katılımcı tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş ve sonuçlar tablo 6'da yer almıştır. Bu 8 özelliğin faktör yüklerini hesaplamak amacıyla yapılan değerlendirmede katılımcılardan bu özellikleri kullandıkları/kullanabilecekleri kriterleri göz önünde bulundurarak 100 puanı dağıtmaları istenmiştir. Belirlenen 8 özelliğin ağırlıklandırma yapılmadan performans değerlendirme formundaki puanları

eşit olarak %12,5 olması gerekirdi. Yapılan değerlendirmelerde katılımcıların bu özellikleri eşit olarak ağırlıklandırmadığı tespit edilmiştir. Teknik yeterliliklerde tasarrufa riayet etmek (AO=16,13) en yüksek puanların verildiği özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Yoğun rekabetin yaşandığı tekstil sektöründe bu özelliğin performans değerlendirme formunda yer alması ve en yüksek puanın verildiği özellik olarak belirlenmesi pek de şaşırtıcı değildir. Puanlamada ikinci sırada “bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve güncellemesi” (AO=15,13) özelliği yer almaktadır. Tekstil sektörünün dinamik yapısı gereği bu özellik katılımcılar tarafından daha önemli bir performans değerlendirme kriteri olarak tespit edilmiştir. Bunun yanında puanlamada en son sırayı ise “yazılı ve sözlü ifade etme yeteneği” (AO=9,33) özelliği almıştır.

**Tablo 7: İş Güvenliği Bilgisi Faktör Yükleri**

		İŞ GÜVENLİĞİ BİLGİSİ				
		VERİLEN PUANLAR	Katılım	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran (%)
İşin gerektirdiği koruyucu malzemeleri tanıma, kullanma	10	2	3,70	3,70	3,70	3,70
	15	3	5,56	5,56	9,26	9,26
	17	1	1,85	1,85	11,11	11,11
	20	7	12,96	12,96	24,07	24,07
	25	5	9,26	9,26	33,33	33,33
	30	17	31,48	31,48	64,81	64,81
	33	2	3,70	3,70	68,52	68,52
	35	7	12,96	12,96	81,48	81,48
	40	5	9,26	9,26	90,74	90,74
	45	1	1,85	1,85	92,59	92,59
	50	2	3,70	3,70	96,30	96,30
	60	2	3,70	3,70	100,00	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00		
	AO= %30,24					
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurallarına Uyma	20	4	7,41	7,41	7,41	7,41
	25	4	7,41	7,41	14,81	14,81
	30	10	18,52	18,52	33,33	33,33
	33	2	3,70	3,70	37,04	37,04
	35	5	9,26	9,26	46,30	46,30
	36	1	1,85	1,85	48,15	48,15
	40	23	42,59	42,59	90,74	90,74
	45	2	3,70	3,70	94,44	94,44
	50	3	5,56	5,56	100,00	100,00
		Toplam	54	100,00	100,00	
	AO=%34,26					

Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma

Yangına müdahale yöntemlerini bilme ve uygulama	10	1	1,85	1,85	1,85
	20	2	3,70	3,70	5,56
	25	8	14,81	14,81	20,37
	30	16	29,63	29,63	50,00
	34	2	3,70	3,70	53,70
	35	7	12,96	12,96	66,67
	40	7	12,96	12,96	79,63
	45	4	7,41	7,41	87,04
	47	1	1,85	1,85	88,89
	50	6	11,11	11,11	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
AO=%35,50					

Temel faktörlerden olan İş Güvenliği Bilgisi Faktör puanı, oluşturulan Excel değerlendirme formunda şu şekilde formüle edilir;

$$V38*0,3024+V39*0,3426+V40*0,355$$

54 yöneticinin anket formunda yer alan performans değerlendirme kriterlerinden iş güvenliği bilgisine ilişkin özelliklere vermiş oldukları puanlara tablo 7’de yer verilmiştir. Bu özelliğin katılımcılar tarafından değerlendirmeleri neredeyse eşit ölçülerdedir. İş güvenliğini ilgilendiren her üç özelliğe katılımcılar tarafından benzer şekilde öneme sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu üç özellik içerisinde en yüksek puanı alan özellik “yangına müdahale yöntemlerini bilme ve uygulama” (AO=35,50) olurken, ikinci sırayı “işçi sağlığı ve iş güvenliği kurallarına uyma” (AO= 34,26) almış ve nihayet son özellik olarak “işin gerektirdiği koruyucu malzemeleri tanıma, kullanma” (AO= 30,24) yer almıştır. Yine aynı tabloda dikkate değer bir başka bulgu ise performansa ilişkin diğer özellikler için verilen küçük (1,2,5, gibi) puanların bu özellikler için verilmediğidir. Buradan çıkarılacak en önemli sonuç iş güvenliğine ilişkin yapılan performans değerlendirmelerinde, belirlenen özellikler katılımcılar tarafından daha yüksek oranda önemsenmektedir. Bu özelliklerde 50 ve 60 gibi puanlara rastlanırken diğer özelliklerde bu puanlara pek rastlanmamaktadır.

**Tablo 8: Yöneticilik Yetenekleri Faktör Yükleri**

YÖNETİCİLİK YETENEKLERİ						
	VERİLEN PUANLAR	Katılım	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran (%)	
Astları arasında işi organize etme ve yönlendirme özelliği	5	3	5,56	5,56	5,56	
	7	1	1,85	1,85	7,41	
	10	8	14,81	14,81	22,22	
	15	14	25,93	25,93	48,15	
	20	17	31,48	31,48	79,63	
	25	7	12,96	12,96	92,59	
	30	4	7,41	7,41	100,00	
	Toplam	54	100,00	100,00		
	AO=%17,54					

Astları ve üstleriyle uyumlu çalışma	5	5	9,26	9,26	9,26
	8	2	3,70	3,70	12,96
	10	6	11,11	11,11	24,07
	13	1	1,85	1,85	25,93
	15	19	35,19	35,19	61,11
	16	1	1,85	1,85	62,96
	20	14	25,93	25,93	88,89
	25	4	7,41	7,41	96,30
	30	2	3,70	3,70	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
	AO=%15,83				
Astların eğitime ve yetiştirme özelliği	5	3	5,56	5,56	5,56
	7	1	1,85	1,85	7,41
	10	22	40,74	40,74	48,15
	12	3	5,56	5,56	53,70
	15	14	25,93	25,93	79,63
	16	2	3,70	3,70	83,33
	20	8	14,81	14,81	98,15
	30	1	1,85	1,85	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
		AO=%13,15			
Astlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme özelliği	5	3	5,56	5,56	5,56
	10	23	42,59	42,59	48,15
	12	2	3,70	3,70	51,85
	13	1	1,85	1,85	53,70
	15	16	29,63	29,63	83,33
	20	3	5,56	5,56	88,89
	25	2	3,70	3,70	92,59
	26	2	3,70	3,70	96,30
	30	2	3,70	3,70	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
	AO=%13,78				
Sorumluluk bilinci ve özverili çalışma	5	2	3,70	3,70	3,70
	10	9	16,67	16,67	20,37
	14	2	3,70	3,70	24,07
	15	6	11,11	11,11	35,19
	20	16	29,63	29,63	64,81
	24	2	3,70	3,70	68,52
	25	4	7,41	7,41	75,93
	27	1	1,85	1,85	77,78
	30	11	20,37	20,37	98,15
	40	1	1,85	1,85	100,00
Toplam	54	100,00	100,00		
	AO= %20,06				
Disiplin	5	2	3,70	3,70	3,70
	10	11	20,37	20,37	24,07
	12	1	1,85	1,85	25,93
	15	10	18,52	18,52	44,44
	20	17	31,48	31,48	75,93
	23	2	3,70	3,70	79,63



Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma

25	2	3,70	3,70	83,33
30	1	1,85	1,85	85,19
33	1	1,85	1,85	87,04
40	7	12,96	12,96	100,00
Toplam	54	100,00	100,00	
AO=%19,65				

Temel faktörlerden olan Yöneticilik Yetenekleri Faktör puanı, oluşturulan Excel değerlendirme formunda şu şekilde formüle edilir;

$$V45*0,1754+V46*0,1583+V47*0,1315+V48*0,1378+V49*0,2006+V50*0,1965$$

Tekstil işletmelerinde çalışan kişilerin performanslarını değerlendirebilmek amacıyla geliştirilmeye çalışılan performans değerlendirme formu için belirlenen yöneticilik yeteneklerine ilişkin özellikler ve katılımcıların değerlendirmeleri tablo 8’de sunulmuştur. Belirlenen bu 6 özellik uzman görüşleri doğrultusunda belirlenmiş ve faktör yüklerinin farklı olabileceği varsayımıyla katılımcılardan puanlandırılması istenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda gerçekten katılımcıların her özelliği eşit oranda önemsemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü özelliklere eşit puan verilecek olsaydı her özelliğin puanı %18 olacakken katılımcılar % 13 ila %20 aralığında farklı değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Katılımcılar tarafından yapılan değerlendirmelerde “Sorumluluk bilinci ve özverili çalışma” özelliği en yüksek aritmetik ortalamaya (%20,06) sahiptir. “Disiplin” özelliği ise katılımcılar tarafında ikinci en yüksek puanın (AO=19,65) olması gerektiği şeklinde rapor edilmektedir. Yöneticilik yeteneklerine ilişkin belirlenen özellikler arasında en düşük puanı ise “astların eğitime ve yetiştirme özelliği” (AO=13,15) almıştır. Kısaca performans değerlemede kullanılacak özellikler ve puanları farklılık arz edebilmektedir.

**Tablo 9: Bütün Performans Değerleme Kriterlerinin Faktör Yükleri**

PERFORMANS PUANLAMA					
	VERİLEN PUANLAR	Katılım	Oran(%)	Geçerli Oran(%)	Kümülatif Oran (%)
Kişisel Özellikler	15	3	5,56	5,56	5,56
	19	1	1,85	1,85	7,41
	20	9	16,67	16,67	24,07
	25	13	24,07	24,07	48,15
	30	17	31,48	31,48	79,63
	35	7	12,96	12,96	92,59
	40	2	3,70	3,70	96,30
	45	1	1,85	1,85	98,15
	50	1	1,85	1,85	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
AO= %27,76					
Teknik Yeterlilik	10	2	3,70	3,70	3,70
	15	2	3,70	3,70	7,41
	20	7	12,96	12,96	20,37

	25	11	20,37	20,37	40,74
	27	1	1,85	1,85	42,59
	30	18	33,33	33,33	75,93
	35	9	16,67	16,67	92,59
	40	2	3,70	3,70	96,30
	50	1	1,85	1,85	98,15
	60	1	1,85	1,85	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
	AO=% 28,46				
İş Güvenliği Bilgisi	1	1	1,85	1,85	1,85
	3	1	1,85	1,85	3,70
	5	11	20,37	20,37	24,07
	10	16	29,63	29,63	53,70
	15	10	18,52	18,52	72,22
	20		14,81	14,81	87,04
	25	4	7,41	7,41	94,44
	30	3	5,56	5,56	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
	AO= % 13,31				
Yöneticilik Yeteneği	15	3	5,56	5,56	5,56
	20	5	9,26	9,26	14,81
	25	16	29,63	29,63	44,44
	30	17	31,48	31,48	75,93
	39	1	1,85	1,85	77,78
	40	5	9,26	9,26	87,04
	45	2	3,70	3,70	90,74
	50	2	3,70	3,70	94,44
	51	1	1,85	1,85	96,30
	55	2	3,70	3,70	100,00
	Toplam	54	100,00	100,00	
	AO=% 30,46				

Performans puanı ise oluşturulan Excel değerlendirme formundaki tabloda  $V22*0,2776+V34*0,2846+V41*0,1331+V51*0,3046$  şeklinde formüle edilir.

Performans değerlendirme formunda 4 başlık altında 25 özellikten oluşan kriterler katılımcılar tarafından ayrı ayrı değerlendirilmiş olmasına rağmen belirlenen faktör yükleri performans değerlendirme için yeterli görülmemiştir. Yöneticilerin performans değerlendirme için kullandıkları/kullanabilecekleri özelliklerin faktör yüklerinin farklı olabileceği savı benzer bir şekilde burada da geçerli olduğu varsayılmıştır. Performans değerlendirme için belirlenen bu 4 ana başlığa verilen ağırlık yöneticiler tarafından farklı şekilde değerlendirilebilir. Nitekim her başlık eşit oranda ağırlıklandırılmış olsaydı %25 puana sahip olacakken katılımcıların yapmış olduğu değerlendirmeler sonucunda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Performans değerlendirme için geliştirilen bu 4 kriter yöneticiler tarafından farklı ölçülerde ağırlıklandırılmışlardır. Tekstil işletmelerinde yönetici adaylarına yönelik olarak uygulanması düşünülen bu değerlendirme formunun da en yüksek puanı (AO= 30,46 ile) yöneticilik özelliklerinin değerlendirilmesi gerektiğinin alması çokta

Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme  
Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma

sürpriz değildir. Bu kriteri teknik yeterliliğe (AO=28,46) verilen puan izlemiştir. Kişisel özellikler (AO= %27,76) puan ile bunu takip etmiş ve en az puanı ise %13,31 ile “iş güvenliği bilgisi” kriteri almıştır.

Sonuç olarak performans değerlendirme formu hazırlamak için araştırma kapsamında değerlendirmelerde bulunan katılımcılar, kriterlerin ağırlıklarının eşit olmaması gerekliliğini vurgulamıştır. Yapılan tüm bu değerlendirmeler ve sınıflamalar sonucunda oluşturulan ağırlıklı puanlar ve kriter puanları tablo 10.a.’da yer alan bir Excel formuna yerleştirilmiştir. Katılımcıların değerlendirmeleri sonucunda belirlenen bu puanlar Excel formülleri kullanılarak kişinin performansını değerlendirecek bir sisteme dönüştürülmüştür.

**Tablo 10.a: Performans Değerleme Formu,**

<b>BAŞARI FAKTÖRLERİ</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>Temel Faktör 1: Kişisel Özellikler</b>	<b>0,2776</b>	
<i>Çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilme, ekip çalışması ve yardımlaşma yatkınlığı</i>		0,1539
<i>Planlı ve koordineli çalışma</i>		0,1644
<i>Tavır ve davranışlarıyla işyerini temsil edebilme kabiliyeti ve şirket dışı kişilerle iletişim</i>		0,1034
<i>Kıyafetine Gösterdiği Özen</i>		0,0926
<i>Değişikliğe ve yeniliğe adaptasyon sağlama</i>		0,0983
<i>Güvenilirlik ve dürüstlük durumu</i>		0,2035
<i>Mesai Saatlerine Riayet</i>		0,0910
<i>Eleştirilere açık olma ve eleştirileri olumlu değerlendirme</i>		0,0937
<b>FAKTÖR PUANI</b>	<b>1,00</b>	
<b>Temel Faktör 2: Teknik Yeterlilik</b>	<b>0,2846</b>	
<i>Bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve güncellemesi</i>		0,1513
<i>Tasarrufla riayet etmek</i>		0,1613
<i>Analiz etme, sorun çözme ve standartlaştırma yönü</i>		0,1269
<i>İşile ilgili öneri geliştirme ve proje sunma</i>		0,1402
<i>Hedefe yönelik çalışma durumu</i>		0,1122
<i>Kendini geliştirme</i>		0,1167
<i>Zamanı etkin kullanma durumu</i>		0,1016
<i>Yazılı ve sözlü ifade etme yeteneği</i>		0,0933
<b>FAKTÖR PUANI</b>	<b>1,00</b>	
<b>Temel Faktör 3: İş Güvenliği</b>	<b>0,1331</b>	
<i>İşin gerektirdiği koruyucu malzemeleri tanıma, kullanma</i>		0,3024
<i>Yangına müdahale yöntemlerini bilme ve uygulama</i>		0,3426
<i>İlk yardım kurallarını bilme ve uygulama</i>		0,355
<b>FAKTÖR PUANI</b>	<b>1,00</b>	
<b>Temel Faktör 4: Yöneticilik Yetenekleri</b>	<b>0,3047</b>	
<i>Astları arasında işi organize etme ve yönlendirme özelliği</i>		0,1754
<i>Astları ve üstleriyle uyumlu çalışma</i>		0,1583
<i>Astlarını eğitme ve yetiştirme özelliği</i>		0,1315
<i>Sorumluluk bilinci ve özverili çalışma</i>		0,1378
<i>Astlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme özelliği</i>		0,2006
<i>Disiplin</i>		0,1965
<b>FAKTÖR PUANI</b>	<b>1,00</b>	

Tablo 10.b: Performans Değerleme Formu

xxxxx A.Ş. PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU				
Sicil No		İşletmesi/Çalışma Tipi		
Adı Soyadı		Bölümü		
Doğum Tarihi		İş Ünvanı		
Eğitim Durumu		Bölümdeki İş Tecrübesi		
İşe Giriş Tarihi/Kdem		Değerlendirme Tarihi		
<b>P E R F O R M A N S P U A N I</b>			<b>0</b>	
<b>BAŞARI FAKTÖRLERİ</b>			<b>İLK AMİR</b>	<b>BİR ÜST AMİR</b>
<b>Temel Faktör 1: Kişisel Özellikler</b>			<b>DEĞERLENDİRME PUANI</b>	
Alt Faktörler	➤ Çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilme, ekip çalışması ve yardımlaşma yatkınlığı			
	➤ Planlı ve koordineli çalışma			
	➤ Tavır ve davranışlarıyla işyerini temsil edebilme kabiliyeti ve şirket dışı kişilerle iletişim			
	➤ Kritik Kıyafetlere Gösterdiği Özen			
	➤ Değişikliğe ve yeniliğe adaptasyon sağlama			
	➤ Güvenilirlik ve dürüstlük durumu			
	➤ Mesai Saatteğine Riayet			
	➤ Eleştirilere açık olma ve eleştirileri olumlu değerlendirme			
<b>FAKTÖR PUANI</b>			<b>0</b>	
<b>Temel Faktör 2: Teknik Yeterlilik</b>			<b>DEĞERLENDİRME PUANI</b>	
Alt Faktörler	➤ Bilgisini ve deneyimini işinde kullanma becerisi ve güncellemesi			
	➤ Tasarrufa Riayet etmek			
	➤ Analiz etme, sorun çözme ve standartlaştırma yönü			
	➤ İşyle ilgili öneri geliştirme ve proje sunma			
	➤ Hedefle yönelik çalışma durumu			
	➤ Kendini Geliştirme			
	➤ Zamanı etkin kullanma durumu			
➤ Yazılı ve sözlü ifade etme yeteneği				
<b>FAKTÖR PUANI</b>			<b>0</b>	
<b>Temel Faktör 3: İş Güvenliği</b>			<b>DEĞERLENDİRME PUANI</b>	
Alt Faktörler	➤ İşin gerektirdiği koruyucu malzemele tanıma, kullanma			
	➤ Yangına müdahale yöntemlerini bilme ve uygulama			
	➤ İlk yardım kurallarını bilme ve uygulama			
<b>FAKTÖR PUANI</b>			<b>0</b>	
<b>Temel Faktör 4: Yöneticilik Yetenekleri</b>			<b>DEĞERLENDİRME PUANI</b>	
Alt Faktörler	➤ Astları arasında işi organize etme ve yönlendirme özelliği			
	➤ Astları ve üstleriyle uyumlu çalışma			
	➤ Astlarını eğitime ve yetiştirme özelliği			
	➤ Sorumluluk Bilinci ve Özveri ile Çalışma			
	➤ Astlarının yaptığı işi zamanında kontrol etme özelliği			
➤ Disiplin				
<b>FAKTÖR PUANI</b>			<b>0</b>	
<b>Puanlar</b>				
00 - 20 YETERSİZ	21 - 40 İYİLEŞTİRİLMELİ	41 - 60 ORTA	61 - 80 İYİ	81 - 100 PEKİYİ

Tablo 10.b'de yer alan her özellik değerlendiricinin daha iyi sınıflama yapabilmesi için 00-20 yetersiz, 21-40 iyileştirilmeli, 41-60 orta, 61-80 iyi ve 81-100 pekiyi sınıflandırmalarına göre değerlendirilebilmektedir. Performansı

değerlendiren kişi, performansını değerlendirmek istediği bireyi firmanın belirlediği süreler içerisinde her özellik için 100 üzerinden puanlar vererek değerlendirebilmektedir. Örneğin performansı değerlendirilen bir bireye kişisel özelliklerinden “çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurabilme, ekip çalışması ve yardımlaşma yatkınlığı”na pek iyi olarak 100 notu verilse bile bu not bireyin kişisel özellikler kriterine %15,39 oranında etki edecektir . Aynı şekilde kişisel özellikler kriterinin tamamından 100 alan bir bireyin aldığı notlar performans notuna % 27,76 oranında etki edecektir. Bu şekilde yapılan tüm değerlendirmeler sonucunda bireyin toplam performans puanı ortaya çıkacaktır. Belli periyotlarla yapılan değerlendirmeler sonucunda bireyin toplam performans puanlarına bakılarak gelişim gösterip göstermediği ya da hangi kriterde ne oranda bir değişiklik olup olmadığı tespit edilerek sağlıklı bir sonuca ulaşılabilecektir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Performans değerlendirme, en genel anlamıyla işgörenin işletme amaçlarının gerçekleşmesine yapmış olduğu katkının ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle işgörenin görev ve sorumluluklarını ne denli etkin olarak yerine getirip getirmediğinin ölçülmesidir. İşletme için bu denli önemli bir konu olan performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek hiç de kolay değildir. Sadece firmanın yapısına ve kültürüne en uygun bir sistem seçmek yeterli değildir, aynı zamanda sistemin işlerliğini sağlayacak bir yapı da inşa edilmelidir. Her şeyden önce bir işletmede performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için yazılı iş tanımlarının olması gerekmektedir. İkinci aşamada ise bireylerin performansları ölçülürken hangi kriterlerin göz önünde bulundurulacağı belirlenmelidir. Unutulmaması gereken en önemli şeylerden birisi kriterler belirlenirken, mutlaka şirketin yapısına, şirket kültürüne uygun maddeler tercih edilmelidir. Kriterlerin seçiminde ayrıca, işin özelliği ve sorumluluk düzeyi, personelin davranışları, değerlendiricinin görüşleri de dikkate alınmalıdır.

Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını değerlemek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntem veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlamayabilir. Bunun bir çok nedeni olabileceği gibi, kültürel özellikler, işin niteliği ve niceliği, eğitim, yerleşim yeri gibi çeşitli nedenler sıralanabilir.

Performans değerlendirme sisteminin bu denli zor bir konu olması nedeniyle, tek bir sistemin uygulanmasının güçlükleri bu çalışmanın esasını oluşturmaktadır. Çalışmada öncelikle belirtilen literatür çalışmasının arkasından Malatya tekstil işletmelerinde gerçekleştirilen bir performans değerlendirme modelinden bahsedilmektedir. Bu modelin başarılı olabilmesi için öncelikle uzman görüşünden yararlanıldığı belirtilmelidir. Her ne kadar literatürde bu konuya ilişkin yeterli bilgi olsa bile firmaların ve yöneticilerin konuya bakış açıları arasında farklılıklar olmakta

ve değerlendirme kriterleri farklılaşabilmektedir. Ayrıca tüm yöneticilerin aynı kritere aynı puanı vermesini beklemek de pek mümkün değildir.

Araştırmada uzman görüşlerine dayanarak 4 önemli kriter ve bu kriterlere ilişkin 25 alt faktör belirlenmiştir. Belirlenen bu faktörler performans değerlemenin sağlıklı yapılmasına yeterli görülmemiş, performans değerlendirme de kullanılan özellikler yöneticiler tarafından eşit olarak puanlandırılmama ihtimali de göz önünde bulundurulurken, her özelliğin puanları anket sonuçlarına göre yeniden ağırlıklandırılmıştır.

Oluşturulan tüm özellikler ve kriterlerin ağırlıklandırılmaları sonucunda oluşturulan puanlar bir excel formuna yerleştirilip puanlandırılarak bireyin performans değerlendirme notu ortaya çıkabilmektedir. Belli periyotlarla yapılan değerlendirmeler sonucunda bireyin toplam performans puanlarına bakılarak gelişim gösterip göstermediği ya da hangi kriterde ne oranda bir değişiklik olup olmadığı tespit edilerek sağlıklı bir sonuca ulaşılabilecektir.

Ayrıca bireyin performansının değerlendirilmesinde tek amirin görüşleri yeterli olmayabileceği düşüncesiyle ikinci bir değerlendirici sütünü de eklenmiştir. Böylelikle ilk amir ve üst amirinin yapacağı değerlendirmeler sonucunda daha sağlıklı bir sonuca ulaşılabileceği varsayılmaktadır.

Her ne kadar bu çalışma tek bir ilde ve bir sektör için yapılmış olsa dahi, bireylerin değerlendirilmesinde kullanılan kriterler ve kriterlerin içerisinde yer alan performans değerlemeye ilişkin özelliklerin sektöre ve bulunulan şehre göre değişiklik arz edebileceği düşünülmektedir. Gerçekte sektörün özelliği ve firmanın bulunduğu kuruluş yerinin niteliklerinin kurgulanacak performans değerlendirme modelinde ne oranda değişim ve farklılaşmaya neden olacağına yapılan bu araştırma sonuçlarına bağlı olarak ifade edilebilmesi mümkün değildir. Çünkü bu araştırmanın verileri tek bir sektör ve bir ilde elde edilmiştir. Bu bağlamda bu önemli sorunsalın yanıtlanabilmesi için benzer çalışmaların gelecekte farklı sektör ve illerde yapılması ve bulguların karşılaştırılması önerilmektedir. Ancak, gerek literatürde yer alan araştırma konusuna ilişkin teorik bilgiler gerekse tekstil sektörü için model geliştirme aşamasında farklı uzman ve yöneticilerle yapılan görüşmelerde edinilen bilgiler doğrultusunda, kurgulanacak bir performans değerlendirme sisteminde her bir firma, sektör, bölge ve hatta ülke koşullarının dikkate alınmasının kurgulanacak modelin geçerlilik, güvenilirlik ve uygulanabilirliğini artıracak tahmin edilmektedir.

Rekabet yarışının iyiden iyiye sertleştiği günümüz iş dünyasında, firmaların rekabet üstünlüğü elde etmeleri ve var olan rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için sahip oldukları kaynakları örgütsel amaçlar doğrultusunda en iyi şekilde yönetmeleri kaçınılmaz bir durumdur. Firmaların sahip oldukları kaynaklar içerisinde yer alan insan kaynağının etkin yönetimi firmalara önemli ve çabucak taklit edilemeyen, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazandırmaktadır. Bu bağlamda, firmaların insan kaynakları yönetimi kapsamında eleman seçiminden, kariyer yönetimi, ücretlendirme ve hatta eğitime kadar bütün insan kaynakları

Tekstil İşletmelerinde Yönetici Adayları İçin Performans Değerleme  
Sistemi Kurulmasına Yönelik Bir Çalışma

yönetimi fonksiyonlarının başarılı bir biçimde icrasında etkili bir performans değerlemenin yapılması önem arz etmektedir. Yönetim kademesine yükseltilecek başarılı elamanların tespitinde, başarılı elamanı diğerinden ayıracak performansa dayalı ücretleme yapılabilmesinde ve çalışanların işyerindeki başarılarını artırmak amacıyla gelişmelerini sağlayacak eğitim gereksinimlerinin tanımlanmasında performans değerlendirme sisteminin çıktılarına gereksinim duyulmaktadır. Nasıl ki hastalığın doğru teşhisi tedavi sürecinin başarısını bire bir etkileyecek ise, firmalarda çalışanların güçlü yönlerinden örgütsel amaçlar doğrultusunda daha iyi yararlanabilmek veya zayıf yönlerini gidererek firmaya daha fazla katkı sağlayacak konuma ulaştırabilmek için performans değerlemenin başarılı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Bunun gerçekleştirilebilmesi ise ancak sektör ve firma özellikleri de dikkate alınarak kurgulanmış şeffaf, objektif, adil ve kullanımı kolay bir performans değerlendirme sistemi ile mümkün olabilecektir. Bu nedenle, firmaların insan kaynaklarını başarılı yönetebilmeleri, motivasyon, iş tatmini ve bağlılıklarını artırabilmeleri için iyi bir performans değerlendirme sistemi kurgulamaları önerilmektedir. Böyle bir sistemi kurgularken bir yandan firmada bulunan insan kaynakları uzmanlarından diğer yandan da bu konunun uzmanı dış danışmanlardan destek almaları tavsiye edilmektedir. Performans değerlendirme sisteminin çıktıları firmanın özellikle insan kaynaklarına yönelik politikalarını şekillendirmede önem arz edeceğinden, sistemin kurgulanmasında uzman desteğinden yararlanılması özellikle önerilmektedir. Araştırmacıların ise gelecekte farklı sektörler için değişik performans değerlendirme modelleri geliştirerek hem literatüre katkı yapmaları hem de uygulayıcılara yol gösterici olmaları önerilmektedir.

### **Kaynakça**

- Aldemir, M. C., Ataol, A., Budak, G., (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bingöl,Ş. (1993). Türkiye’de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Ankara: *Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları*.
- Bingöl, D. (1996) *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Çalık, T. (2003). *Performans Yönetimi, Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İş. Fak. Yayınları.
- İplik, F.N. (2004). “Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar ve Bunları önleyecek Stratejilere İlişkin Öneriler”. İstanbul: *HR Dergi. ( 20)*.
- Kahramanoğlu, S. (2000). *Kamu Yönetiminde Performans Denetimi, T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı Uzmanlık Tezi*, Ankara: Tez Sıra No:53.
- Kaynak, T. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2.Baskı) İstanbul: İ.Ü. İş. Fak. Yayınları.
- Kılıç, T. (1998). “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *İstanbul: Verimlilik Dergisi,15(3)*.
- Örücü, E. ve Köseoglu, M.A. (2003). *İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özdemir, İ. (2007). *Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yönteminin Seçilmesine Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgen, H., Öztürk A. ve Yalçın A., (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Yayınları.
- Özmen,Ö. (2004). “Ödüllendirme Sisteminde Yeni Alternatifler”. İstanbul: *HR Dergi*.
- [http://www.hrdergi.com/tr/archive\\_content.asp?page=2&C=140&N=&M=&Y=&W](http://www.hrdergi.com/tr/archive_content.asp?page=2&C=140&N=&M=&Y=&W)(ErişimTarihi: 04.11.2009)
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Tural, M. (2007). *Örgütlerde Performans Yönetimi: Bir Kamu Kuruluşundaki Performans Değerleme Sisteminin İncelenerek Karşılaşılan Sorunların Tespit ve Çözümüne Yönelik Araştırma*. Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını