

159646

T.C  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME (PSİKOMETRİ) PROGRAMI

SATIŞ PERSONELİNE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
ÖLÇEĞİ GELİŞTİRİLMESİ VE PSİKOMETRİK ÖZELLİKLERİNİN  
BELİRLENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şule Akalın

Danışman: Prof. Dr. Nizamettin Koç

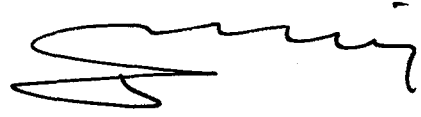
Ankara  
Mayıs, 2005

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne,

Bu alışma j¼rimiz tarafından ¼lme ve Değerlendirme / Psikometri Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ RAPORU olarak kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Nizamettin KOÇ (Danışman)



Prof. Dr. Ezel TAVŞANCIL



Prof. Dr. Nejla TURAL



ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylım.

..0.1.1.0.7/2005

Prof. Dr. Meral UYSAL

Enstit¼ M¼d¼r¼ Y.



## ÖNSÖZ

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri olan performans yönetimi sisteminin temel amacı, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır. Performans yönetimi sisteminde, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda çalışmasını sağlayacak araçların ve yaklaşımların geliştirilmesi ve kullanılması esastır. Performans yönetimi sisteminin ana unsuru çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirme sistemidir. Çalışanların iş performansının değerlendirilmesinde geçerli ve güvenilir yöntem ve araçlar kullanılması elde edilecek verilerin güvenle kullanılması açısından önemlidir.

Ülkemizde son yıllarda büyük bir hızla gelişen perakendecilik sektörünün de en önemli ihtiyaçlarından birisi kalifiye elemanları bulmak, yetiştirmek ve çalıştırmaktır. "Satış" artık çalışanlar tarafından bir meslek olarak benimsenmekte ve gün geçtikçe daha fazla sayıda kişi bu mesleği seçmektedir. Henüz kurumsallaşma çabasında olan bu sektördeki firmaların, insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi olan performans değerlendirmeyi, önemini fark etmekle birlikte uygulamada ihmal ettikleri gözlenmektedir. Bu çalışmayla satış personelinin iş performansını değerlendirmek üzere bir performans değerlendirme ölçeği geliştirilmiş ve geliştirilen bu ölçeğin psikometrik özellikleri incelenmiştir. Çalışmanın perakendecilik sektöründe çalışan insan kaynakları ve satış yöneticilerine, satış personelinin performansını değerlendirmede yol gösterici olacağı düşünülmüştür.

Araştırmamın tüm aşamalarında bilgisi, deneyimi ve yapıcı eleştirileri ile bana yol gösteren, ilgisi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Prof. Dr. Nizamettin Koç'a; araştırmamın kapsam ve görünüş geçerliği çalışmasında görüşlerinden yararlandığım Prof. Dr. Süleyman Çetin Özoğlu, Prof. Dr. Ezel Tavşancıl, Prof. Dr. İnyet Pehlivan, Prof. Dr. Selahiddin Öğülmüş, Prof. Dr. Ali Dönmez, Doçent Dr. Selahaddin Gelbal, Yrd. Doç. Ömer Kutlu, Yrd. Doç. Nükhet

**Çıkrıkçı, Dr. Deniz Gülleroğlu, Dr. Ömay Çokluk'a, görüşlerinden faydalandığım tüm mağaza yöneticilerine, uygulamamda yardımlarını esirgemeyen İnsan Kaynakları Sorumlusu Gülbın Sarı'ya, beni her zaman destekleyen aileme ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.**

**Şule Akalın**



## ÖZET

### SATIŞ PERSONELİNE YÖNELİK PERFORMANS DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ GELİŞTİRMESİ VE PSİKOMETRİK ÖZELLİKLERİNİN BELİRLENMESİ

Akalın, Şule

Yüksek Lisans, Ölçme ve Değerlendirme (Psikometri) Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Nizamettin KOÇ

Mayıs 2005, 155 sayfa

Bu araştırma ile gıda dışı ürünlerin satıldığı mağazalarda çalışan satış personelinin iş performansını değerlendirmek amacıyla performans değerlendirme ölçeği geliştirme ve geliştirilen ölçeğin psikometrik özelliklerini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Ölçek geliştirme çalışması için 35 mağazada çalışan toplam 61 satış personeli ve satış yöneticisine anket uygulanmıştır. Bu ankette, satış personelinin performansının değerlendirilmesi için mevcut durumda ne gibi çalışmalar yapıldığı ve satış personelinin performansını değerlendirmede hangi boyutların dikkate alınması gerektiği sorgulanmıştır. Ayrıca satış personelinin iş analizi yapılarak görev tanımı oluşturulmuştur. Literatür taraması, anket ve iş analizi çalışmalarından elde edilen verilerle, grafik değerlendirme ölçeği modelinde 3 boyut altında 33 maddeden oluşan performans değerlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçek, kapsam ve görünüş geçerlikleri araştırılmak üzere konu uzmanı olarak belirlenen kişilere bir değerlendirme formu ile gönderilmiştir. Yapılan değerlendirmeler incelenmiş, bazı maddelerin ve boyutların adlandırılması ve tanımlarında düzeltmeler yapılmıştır.

Performans değerlendirme ölçeğinin uygulaması 4 ayrı firmaya ait 6 mağazada çalışan 200 satış personeli üzerinde yapılmıştır. İlk uygulamadan iki ay sonra test tekrar test çalışması için 53 satış personeline tekrar uygulama

yapılmıştır. Elde edilen veriler uygun istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeğin Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı .96, test tekrar test güvenilirlik katsayısı ise .88 bulunmuştur. Yapı geçerliği için yapılan faktör analizi çalışması sonucunda maddeler iki faktör altında toplanmış ve boyutlar yeniden adlandırılmıştır. Ölçekteki iki madde, her iki faktörde eşit ağırlıkta olduğu için çıkarılmıştır. Böylece iki faktör altında toplanan ve 31 maddeden oluşan ölçeğin analizleri yeniden yapılmış; madde toplam korelasyonları manidar bulunmuştur. Ölçek ve alt boyutlarının Cronbach  $\alpha$  ve test tekrar test güvenilirliklerine bakılmış ve manidar bir değişiklik görülmemiştir.

Bu çalışma sonucunda geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin; satış personelinin performansını geçerli ve güvenilir bir biçimde ölçme ve değerlendirmede kullanılabilecek bir psikometrik araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

## **ABSTRACT**

**THE STUDY OF A DEVELOPMENT OF A PERFORMANCE EVALUATION SCALE  
TOWARDS SALES PERSONNEL AND EXAMINE ITS PSYCHOMETRIC QUALITIES**

**Akalın, Şule**

**M. Sc. in Measurement and Evaluation / Psychometry Discipline**

**Thesis Consultant: Prof. Nizamettin KOÇ**

**April 2005, 155 pages**

The aim of this study is to develop a performance evaluation scale to evaluate job performance of sales personnel who work in the stores that sell nonfood goods and determine its psychometric qualities.

For the study of scale development, a survey applied to 61 sales personnel and sales managers that work at 35 stores. With this survey, it was questioned that what applications have been performed and which dimensions should be taken into consideration in order to evaluate the job performance of sales personnel. Next, job analysis and job description of sales personnel were determined. The performance evaluation scale that has a total of 33 items under 3 dimensions was developed based on the literature and the knowledge obtained from the survey and the job analysis. To determine the content and appearance validity, the scale with the evaluation form was evaluated by the subject experts. After these evaluations were examined, changes have been made on descriptions and names of some items and dimensions.

The developed performance evaluations scale was applied to 200 sales personnel working in 6 stores of 4 different firms. Two months later, the evaluation was repeated with 53 sales personnel to determine test-retest reliability. The data

was analyzed with appropriate statistical techniques. The test-retest reliability coefficient of the scale and the Cronbach  $\alpha$  were found to be .88 and .96, respectively. Factor analysis to find the construct validity revealed that the items were gathered into two factors and dimensions have to be renamed. Two items in the scale were eliminated because of their equal weight in both factors. Thus, the scale that consist of 31 items under two factors was reanalyzed and item total correlations was found significant. Cronbach  $\alpha$  and test-retest reliability of the scale along with the dimensions were reanalyzed and no significant change was observed.

As a result, performance evaluation scale developed in this study, can be accepted as a valid and reliable psychometric scale that can be utilized to appraise and evaluate job performance of sales personnel.



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
BÖLÜM	
I. GİRİŞ	1
A. Problem	1
1. Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi	2
2. Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları	5
3. Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler	8
B. Amaç	13
C. Önem	13
D. Varsayımlar	15
E. Sınırlılıklar	15
F. Tanımlar	16
II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	18
A. Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi	18
1. Hedeflerini Belirlenmesi	20
2. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Yöntemin Seçilmesi	21
3. Performans Değerlendirme Yöntemleri	22
a. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Teknikler	22
i. Sıralama Yöntemi	23
ii. Zorunlu Dağılım Yöntemi	23
b. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Teknikler	25
i. Değerlendirme Ölçeklerini İçeren Yöntem	25
▪ Grafik Değerlendirme Ölçekleri	25
▪ Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri	28
ii. Kritik Olay Yöntemi	31
iii. Kontrol Listesi Yöntemi	32

c. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Teknikler	33
i. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi	33
ii. Doğrudan İndeks Yöntemi	36
iii. Standartlar Yöntemi	37
4. İş Analizi	39
5. Performans Değerlendirmede Kullanılacak Maddelerin Belirlenmesi	42
6. Performans Değerlendirmesinin Kim/ Kimler Tarafından Yapılacağıın Belirlenmesi	45
7. Performans Değerlendirmesinin Hangi Zaman Aralıklarında Yapılacağıın Belirlenmesi	51
8. Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar	52
9. Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması	57
10. Performans Değerlendirme Görüşmesi ve Gelişim Planları	59
11. Performans Değerlendirme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Süreçlerinde Kullanılması	60
12. Sistemin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi	61
B. Konu İle İlgili Araştırmalar	62
1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	62
2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	73
III .YÖNTEM	84
A. Araştırmanın Modeli	84
B. Çalışma Grubu	84
C. Verilerin Toplanması	84
D. Verilerin Analizi	91
IV . BULGULAR VE YORUMLAR	96
V . ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER	116
A. Sonuçlar	116
B. Öneriler	120
VI . KAYNAKÇA	122
VII . EKLER	130

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa
1. İş Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	96
2. İş Performansının Hangi Periodlarla Değerlendirildiğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı	97
3. İş Performansının Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemlere İlişkin Görüşlerin Dağılımı	98
4. Ölçekteki Maddelerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Madde Toplam Korelasyonları	102
5. Ölçekteki Maddelerin Temel Bileşenler Analizi ve Ölçeğin Cronbach Alfa Sonuçları	104
6. Varimax Rotasyon Sonucu Ölçekteki Temel Bileşenler Analizi Sonuçları ve Üç Faktördeki Yük Değerleri	107
7. Boyutların Adlandırılması	109
8. Nihai Performans Değerlendirme Ölçeğinin Maddeleri ve Tanımları	113

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Performans Değerlendirme Süreci	19
2. Grafik Değerlendirme Ölçeği	28
3. Davranışsal Değerlendirme Formu	30
4. 360 Derece Performans Değerlendirme	50
5. Faktör Analizi Özdeğerlere Göre Çizilen Grafik	106



## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

**Bu bölümde araştırmanın problemi açıklanmış, amaç, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.**

#### **Problem**

**Günümüzde bütün kurumlar küresel rekabeti bir stratejik amaç hâline getirme gerekliliğini duymaktadırlar. Pek çok kurumun yönetim stratejileri küresel rekabet ortamında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, kurumların veya şirketlerin yeni yönetim stratejilerini belirlemeleri bir ihtiyaç olmuştur. Yeni yönetim stratejileri içerisinde uygulanan en etkili yöntem "İnsan Kaynakları Yönetimi"dir.**

**Teknolojideki hızlı değişiklikler, yoğun rekabet koşulları, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında, yetenekli ve bilgili işgücünün hazırlanması ve geliştirilmesi de zorunlu hale gelmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütün esas hedefine varmasını sağlamak amacıyla bu örgüte ait personelin sağlanması, eğitimi, geliştirilmesi, maddî olanaklarının iyileştirilmesi, sağlığı ve korunması, kariyer plânlamasının yapılması, motivasyonu ve değerlendirilmesi gibi konularla ilgilenir.**

**İnsan kaynakları yönetiminin en önemli işlevlerinden biri kişilerin iş başarılarını belirleyebilmek, yani performanslarını değerlendirmektir (Fındıkçı, 2001). En üst düzeydeki yöneticiden en alt düzeydeki çalışana kadar her düzeydeki çalışanın performansı örgütün etkililiği açısından önemlidir. Örgütlerin yapısal gelişimine paralel olarak, çalışanların nitelik ve nicelik açısından gelişmiş olmaları performans değerlendirmeyi önemli bir çalışma alanı hâline getirmiştir.**

## **Performans Değerlendirmenin Tanımı ve Önemi**

Performans değerlendirme kavramını incelemeden önce "performans" sözcüğünü tanımlamak konuyu açıklama açısından faydalı olacaktır.

Türker (1998)'e göre performans genel anlamıyla belli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı belirleyen bir kavramdır. Başka bir deyişle performans, bir işi yapan bir bireyin bir grup veya girişimin o işte amaçlanan hedeflere yönelik olarak varabildiğinin, sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımıdır.

En genel hatları ile performans değerlendirme ise kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu özelliklere göre analiz edilmesi ve işini başarma derecesinin belirlenmesidir (Erdoğan, 1991).

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, eksikliklerini, yeterliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile incelenmesini içermektedir ( Fındıkçı,2001).

Performans değerlendirme, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek değil bir bütün olarak önemli noktalarda çalışanın başarısını gözlemlemek ve bir değer yargısına varmaktır (Graham ve Bennett, 1992).

İş değil, işi yapan çalışanı ve onun başarısını ya da işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda "başarı değerlemesi", "yetkinliğin ölçümü", "verimliliğin değerlendirilmesi", "çalışmanın değerlendirilmesi" ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, "tezkiye", "sicil" gibi isimler şeklinde kullanıldığına tanık olunmaktadır. Değişik biçimde kullanılmakla birlikte performans değerlendirme genel bir tanı içinde, bireyin görevdeki başarısı, işteki tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özelliklerini ayrıntılayan ve

bütünleyen, bireyin kuruluşun başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araçtır (Cem, 1977).

Performans tanımları, benimsenen yaklaşıma göre farklılıklar gösterebilmektedir. Geleneksel Yaklaşım, kişiliğin değerlendirilmesine büyük önem verirken, çağdaş yaklaşım daha çok kişinin işinde gösterdiği başarıyı ölçme eğilimindedir. Geleneksel yaklaşımın temelinde olan varsayım, kişisel niteliklerin, özelliklerin ve alışkanlıkların kişinin çalışmasına yansıtacağı ve onun başarısını etkileyeceğidir. Buna göre, kişiliği oluşturan özellikler her şeyden önce gelir. Bir değerlendirme sisteminde önemli olan bu özellikleri saptamaktır. Çağdaş yaklaşımda ise, kişisel özellikler çok fazla önemli değildir. Performans değerlendirme ile, kişinin karakteri değil somut başarısı gözlemlenir (Tutum, 1979). Bu yaklaşıma göre performans değerlendirme, çalışanın işindeki başarısının o işin gereklerine göre değerlendirilmesi süreci olmaktadır. Tanımda dikkat edilecek nokta, çalışanın yaptığı işin gereklerine göre değerlendirilmesidir. Yani kişi, ortaya koyduğu çalışmayla değerlendirilmelidir. İşle ilgili olmayan kriterlere göre yapılan bir değerlendirme çağdaş anlamda bir performans değerlendirme olmayacaktır (Geylan, 1992).

Uygulamada çoğu kez iki yaklaşımın karma biçimine, rastlanmaktadır. Doğal olarak geçerli olan yaklaşım da, yapılan işin niteliğine göre, kişilik faktörü de göz önünde bulundurularak, çalışanın işindeki başarı derecesinin ölçülmesi olmalıdır (Arslan, 2002).

Performans değerlendirmenin kullanım alanlarına göre bir tanımlama yapılacak olursa, performans değerlendirme, çalışanların organizasyon içindeki yerlerinin belirlenmesinde, terfilerde, rütbe indirimlerinde, işe son vermelerde, maaş düzenlemelerinde ya da eğitim programlarına karar vermede kullanılan başlıca personel uygulamalarından biridir (Glueck, 1982).

Birçok farklı tanımın ortaya koyduğu gibi performans değerlendirme, çalışanın yaptığı işi başarmak için gereken niteliklere ne ölçüde sahip olduğunu ve bunları ne ölçüde kurumun amaçlarına uygun olarak ortaya koyabildiğini, önceden belirlenmiş standartlara göre sistemli bir biçimde ortaya koyan ve değerlendiren bir uygulamadır.

Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşlarında görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş değerlendirme uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kaynak, 1998). 1935 yılından itibaren ileri düşünceli yöneticilerin çabasıyla yeni bir uygulama alanı bulmuş, özellikle II. Dünya Savaşı sırasında ve savaş sonrasında da hızla gelişmiştir (Sabuncuoğlu, 2000).

Yönetimlerin performans anlayışları ve değerlendirme boyutları zaman içerisinde sürekli bir değişim sürecine uğramıştır. Başlarda temel performans anlayışı en düşük maliyet en yüksek üretim dolayısıyla kâr iken, zamanla bu geleneksel düşünceden günümüzün kaçınılmaz rekabetçi şartlarının gereği olarak müşteri tatmini, kalite, yenilik vb. çok değişik boyutlara ağırlık vererek çağdaş yönetim anlayışına ve örgüt yapısına yönelmiştir (Songur, 1995 ).

Örgütlerin daha verimli çalışmalarına yol açan başlıca modern tekniklerden olan performans değerlendirmenin önemi artık günümüzde çoğu ülke tarafından kabul edilmiş bulunmaktadır.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup elli yılı aşkın geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması çağdaş yönetim tekniklerinin tanınması ile beraber olmuş, bu ilgi özellikle son 10 yılda giderek gelişmiştir (Kaynak, 1998).



## **Performans Değerlendirmenin Amaç ve Yararları**

Performansın ölçülmesi ve değerlendirmesinin temel amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesidir (Aktan,1999).

Sistemik performans değerlendirmenin ilk ve en temel yararı, terfi, ücret artışı, işten çıkarma, ve tayinler gibi konular hakkında kararlar almak ve uygulamak için yardımcı olan bilgileri sağlamasıdır. İhtiyaç duyulabileceği zamandan önce bu bilgileri sağlar ve böylece yanlış kararlar alınmasını önler.

Sistemik performans değerlendirmenin ikinci temel yararı ise, çalışanların gelişimine rehberlik etmesi ve teşvik edici olmasıdır (Flippo, 1966).

Belirli bir iş ve görev tanımına sahip olan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler performans değerlendirmenin temelini oluşturur. Kişi, tanımlanmış olan görevlerini belirlenmiş zaman dilimi içerisinde ne düzeyde gerçekleştirebildiğini kişisel doyumunu açısından bilmelidir. Böylece, yaptığı çalışmaların sonuçlarını görme imkanına sahip olarak, bireysel başarısını veya başarısızlığı değerlendirecektir. Bunun yanı sıra kişinin işvereni de, yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı ve görev tanımındaki standartlara ne derece ulaştığını belirlemiş olacaktır.

Aktan (1999)'a göre organizasyonlarda performans ölçme ve değerlendirme şu nedenlerle yapılır:

- Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; diğer bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek.

- Daha fazla çalışma çabası içerisinde olanları motive etmek.
- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırmak.
- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimini sağlamak.
- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması.
- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak.
- Performans değerlendirilmesinin ardından "geri bildirim" ile kişinin kendi performansını kendisinin değerlendirebilmesini sağlamak.
- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek.
- İnsan kaynakları yönetimi alanında "sürekli gelişme" (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak.
- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırmak.

Yukarıdakilere ek olarak konu ile ilgili bazı temel kaynaklarda (Fındıkçı,2001; Ergin,2002; Bingöl,1998; Canman,1993) performans değerlendirmenin yararları ve gerekliliği aşağıdaki gibi vurgulanmıştır.

- Süre giden performansın gelişmesine katkıda bulunması
- Geçmiş dönemdeki performansın gözden geçirilmesi

- Çalışanlarla üstleri arasında bir iletişimin kurulması ve geliştirilmesi
- Çalışanların, üstlerinin görev tanımları çerçevesindeki beklentilerini öğrenmeleri
- Yöneticilerin dengeli ve tutarlı karar vermelerini kolaylaştırması
- Tedarik, seçim, yerleştirme işlemlerinin geçerliliğini belirlemek
- Çalışanların özelliklerini analitik bir incelemeden geçirip en uygun işlere yerleştirilmelerini sağlamak
- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesinde önemli bir kaynak oluşturması
- İnsan kaynağını daha etkin, verimli ve yararlı kullanılmasını sağlamaya yarayacak verilere ulaşılması
- Bir bütün olarak kurumun etkinliğinin belirlenmesini sağlamak.
- Performans hakkında geribildirimde bulunmak, işleri, sorunları tartışmak, gelişmelere ilişkin önerilerde bulunmak için düzenli, programlı olanaklar sağlayarak özendiriciliği ve örgüte bağlılığı artırmak.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşıldığı üzere insan kaynaklarının yönetiminde performans değerlendirme öncelikli olarak, motivasyon, ödüllendirme, terfi, eğitim ihtiyacının tespiti, insan kaynaklarının planlanması vs. alanlarda kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmenin diğer önemli bir kullanım alanı, yönetici ve personele işteki başarılarını arttırmaya yönelik dönüt sağlamasıdır. Buna göre

performans değerlendirme, çalışana görüşme yoluyla, işinde nasıl olduğunun belirtilmesi ve davranış, tavır, yetenek ve bilgi gereksinimlerinin bildirilmesi anlamında kullanılır ( Byars ve Rue, 1997).

### **Performans Değerlendirmenin Taşınması Gereken Özellikler**

Değerlendirme sisteminin başarısı; örgütün ve değerlendirenin özelliklerine, değerlendirilen personelin niteliklerine, neyin ölçülmesi gerektiğine ve neyin başarılı olarak adlandırılacağına bağlıdır (Erdoğan 1991). Hangisi kullanılırsa kullanılsın, tüm ölçme araçlarında bulunması gereken, geçerlilik, güvenirlik ve kullanılabilirlik gibi temel özellikler vardır (Başar, 1995; Castetter, 1992; Ataay, 1990).

Aşağıda sırasıyla performans değerlendirmesinde kullanılan ölçme araçlarının ve yöntemlerinin taşınması gereken özelliklere yer verilmiştir.

#### **a. Geçerli ve Güvenilir Olmalı**

Performans değerlendirme neticesinde ulaşılan verilerin güvenirlik ve geçerlilik dereceleri oldukça önemli bir konudur. Çünkü, değerlendirme çalışmalarının başarısı, büyük ölçüde kullanılan değerlendirme yöntemlerinin geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır. Bir başka deyişle, bu verilerin organizasyonda, yönetsel ve çalışanları geliştirme kararlarında kullanılabilmesi, verilerin geçerli ve güvenilir olmasına bağlıdır. Değerlendirme yöntemlerine yapılan eleştirilerin önemli bir kısmı, onların güvenirliği ve geçerliği üzerinde yoğunlaşmıştır ( Dicle, 1982).

Performans değerlendirme süreci tutarlı, güvenilir ve tekrar edilebilir sonuçlar üretmelidir ( Cherrington, 1995). Bu durum, farklı zamanlarda değerlendirilen veya değerlendirilenden bağımsız olarak, değerlendirme

sonuçları, puanlar ve sıralamalar gibi bireysel değerlerin değişmemesi veya benzer olması hali olarak yorumlanabilir (Barrett, 1986).

Performans değerlendirmede güvenilirlik; iki veya daha fazla değerlendiricinin kullanılan yöntem sonucunda, aynı personelin performansı üzerinde fikir birliği sağlamaları (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1996) ya da farklı zamanlarda değerlendiricide değişme olmadan bireysel değerlendirme değerlerinin değişmemesi hali (Tanyaş&Fıçlalı, 1999) olarak tanımlanmaktadır. Değerlendiricileri eğiterek ve sistemi kendi içinde tutarlı kılarak güvenilirlik sağlanmaktadır (French, 1978).

Performans değerlendirmenin geçerliliği, ölçme sonucu elde edilen bilgilerin performansın gerçek karşılığına yakınlığı ya da iş ile doğrudan ilintili faktörlerin herhangi bir etki altında kalmadan ölçülmesi olarak tanımlanmıştır (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1996). Değerlendirme sonuçlarında ortaya çıkan bireysel performans farklılıkları, değerlendirilen bu kişilerin organizasyon amaçlarına katkı farklılıklarını yansıttığı ölçüde, bu değerlendirmenin geçerliliği yüksek olacaktır. Bu tanıma göre, fiili performansa ilişkin verileri kullanarak değerlendirme yapan yöneticinin değerlendirmelerinin geçerlilik derecesi yüksek olacaktır (Uyargil, 1994).

Örgüte uygun olarak düzenlenen performans değerlendirme sisteminin uygulanması ile elde edilen veriler, ideal ve gerçek olduğu ölçüde geçerlidir. Bu nedenle işle ilgili tüm faktörler değerlendirmeye dahil edilmelidir. Yararlanılan değerlendirme faktörleri, çalışanın performansını gerekli tüm özelliklerini/performansın tüm boyutlarını dikkate alarak değerlendirebiliyorsa bu durum yapı geçerliliği (construct validity) kavramı ile ifade edilir (Uyargil, 1994). Geçerli bir performans değerlendirmesinden, personeli başarılarına göre ayırması beklenmektedir. Değerlendirmenin örgüt amaçlarına uygun olması ve

yöneticiler tarafından anlaşılır ve kullanılabilir olması geçerliliğin diğer bir boyutudur (Erdoğan,1991).

#### **b. Adaletli Olmalı**

Performans değerlendirme sistemi adaletli olmalıdır. Çalışanlar, değerlendirmelerin adil bir şekilde yapıldığına ve sonuçlarının da (ücret artışları, terfiler, v.b.) adil olduğuna inanmalıdırlar. Çalışanlar adil olmadığını düşündükleri bir sistemi kabul etmeyeceklerdir. Özellikle değerlendirmeye fazla önem veren çalışanlar, değerlendirme iyi yapılmadığında eşitlik ve beklenti teorilerinde ileri sürüldüğü gibi moral kaybına uğramakta, verimlilik düşmekte ve çalışanların işten ayrılmaları gibi sorunlarla karşılaşmaktadır. Performans değerlendirmesini yapan yöneticinin tutumu performans değerlendirme sisteminin adaletli ya da adaletsiz kullanımına yol açmaktadır ( Yüksel, 2000). Değerlendirmede işe yönelik davranışlara yönelmek, öznel nitelikler üzerinde durmamak adaleti sağlamaktadır ( Lombardi, 1988). Adil olmayan bir sistem; yanlış, güvensiz tartışmaya açık sonuçlar yaratmakta; bu durum personelde tatminsizliğe yol açmaktadır. Adil bir sistemden gerçek başarı farklılıklarını ortaya çıkarması beklenmektedir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001).

#### **c. Kapsayıcı Olmalı**

Değerlendirme Sistemleri kapsayıcı olmalıdır; öyle ki sistem, iş başarımının her yönünü, iş deneyimine olan gereksinimleri, eğitimi, geliştirmeyi, yükseltmeyi ve adil bir ödüllendirmeyi içermelidir ( Canman, 1993).

**d. Pratik Olmalı**

Performans değerlendirmede kullanılacak yöntem ve elde edilen sonuçların taşınması gereken önemli bir özellik de pratikliktir. Ölçümde kullanılacak boyutlar yöneticiler tarafından kolay gözlenecek, karşılaştırma yapacak kadar sade ve açık olmalıdır ( Erdoğan, 1991).

İş yoğunluğu çok olan yöneticiler uzun ve karmaşık değerlendirme formlarını gereksiz ve aşırı bularak hemen tüm değerlendirme sistemine olumsuz tutum geliştirebiliyorlar. Üç sayfadan fazla olmayan formlar genellikle hemen hemen tüm pozisyonlar için uygundur. Bu tip formlar olumsuz tepkilere yol açmaz ve yöneticilerin daha dikkatli ve doğru değerlendirme yapmasını sağlar ( Neal, 2001).

**e. Geliştirici Olmalı**

Sistemin, personelin gelişme ve yetkinleşmesi için yol gösterici olması gerekmektedir (Lombardi, 1988). Performans değerlendirmenin amacı, kurumun kar ve zararından ziyade çalışanların iş başarıları konusunda bilgilendirilmeleridir. Kişilerin kendi çalışmaları konusunda fikir sahibi olmaları, kendilerini yenilemeleri, gelişmeleri için performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılmaktadır. İnsanın sürekli gelişme içinde olduğu bilinmektedir. Bu sürekli değişim, insanın değişime ne oranda uyum sağladığının belirlenmesi ve kendisine bildirilmesini gerektirir (Fındıkçı, 2001). Değerlendirme sonuçlarının personele bildirilmemesi gelişmeyi önlemektedir.

**f. Katılımcı Olmalı**

Performans değerlendirme sistemlerinin genellikle üst kademe yöneticiler tarafından geliştirilmesi ve uygulanmak için alt kademelere empoze

edilmesi, çoğu zaman tepkiyle karşılanmaktadır. Sistemden etkilenen tüm personelin sistemin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları; hem sistemi daha çok benimsemelerine hem de daha içtenlikle uygulamalarına yol açmaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001).

#### **g. Sürekli Olmalı**

Her ne kadar değerlendirme kimilerince belli bir zamanı ifade ediyormuş gibi algılansa da; devamlı bir süreçtir. Personelin performansına ilişkin gözlem ve kayıtlar sürekli ve düzenli olarak tutulmalı ve değerlendirilmelidir. Bilgilerin kayıt altına alınması, bazı değerlendirici hatalarının da önlenmesinin en etkili yollarındandır.

#### **h. İş Ahlakına Uygun Olmalı**

Günümüzün hızla gelişen ve yoğun rekabete sahip piyasalarda kimi yöneticilerin başarılı olmak için performans değerlendirmeyi iş ahlakına aykırı şekilde kullandıkları gözlenmiştir. Başarı artışı sağlamak için rekabet ortamını yaratılarak personelin acımasızca yarıştırılması (Longenecker& Ludving, 1995), sistemin tehdit unsuru olarak kullanılması (Capps&Hattery, 2000), personelin kendi kontrolü dışındaki etkilerden sorumlu tutulması (Gomez-Meija, Balkin, Cardy, 1998) iş ahlakına aykırı davranışlara örnek verilebilir. Bu tür davranışlar neticesinde örgütteki güven ortamı zedelenmekte ve personel arasındaki iletişim bozularak iş verimliliğinde düşüşler gözlenmektedir.

Yukarıda özellikleri sayılan performans değerlendirilme ölçeklerine ülkemizde de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu konuda geçerli ve güvenilir ölçeklere sahip olmak bir problem olarak görülmüştür.



## **Amaç**

Bu çalışmanın temel amacı, satış elemanlarının iş performansını ölçmede kullanılabilir grafik değerlendirme ölçeği modelinde bir ölçek geliştirmek ve bu ölçeğin psikometrik özelliklerini ortaya koymaktır.

Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Mevcut durumda satış personelinin performans değerlendirmesi ile ilgili ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?
2. Satış elemanlarının iş performansını hangi boyutlar temsil etmektedir?
3. İş performansını temsil eden boyutların gözlenebilir işaretçileri nelerdir?
4. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeği, performansı çalışmada belirlenen boyutlar altında ölçmekte midir?
5. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeği ölçülmek istenen iş performansının gözlenebilir tüm işaretçilerini içermekte midir?
6. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirliği ne düzeydedir?

## **Önem**

Dünya nüfusunun artışı ile birlikte sosyoekonomik yapıda, politika ve teknoloji de meydana gelen hızlı değişim yeni gereksinimler doğurmakta bu da sürekli değişimi gerekli kılmaktadır. Böylesine etkileşimli bir döngüde elbette ticarete kendine düşen payı almakta, değişime ayak uydurarak çeşitlenmekte ve

hacimce büyümektedir. Ticaretin değişimindeki göstergeleri ise perakendecilik sektöründe, mağazacılıkta somut biçimde kendini göstermektedir.

Özellikle İkinci Dünya savaşı sonrası yurtdışında hızla gelişen perakendecilik sektörü ülkemizde ise son 10 sene içerisinde büyük bir gelişme göstermiştir. Bu konuda milyarlarca dolarlık yatırımlar yapılmış ve yapılmaya da devam edilmektedir.

Hızla gelişmekte olan bu sektörde gittikçe büyüyen bir rekabet ortamı doğmaktadır. Önümüzdeki yıllarda yapılacak olan yatırımlarla açılacak bir çok yeni mağaza ve alışveriş merkezini düşünürsek rekabetin artması kaçınılmazdır. Firmalar bu ortamda hizmet sektörünün en önemli ögesi olan insan kaynaklarına yatırım yapmanın önemini gün geçtikçe daha iyi kavramaktadırlar. Tüm hizmet sektöründe olduğu gibi mağazacılıkta da en önemli rekabet avantajlarından birisi eğitilmiş, işini iyi yapan, hizmette fark yaratan personele sahip olmaktır.

Türkiye’de oldukça yeni olan bu sektörde büyük firmalar kurumsallaşma yolunda olmakla birlikte İnsan kaynakları uygulamaları açısından birçok eksiklikler bulunmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının en önemlilerinden biri olan performans değerlendirme de bunlardan biridir. Ülkemizde bu konuda faaliyet gösteren bir çok büyük firmada dahi satış personelinin performans değerlendirmesi yapılmamakta ya da çok bütünsel bir biçimde, geçerlik ve güvenilirliği tespit edilmemiş ölçme yöntemleri ile yapılmakta, bunlardan da sağlıklı sonuçlar alınamamaktadır. Oysa, performans değerlendirme firmalara bir çok konuda ışık tutacak bir uygulamadır.

Performans değerlendirme; çalışanların, işte nasıl bir performans sergilediklerini ve gelecekte performanslarını nasıl geliştirebileceklerini tanımlamada bir yöntemdir. Bu da hem yönetici, hem çalışanlar hem de firmanın verimliliği açısından oldukça önemlidir. Ayrıca karşılıklı iş amaçlarının geliştirilmesi ve bunların başarılması fırsatını da sağlar. Ücret ayarlamaları, işten

çıkarma, terfi gibi bir çok personel kararı için kaynak oluşturacak dokümanları sağlar (Jerome,1997).

Bu çalışma ile Satış Personelinin iş performansını ölçmeye yönelik psikometrik özellikleri araştırılmış bir araç ortaya konması amaçlanmıştır.

Bu çalışmada geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin satış personelinin tümünün değerlendirilmesinde kullanılması ya da her kuruma uygun olması beklenemez. Mağazalarda çalışan satış personeline yönelik bir performans değerlendirme ölçeği geliştirilen bu araştırma, mağaza yöneticilerine ve insan kaynakları uzmanlarına bu konuda yol gösterici bir çalışma olarak değerlendirilebilir ve bu bakımdan önemli bulunabilir.

### **Sınırlılıklar**

Uygulama gıda dışı ürünlerin satışında çalışan satış personeli üzerinde yapılmıştır. Bunun nedeni gıda satışının marketlerde büyük oranla self-servis olmasıdır. Müşteriler gıda alışverişini büyük bir çoğunlukla yardım almadan, raflardan ürünleri seçmek suretiyle gerçekleştirmektedirler. Satış hizmeti bu nedenle daha çok gıda dışı ürünlerde uygulanmaktadır.

Bu çalışma ile geliştirilen performans değerlendirme ölçeği, modern satış tekniklerinin kullanıldığı mağazalarda gıda dışı ürünlerin satışında çalışan personelin performansını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır.

Araştırma, Ankara ilindeki büyük alışveriş merkezlerinde gıda dışı ürünlerin satıldığı mağazalarda çalışan bir grup satış personeli ile sınırlıdır.

Performans değerlendirmeye genellikle işveren açısından bakılmaktadır. Oysa performansı etkileyen, bireyin aile yaşantısı, içinde bulunduğu koşullar,

çalıştığı kurumun kültürü, yöneticisinin performansı vb. bir çok faktör vardır. Performansı etkileyen bu konular, bu araştırmanın kapsamına alınmamıştır.

### Tanımlar

**Satış Personeli:** Bir ürünün, hizmetin veya projenin müşteriye tanıtımı ve satışı için çalışan kişilere *satış personeli* denir.

Üretilen her ürün ve hizmetin satışı gerektiğinden hemen hemen tüm sektörlerde satış söz konusudur ve satış personeli çalıştırılmaktadır. Sigortacılık, bankacılık, inşaat, otomotiv, eğitim bunlardan birkaçıdır.

Mağazacılıkta ise çalışanların büyük kısmı satış personelinin oluşur. Mağazalarda müşterinin isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz ederek bunlara en uygun ürünü seçmesine yardımcı olan personele *satış personeli* denir.

Bu çalışmada ise *satış personeli* büyük alışveriş merkezlerindeki gıda dışı ürünlerin satıldığı mağazalarda müşterinin isteklerini ihtiyaç ve beklentilerini analiz ederek bunlara en uygun ürünü seçmesine yardımcı olan personeldir.

**Performans Değerlendirme:** Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir ( Fındıkçı, 2001).

Performans değerlendirmede kullanılan bir çok yöntem vardır. Bu yöntemler çalışmanın "Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar" bölümünde açıklanmıştır. Burada sadece, bu araştırma kapsamındaki performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde kullanılan Grafik Değerlendirme Yöntemine yer verilmiştir.

**Grafik Değerlendirme Yöntemi:** Performans değerlendirmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri de grafik değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde, her performans boyutu bir sürekli dizi üzerinde çeşitli basamaklarla gösterilmektedir. Bunların bazılarında, basamaklara bir sözel ifade bazılarında ise sayısal değer yazılır. Grafik değerlendirme ölçekleri, hem kişinin performans ile ilgili olan özelliklerini ve iş çıktılarının göstergelerini kapsayan boyutlara göre hem de her performans boyutu için belirlenen seçenek ranjına göre çeşitlilik göstermektedir. Grafik değerlendirme ölçekleri, çeşitli performans boyutlarını içerdiği için ve kişiler arası karşılaştırmayı mümkün kılan sayısal sonuçlar verdiği için yaygın olarak kullanılmaktadır (Schuler, 1995; Ergin, 2002)



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde kavramsal çerçeve ile ilgili literatür incelemesine yer verilmiş ve araştırma konusu ile ilgisi kurulabilen çalışmalar ele alınmıştır.

#### **Performans Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi**

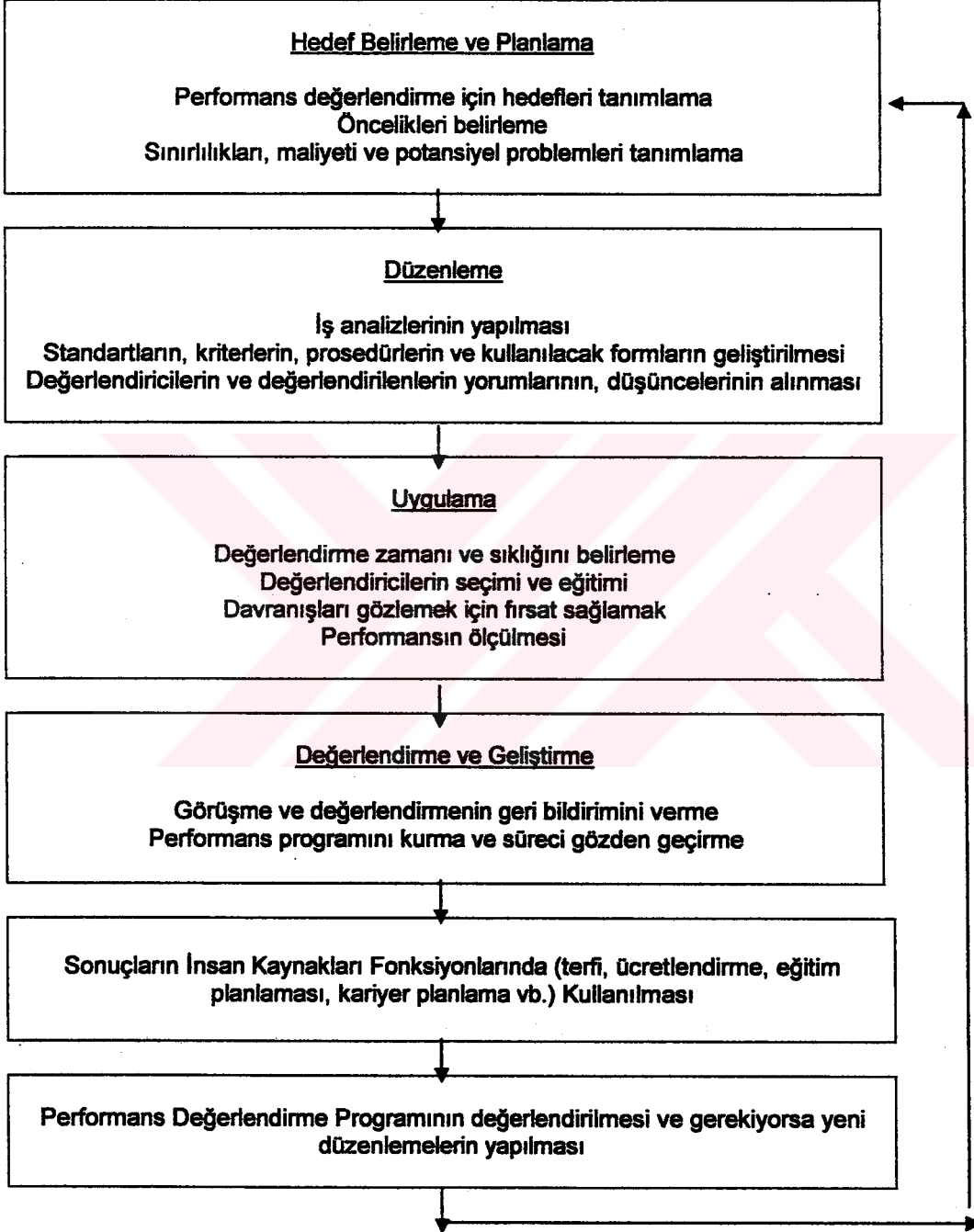
Performans değerlendirme sistemi kurmak ve özellikle kurulan sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına, kültürüne en uygun sistemi seçmek, kurmak ve işletmek bir uzmanlık işidir. Uygun olmayan bir performans değerlendirme sistemini uygulamak kuruma zarar verebilir.

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimler üzerinde uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periodlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2000).

Değerlendirme programının başarısız olması Şekil-1'de belirtilen bu aşamalardan birinde eksik veya yetersiz uygulamalardan kaynaklanabilir. Daha karmaşık konular olan performans değerlendirme programının dizaynı ve uygulanması, organizasyonun belirli özellikleri ile ilgili faktörlere dayalı aşamaları temel almalıdır. Her organizasyonun performans değerlendirme programı; kendisine özel hedefleri, yönetim biçimi, yapısı ve kültürüne özgü olarak geliştirilmelidir (American Management Associations, 1985).

Performans değerlendirme süreci aşağıda belirtilen bir çok etkinliği içerir:

### Şekil 1. Performans Değerlendirme Süreci



Kaynak: American Management Associations, (1985) Human Resources Management and Development Handbook.  
Ed. Tracey, W.R., Newyork p.220

Aşağıda performans değerlendirme sisteminin kurulmasındaki belli başlı aşamalar yer verilmiştir.

### **Hedeflerin Belirlenmesi**

Hedeflerin belirlenmesi, performans değerlendirme sürecinde çok önemli olmasına rağmen genellikle gözden kaçırılan konulardandır. Performans değerlendirme programı bir çok fonksiyonu taşımayı amaçlamış olabilir ama hiçbir programın sınırlı sayıda fonksiyondan fazlasını yeterli düzeyde taşıyamayacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle hedefleri belirleme ve performans değerlendirme programının düzenlenmesi ve uygulamasını bu hedeflerle ilişkilendirmek oldukça önemlidir (American Management Associations, 1985).

Hedeflerin belirlenmesi, her bir elemanın hangi rolü üstlenmesi ve örgütün tüm etkinliklerine en yüksek düzeyde katkıda bulunmak için hangi sonuçlara ulaşması gerektiğini bilmesini sağlayan yönetim aracıdır. Özünde, örgütteki bireylerin, kendilerinden ne beklendiğini, performanslarının ve katkılarının hangi ölçütlere dayanılarak değerlendirileceğini önceden bilmeleri vardır.

Genelde yöneticiler şu üç tip hedefi benimsemişlerdir:

- Örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine katkıda bulunan özgül hedefler-*temel sonuç alanları*
- Bireyin performansındaki iyileşmeye katkıda bulunan hedefler- *performans standartları*
- Bireyin gelişmesine katkıda bulunan hedefler- *performans gelişimi*



Yöneticiler veya çalışanlar ya da ekipler arasındaki görüşmeler sonunda hedefler üzerinde anlaşmaya varılabilir. Ekipler ortak hedeflere sahip olabilir. Bir arada çalışan bireyler, ortak ya da birbiriyle örtüşen hedefler üzerinde anlaşmaya varabilirler (Canman, 1995).

### **Performans Değerlendirmede Kullanılacak Yöntemin Seçilmesi**

Performans değerlendirmesinde işletmenin ya da değerlendirmenin uygulandığı bölümün koşullarına en uygun yöntemi seçmek kadar, bu yöntemi amaçlarından saptırmaksızın ve çalışanlar arasında duygusal kökenli ayırma ve kayırma yapmaksızın değerlendirmeyi gerçekleştirmek de oldukça önemlidir. Personel politikasının önemli bir bölümünü oluşturan çalışan değerlendirmesinin uygulanması, çalışanların yakından tanınmasına, onların yeteneklerinden en iyi yönde yararlanılmasına neden olacaktır. Çalışanların işe ilişkin yeteneklerini ve davranışlarını objektif olarak inceleyen böyle bir değerlendirme çalışmasının son derece duyarlı bir nitelik taşıması nedeniyle uygulama sırasında çok titiz davranma, ölçülü ve tarafsız bir değerlendirmeye özen gösterme, performans değerlendirmesinde ve uygulamasında gözönünde bulundurulması gereken en önemli koşullardır. Bu koşullara uygun değerlendirme yöntemi seçmek ve uygulamak oldukça zor bir iştir (Sabuncuoğlu, 2000).

Bir işletmede hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağı kararı çok önemlidir. Bu işe, kuruma, insan kaynağının yapısına örneğin; eğitim ve mesleki beceri düzeylerine, kurumun kültürüne, iş alanına ve benzeri değişkenlere göre farklılaşabilmektedir (Fındıkçı, 2001).

Kullanılan yöntemler kurumdan kuruma farklılık göstermekte; hatta bir kurumda etkin görülen bir yöntem diğerinde etkin olmayabilmektedir. Her ne kadar her kurumun özellikleri, o kurumun kendine özgü bir performans değerlendirme yöntemi uygulamasını gerektiriyorsa da; bu tür tutum ve uygulamaların zamanla öznelliğe yol açtığı görülmektedir. Bu bakımdan

değerlendirmenin bilimsel ölçütlere göre yapılması ve bu konuda evrensel olarak kabul edilen yöntemlerin her kurum tarafından kullanılması önerilmektedir (Bingöl,1998).

## **Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Kişilerin performans düzeylerini belirlemek için geliştirilmiş pek çok yöntem vardır. Bunlardan bazıları performans değerlendirme kavramının ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlanmış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Diğer bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş çağdaş/modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir. Bu nedenle, ilgili literatür incelendiğinde, bazı yazarların değerlendirme yöntemlerini bu iki yaklaşım içinde ele aldıkları görülmektedir (Dicle,1982).

Performans değerlendirme yöntemleri aşağıda; kişilerarası karşılaştırmalara dayalı teknikler, ortak performans kriterlerine dayalı teknikler ve bireysel performans standartlarına dayalı teknikler başlıkları altında toplanmıştır.

### **a. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Teknikler**

Bu yaklaşımda değerlendirmeler kişilerin birbirleri ile karşılaştırılmaları sonucu gerçekleştirilir. Örneğin, kim/kimler terfi edebilir, bir iş için en uygun aday kimdir gibi soruların yanıtlarını vermek için çalışanlar başarı düzeylerine göre sıralanır. Amaç bu sıralamayı en objektif ve doğru olarak yapmayı sağlamaktır. Bu yaklaşımın içerdiği yöntemler, aşağıda kısaca tanıtılmaya çalışılacaktır.

### **i. Sıralama Yöntemi (Ranking Method):**

Uygulaması en kolay, en az zaman alıcı ve en ucuz yöntemdir. Çalışanların yöneticileri tarafından başarılarına göre sıralandığı bu yöntem, aslında kendi içinde de uygulanan sıralama tekniğine göre farklılıklar gösterir. Örneğin, basit sıralama (simple ranking) olarak adlandırılan yöntemde değerlendirici astlarını en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen grubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara bölerek, bunlar içinde sıralamayı yapmak kolaylık sağlayabilir.

İkili karşılaştırma tekniğinde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Bu yöntem prensip olarak, çalışanları yaptıkları işin kalitesine, gerçekleştirdikleri işin ölçülür miktarına, işbirliği anlayışına göre derecelendirilmeleri esasına dayanır (Çabuk, 1999). Bu yöntem sıraya koyarak değerlendirme yöntemi kadar, bazen ondan daha çok güvenilir sonuçlar verebilen bir yöntem sayılmaktadır. Ancak, değerlendirilecek kişi sayısı çok olduğunda yöntem zaman alıcı ve yorucu olmaktadır (Canman, 1995).

İster basit, ister ikili karşılaştırma tekniği kullanılsın, sıralama yönteminin günümüzdeki kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü bu yöntemde genellikle kişinin genel başarı durumu, kurum için taşıdığı değer ya da kuruma katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel madde dikkate alınarak karşılaştırmalar yapılmaktadır. Bazı örneklerde sıralamada bir kaç boyutun dikkate alındığı görülmektedir. Bu gibi uygulamalarda da gözlemlenmesi oldukça zor ve çok genel boyutlar, değerlendirmeleri sübjektifleştirmektedir ve karşılaştırma sayısını da hayli artırmaktadır (Uyargil,1994).

### **ii. Zorunlu Dağılım Yöntemi (Forced Distribution Method):**

Uyargil (1994), zorunlu dağılım yöntemini aşağıdaki şekilde açıklamıştır.

Kişileri karşılaştırarak yapılan değerlendirmelerde kullanılan diğer bir yöntem de, zorunlu dağılım yöntemidir. Organizasyonlarda bireylerin kişilik özelliklerinde olduğu gibi, performans düzeylerinde de normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde değerlendirme amiri astlarını yöntemin öngördüğü biçimde aşağıdaki gibi beşli bir ölçeğe yerleştirmek zorundadır.

En yüksek:%10 Yüksek:%20 Orta:%40 Düşük:%20 Çok Düşük:%10

Değerlendirilen grubun 100 kişi olduğu ve belirtilen performans düzeylerinin de en yüksek, yüksek, orta, düşük ve çok düşük olarak ifade edildiği bir durumda değerlendirici, grubun yaklaşık 40 kişisini orta, 20 kişisini yüksek, 20 kişisini düşük, 10 kişisini en yüksek ve kalan 10 kişisini de çok düşük performans dereceleri ile ifade etmek durumundadır.

Schneider ve Schmitt (1986) zorunlu dağılım yönteminin, özellikle birden fazla değerlendirme amirinin bulunduğu ve değerlendirilen kişi sayısının çok olduğu durumlarda tekdüze (uniform) sonuçlara ulaşılmasını sağlayan oldukça yararlı bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir.

Bu olumlu görüşlerin yanısıra, uygulamada yöntemin birtakım sakıncaları gözlenmektedir. Öncelikle değerlendirilen her grupta normal dağılım eğrisine uygun sonuçlar elde etmek oldukça güçtür (Uyargil, 1994). Bunun yanında çeşitli güvenilir ve geçerli seçme yöntem ve araçları ile seçilerek işe alınan çalışanların %10'unun daha ilk yılın sonunda zorunlu olarak tam başarısız, %20'sinin başarısız sayılmaları yöntemin tutarsızlığının bir göstergesidir (Dicle, 1982).

Yukarıda açıklanan sıralama ve zorunlu dağılım yöntemleri çalışanların performans düzeylerini bir maddeye dayalı, genel olarak değerlendirilen yöntemlerdir. Bu nedenle değerlendirme sonuçlarının değerlendirilene bildirildiği ve birlikte tartışıldığı açıklık ilkesinin var olduğu sistemlerde, bu gibi yöntemlerin

kullanılması mümkün değildir. Çünkü değerlendirenin tek bir genel maddeye dayalı görüşünü objektif olarak açıklaması ve çalışanı bu konuda ikna etmesi oldukça güçtür.

## **b. Ortak Performans Kriterlerine Dayalı Teknikler**

Bu bölümde ele alınacak olan yöntemlerde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorumluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme boyutları birden fazla olup, bazen tüm çalışanlar için, bazen de belirli iş/işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır (Uyargil, 1994).

### **i. Değerlendirme Ölçeklerini İçeren Yöntem:**

Bu yöntem grafik değerlendirme ölçekleri ve davranışsal değerlendirme ölçekleri olarak iki başlıkta incelenebilir.

#### **• Grafik Değerlendirme Ölçekleri:**

Grafik değerlendirme ölçekleri (Graphic Rating Scales) olarak da adlandırılan geleneksel değerlendirme ölçekleri işletme organizasyonlarında en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Ülkemizde de yaygın olarak kullanılmaktadır (Uyargil, 1994).

Grafik değerlendirme tekniği bir iş grubunu oluşturan çalışanları genel olarak analiz etmede kullanılabileceği gibi, her çalışanın belirli başarı faktörlerine göre incelenmesine olanak verecek şekilde de düzenlenebilir (Erdoğan, 1991). Grafik değerlendirme yöntemi ile geliştirilmiş ölçeği basit bir kontrol listesi olarak görmek doğru değildir. İyi bir düzenleme ile çok yönlü analizlerin yapılması da bu yöntemle mümkündür.

Grafik değerleme tekniğinde ölçek lme birimine göre oluşturulan 5 seçim noktasından oluşur. Bu noktaların anlamı genel olarak şu şekilde düzenlenir:

1- Çok Zayıf      2- Zayıf      3- Orta      4- İyi      5- ok İyi

Bu lek yardımı ile yapılacak düzenleme sonucu çalışanlar topluca değerlendirilebilir. Bu durumda toplu değerleme, çalışanın yönetici açısından genel değerlendirilmesi olabileceği gibi, başarıyı belirleyen özellikler açısından da yapılabilir. Örneğin ölçekte "değerlendirilen özellik" kısmına "iş bilgisi" yazılabilir. Bu durumda çalışanlar iş bilgilerine göre analiz edilmiş olacaktır (Erdoğan, 1991).

Ölçülecek olan faktörlerin seçimi Grafik Değerleme sisteminin en önemli bölümüdür. Bu faktörler iki eşitir:

- Girişimcilik ve güvenirlik gibi kişilik zellikleri
- Yapılan işin kalitesi ve miktarı gibi işe yapılan katkı

Genellikle bu iki çeşit faktör birlikte kullanılır. Genellikle sayısı 9 ile 12 arasında değişen çeşitli faktörler kullanılır ve satış, finans gibi özel mesleki alanlarına göre ayarlanır. Çoğunlukla kullanılan faktörler; *işin kalitesi ve miktarı, işbirliği, kişilik, çok yönlülük, liderlik, güvenlik, iş bilgisi, hazır bulunuşluk ve bağlılıktır* (Flippo, 1966).

Formlarda kullanılan sıfat ya da derecelendirme rakamlarının kişiden kişiye değişebilmesi, yöneticilerin daha çok "orta not" verme eğiliminde olmalarına yol açmaktadır (Harvey&Bowin, 1996). Etkin bir değerlendirme olması için yöneticilerin başarı faktörlerini benzer algılamaları sağlanmalıdır. Bu amaçla bir n eğitim verilir ve her bir faktörden ne anlaşılması gerektiği

yöneticilere anlatılır veya bir açıklama yazısı ile her bir faktörün sınırları açıklanır (Kocar, 2001).

Kullanımındaki yaygınlığına rağmen, grafik değerlendirme ölçekleri değerlendiriciye ağır yük getirmektedir. Çoğu zaman yönetici, kendisine bağlı yaklaşık 20-30 kişiyi 12 ayrı faktörde ve 5 dereceli ölçekte değerlendirmek durumunda kalır. Gerçekte, yöneticinin tüm faktörlerde ve tüm durumlarda doğru değerlendirme yapması mümkün olmayabilir (Flippo, 1966).

Uygulamada ortaya çıkan sorunların giderilmesi için geleneksel değerlendirme ölçeklerini geliştirmeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların sonucunda bazı yeni yöntemlerin ortaya çıkmasının yanı sıra, grafik değerlendirme ölçeğinin temel ilkelerine sadık kalınarak, geçerlik ve güvenirliği artırıcı bazı hususlar sisteme eklenmiştir. Bu hususlar şöyle özetlenmiştir: Değerlendirme boyutlarının seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Öncelikle seçilen maddelerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı maddeler farklı değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Soyut kavramların kullanılması bu nedenlerle, bazı değerlendirme hatalarına neden olabilecektir. Ayrıca maddeler arasında benzerlik olmamasına da dikkat edilmelidir. Diğer bir deyişle, kişinin aynı performans boyutu birden fazla madde ile değerlendirilmemelidir. Örneğin; sözlü ifade ve iletişim becerisi gibi ayrı madde kullanılması durumunda, performansın belirli özellikleri tekrarlı olarak değerlendirilecektir (Uyargil, 1994).

Aşağıda Grafik Değerlendirme Ölçeğine bir temel kaynaktan ( Aldemir, Ataol, Budak, 2001) uyarılama yapılarak bir örnek verilmiştir.

## Şekil-2

## Grafik Değerlendirme Ölçeği (Örnek)

GRAFİK DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ (BAŞARI FAKTÖRLERİNE GÖRE BİREYSEL DEĞERLENDİRME)					
Değerlendirilen	:				
Değerlendiren	:				
Değerlendirilenin Bölümü	:				
Değerlendirme Tarihi	:				
DEĞERLENDİRİLEN ÖZELLİKLER	ÖLÇEK				
İş Bilgisi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
Üretim Miktarı	Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
Üretimin Kalitesi	Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
Birlikte Çalışma	Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
Yaratıcılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
Karar Verme	Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi
Devamlılık	Çok Yetersiz	Yetersiz	Orta	İyi	Çok İyi

Kaynak: Aldemir, M.C., Ataoğlu, A., Budak, G. (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Fakülteler Kitabevi s 315 (Uyarılma yapılmıştır.)

#### ▪ Davranışsal Değerlendirme Ölçekleri:

Davranışsal değerlendirme ölçeği ( Behavioral rating approaches), çalışanları başarıyı belirleyen seçili davranışlarına göre analiz etmeye yarayan bir yöntemdir. Bu teknik 1960'lı yıllarda geliştirilmiş ve grafik değerlendirme yöntemi ile çalışan davranışlarının belirlenen yönlerinin birleşiminden oluşmuştur (Erdoğan, 1991). Bu yöntem, kategori derecelendirme yöntemleri içinde yer alsa da, çalışanın kişilik özelliklerini değil, davranışlarını ölçmesi ile diğerlerinden ayrılmaktadır.



Bu yöntemde, işletmede bulunan çalışanların, iş tanımları göz önünde bulundurularak performanslarını belirleyen davranışlar saptanır. İş analizlerinin de yardımıyla yapılacak bu çalışma sonucunda her bir çalışanın işinde başarılı olması için gereken kriterler bulunarak, çalışanın söz konusu kriterlere uygunluğu bir form üzerinde derecelendirilmektedir.

Davranışsal Değerlendirme Ölçeklerinin geleneksel değerlendirme ölçeklerinden üstün bir yöntem olduğunu ileri süren görüşler olmasına karşın, bazı yazarlara göre bu yöntemin geçerlik ve güvenilirliğini bilimsel olarak kanıtlayan araştırmaların varlığından söz etmek mümkün değildir. Ayrıca her bir iş ya da iş ailesi (job family) için ayrı ölçeklerin geliştirilmesi zorunluluğu bu yöntemin zaman alıcı ve maliyetli olmasına neden olmaktadır (Uyargil, 1994).

Uygulamada Davranışsal Değerlendirme Ölçeklerinin kendine özgü sorunları vardır. Her şeyden önce bu ölçeğin değişen iş veya çalışma tekniğine uyarlanması daha zordur. Ölçeğin hazırlanması özel uzmanlık bilgisi ister, uzunca ve pahalı bir ön çalışmayı gerektirir. Bu olumsuz yanının yanı sıra Davranış Değerlendirme Ölçeklerinin olumlu yanları da vardır. Bu ölçekte iş göreni iyi tanıyan ve başarılarını ölçen kişilerden alınan bilgiye göre geliştirilmektedir. Dolayısıyla çalışanları beklenen başarıları doğrultusunda değerlendirmeye dönük bir ölçektir (Erdoğan, 1991).

Aşağıda, Amerikan Araştırma Enstitülerinin 1967'de satış personeli için hazırlanmış olduğu bir davranışsal değerlendirme ölçeği örneğine yer verilmiştir.

### Şekil-3

#### Davranışsal Değerlendirme Ölçeği (Örnek)

##### Davranışsal Değerlendirme Formu

Tanımlanan Personelin İsmi : .....

Aşağıda satış davranışları hakkında çeşitli ifadeler listelenmiştir. Her bir ifadeyi yukarıda adı yazılı personel için değerlendirin. Her bir ifade için katılımınızı en doğru ifade eden kategoriye işaretleyin.

Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

1. Şüpheli müşterilere çok fazla kredi verir.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

2. Müşterilerin gizli bilgileri hakkında dedikodu yapar.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

3. Zayıf, verimsiz satış raporları yazar.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

4. İhtiyaç olduğunda iş arkadaşlarına yardım eder.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

5. Fiyat değişimlerini müşteriye aktarmada geç kalır.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

6. Bezgin bir tutum sergiler

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

7. Müşteri isteklerini hemen karşılar.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

8. Müşterilere çok fazla vaadde bulunur.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

9. Rekabet ürünleri ve satış tekniklerine aşinadır.

— Hiç Katılmıyorum — Katılmıyorum — Kararsızım — Katılıyorum — Tamamen Katılıyorum

## ii. Kritik Olay Yöntemi:

Aynı zamanda bir değerlendirici olan yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanları sürekli olarak yakından izlemeleri ve kritik nitelik taşıyan işler ya da olaylar karşısındaki davranış ve başarılarının kaydedilmesiyle yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Kritik olay yöntemi ilk kez İkinci Dünya Savaşı'nda ABD hava kuvvetlerinde görev alan havacıların başarı ya da başarısızlıklarına neden olan önemli olayların izlenmesi ve liste düzenlemesiyle uygulamaya konmuş, daha sonra bu yöntem endüstri alanında performansın değerlendirilmesi konusunda kullanılmıştır ( Sabuncuoğlu, 2000).

Bu yöntemde çalışanı gözlemleyen yönetici onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında yöneticisinin dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur. Bu davranışlar anında ve içinde bulunulan koşullar dikkate alınarak not edilir. Daha sonra yönetici, kişiye bu kritik olaylara ilişkin geri-besleme sağlar. Değerlendirme ölçeklerinde olduğu gibi kişilik özellikleri (dikkat, işe bağlılık, dürüstlük v.b.) değil, belirgin, açıkça tanımlanmış davranışlar dikkate alındığından, çalışana açıklanması ve kendini geliştirmesi konusunda geri-besleme sağlanması kolaydır. Böylece çalışan belirli durumlarda kendisinden neler beklendiğini anlamış olur (Uyargil, 1994).

Bu yöntemde kritik olayların önceden saptanmış olması gerekir. Örneğin bir satış elemanının müşteriye davranışı, takım arkadaşları ile ilişkileri olumlu ve olumsuz iş tutumları ele alınabilir( Sabuncuoğlu, 2000).

Günümüzde uygulama alanı pek geniş olmayan bu yöntemin çeşitli sakıncaları vardır. Bunlardan en önemlisi, kişinin amirini sürekli onu izleyip, karakaplı defterine not alan birisi olarak algılayıp rahatsız olacağıdır (Uyargil, 1994).

Bazı yöneticiler çalışanları izlemeye başladıktan bir müddet sonra ilgilerini kaybederler ve kritik olarak belirlenen yönlerle yeteri kadar ilgilenmemeye başlarlar. Eğer yöneticinin objektifliği sağlanabilirse, zaman içerisinde çalışanlarını gözlemesi tutarlı ve sürekli olursa, bu yöntem dinamik bir performans değerlendirme sistemi olarak yararlı olacaktır. Özellikle işe yeni alınan çalışanların performanslarının kısa sürede analiz edilmesi ortaya çıkan olumsuzlukların giderilmesi için ilk yöneticiler tarafından uygulanması gereken bir yöntemdir. Kritik olayların saptanması ve gözlem yöntemlerinin oluşturulması uzmanlık isteyebilir. Ancak genel olarak uygulanması kolaydır (Erdoğan, 1991).

### iii. Kontrol Listesi Yöntemi (Check-List Method):

Kritik olay yönteminin daha geliştirilmiş bir modeli olarak bu yöntemde, bir grup işi tanımlamaya dönük olarak hazırlanan bir değerlendirme listesinin çekilmesi şeklinde uygulanır. Değerlendiren, bu listede yer alan çok sayıda hazır cümlelerden kişiye uygun olanları işaretler. İşaretlenen olumlu ya da olumsuz cümleler daha sonra uzmanlar tarafından değerlendirmeye alınır. İstenirse her cümlenin veya kriterin önemine göre belirli ağırlıklı puanlar verilebilir. Örneğin toplam 100 üzerinden dağıtılan puanlar toplanır ve önceden belirlenen bir ölçeğe oturtulur. Puanlamanın dışında istenirse her cümlenin karşısında "her zaman", "bazen" ve "hiç bir zaman" gibi ayrıştırılmış üçlü dereceler oluşturulabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

Yapılan araştırmalara göre geçerlik ve güvenilirlik açısından göreceli olarak bazı yöntemlerden daha üstün olduğu düşünülürse de, bu yöntemde kişilere geri-besleme sağlamak son derece güçtür. Ayrıca bazı yazarlarca, kendilerine sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, bu yöntemin organizasyonla değerlendiriciler arasındaki güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Uyargil,1994).

Kontrol listesi yönteminin uygulanması çok kolay değildir. Her iş ya da iş grupları için ayrı ayrı liste hazırlamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Sonuçların değerlendirilen kişilere geribildirimini pek yapılmaz ve değerlendirilmesi de oldukça karmaşıktır (Sabuncuoğlu, 2000).

### **c. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Teknikler**

Bu bölümde açıklanacak olan yöntemlerde kişilerin gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuç ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlarla değerlendirilmeleri amaçlanmaktadır. Diğer bir deyişle bu yaklaşım çalışanların çeşitli özellik, ilgi alanı, yönelim ve içinde buldukları koşullara göre belirlenmiş bireysel standartlar çerçevesinde değerlendirildiği yöntemleri içermektedir (Uyargil,1994).

Aşağıda; Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Teknikler; a-) Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi, b-) Doğrudan İndeks Yöntemi ve c-) Standartlar Yöntemi başlıkları altında özetlenecektir.

#### **i. Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi:**

Hedeflere göre değerlendirme yöntemi, birey ve firma amaçlarını bütünlükte çalışmaları işe güdüleme, değerlendirme, eğitime ve firmanın başarısını geliştirme amacı güden bir sistemdir (Graham & Bennett, 1992).

Performansın değerlendirilmesinde en sık kullanılan ve objektif veriler sağlayabilecek bir yöntem olarak hedeflere ulaşma düzeyi kullanılabilir. Hedeflere ulaşma, performansın ölçülmesi için önemli bir takım verilere dayanmayı sağlamaktadır. Bu veriler somuttur ve daha önce anlatılan yöntemlerdeki sübjektifliğin önlenmesi bakımından önemlidir. Hedefler, kişinin çalışmaları ile ilgili hedefler , görev tanımında yer alan iş hedefleri , birim veya

kurum düzeyinde belirlenen hedefler şeklinde belirlenmiş olabilir. Belirlenmiş olan bu hedeflere kişinin ne oranda ulaştığına bakılarak performans değerlendirilmesi yapılabilir (Fındıkçı, 2001).

Hedeflere göre değerlendirme yapabilmek için öncelikle firmanın uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve daha sonra, organizasyonel, bölümsel ve bireysel amaçların açıklığa kavuşması gerekir. Bu modelde başarıya ulaşmak için öncelikle tüm bu hedeflerin çalışanlar ve yöneticilerin işbirliği içinde gerçekleşmesi söz konusudur. Bu yöntemde bireysel amaçların bölümün ve organizasyonun amaçlarıyla uyum içerisinde olması sağlanmalıdır. Çalışanlar hangi amaçların daha önemli olduğunu bilmek isteyeceklerdir. Bu nedenle ilk kademe yöneticiler bu amaçlara iş tanımlarından elde edilen bilgiler doğrultusunda ağırlıklar vermelidirler ( Sabuncuoğlu, 2000).

Bazı organizasyonlar iyi bir hedefi tanımlarken SMART kısaltmasını kullanmaktadır. Bu kısaltma şu şekilde açıklanabilir (Özdemir, 2002)

S : Belirli : Specific

M : Ölçülebilir : Measurable

A : Kabul edilen, mutabık kalınan : Agreed

R : Gerçekçi : Realistic

T : Zamanla ilişkili : Time related

Amaçların sayısal olarak ifade edilmesi (satış hedefleri vb.) ve işe ilişkin performansı etkileyen anahtar alanlardan seçilmesi doğru olacaktır (Graham & Bennett, 1992).

Hedeflere ulaşma düzeyinin belirlenmesine dayalı performans ölçümünün elden geldiğince standartlaştırılması gereklidir. Çünkü bundan önce açıklanan

yöntemlerde belirli bir formun uygulanması söz konusudur. Ancak burada her çalışanın , her birimin hedefleri farklı olacağından kişiye özel bir değerlendirme gerekmektedir. Dolayısıyla uygulamada genellikle değerlendirici daha önceden belirlenmiş olan hedefleri ne oranda gerçekleştirdiğini elemanla karşılıklı olarak konuşur tartışır. Bu görüşme sonucunu standart bir forma kayıt eder (Fındıkçı, 2001).

“Hedeflere Göre Değerlendirme Yöntemi” nin yararları ve sakıncalı yönleri aşağıda maddelenerek özetlenmiştir (Sabuncuoğlu, 2000).

- Değerlendirilen ve değerlendirici değerlendirme sürecine beraber katılırlar.
- Değerlendirmenin odağında çalışanın kişisel özellikleri değil spesifik amaçlar vardır.
- Geleneksel yöntemler performans sergiledikten sonra işleme konurlar. Oysa bu sistemde işlemler, performansın ortaya konmasından önce başlar, bu sayede çalışan istenen şekilde yönlendirilebilir.
- Çalışanın kişisel sorumluluk alanlarını ortaya koyar ve gerçek katkılarının ölçülmesini kolaylaştırır.
- Çalışanın işine anlam kazandırılarak motivasyonu sağlanır ve başarı ihtiyacını canlandırır.
- Daha etkin denetim sağlar ve iletişimi geliştirir.
- Orta kademe yöneticilerin gelişimine yardımcı olabilir.
- Beklenen performansın çalışanlarca daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

- Değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadırlar.
- Bu yöntemin bir başka eksik yönü de amacın ne kadar başarılı olduğunu yanı sıra nasıl başarılı olduğunu da önemli olması ve bunun gözardı edilmesidir.
- Hedeflerin belirgin olmadığı, somut ve ölçülebilir olmadığı durumlarda bu yöntemin kullanılması verimli olmaz (Fındıkçı, 2001).

## ii. Doğrudan İndeks Yöntemi (Direct Index Method):

Bu yöntemde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına ya da yönetici ile çalışanın birlikte müzakeresi sonucu belirlenir. Her iki durumda da performans standartları için gerektirdiği çıktıya/sonuca göre global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Örneğin, verimlilik, devamsızlık ve işgücü devri gibi. Yöneticiler için çalışanlarının devam ya da işten ayrılma oranları birer değerlendirme kriteri oluştururken , yönetici olmayan çalışanlar da gene aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında da çıktı/saat oranı, yeni müşteriler, satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterlerini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri olarak puanlarla belirlenmiş olduğundan, bu sayısal değerlerin toplamı, genel performansın sayısal indeksini verecektir (Uyargil, 1994).



### iii. Standartlar Yöntemi (Standarts Method):

Bu standartlar yöntemi de yukarıda açıklanan Doğrudan İndeks yöntemine benzemekle birlikte, bu yöntemde global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Söz konusu standartlar ise çalışan ile ilgili yöneticiyi ya da çalışanların oluşturduğu bir grup ile yöneticileri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir (Uyargil,1994).

Yöntem, bir standardın oluşturulmasını veya tahmin edilen bir üretim düzeyinin belirlenmesini ve her çalışanın performansının bu standartlarla karşılaştırılmasını ifade etmektedir. Genelde standartları, ortalama bir çalışanın normal üretimini yansıtır. Çeşitli yöntemler kullanılarak standartlar oluşturulabilir. Bunlar arasında; çalışma grupları ortalama üretimi, seçilmiş çalışanların performansı, çalışma hızı, çalışma örneği ve uzman görüşü gibi yöntemler sayılabilir (Barutçugil,2002).

Yukarıda performans değerlendirmede kullanılan belli başlı yöntemler açıklanmıştır.

Bu yöntemler içerisinde kullanılmakta olan "grafik değerlendirme ölçeği" ile "gelişmiş grafik değerlendirme ölçeği" ve "davranış odaklı değerlendirme ölçeği" karşılaştırıldığında, grafik değerlendirme ölçeğinin hem psikometrik özellikleri hem de kullanıcı tepkileri açısından biraz daha etkili olduğu görülmektedir (Ok, 2001).

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de son yıllarda büyük gelişme gösteren sektörlerden birisi perakendeciliktir. Her yıl birçok yeni mağaza, alışveriş merkezi açılmakta, birçoklarının da yatırımı devam etmektedir. Özellikle son 10 yıldan bu yana çok büyük yatırımlar yapılan bu sektör ülkemiz için aynı zamanda oldukça geniş bir istihdam alanı yaratmıştır.

Büyük bir hızla yatırımların yapıldığı bu sektörde kalifiye, yetişmiş eleman bulma sorunu da aynı oranla gündeme gelmiştir. Türkiye’de oldukça yeni olan bu sektörde yetişmiş eleman bulma zorluğu nedeniyle, büyük firmalar İnsan Kaynakları birimlerini güçlendirerek, satış mesleğinde başarılı olabilecek özelliklere sahip olan insanları bulma ve eğitme yoluna gitmişlerdir. Sektörün yeni olması ve firmaların henüz tam anlamı ile kurumsallaşmamış olmaları nedeni ile satışta çalışan personelin iş performanslarının değerlendirilmesi birçok firma tarafından ihmal edilmiştir.

Tüm bu nedenlerle, bu çalışma ile satış personelinin iş performansını değerlendirmeye yönelik bir performans değerlendirme ölçeği geliştirilmesi ve bu ölçeğin psikometrik özelliklerinin incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde ortak performans kriterlerine dayalı tekniklerden grafik değerlendirme ölçeği modeli esas alınmıştır. Grafik değerlendirme ölçeği birçok boyutta değerlendirme imkanı sağladığı için tercih edilmiştir. Kişilerarası karşılaştırma teknikleri genellikle tek boyutta ve bütünsel değerlendirme yaptığı için tercih edilmemiştir. Bireysel performans kriterlerine dayalı teknikler ise uygulama yapılacak firmanın kurum olarak hedeflerinin ve bunun doğrultusunda çalışanlarının bireysel olarak hedeflerinin veya çalışma standartlarının belirlenmiş olmasını gerektirdiği için tercih edilmemiştir. 360 derece değerlendirme ise satış personelinin performansına ait verilerin çok farklı kaynaklardan toplanmasının zorluğu nedeniyle tercih edilmemiştir.

Ölçek geliştirilme çalışmalarına temel oluşturmak üzere önce yapılan anket çalışması ile satış personeli ve mağaza yöneticilerinin, satış personelinin performansını değerlendirmede kullanılması gereken boyutlara ilişkin düşünceleri hakkında bilgi toplanmıştır. Bu bilgilerin de yardımı ile satış personelinin iş analizi yapılarak performanslarının değerlendirilmesinde kullanılacak boyutlar

belirlenmiştir. Maddeler, belirlenen performans boyutlarının 5 dereceli ölçek ile değerlendirilmesi şeklinde düzenlenmiştir.

## **İş Analizi**

Yeterli bilgi olmadan yönetsel kararların alınamayacağı açıktır. Organizasyondaki işlere eleman seçmek ve istihdam etmek, onları gerektiği gibi eğitmek, ücretlerini belirlemek, performanslarını değerlendirmek için yöneticinin her işin gereklerini ve bu işlerin iyi yapılıp yapılamadığı konusunda karar verirken kullanılacak ölçütleri bilmesi gerekir. İşin yerine getirilmesinin neleri gerektirdiği bilinmezse, elemanın kapasite ve ilgilerinin o işe uygun olup olmadığı yeterince anlaşılmaz (Palmer, Winters, 1993).

Büyük organizasyonlarda; üretim, araştırma, finans, satış ve teknik alanlarda çalışan personeli kapsayan, genel performans boyutlarına dayalı genel bir değerlendirme programı kurmak imkansızdır. Her ne kadar bazı özellikler tüm işlere uysa da, sekretere uygulanan standart değerlendirme formu bilim adamına uygulanamaz. İş bilgisi, motivasyon, ve iletişim becerileri gibi bazı alanlarda sekreteri de bilim adamını da değerlendirmek mümkündür. İyi düzenlenmiş bir değerlendirme programı farklı alanlardaki personelin değerlendirilmesine olanak sağlayacak şekilde geliştirilmiş olmalıdır (Neal, 2001).

Değerlendirme formatını seçerken ilk adım çalışanların, organizasyonun ve programın kendisinin amaçlarının ilgilendiği işi incelemektir. İş analizi ve veriler, değerlendirme formatı için seçenekleri sınırlandırmayı sağlar.

İş analizi farklı kaynaklarda; "iş oluşturucu ödev ve görevlerin tanımlanması için işle ilgili bilgilerin toplandığı bir süreç" (Tanke, 1990); "insan kaynakları ve diğer yönetim fonksiyonlarının kullanılması için işle ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve sentezlenmesi işlemi" (Drummond, 1990) ya da işlerin çeşitli yönlerinin tanımlanması ve kaydedilmesi ve işin yerine getirilmesi için gerekli

olan becerilerin ve diğer gereksinimlerin belirlenmesi süreci" (Schuler, 1995); "her bir işin özelliğini ve o işin yapıldığı çevre şartlarını gözlem ve inceleme yoluyla belirleme ve bunlarla ilgili bilgileri kaydetme işlemi" (Ertürk, 2000) olarak tanımlanmaktadır.

İş analizi prosedürleri performans değerlendirmenin amaçları için işin dinamik yapısını tanımalıdır. İş analizi performans değerlendirme ile ilgilenen herkes tarafından kolayca anlaşılacak şekilde performans davranışlarını sağlamaktadır. İş analizi aynı zamanda işi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli olan kişisel özellikler ve davranışsal gerekliliklerin listesini sağlamalıdır. İş analizi rutinlik, belirsizlik gibi işin yapısının tanımı kadar etkili ve etkisiz performansı belirlemek için standartları da sağlayacaktır. Bu bilgi uygun performans değerlendirme formatının seçimi ve nihai düzenlemeyi gerçekleştirmede oldukça önemlidir (American Management Associations, 1985).

İş analizi, işi kolaylaştırmak ve yapılışı için daha ekonomik yöntemler geliştirme amacı taşıyan yöntem incelemelerinden ve işin ne kadar zamanda yapılacağını belirlemek için yapılan iş ölçümlerinden oluşmaktadır. İşler hakkında bilgi sağlamanın yollarından birisi olan iş analizi, yöntem olarak üç temel bölüme ayırmıştır: *Göreve dayalı, niteliğe dayalı ve davranışa dayalı*.

*Göreve dayalı iş analizi*; bireylerin veriler, insanlar ve yerler ile ilgili çalışan fonksiyonlarına bakmalarını gerektirmektedir. *Niteliğe dayalı iş analizi*; işin gerektirdiği yetenek, ilgi ve fiziksel emek konularına odaklanmaktadır. *Davranışa dayalı iş analizi* yaklaşımı ise; çalışanların insanlar ya da veriler ile ilgili olarak yerine getireceği işlevler ile ilgilenmektedir (Drummond, Ryan 1995).

Bir iş analizi yapılırken bilginin nasıl toplanacağı konusunda çok çeşitli yöntemler vardır. En çok kullanılan yöntemler, gözlem, bireysel görüşme, grupla görüşme, teknik konferanslar, anket, günlük, kritik olaylar, bilgi edinme için alet tasarımı, işle ilgili faaliyetlerin kayıtları ve çalışanların kayıtları olabilir. Bu

bilgileri iş analizcileri, yöneticiler, işi yapanlar ya da bir kamera toplayabilir. Aşağıda bu yöntemlerden bazıları açıklanmıştır (Ergin,2002):

**Gözlem:** İş yapan kişilerin doğrudan gözlenmesi yoluyla bilgi toplama faaliyetidir. Çoğunlukla, bir kontrol formu üzerinde işaretleme yapılarak ortaya konan davranışların dökümü çıkartılmış olur. Bu şekilde bilgi toplamak, görel olarak durağan işler yapıldığında uygun olabilir. Yani, yapılan iş zaman içinde büyük farklılıklar göstermemelidir. Ayrıca, süregiden iş davranışını iyi temsil edecek bir zaman örnekleme seçilerek gözlem yapılmalıdır. Bu tür analizleri, uzmanlar yaparlar ve dikkat etmeleri gereken en önemli nokta, yaptıkları gözlemin yapılan işi etkilememesidir.

**Görüşme:** Hem fiziki hem de zihinsel işlerin analiz edilmesinde en fazla kullanılan yöntem görüşmedir. Bu yöntemde zaman örnekleme sorunu yoktur. İşini anlatan kişi halen yaptıklarının yanısıra, önceden yaptıklarını da anlatabilir. Ancak, bu yöntemde görüşmeyi yapan kişinin bilgi alma konusunda becerikli olması önemlidir. Görüşmeler yapılmadan önce görüşmeci çok iyi hazırlanmalı ve hatta belli bir eğitim almalıdır. Analizi yapan kişinin elinde yapılandırılmış bir form bulundurarak, görüşmelerde düzenli bir yol izlenmelidir.

**Konuyla ilgili uzman grupları:** Pek çok kişi iş analizi tekniğinde konu ile ilgili uzman grupları çalışmalarına katılırlar. Bunlar hem iş analizi ile ilgili soru formlarının geliştirilmesi, hem de görevlerle kişilerin yeterlik düzeyleri arasında bağlantıların kurulması gibi işlerde görev alırlar. Çoğunlukla analizi yapılacak işin ve yönetimin yaklaşık %10-20'sini oluştururlar. Amaç, bu kişilerin cinsiyet, konum, görev gibi yönlerden grubu temsil edici bir nitelik taşımalarıdır. Araştırmalar, bu kişilerin sahip olması gereken en önemli özelliğin iş deneyimi olduğunu ortaya koymuştur.

**Anketler:** İş analizi yapılırken çok sayıda kişiden bilgi toplamak istendiğinde anket kullanma yoluna gidilir. Ancak, bunları geliştirmek oldukça zaman alabilir ve bazı maddelere verilen cevaplar yeterince açık olmayabilir. Bu

maddelerin üzerinde durup, konuyu ayrıntılı olarak inceleme olanağı bu yöntemde çok sınırlıdır.

Ayrıca, görev envanterleri ve kontrol listeleri gibi bu amaçla kullanılan bazı hazır formlar da vardır. Cevaplayan kişiler bunların üzerinden giderek, o işte belirtilen faaliyetlerin olup olmadığını işaretlerler. Ancak, bu yöntemlerde görevlerin birbirine oranla önem derecesi ya da kullanım sıklığı gibi bilgiler için başka ek bilgi toplama yollarına başvurmak gerekir.

İşler hakkında bilgiler genellikle üç kaynaktan yararlanılarak toplanır: (1) işi fiilen yapan kişiler, (2) işi iyi tanıyan ve bilen diğer işçiler ve gözeteciler, (3) işi yapılışı sırasında izleyen bağımsız gözlemciler. Bilgi toplama sırasında daha önce gördüğümüz yöntemlerden yararlanılır. Uygulamada en yaygın yol, soru formatları kullanma ve görüşme yöntemlerinin birlikte kullanılmasıdır. Analist, bu iki yöntemi uygularken, yukarıdaki her üç bilgi kaynağını da yeterince ve dengeli kullanmaya özen göstermelidir (Kaynak, 1996).

İş analizinin sonunda *görev tanımlarının* yapılması gerekir. *Görev tanımı* temelde iş analizi sonucu elde edilen bilgilere dayanmaktadır. İş analizi işi oluşturan parçaları çözümlmeyi ve işin gerçekleştirilme sürecini tanımlamayı içerir. *Görev tanımında* ise ağırlıklı olarak söz konusu işi yapacak bireyden yapması beklenenler tanımlanır. Göreve ilişkin tanımlayıcı bilgiler arasında görevin adı, bağlı bulunduğu bölüm, birim ve kurum içindeki yeri öncelikle sayılabilir. Görevin konusu ise yapılan işin kısa bir-iki cümle ile belirtilmesidir. Görevin gerektirdiği davranışlar, gösterilmesi gereken çabalar, bunların sırası, bu göreve yönelik beklentiler, işin değerlendirilmesi gibi bilgiler yer alır. Görev tanımında görevin gerçekleştirildiği iş ortamları ve görevin gerektirdiği ayırıcı bireysel özellikler varsa bunlara ilişkin bilgilere de yer verilir (Fındıkçı, 2001).

### **Performans Değerlendirmede Kullanılacak Maddelerin Belirlenmesi**

Performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle iş analizinin yapılmış, iş ve görevlerin tanımlanmış olması şarttır. Daha sonra

çalışanların gözlemlenecekleri değerlendirme boyutlarının tanımlanması işlemine geçilebilir.

Kriter, çalışanın başarı ve başarısızlığını belirlemede kullanılacak bir standart olarak tanımlanabilir (American Institutes For Research ,1967).

Sistem için seçilecek değerlendirme boyutları öncelikle işin yapılışı ve sonuçlanmasında gerekli ve önem arz eden aşamalar-boyutlar olmalıdır. Bunun için iş analizleri iyi bir veri sağlasa da her zaman tam olarak sonuç verememektedir.

Çalışanların performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi işlerinin mutlaka bilimsel bazı kriterler ve ilkeler çerçevesinde yapılması gerekir. Bu ilkeleri ise şu şekilde özetlenebilir (Aktan,1999; Sabuncuoğlu,2000):

- Öncelikle değerlendirme boyutları objektif ve ölçülebilir olmalıdır.
- Değerlendirme boyutları açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Değerlendirme boyutları yapılan işle ilgili olmalıdır.
- Performans boyutları, çalışanlar tarafından önceden bilinmelidir.
- Değerlendirme boyutları işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından işçi, büro elemanları ve yöneticiler için farklı boyutlar kullanılmalıdır.
- Değerlendirme boyutlarının seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışanların davranışları da göz önüne alınmalıdır.
- Performans değerlendirme boyutları tespit edilirken amacın başarıyı tanımak ve ödüllendirmek olduğu unutulmamalıdır.
- Performans değerlendirme boyutları tespit edilirken çalışma sonuçlarının ölçülmesine özen gösterilmelidir.
- Değerlendirme Boyutlarının sayısı sınırlandırılmalıdır.
- Değerlendirme boyutlarının kendi içlerinde bütünselliğinin sağlanmasına özen gösterilmelidir. Aynı boyut içinde birbirleri ile bağlantısı bulunmayan çeşitli alanların değerlendirilmesi yoluna gidilmemelidir. Örneğin

güvenilirlik ve beceriklilik gibi iki ayrı özellik, tek bir alt boyut aracılığı ile değerlendirilmeye tabi tutulmamalıdır.

Performans değerlendirmesinin daha çok bir ölçme problemi olarak ele alındığı dönemden başlayarak, değerlendirme ölçütü ya da performansın işlevsel tanımı, uygulamacıların ve araştırmacıların ilgi odağı olmuştur. Uygulamacılar ve araştırmacılar, nesnel/objektif ve öznel/subjektif performans boyutları arasındaki ikilemi ve kararsızlığı hala yaşamaktadır. Objektif kabul edilen ve doğrudan rakamsal ifade edilmesi mümkün olan ölçütler, birim zaman içinde üretilen miktar ya da sayı, hatalı üretim miktarı, yapılan satışın miktarı, ürünün markete çıkarılmasından belirli bir süre sonraki kazanç, hizmet sunulan müşteri sayısı gibi performans göstergelerini içerebildiği gibi, personel kayıtlarından elde edilebilecek ve yine sayısal ifadesi mümkün olan, işe gelinmeyen gün sayısı ya da iş kazaları gibi göstergeleri içermektedir. Subjektif boyutlar ise, geleneksel olarak amir değerlendirmelerinden oluşmaktadır. Objektif değerlendirme boyutlarının performansın eksik göstergeleri olduğu, çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktörün bu ölçümleri etkileyebileceği belirtilmektedir. Kullanılan makinenin hızı, yeterliliği, sektörün içinde bulunduğu ekonomik durum ve hizmetin verildiği yer ya da zaman gibi çalışanın kontrolü dışındaki birçok faktör objektif performans kriterlerini etkileyebilir. Objektif değerlendirme boyutlarının performansı temsil etmedeki yetersizliği, araştırma ve uygulamacıları subjektif ya da yargısal değerlendirme boyutlarına yöneltmiştir. Subjektif değerlendirme boyutlarında, kişinin performansı bir başka kişi (geleneksel olarak birinci derece amir) tarafından genellikle önceden belirlenmiş boyutlar üzerinde değerlendirilmektedir. Hem objektif hem de yargısal performans değerlendirmelerinde hedef, geleneksel olarak soyut bir kavram olan performansı en çok kapsayacak değerlendirmeyi kullanabilmektir (Aycan,2000).

Genel çizgileri ile değerlendirmeye temel olan boyutlar dört grupta toplanabilir (Sabuncuoğlu, 2000):

- Çalışmanın temel nitelik ve niceliği ( iş miktarı, işin kalitesi vb.)



- İş bilgisi ve yeteneği ( ürün bilgisi, iş süreçlerini bilme ve uygulayabilme vb. )
- Bireysel özellikler ( güvenilirlik, yaratıcılık vb.)
- Bireyin ilişki ve davranışları ( müşterilerle, iş arkadaşları ile iletişimi vb.)

Bu temel boyutlar kendi içinde alt boyutlara ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olur. Eğer yapılan değerlendirme bir yönetici için sözkonusu ise, değerlendirilecek boyutların nitelik ve niceliği değişik alanlarda olacaktır (Örneğin, planlama, karar alma, astlarını yetiştirme, koordinasyon becerisi, denetim ve motivasyon yetenekleri).

### **Performans Değerlendirmesinin Kim/ Kimler Tarafından Yapılacağıının Belirlenmesi**

Performans verilerini toplamada kullanılacak bir çok farklı kaynak vardır. Bu kaynakların seçilen değerlendirme yöntemi ile ilgisi öncelikli olarak düşünülmelidir (Schuler,1995).

Performans değerlendirilmesinde veri toplanabilecek temel kaynaklardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

### **Yönetici Tarafından Değerlendirme**

En geniş uygulama, her çalışanın bağlı bulunduğu yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu uygulama, çalışanı ve onun başarısını en yakından tanıyan kişi, ilk basamak yöneticisi olduğu gerçeğine dayanır. Böyle bir değerlendirme sistem olarak hiyerarşiye uygun biçimde gelişir. Ancak böyle bir değerlendirmenin her zaman tarafsız ve güvenilir olacağı kuşkuludur. Bir yönetici işinde başarılı bir çalışanı aralarındaki çekişme ve sürtüşme nedeniyle duygusal kararlarla başarısız diye gösterebilir. Bu nedenle çok yönetici tarafından ortak değerlendirme yapılmasına ikinci bir uygulama türü olarak bakılabilir. Değerlendirmeye katılacak yönetici sayısı üçü geçmemelidir. Yönetici tarafından

değerlendirmenin yapılması bazı sakıncalar da doğurabilir. Örneğin (Sabuncuoğlu,2000):

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

### **Kendi Kendini Değerlendirme**

Pek çok araştırmacı kendini değerlendirme yönteminin de çok olumlu yönlerinden söz etmektedir. Buradaki başlıca amaç, özellikle hedef saptama yaklaşımıyla da birleştirildiğinde çalışanların güdülenmesi ve onların savunmada kalmalarını önlemektir (Ergin,2002).

Bu yöntemde yönetici astına kendi kendisini değerlendirmek üzere bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyor ve görüyorsa o şekliyle değerlendirir. Çalışanlardan böyle bir değerlendirme istenmesinin nedeni kişinin kendi performansı hakkında düşüncelerini öğrenmek ve onları teşvik eden etkenlerin neler olduğunu anlamaktır. Yönetici astı tarafından doldurulan formu daha sonra alarak kendi yaptığı değerlemeyle örtüşen veya çatışan noktaları saptama şansı elde eder. Örtüşmeyen noktaları ise astıyla açık bir görüşme yaparak tartışabilir (Sabuncuoğlu,2000).

Ancak bu yaklaşımın en büyük sorunu güvenilirlik, geçerlik açısından çok fazla sorun taşımasıdır. Yapılan araştırmalar uzak doğu ülkelerinde çalışanların kendilerini yöneticilerinden daha düşük puanla değerlendirdiklerini, batı ülkelerinde ise yöneticilerinden daha yüksek puanla değerlendirdiklerini ortaya koymuştur. Bu nedenle çalışanların kendilerini belli bir ölçek üzerinde soyut değil de diğer çalışanlarla karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri gibi önlemler alınmaya çalışılmıştır (Ergin,2002).

Yönetici ve diğer kaynaklardan elde edilen veriler ile birlikte kullanıldığında yönetici ve çalışanın beklentilerini, tercihlerini açıklamak için yasal bir tartışmaya zemin hazırlaması da bu yöntemin yararlarındandır.

### **Çalışma Arkadaşları Tarafından Değerlendirme**

Çalışma arkadaşlarının performansa yönelik kullanılabilir bilgi sağladıklarını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Murphy ve Cleveland (1995), çalışma arkadaşlarının değerlendirmelerinin avantajlarını üç başlık altında toplamışlardır. Birinci olarak, değerlendirilenle birebir çalışan arkadaşları, kişinin hem görev hem de kurumsal performansını daha fazla gözleme fırsatına sahiptir. İkinci olarak, amirleri tarafından performanslarının gözlemlendiğini bilen çalışanlar, iyi değerlendirme alma çabasıyla davranışlarını değiştirebilirken, çalışma arkadaşları daha gerçekçi performans gözlemlemesi yapabilirler. Son olarak, çalışma arkadaşlarının değerlendirilmesini daha sağlıklı kılan bir diğer özellik de birden fazla kişinin yaptığı değerlendirmelerin birleştirilmesidir (Aycan,2000).

Bazen yöneticilerin yaptığı değerlendirmelerden daha geçerli sonuçların elde edilebildiği bu yöntemin başarısı; akranların birbirlerine güvenmelerine ve terfi veya promosyon için birbirleriyle rekabet etmemelerine bağlıdır. (Glueck,1982).

### **Astlar Tarafından Değerlendirme**

Performans değerlendirmesinde son yıllarda kullanılan ilginç yöntemlerden biri de astların değerlendirmeleridir.

Yöneticilerin değerlendirmesi sırasında kullanılan bu yöntemin özellikle büyük kuruluşlarda iyi sonuç verdiği bilinmektedir. Bunun başlıca nedeni, pek çok elemanın bir yöneticiyi değerlendirdikten sonra, hesaplama yapılırken bu değerlendirmelerin ortalamasının alınmasıdır. Ortalamalarla çalışmak çoğu zaman bizi yanlılıklara karşı korumaktadır (Ergin, 2002).

Yine de bu yöntem çok yaygın değildir. Çünkü yöneticiler, astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve astlar üzerinde otorite kurmaları da zorlaşır. Bu yöntemin başarılı olması için astın performans değerlendirme konusunda eğitilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca yöneticilerin de astların önerilerinin yararlı olabileceğine kendilerini inandırabilmeleri gerekmektedir. Bu eğitim verilmezse, astlar, üstlerin kişilik özelliklerine ve kendi ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladıklarına bakarak, işletme hedeflerini dikkate almaksızın değerlendirme yapacaklardır. Bu yüzden performans değerlendirmede astların görüşleri alınırken ihtiyatlı olunmalıdır ( Sabuncuoğlu, 2000).

### **Müşteriler Tarafından Değerlendirme**

Çalışan kişilerin değerlendirilmesinde müşterilerden de yararlanılabilir. Özellikle hizmet sektöründe kişilerin işe ilgisi, müşteriye yaklaşım tarzı, işi yapma hızı ve iş kalitesi müşterinin değerlemesine bir form aracılığıyla sunulabilir. Her ne kadar müşteri amaçları, organizasyonun amaçları ile örtüşmese de, müşterilerin sağladığı bilgiler terfi, transfer, eğitim gibi personel kararları için önemli bir girdi olabilir (Sabuncuoğlu, 2000).

### **360 Derece Değerlendirme Yöntemi**

Türkiye’de pek yaygın olarak kullanılmayan 360 derece performans yönetim modeli, diğer geleneksel modelin dışında performans yönetimine farklı bir bakış açısı getirmektedir. Geleneksel modelde; zamanı geldiğinde değerlendirmeyi yapacak olan kişi tarafından senede bir kez olmak üzere (bazı işletmelerde farklı uygulamalar olabilir) çalışanla bir araya gelinerek, işteki performansı ve bununla bağlantılı olarak sonucunda gerekli ikramiye, prim gibi ek yararların kararına varılır. Geleneksel yöntemde sadece değerlendirmeyi yapan kişinin fikri önemlidir; yani tek taraflı bir yargı söz konusudur. Bu tür değerlendirmelerde genellikle çalışanın performansı hakkında çok belirgin bir bilgi sağlanamadığı gibi, birçok problemin de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Birben, 2000).

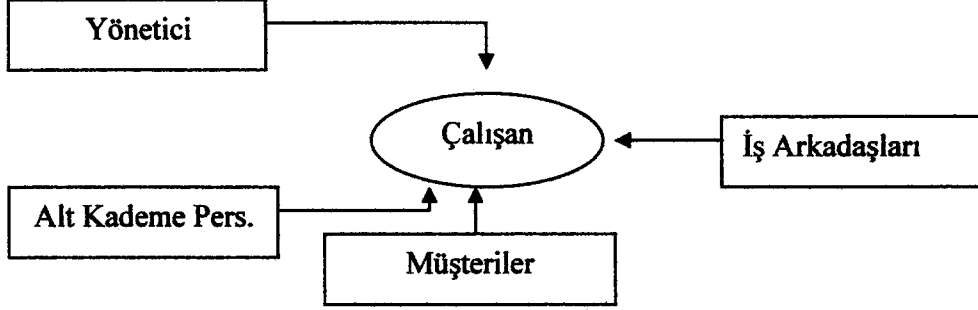
Bu durumda alternatif modellerden biri olan 360 derece performans değerlendirme yönetimi kullanılabilir. 360 derece performans yönetiminin, performans değerlendirmelerinde bir kalite sağladığı düşünülmektedir. Buna neden olarak da çalışanların işyerinde rutin nasıl davrandığının geribildirimiminin bu modelle daha geçerli ve güvenilir sonuçlar sağladığı gösterilmektedir (Ayhan ve Acar, 1997).

Literatürde 360 derece performans değerlendirme ve geribildirim olarak bilinen bu yaklaşımda, farklı kaynaklardan ya da bakış açılarından (astlar, çalışma arkadaşları, kişinin kendisi, üstler ve müşteriler gibi) alınan değerlendirmeler birleştirilerek, bireysel gelişim (geribildirim) amaçlı ve personel kararlarında kullanılmaktadır (Sümer, 2000). Yöneticiler; yaptıklarının etkilerini anlamak, gelişime rehberlik etmek ve performanslarını arttırmak için farklı kaynaklardan gelen verilere ihtiyaç duyarlar. Sözü edilen kaynaklar, yöneticilere farklı bakışlardan, performansları hakkında gelişimsel temelli dönüt sağlama anlamında kullanılmaktadır (Brutus, Fleenor, London, 1998). Gelişime önem veren ve personel kararlarında birden çok kaynağı dikkate almak isteyen örgütler yukarıya doğru dönüt fikrini 360 derece dönüt olarak genişletmiştir. Bu yaklaşımda, performans bilgileri; çalışanlardan, onların üstlerinden, astlarından, akranlarından, iç ve dış müşterilerden elde edilir ( Dessler, 2000).

360 derece sisteminin amacı, çalışanın performansı ve başarı düzeyleri hakkında birden fazla kaynaktan geribildirim sağlamak ve gelişim desteği gerektiren yönleri hakkında çalışana vizyon kazandırabilmektir. Çalışanlar ne kadar çok bilgiye ve geribildirime erişebilirlerse, karar verme aşamasında o kadar çok otoriteye, yetkiye sahip olacaklar ve çok daha etkin hale geleceklerdir (Olçetin, 2002).

360 Derece Değerlendirme Yönteminde çalışanın performansı ile ilgili veri alınabilecek kaynaklar şekil-4'de gösterilmiştir.

#### Şekil-4 360 Derece Performans Değerlendirme



(Mathis, R.L; Jackson, J.H.,1997)

Edwards (1996) ve Rowe (1995)'a göre 360 derece performans yönetiminin diğer yöntemlere göre üstünlükleri şöyledir:

- Dönüt bir çok kaynaktan geldiği için derlenen bilginin kalitesi daha iyidir.
- Bireylere, gerçekte gösterdikleri davranışlar ile kendi düşündükleri arasındaki farklılıkları giderme açısından güçlü bir motivasyon sağlar.
- Anlaşmazlıkların ortaya çıkması ve çözümlenmesine yardımcı olur.
- Bireylere isimsiz olarak birlikte çalıştıkları kişileri övme ya da eleştirme şansı verir.
- Değerlendiren kişi açısından performans bilgilerinin güvenilirliği, geçerliğini artırır ve değerlendirmeyi adaletli kılar.

Bu üstünlüklerinin yanında 360 derece değerlendirme sisteminin bazı sınırlılıkları da vardır. Örgüt içerisinde bir kişinin performans değerlendirmesi amacıyla birden fazla kişinin bir dizi form doldurması, doldurulan formların toplanması ve hazırlanan anketlerin cevaplandırılması söz konusudur. Bu durum değerlendirmenin zaman alıcı ve yönetim sürecinin daha karmaşık hale gelmesine sebep olur. Aynı zamanda bu süreç değerlendirmenin yapılması ve raporlanması yönüyle standart raporlamaya kıyasla daha pahalı olabilir. (Garavan, Morley, Flynn, 1997). 360 derece değerlendirmenin uygulamasındaki en büyük engellerden biri sistemin örgüt kültürüne uyumluluğudur. Örgüt kültürü kendi içine kapalı bireysel gelişim imkanları kısıtlı ve statik bir yapıdan oluşuyorsa, 360 derece değerlendirme sistemi örgüt içinde taraftar bulamayacaktır. Örgüt kültürünün dinamik ve bireysel gelişimi destekleyen bir yapıda olması halinde 360 derece sistemi gerçek amacını bulacaktır ( Onat, 2002).

### **Performans Değerlendirmesinin Hangi Zaman Aralıklarında Yapılacağına Belirlenmesi**

Bir çok performans değerlendirme programı yıllık veya altı aylık periodlarla yapılan uygulamaları temel almıştır. Değerlendirmenin periodu değerlendirmenin amacına göre de farklılık gösterebilir. İletişim, açıklık ve netliği sağlamak için senelik değerlendirmede güncel performans dikkate alınmalıdır. Terfi ve eğitim kararları için daha sık performans değerlendirme periodları daha kullanışlı olabilir. Eğer performans sürekli düşme gösteriyorsa geliştirme programı gerekli olabilir. Performans sürekli yükselme gösteriyorsa bu da terfi kararlarını doğrulayabilir (Schuler, 1995).

Yöneticilerin zamanları genellikle sınırlı ve değerlidir. Çalışanların değerlendirilmesi ise çoğu kez zaman alıcı ve zor bir görevdir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarını çok sık yapmak pek verimli olmaz (Sabuncuoğlu, 2000).

Birçok firmadaki deneyimler, yöneticilerin değerlendirme ve danışma görüşmelerini her zaman işlerinin bir yönü olarak görmediklerini ve bu konuda isteksiz davrandıklarını göstermiştir. Buna rağmen değerlendirme ve danışma planı, eğer satış personelinin gelişme hedeflerindeki ilerleme gözlenecekse daha sık (örneğin üç ayda bir) değerlendirme ile daha etkili olacaktır. Bu üç aylık değerlendirme planında, yıllık değerlendirme yine temel olmaya devam edebilir ama ilerleme değerlendirmeleri ve görüşmeleri gelişmenin sürekliliğine katkıda bulunabilir. Eğer satış personeli ve yöneticisi yıl boyunca sıklıkla etkili bir koçluk ve danışma için bir araya geliyorsa yıllık değerlendirme de yeterli olacaktır(Famularo, 1972).

### **Performans Değerlendirmesinde Yapılan Hatalar**

Performans değerlendirmelerinde gerek değerlendiricilerden, gerek uygulamadan, gerekse kullanılan ölçme araçlarından kaynaklanan sorunlar nedeni ile sonuçların hata içerdiği düşünülür. Önemli olan bu tür sorunların neler olduğunu bilmek, buna göre hareket etmek, hatta bunların miktarını belirlemektir. Performans değerlendirmesinde karşılaşılan başlıca sorunlar aşağıda incelenmiştir (Uyargil,1994; Sabuncuoğlu, 2000; Schuler,1995; Aldemir, Ataol, Budak, 2001; Palmer, Winters, 1993; Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001; Byars ve Rue,1997)

- a. **Halo ve Boynuz Etkisi:** Performans değerlendirmesini etkileyen etmenler arasında üzerinde en fazla çalışılmış olanıdır. *Halo etkisi* değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görmemesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Halo etkisinin iki temel sebebi vardır. Bunlardan birincisi, ilk izlenim etkisidir. Çevremizde sıklıkla tanık olduğumuz üzere, yöneticiler astlarını



ilk defa gördüklerinde bir izlenim edinirler. Daha sonraları bu ilk izlenim kalıcı olur ve değerlendirmeleri etkiler. Halo etkisine yol açan ikinci etken, yöneticinin çalışanın belli bir iş alanındaki mükemmelliğine bakarak, diğer alanlarda olduğundan yüksek değerlendirmesidir. Yöneticinin aynı şekilde olumsuz etkilenmesi ise *boynuz etkisi* olarak adlandırılır.

Bu etkiler, ölçme işlemi açısından bakıldığında verilen cevapların birbirleriyle çok yüksek korelasyon göstermesi durumu olarak karşımıza çıkar. Bu tip hataları önlemek için yöneticinin gözlem süresini artırması, değerlendirmeyi bir çok kanaldan yapması önerilmektedir. Ayrıca yöneticilere verilecek eğitimlerin bu hataları azaltacağı düşünülmektedir.

**b. Fazla Hoşgörü (Esneklik) :** Aşırı hoşgörü, bazı değerlendiricilerin astlarıyla kötü olmamak, onlarla olan ilişkilerini bozmamak veya bazen tümüyle kişiliğiyle ilgili olarak astlarını sürekli olumlu değerlendirmesidir. Yöneticiler bazen çalışanları motive edeceğini düşünerek olmasını bekledikleri seviyede değerlendirme yaparlar. Büyük organizasyonlarda yöneticilerin, kendilerine bağlı çalışanların terfi, zam gibi olanaklardan yararlanmalarını istemeleri de bu hataya yol açabilir. Bu da iş performansına yönelik gerçeklerin görülmesini ve gelişmeyi sağlayacak doğru geri beslemenin önemini yitirmesine sebep olur.

**c. Katılık:** Katılık ise personeli hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirme eğilimidir. Bunun nedeni, öznel yargıların değerlendirmeye yansıtılması ya da değerlendirmede kullanılan ölçütlere farklı anlamlar yüklenilmesi olabilmektedir. Fazla olumsuz değerlendirme değerleyicinin kendisinden kaynaklanan ve çalışanların cesaretlerini kırarak gelişimlerini olumsuz etkileyen bir hatadır. Çalışanlardan beklentisi yüksek olan ve yeterince verimli çalışmadıkları düşünen yöneticilerin yapmış oldukları fazla olumsuz değerlendirme hatası, çalışanların üstlerine olan güvenlerini sarsar ve performans değerlendirmeye olan bakışlarını olumsuz etkiler. Bu

hatanın çalışanlar üzerinde otorite sahibi olmak isteyen düşük kıdemli yöneticiler arasında daha yaygın olduğu gözlenmektedir.

**d. Merkezi Eğilim:** Performans değerlendirmelerinde en çok karşılaşılan sorunlardan biri de, değerlendiricilerin değerlendirme basamakları arasında uç basamakları tercih etmeyip, daha ortaya yakın basamakları işaretlemeleridir. Yani hiç kimsenin performansı "çok iyi" ya da "çok kötü" kategorilerine konmamaktadır. Herkes için ortalamanın biraz altı ya da üstünde puanlar verilmektedir. Bunun yarattığı en büyük sorun, değerlendirilen elemanların arasındaki farkları çok azaltmış olması ve insan kaynakları ile uğraşanlar açısından bireysel farklılıkların görülmesinin zorlaşmış olmasıdır. Bu tipte bir değerlendirmenin ne organizasyona ne de çalışana yararı vardır. Çalışanlar performansları hakkında geçerli bilgi alamadıkları için, gelişmelerine temel olacak verilerden yoksun kalırlar. Organizasyon da kimin terfi ettirileceğine, kimin yerinin değiştirileceğine ve kimin eğitime ihtiyacı olduğuna ilişkin göstergelerden yoksun kalırlar. Bu tip hataları önlemek için değerlendiricilere değerlendirme basamakları hakkında eğitim vermek gerekmektedir. Ayrıca zorunlu dağılım yöntemi bu tür hataları giderme potansiyeline sahiptir.

**e. Yakın Zaman Etkisi:** Değerlendiricilerin çalışanı değerlendirirken son dönemde, özellikle de son bir ya da iki ayın performansına bakarak karar verme eğiliminde olmasıdır. Çalışanın bir yıllık ya da altı aylık değerlendirme sürecinde, başlangıçtan itibaren göstermiş olduğu iyi performans son dönemde herhangi bir nedenden düşmüş olabilir. Tüm süreci değerlendirmek yerine, görevi sadece sürecin sonuna doğru hatırlayan bir değerlendirici, son dönemdeki performansı dikkate alarak başlangıçtaki olumlu performansı göz ardı edebilir. Değerlendirilenler bu hatanın farkında olduklarında, özellikle değerlendirme zamanı

yaklaştığında istekli, verimli, ilgili ve işbirlikçi olmaya çaba harcamaktadırlar.

Yakın zaman etkisi,değerlendirmenin sürekliliği ilkesiyle çelişmektedir. Personelin performansı bütün değerlendirme dönemi dikkate alınarak değerlendirilirse etki giderilebilmektedir. Bu da, değerlendiricilerin personel hakkındaki gözlemlerini değerlendirme süresince kayda geçirmeleriyle sağlanabilmektedir.

- f. **Kontrast Hataları:** Değerlendiricilerin kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendirmesi, ardı ardına yapılan bu değerlendirmelerde nesnel karşılaştırmalardan uzaklaşılmasına sebep olmaktadır. Her bir çalışan kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir. Örneğin vasat bir çalışan oldukça başarısız bir kaç kişinin hemen ardından değerlendiriliyorsa, yöneticisi tarafından başarılı olarak görülebilecek ya da tam tersi olarak, aynı çalışan çok başarılı bir kaç kişinin ardından değerlendirilecek olursa, gerçek performans düzeyinin altında bir puan alma durumunda kalabilecektir. Bu tür hataların önlenmesi için kişilerin başarılı ya da başarısız olarak gruplandırılmadan, karışık bir sıralama ile değerlendirmeye tabii tutulmaları önerilmektedir.
- g. **Değerlendirmede Nesnel Davranmama:** Çalışanın değerlendirilmesinde; yaş, ırk, cinsiyet, gibi bireysel farklılıkların, değerlendirme sonuçlarını etkilemesi eğilimi olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirmede bu doğrultuda yapılacak diğer bir hata ise, organizasyonun bir birimi ya da çalışanların bir grubu için önyargılı davranmaktır.

Etkili bir değerlendirme yapılması, önyargıların değerlendirme sürecinden temizlenmesini gerektirmektedir. Bireysel önyargıların farkına varılabilmesi

için değerlendiricilerin eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Personelin ne olduklarından ziyade nasıl iş yaptıkları değerlendirilmelidir.

- h. Performans Ölçütlerinin Yetersizliği ve Belirsizliği:** Personelin işi birçok görevden oluşmakta olup, bunlar iş tanımlarında belirtilmektedir. Eğer değerlendirici tüm değerlendirmesini tek bir boyuta dayandırır, ortaya sorunlar çıkmaktadır. İşin başarıyla tamamlanması için bütün görevlerin yerine getirilmesi gerektiği halde, değerlendirici en göze çarpan göreve ilişkin tek bir boyutla yetinirse, elde edilen sonuçlar yanıltıcı olmaktadır. Personel işlerin tek önemli parçasının bu görev olduğu şeklinde hatalı bir mesaj algılamakta; bu sayede işle ilgili diğer boyutlar önemini yitirmekte, tercih edilenle diğerleri arasındaki ilişki zedelenmektedir. Ayrıca, performans boyutlarının iyi tanımlanmaması ve güvenilirlik ve geçerlik testlerinin yapılmaması, sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını engellemektedir.
- i. İşler Arasındaki Bağımlılığın Dikkate Alınmaması:** Yoğun işbölümü çağımız örgütlerinin temel yapısal özelliğidir. İşbölümünün artmasıyla işler arasındaki bağımlılık da artmıştır. İşler arasındaki bağımlılık dikkate alınmadan, işleri birbirleriyle bağlantılı fakat verimlilikleri farklı iki personelin değerlendirilmesi yanıltıcı olmaktadır. Bu nedenle işler arasındaki bağımlılık dikkate alınarak performans değerlendirilmelidir. Ayrıca, işlerin yapısal değişiklikleri performans üzerinde etkili olabilmektedir. Örneğin, esnek çalışma saatleri uygulamaları performansı geliştirici etki yapmaktadır. İşin icra edildiği fiziksel ortam ile kullanılan araç, gereç ve teçhizatın modernleşmesi de performansın gelişmesinde etkin rol oynamakta olup, değerlendirme esnasında gözardı edilmemelidir.

## Hataları Önleme

Değerlendirme sürecini çok fazla dış faktör etkilediği zaman, en güvenilir ve geçerli değerlendirme formları bile çok az etkili olabilir. Eğer aşağıdaki adımlara dikkat edilirse bir çok hata önlenabilir ya da azaltılabilir (Schuler, 1995).

- Her bir performans boyutu, bir grup iş etkinliğinden ziyade bir etkinliği içermelidir.
- Çok geniş sınıflamalar yapılmamalıdır. Bunun yerine boyut boyut sınıflamalar yapılmalı ve geniş sınıflamaları tespit edebilmek için bunlar toplanmalıdır.
- Değerlendirici iş davranışlarını sürekli gözlemleyebilmelidir.
- Değerlendirme ölçeğinde "orta" terimi mümkün olduğunca kullanılmamalıdır. Farklı değerlendiriciler buna değişik tepkiler verebilirler.
- Aynı değerlendirici çok geniş bir çalışan grubunu değerlendirmemelidir.
- Değerlendiriciler, aşırı hoşgörü, katılık, halo etkisi, merkezi eğilim gibi hatalardan kaçınma konusunda eğitilmelidir.
- Değerleyiciler kullanılan iş boyutlarını aynı değerlendirmeleri konusunda eğitilmelidir.

## Performans Değerlendirme Sisteminin Uygulanması

Performans yönetimi, gerçekleştirilmesi gerekli örgütsel amaçlara ve bu bağlamda personelin ortaya koyması gereken performansa ilişkin ortak bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi ve personelin bu amaçlara ulaşmak için gösterilen ortak çabalara çalışmalarıyla yapacağı katkının derecesini artırıcı biçimde yönetilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi ya da ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi sürecidir (Canman,1995).

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.

Performans değerlendirme, yöneticilerin bireysel ve takım performansını yönetmede kullanacakları, performans yönetiminin bir parçasıdır. Etkili bir performans değerlendirme süreci için planlama aşaması ile başlamak gerekir. Bu planlama aşamasında geliştirme planı yapılmalıdır ( Jerome,1997).

Performans yönetimi sürecinin şunları içerdiği ileri sürülebilir: Strateji ve amaçlar, iş tanımları, amaç belirleme, izleme ve yol gösterme, performansın değerlendirilmesi, personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi.

Performans yönetimi sürecinin bütünleşmiş bir tek süreç olarak uygulamada yer alması durumunda daha etkili ve başarılı olabileceği ileri sürülmektedir.

Performans değerlendirme sistemi kurulduktan sonra, insan kaynakları bölümü tarafından performans değerlendirme sisteminin işleyişine ilişkin tüm prensipler belirlenmeli ve çalışanlara gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır.

Kurulan performans değerlendirme sistemi uygulamaya alındıktan sonra, sistemin nasıl işlediği ve amacına ulaşmakta ne ölçüde başarılı olduğu, yine insan kaynakları bölümü tarafından takip edilmeli ve gerektiğinde, sistemi geliştirmek amacıyla gerekli revizyonlar yapılmalıdır. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin başarıya ulaşmasında aşağıda yer alan faktörlerin kritik öneme sahip olduğu unutulmamalıdır (Bayar, 2002):

- Sistemin kurulması aşamasına, şirketin farklı bölüm ve seviyelerinden çalışanların dahil edilmesi.

- Tüm çalışanların, sistemin amacı ve nasıl yürütüleceği konusunda planlı bir şekilde bilgilendirilmesi ve eğitilmesi.
- Sisteminin işleyişine ilişkin prensiplerin yer aldığı dokümanlar gibi kaynaklara, tüm şirket çalışanlarının ulaşımının sağlanması.
- Sistemin işleyişi, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönleri hakkında çalışanlardan geribildirim alınması.

Son yıllarda kuruluşların öğrendiği gerçek performans değerlendirmede "süreç" in temel olduğudur. İngilterede yapılan araştırmalar; yöneticilerin ve astlarının, oluşturulmuş ve üzerinde eğitim yapılmış süreçleri dikkatle uyguladıkları kuruluşlarda performans yönetiminin etkililik derecesinin, sürecin baştan savma uygulandığı ya da gözardı edildiği yerlerdekinden daha yüksek olduğunu göstermiştir (Canman, 1995).

### **Performans Değerlendirme Görüşmesi ve Gelişim Planları**

Yapılan bütün değerlendirmelerin amacı, insan kaynaklarını geliştirmektir. Bu nedenle yapılan değerlendirmelerin sonuçlarının değerlendirilen kişilere geri dönmesi gerekir. Bu bazen bir değerlendirme görüşmesi, bazen de bir hedef saptama görüşmesi niteliğini alabilir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında devamlı bir iletişim köprüsü bulunmalıdır (Ergin,2002).

Çalışmalar, performansa yönelik geribildirim gelecekteki performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Guzzo,Jette, Katzell,1985).

Bir çok insan, performans değerlendirmenin sadece değerlendirme formlarından ibaret olduğunu düşünür. Oysa bu formlar değerlendirme sürecinin sadece bir aşamasıdır. Bir çok açıdan performans değerlendirme görüşmesi değerlendirme programının önemli bir unsurudur. Performans değerlendirme görüşmesine girmeden önce yönetici, çalışanla ilgili çeşitli kaynaklardan geri bildirim toplamalı ve görüşmeye ön hazırlıklı gelmelidir. Aynı şekilde çalışandan da ön hazırlık beklenmelidir (Neal,2001).

Gelişim toplantıları, belli aralıklarla, performans değerlendirmesinin hemen arkasından yapılır. Bu toplantılarda yönetici ve çalışan, çalışanın beceri ve deneyimlerini geliştirmesi gereken alanları saptarlar. Gelişim planlarında yönetici ve çalışan, çalışanın işinde gelişmesine yardımcı olacak belirli etkinlikleri tanımlarlar. Bu etkinlikler, eğitimi, genişletilmiş iş sorumluluklarını ve iş rotasyonlarını içerebilir.

Çalışanlar genellikle performans değerlendirme toplantılarından kendilerine haksız davranılmış ve yeterince takdir edilmemişlik duygularıyla dolu ayrılmaktadır. Eğer yönetici yıl boyunca düzenli bir şekilde ve tam geri bildirimler verirse, performans değerlendirme toplantılarında sürprizler, çatışmalar ve hayal kırıklıkları olmaz. Bu durumda performans değerlendirme toplantıları, çalışanın performansının ne kadar iyi olduğu ve nasıl daha fazla geliştirilebileceği konusunda verimli toplantılar haline gelecektir (Schemel, 1997).

### **Performans Değerlendirme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Süreçlerinde Kullanılması**

Performans değerlendirme sonunda hedeflenen, kişilere kendi çalışmalarını ve çabalarını hakkında bilgi vermek ve onları yeni çabalar için yüreklendirmektir. Performans değerlendirmede elde edilen sonuçların çalışana ulaştırılması esastır. Performans ölçümü ile girilen zorlu çabanın meyvelerini verebilmesi sonuçların en etkin, verimli ve yararlı biçimde kullanılmasını gerektirir. Aksi halde işe yaramayan bir çok veri kullanılmayan sayısal sonuçlar ile karşı karşıya kalırız.

Performans değerlendirme sonuçları genel olarak kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi bir çok alanda kullanılabilir (Fındıkçı, 2001).



Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960'lı yıllardan başlayarak, insan kaynakları planlaması, seçme teknik ve yöntemlerinin geçerliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi kurumsal amaçlara da hizmet etmektedir. Bir çalışmada, Cleveland ve arkadaşları (1989), endüstri ve örgüt psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok kullanıldığı alanları sormuşlar ve belirlenen 20 kullanım alanı üzerine yapılan bir faktör analizi sonunda dört temel kullanım alanı belirlemişlerdir. Bunlar, kişiler arası karşılaştırma gerektiren kararlar (ücret belirleme, terfi, ve işten çıkarma gibi); çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren kararlar (geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi gibi); sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar (hedef belirleme, insangücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi) ve döküman oluşturma (personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerinin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma). Çalışmada performans geribildirimi ve ücret belirleme en sıklıkla belirtilen performans değerlendirmesi amaçları olarak, personel sistemlerinin değerlendirilmesi ve ölçüt oluşturma ise en seyrek belirtilen kullanım amaçları olarak belirlenmiştir (Aycan, 2000).

### **Sistemin Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**

Performans değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçlar ve uygulamayı etkileyen unsurlar sürekli kontrol edilmelidir. Kuruma ve yapılan işlere uygun seçilmeyen değerlendirme yöntemi, doğru yapılmayan uygulamalar, eğitim eksiklikleri gibi nedenlerle performans değerlendirme uygulamaları, rutin işlemlere dönüşerek işlevini kaybedebilir. Bu durumda yöneticiler ve çalışanlar, performans değerlendirmenin önemine, gerekliliğine olan inançlarını kaybedebilirler ve hatta bu uygulamalara direnç gösterebilirler. Performans değerlendirme sistemi geliştirmenin maliyeti ve işe katkısı düşünülürse bu göze alınması kolay bir sonuç değildir. Bu nedenle değerlendirme sistemi ve çıktıları insan kaynaklarının diğer fonksiyonları ile sürekli denetim altında tutulmalı ve değerlendirmelidir. Aynı zamanda kurumun hedeflerinde, politikasında yapılan

değişiklikler kurum bünyesindeki görevlerde de değişikliğe yol açacaktır. Bu da iş analizlerinin gerektiğinde güncellenmesi ve performans değerlendirme sistemine yansıtılmasını gerektirir.

Performans değerlendirmesi durağan değil dinamik bir süreçtir. Tüm bu nedenlerden dolayı değerlendirme sisteminin sürekli takip edilmesi, gerektiğinde değişiklikler ve düzeltmeler yapılarak geliştirilmesi gereklidir.

## Konu İle İlgili Araştırmalar

### Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Akdoğan (2003), "Satışçıların Kişilik Özellikleri ve Satış Performansı İlişkisi" adlı çalışmada satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesinin önemi üzerinde durmuş, genel olarak performans değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi vermiştir. Araştırma kapsamında yapılan anketten elde edilen veriler sigorta sektöründe, özellikle hayat sigortası branşında çalışan satış elemanlarını devir hızının çok yüksek olduğu görülmüş, bir satış elemanının bir iş yerinde ortalama 1 yıl çalıştığı belirlenmiştir. Bu dönüşüm hızının önemli bir nedeninin doğru kişilerin doğru işlere yerleştirilmemesi, motive edilmemesi ve doğru eğitimlerin verilmemesi olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle çalışmada sigorta sektöründe çalışan satış elemanlarının kişilik özelliklerinin belirlenmesi ve performansları ile olan ilişkilerinin bulunması amaçlanmıştır.

Araştırmada hayat sigortası satışında çalışan satış elemanları üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılması için beş faktör modeli doğrultusunda satış elemanlarına kişilik testi uygulanmıştır. İkinci bölümde ise satış yöneticilerinden bu satış elemanlarının performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir. Çalışmada performans değerlendirmelerinin,

yöneticilerin subjektif ve genel değerlendirmeleri olduğu uyarısı yapılmış, daha sonra yapılacak çalışmalarda daha güvenilir yöntemlerle performans değerlendirme yapılması gerektiği belirtilmiştir. Performans Değerlendirmesi; *Ön Hazırlık Performansı*, *Satış Performansı* ve *Müşteri Takibi Performansı* boyutları altında 21 maddeden oluşan davranışsal performans değerlendirme ölçeği ile yapılmıştır. Performans Değerlendirme formu, literatür ve sektörde kullanılan değerlendirme formları taranarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Çalışmanın sonucunda beş farklı boyutta belirlenen kişilik özellikleri ile, üç boyutta incelenen performans kriterleri karşılaştırılmış ve aralarındaki ilişki incelenmiştir. Özdenetim / sorumluluğu yüksek olan satış elemanlarının, satış sürecinin araştırma, ön yaklaşım, yaklaşım, sunuş, itirazların giderilmesi, kapanış aşamalarında başarılı oldukları görülmüştür. Bir diğer önemli sonuç ise duygusal denge kişilik özelliğinin, yani sarsılmaz, kendine yeten, sakin, uysal, güvenilir, dengeli, rahat, adapte olabilen kişilik özelliklerinin müşteri takibi performansı ile ilişkili olduğudur. Çalışmada kişilik özelliği-performans ilişkisi hipotezlerinden üç tanesi desteklenmiştir. Bu bulgular başarılı satışçılar için bir standart, tek tip kişilik yapısı ortaya konamayacağını ortaya koymuştur. Her farklı sektör hatta her şirket ve kişisel satış sürecinin farklı aşamalarının kendine özgü kişilik özelliği yapısını gerektirdiği bu nedenle firmaların insan kaynakları ve satış yöneticilerine, uygun kişilik özelliklerinin tespit edilmesi ve bu doğrultuda eleman seçimi yapılması konusunda görevler düştüğü belirtilmiştir. Böylece satışçıların daha uzun sürelerde istihdamı sağlanarak işletme maliyetlerinin düşürülebileceği aktarılmıştır.

Döverkaya (2002) "Performans Yönetimi ve 360 Derece Değerlendirme Sistemi" adlı çalışmasında, performans değerlendirmenin işletmeler açısından önemini ve amacını belirterek, performans değerlendirme yöntemlerini açıklamıştır. Bu yöntemlerden özellikle 360 derece performans değerlendirme sistemi üzerinde durmuş bu yöntemin avantajlarını ve dezavantajlarını ortaya koymuştur. İkinci bölümde performans yönetimi kavramı ve performans

yönetiminin örgüt için öneminin detaylı olarak açıklanmasının ardından Türk Silahlı Kuvvetleri ve ABD Ordusu performans sistemleri karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Son bölümde ise özellikle lidere dayalı örgütlerin kullandığı 360 derece performans yönetimi alanda uygulanarak sonuçları analiz edilmiştir. Bu çalışmanın temel amacı, açıklığı, kolaylığı, katılımıcılığı ve geri bildirimiyile 360 derece performans yönetiminin TSK'lerinde lider gelişimine katkı sağlayabileceğinin ortaya konmasıdır.

Bu temel amacın yanında;

- Alt ve orta kademe liderler için daha etkili gelişim programlarının oluşturulup oluşturulamayacağı,
- Farklı kaynaklardan elde edilen verilerin sonuçlar üzerindeki etkilerinin farklılığı,
- Değerlendiricilerin statü, yaş, eğitim ve hizmet süresi farklılıklarını değerlendirme üzerindeki etkileri,
- Değerlendiriciden kaynaklanan hataların giderilip giderilemeyeceği incelenmiştir.

Uygulamaya subay ve astsubaylardan oluşan 44 personel gönüllü olarak katılmış olup, çalışma sonunda model dahilinde 180 derece yukarıdan aşağıya sistemiyle yapılan karşılaştırmalarda farklı bir sonuca ulaşılmamıştır. Geri bildirim sisteminin bazı esaslar dahilinde TSK'nde uygulanabileceği değerlendirilmiştir. Bu sistemin maddi, manevi maliyeti ve uygulamada karşılaşılabilecek güçlükler belirtilmiştir ve öneriler getirilmiştir.

Tarcan (2001) "İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında Konaklama Endüstrisinin temel girdisinin insan faktörü olmasından dolayı insan kaynakları yönetiminin önemini vurgulamış ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların performans düzeylerinin müşteriye kaliteli hizmet olarak yansıdığını belirtmiştir.

Araştırmada insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme yaklaşımları irdelenmiş ve Antalya yöresinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde performans değerlendirme uygulamaları araştırılarak elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise performans değerlendirme çalışmasında taraf olan insan kaynakları müdürlerinin performans değerlendirme konusundaki görüş ve düşünceleri ele alınmış, bulgular yorumlanarak öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda uygulama yapılan otellerde en çok davranışsal değerlendirme ölçeğinin kullanıldığı, insan kaynakları yöneticilerinin de bu ölçeğin kullanılmasını olumlu karşıladıkları görülmüştür. Değerlendirme sonuçlarının en çok ücret belirlemede kullanıldığı belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerdeki üst yönetimin performans değerlendirmeye bakış açısının çok olumlu olmadığı da görülmüştür.

Horasan (2001) Performans Değerlendirme Sürecinin Etkinliği, Gıda ve Elektronik Sektöründe İki Örnek Uygulama” adlı çalışmasında performans değerlendirmenin amaç ve faydalarını açıklayarak performans değerlendirme yöntemlerini ve sürecini incelemiştir. Araştırmada gıda ve elektronik sektöründe çalışmakta olan iki ayrı firmanın performans değerlendirme sistemleri incelenmiş, değerlendirilerek yorum ve eleştiriler getirilmiştir. Her iki firmada da hedefleri ve bunlara ulaşmada başarı ve başarısızlığa götüren davranışsal yeterlilikleri dikkate alınarak iki yönlü değerlendirme yapılmakta olduğu belirlenmiştir. Amaçlara göre yönetim ve davranışsal yaklaşımlar karma olarak kullanılmıştır. Çalışmada incelenen sistemler eleştirilerek önerilerde bulunulmuştur.

Aynur (2003) “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eleman Seçimini Etkileyen Faktörler İle Performans Yönetimindeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler” adlı çalışmasında Türkiye’deki firmalarda mevcut insan kaynakları uygulamalarını, performans değerlendirme sürecinin niteliklerini, eleman seçim sürecinin

niteliklerini ortaya koymayı, ayrıca bu kriterlerle performans yönetimi arasında bir ilişki olup olmadığını, varsa bu ilişkinin düzeyinin ne olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır.

Bu amaçla hazırlanan anket formu, İstanbul Sanayi Odasının açıklamış olduğu verilere göre 2002 yılında cirosu en yüksek olan ilk 500 firmaya gönderilmiş 122 firmadan değerlendirilebilir cevaplanmış anket formu elde edilmiştir. Anket Formunda *Performans Değerlendirme Süreci*, *İşin Nitelikleri*, *İşgören Nitelikleri*, *İKY Uygulamaları*, *Örgütsel Başarı*, ve *Eleman Seçim Sürecinin Nitelikleri* soru grupları yer almıştır.

Çalışmada performans değerlendirme süreciyle eleman seçim sürecinin nitelikleri arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Performans değerlendirme süreciyle çalışanın nitelikleri arasında pozitif bir ilişki, işin nitelikleri ve örgütsel başarı ile ise düşük bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular sonucunda İnsan kaynakları uygulamalarının işletmelerin karlılığı açısından önemi bir kez daha vurgulanmıştır.

Aksoy (2001) "Hastanelerde Hekim Performansının Değerlendirilmesi" adlı çalışmasında hekim personelinin performansının değerlendirilmesi yöntemleriyle ilgili genel bilgiler sunmak ve bu yöntemlerin arasında sayısal yöntemler alanında yeni bir gelişme olan *Veri Zarflama Analizinin* uygulanabilirliğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma evrenini bir eğitim hastanesinde çalışan cerrahlar oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan veriler hastanenin veri tabanından alınmış A,B,C,D,E ameliyat türleri, poliklinik sayısı ve yatan hasta sayısı, hekim çıktıları olarak kullanılmış, hekim girdileri ise sabit tutulmuştur. Veri Zarflama analizinin (VZA) birden fazla girdi ve çıktıya sahip örgütlerde hem girdilerin hem de çıktıların nesnel biçimde bir verimlilik indeksi içinde birleştirilemediği durumlarda göreceli verimlilik ölçümü için kullanılan bir yöntem olduğu belirtilmiştir. VZA'nın gözlenen girdi ve çıktı miktarlarına dayalı olarak bir

verimlilik sınırı belirlediği ve kişilerin bu sınıra uzaklığının göreceli verimliliklerini ortaya koyduğu belirtilmiştir.

Araştırmada sonucunda hekimlerin performansının değerlendirilmesinde sayısal yöntemlerden biri olan VZA'nın kullanılabileceği, diğer yöntemlere göre daha objektif sıralama yaptığı belirtilmiştir. Bu yöntemin değerlendirme sürecinde yapılması muhtemel hataları önleme potansiyeli olduğu da eklenmiştir. Teknik performansı düşük ve yüksek hekim grupları arasında üretilen çıktı ortalamaları açısından istatistiksel açıdan önemli farklar bulunmuştur. Araştırmada hekimlerin %11'nin teknik performansının tam olduğu belirlenirken, teknik performansı düşük olan hekimlerin üretme potansiyeli bulunmasına rağmen önemli miktardaki çıktıyı üretilmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Şenol (2002), "Çalışanların Performans Değerlendirme Süreci İle İlgili Düşünce ve Reaksiyonları" adıyla, yedi farklı kuruluşun çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, performans değerlendirme kavramını çalışanların gözüyle incelemeyi amaç edinmiştir. Araştırmada çalışanların performans değerlendirme ile ilgili genel düşünceleri, uygulamalara verdikleri tepkiler ve performans değerlendirme sürecinde yer alan ve çalışan düşünce ve tepkilerine yön veren algılanan sistem bilgisi, sistemin açıklığı, çoğul girdiler, geribildirim, planlama/amaç belirleme gibi seçilmiş süreç değişkenlerinin etkileri incelenmiştir. Seçilen kuruluşların hepsinde performans değerlendirmesi uygulanmakta ve hepsi farklı süreç özellikleri göstermektedir. Araştırma sonucunda çalışanların performans değerlendirme kavramı ile ilgili düşüncelerinin oldukça olumlu olduğu belirlenmiştir. Süreç değişkenleri ile çalışanların performans değerlendirme uygulamalarına tepkileri arasında pozitif bir korelasyon olduğu bulunmuştur. Sistem bilgisi, sistemin açıklığı, çoğul girdiler, geribildirim, planlama/amaç belirleme gibi seçilmiş bütün süreç değişkenlerinin çalışanların performans değerlendirme sistemine verdikleri tepkileri olumlu yönde etkilediği buna karşın, planlama/amaç belirleme değişkeni hariç, diğer süreç değişkenlerinin genel

düşünce üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı bulunmuştur. Son olarak genel düşünce ve reaksiyonlar arasında düşük bir korelasyon bulunmuştur.

Tepe (2003), "Yarı Zamanlı Çalışan Personelin Performansının Değerlendirilmesi Ve Uygulamadan Bir Örnek" adlı çalışmasında; yarı zamanlı çalışanların performans değerlendirilmesi konusuna ne derece önem verildiğini, kullanılan yöntemlerin ne derece çağdaş olduğunu ve değerlendirme sonuçlarının etkin olup olmadığını açıklığa kavuşturmaya çalışmıştır. Araştırma 1990 yılından beri Türkiye'de faaliyet gösteren Metro Gross Market üzerinde yapılmıştır. Araştırmada işletmenin performans değerlendirmeden sorumlu yöneticilerine, performans değerlendirme sistemi ve yarı zamanlı çalışma programını sorgulayan anket formu verilmiştir. Hazırlanan formda 18 soru ile işletmenin çalışan profili, çalışma biçimleri, yarı zamanlı çalışma sistemini seçmenin nedenleri, bu sistemin avantajları ve dezavantajları, performans değerlendirme sistemi, zamanlaması, performans kriterleri uygulama ve sonuçlar sorgulanmıştır.

Elde edilen verilere göre işletmede çalışan 240 kişinin 40'ı yarı zamanlı çalışmaktadır. Yarı zamanlı çalışanlar, 23-33 yaş aralığında, lise mezunudur ve %90'ı kadındır. Yarı zamanlı çalışanlar kasa ve reyon bölümlerinde görev almaktadır. Yarı zamanlı çalışma işgücü maliyetinin azalması, esnekliğin sağlanması, verimliliğin artması gibi sebeplerle tercih edilmektedir.

Performans değerlendirme derecelendirme ve puanlama yöntemiyle yapılmaktadır. Performans değerlendirme on değerlendirme boyutu kullanılarak yapılmaktadır. Her bir boyut 5 derece ile değerlendirilmektedir. Önce çalışan kendini değerlendirmekte sonra bölüm müdürü, daha sonra mağaza müdürü çalışanı değerlendirmektedir.



**Çalışanlar aşağıdaki boyutlara göre değerlendirilmektedir:**

- Müşteriler ile olan ilişkileri
- Mesleki bilgi düzeyi
- İş yapma becerisi/ iş sonuçları
- Kendi bölümü ve diğer bölüm çalışanları ile olan ilişkiler
- İş sahiplenme ve sorumluluk bilinci
- Anlama ve çözüm üretebilme
- Öğrenme ve gelişme isteği
- İş kurallarına uyum
- Çalışma ortamı: çalışma ortamının düzenli ve temiz olmasına özen göstermek, hijyen kurallarına uymak
- Dış görünüm

Araştırmada; yarı zamanlı çalışma sisteminin kasa, reyon görevlileri gibi rutin ve sıkıcı, yorucu işlerde kullanılabileceği ifade edilmektedir. Yarı zamanlı çalışanlar için derecelendirme yönteminin yerine kritik olay yönteminin kullanılması önerilmiştir. Aynı zamanda yılda bir kez yapılan performans değerlendirmesinin, yarı zamanlı çalışanlar için daha sık uygulanması gerektiği belirtilmiştir. İşletmedeki tüm çalışanların aynı performans değerlendirme formu ile değerlendirilmesi eleştirilmiş, her görev için ayrı kriterler kullanılması gerektiği ifade edilmiştir. Aynı zamanda yarı zamanlı çalışanlar ve tam zamanlı çalışanların alacağı sorumluluk, iş süresi, yorgunluk gibi faktörler göz önüne alınarak farklı kriterlerle değerlendirilmeleri gerektiği bildirilmiştir.

Onat (2002), "İnsan Kaynaklarının Gelişimi Açısından Bankalarda Performans Değerlendirme Uygulamaları" adlı çalışmasında insan kaynaklarının gelişimini inceledikten sonra performans değerlendirme kavramına değinmiş daha sonra bankacılıkta performans değerlendirme uygulamaları ve karşılaşılan sorunları örneklerle ortaya koymuştur. Çalışmanın son bölümünde ise iki bankanın uyguladığı performans değerlendirme sistemleri karşılaştırılarak

çalışanların sistem hakkında düşünceleri araştırılmıştır. Araştırmada, bankalarda performans değerlendirme uygulamalarının insan kaynağının gelişimine olan katkısını ölçülürken, aynı zamanda çalışanların sistemi nasıl algıladıklarının saptanması yoluyla sistemin gelişimine yönelik öneriler sunulmaktadır. Araştırmada karşılaştırma yapabilmek için farklı kültürlere sahip olan özel bir banka ile bir kamu bankası seçilmiştir.

Özel bankada uygulanan performans değerlendirme sistemi 2001 yılında yenilenmiştir ve açık değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. Değerlendirmede sayısal veriler ve hedefler kullanılmaktadır. Uygulama detaylı bir şekilde tamamen elektronik ortamda yapılmaktadır. Kamu bankasında ise 657 sayılı devlet memurları kanununa dayanan sicil dosyası sistemi uygulanmaktadır. Performans değerlendirmeleri kapalı sistemle uygulanmaktadır.

Performans değerlendirme sistemlerinin çalışanların kişisel gelişimine ne oranda katkı sağladığını belirlemek için hazırlanan anket formları şube çalışanlarına verilmiştir.

Özel bankada değerlendirme en az iki kişi tarafından yapılmakta, performans değerlendirme sonuçları çalışana bildirilmektedir ve çalışanlar itiraz hakkına sahiptir. Kamu bankasında ise sicil amirleri, memurların sicil raporları ile birlikte genel durum ve davranışları bakımından olumlu, olumsuz nitelikleri, kusur ve eksikleri hakkındaki değerlendirmelerini bildirirler. Araştırma sonucunda özel bankada çok iyi hazırlanmış bir performans değerlendirme sistemi olduğu halde çalışanların memnuniyetinin düşük olduğu gözlenmiş, yöneticilerden alınan bilgiye göre çalışanların bankanın TMSF bünyesinde olmasından dolayı gelecek kaygısı içinde oldukları belirlenmiştir. Özel bankadaki uygulamada performans değerlendirmenin çalışanların eğitim ihtiyaç analizinde kullanıldığı, kamu bankasında sistemin böyle bir amaç taşımadığı görülmüştür. Kamu bankasında değerlendirmenin geri bildirimini yapılmadığı belirlenmiş fakat yöneticiler,

değerlendirme sistemini yenilemek ve açık görüşmeye dayalı performans değerlendirme sistemi kurma çalışmalarını başlattıklarını belirtmişlerdir.

Ok (2001), "Öğretim Elemanı Performansı Değerlendirmesinde Kullanılan Davranış Odaklı Değerlendirme Ölçeği (DODÖ), Grafik Değerlendirme Ölçeği (GDÖ) Ve Geliştirilmiş Grafik Değerlendirme Ölçeklerinin (GGDÖ) Karşılaştırması" adlı çalışmasında, öğrencilerin öğretim elemanı performansı değerlendirmesinde kullanılacak üç farklı değerlendirme ölçeğini psikometrik özellikleri ve kullanıcı tepkileri açısından karşılaştırmayı amaçlamıştır. Farklı formatları temsil eden üç değişik öğrenci değerlendirme ölçeği, Davranış Odaklı Değerlendirme Ölçeği (DODÖ), Grafik Değerlendirme Ölçeği (GDÖ) ve Geliştirilmiş Grafik Değerlendirme Ölçeği (GGDÖ), geliştirilmiş ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde uygulanmıştır. Hipotezler; DODÖ ve GDÖ ile karşılaştırıldığında, GGDÖ'nün hale ve cömertlik etkisine daha az açık olacağı ve daha fazla "kapsam geçerliğine" sahip olacağı doğrultusundadır. Ayrıca bu üç farklı format içinde DODÖ'nün kullanıcılar (değerlendiriciler) tarafından daha fazla kabul göreceği de öne sürülmüştür.

Bu çalışma iki aşamada tamamlanmıştır. Birinci aşamada DODÖ, GDÖ ve GGDÖ geliştirilmiştir. Çalışmanın ikinci aşamasında ise üç format 395 kişilik bir öğrenci örneğine uygulanmış ve hipotezler test edilmiştir. Çalışma sonunda iki hipotezi de desteklemeyen sonuçlar elde edilmiştir. Psikometrik açıdan GGDÖ, DODÖ ve GDÖ'den üstün bulunmamıştır ve kullanıcı tepkileri açısından DODÖ diğer formatlara göre üstün bulunmamıştır. Ancak, GGDÖ ve DODÖ ile karşılaştırıldığında, GDÖ'nün hem psikometrik özellikleri hem de kullanıcı tepkileri açısından biraz daha etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar değerlendirme ölçekleri üzerinde yapılan çalışmalarla tutarlı görülmektedir. Sonuç olarak, geliştirilme aşamasında diğerlerine göre daha az zaman alan iyi geliştirilmiş bir GDÖ'nün daha güvenilir ve geçerli sonuçlar verebileceği belirtilmiştir.

Anagün (2002), "Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri" adlı çalışmasında ilköğretim okullarında uygulanmakta olan performans değerlendirme sürecine ilişkin yönetici görüşlerini ortaya koymak ve bu yöneticilerin insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme sürecine ilişkin bilgi düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırma, 2001-2002 eğitim-öğretim yılında Eskişehir il merkezinde görev yapan 66 ilköğretim okulu müdürü, 25 ilköğretim müfettişi ve 8 il Millî Eğitim Müdürü üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacına yönelik veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen, üç bölümden oluşan "uygulanmakta olan performans değerlendirme süreci ve insan kaynakları yönetiminde kullanılan performans değerlendirme yöntemleri anketi" ile toplanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin uygulanmakta olan süreci büyük çoğunlukla yeterli görürken, Millî Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin bu görüşlere daha az katıldığı belirlenmiştir. Sicil raporları ile değerlendirmede, çalışanın gerçek performansının yansıtılamayacağı konusunda tüm yöneticiler görüş birliğine varmıştır. İnsan Kaynakları yönetiminde kullanılan yöntemler hakkında yöneticilerin büyük çoğunluğunun bilgi sahibi olmadığı araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur. Araştırmanın öneriler kısmında; yöneticilerin insan kaynakları yönetimi, performans değerlendirmenin amaçları, kullanım alanları ve değerlendirme yöntemleri hakkında eğitimden geçirilmesi gerektiği, değerlendirme yapılırken daha çok kaynaktan veri toplanması gerekliliği, performans değerlendirme sonuçlarının terfi, başka göreve atanma, kariyer planlama işlevlerine temel oluşturması gerektiği ve değerlendirmenin açıklık ve paylaşmaya yönelik olması gerektiği belirtilmiştir.

## Yurt dışında yapılan araştırmalar

Rich (1985), "İlk-sıra Satış Yöneticilerinin Performansının Değerlendirilmesi" adlı çalışmasında Hayat Sigortası ilk-sıra satış yöneticilerinin başarılarını yöneten faktörleri araştırmıştır. Çalışmada; satış yönetimi araştırmalarında, ilk-sıra satış yöneticilerinin etkililiğini yöneten faktörlere oldukça az önem verildiği belirtilmektedir. Bu ihmal, sürekli değişen satış düzeyleri yüzünden motivasyon problemleri yaşayan ve farklı rekabet koşulları ile yüz yüze kalan satış personelini yöneten ve uzaktan denetim ile ilgili zorluklar yaşayan ilk-sıra satış yöneticileri için oldukça önemlidir. Anket maddeleri; iş tanımlarından, performans değerlendirme formlarından, satış yönetimi literatüründen ve satış gücünden toplanan bilgilere dayalı olarak, satış yöneticilerinin performansının çeşitli davranışsal göstergelerini ölçmektedir. İlk aşamada satış personeli, ilk-sıra satış yöneticilerini değerlendirmiş, ikinci aşamada ikinci-sıra satış yöneticileri yönettikleri ilk-sıra satış yöneticilerini değerlendirmiştir.

Maddelerden asıl forma ulaşmak için faktör analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişkenler, personelin satış miktarı, personel sayısı gibi nicel ölçülerdir. Çalışmanın sonuçları, ilk-sıra satış yöneticilerinin asıl görevinin yürütme olduğunu öne sürmektedir. Planlama ve kontrol etme bu yöneticilerin işlerinin önemli bir bölümü olarak görülmemiştir. Ayrıca sonuçlar, satış yöneticilerinin kişisel satışla meşgul olmaması gerektiğini öne süren geleneksel düşünceyi desteklememiştir. Çalışma sonucunda; Davranışsal Gözlem Ölçeği yaklaşımı performans değerlendirme sistemleri geliştirmek için, geleneksel görev dayanaklı yöntemlerle birlikte kullanıldığında en kullanışlı yöntem olarak belirlenmiştir. İlk-sıra satış yöneticilerinin performansını değerlendirmede, personelden elde edilen verileri kullanmanın da etkili olduğu görülmüştür.

Jackofsky (1982), "Personel Devir Hızını Yordamada İş Performansının Entegrasyonu" adlı çalışmasında; iş performansının personel devir hızının yordanabilirliği üzerindeki potansiyel etkisini incelemiştir. Çalışmada, personelin

işten ayrılma kararına yol açan süreçleri açıklamak için birçok girişim yapılmış olmasına rağmen, genellikle iş performansının bu süreçlere olan muhtemel katkısının dikkate alınmadığı belirtilmiştir.

Jackofsky çalışmasının temelini March ve Simon'un (1958) hipotezlerine dayandırdığını ifade etmiştir : Personel devir hızı bireylerin, iş değişikliğinin kolaylığı (alternatif iş bulma beklentisi) ve cazipliği hakkındaki algılarının sonucudur.

March ve Simon'un çalışmasının devamı olarak tüm hipotezler personel devir hızının iş doyumu (iş değişikliği isteğinin bir ölçüsü) ve iş performansının (iş değişikliğinin kolaylığının bir habercisi) birbirleri ile etkileşiminin bir fonksiyonu olduğu üzerine kurulmuştur. Araştırma perakende sektöründeki 255 tam zamanlı çalışan satış personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yordama deseninin kullanılması nedeniyle, yöneticilerden personelin performans değerlendirme verileri ve personel müdürlerinden de sekiz ay sonra gerçek personel devir hızı verileri elde edilmiştir. Çalışma sonunda tüm hipotezler desteklenmemiştir. Fakat araştırmada daha önceki çalışmaların, iş değiştirme kolaylığı ve iş değiştirme istekliliği arasındaki ilişkiyi çoğunlukla desteklediği belirtilmiştir.

Bu sonuçlar, iş performansı ile ilgili anlamlı ilişkiyi bulmayı engelleyen bu tip araştırmalarda bulunan "sınırlı koşullar" kavramı ile tartışılmıştır. Bu koşullar; performansın ölçülmesi ile ilgili problemler ve performansları temel alınmadan hem yüksek hem de düşük performanslı çalışanları değerlendirme biçimi (terfi, işten çıkarma v.b.) gibi faktörleri içermektedir. Bu nedenle, araştırmada öne sürülen düşüncelerin olması gerektiği düzeyde geçerliliğe sahip olmadığı fakat gelecekteki araştırmalar için, anlamlı ilişkileri maskeleyebilecek olan bu koşullar hakkında düşünülmesini sağlaması açısından değerli oldukları kararına varılmıştır.

McMurrian (1998), "Satış Personelinin Performansı Üzerine Sosyal Biliş Teorisi Kuramı" isimli çalışmasında Bandura'nın Sosyal Biliş Kuramının satış personelinin performans düzeylerini açıklamada kullanışlı olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmada pazarlamacıların , özellikle satış müdürlerinin birincil amacının etkili satış performansı ile ilgili faktörleri anlamak olması gerektiği belirtilmiştir. Bu faktörleri anlama amaçlı araştırmaların çoğu, kişinin işte gösterdiği çaba düzeyinin bir fonksiyonu olan başarılı performans ile ilgili Vroom'un Beklenti Kuramını temel almıştır. Bu çaba düzeyine etki eden üç faktör vardır. 1-) çabanın daha iyi performans ile sonuçlanacağı beklentisi 2-) daha iyi performansın anlamlı bir ödülle sonuçlanacağı beklentisi 3-) kazanılan ödüllerin ödeneceğine veya bireysel olarak verileceğine olan güven. Araştırmada, buna benzer geçmiş araştırmaların satış personelinin performansları arasındaki dağılımın sadece küçük bir kısmını açıkladığı belirtilmiştir.

McMurrian bu çalışmasında, Bandura'nın sosyal biliş kuramının satış personelinin performans düzeylerini açıklamada kullanışlı olup olmadığını araştırmaktadır. Sosyal Biliş Teorisinin ana görüşü, bireylerin bir işle ilgili başarılı olup olmayacaklarına ilişkin düşüncelerinin, bir işi başarılı biçimde yerine getirmek için gerekli olan yeteneklere sahip oldukları inancının, beklentilerini, dolayısı ile gösterdikleri çaba düzeyini doğrudan etkileyeceğidir. Bandura ayrıca iş arkadaşlarının davranış kalıplarının kişilerin kendini geliştirmesinde önemli olacağını öne sürmektedir.

Bu çalışmanın uygulaması otomobil satışında çalışan 400 satış personeli üzerinde yapılmıştır. Ortalama 20 dakikada cevaplanabilecek bir anket formu satış personeline uygulanmıştır. Çalışmada, kişinin işi yapabilirliğine olan güven düzeyinin çaba ve beklenti üzerinde ve ayrıca uygulamalı satış becerileri üzerinde anlamlı bir etki yaptığı bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, kişi ile ilgili organizasyondaki diğer satış personelinden alınan performans geri bildiriminin, işle ilgili kendine güven düzeyi üzerinde satış müdürlerinin geri bildiriminden daha etkili olduğu görülmüştür. Tüm bu bulgular özellikle yeni satış personeline

verilecek eğitimin önemini göstermektedir. Çalışma sonuçları ayrıca, iş başvurularında, satış yapma şansı yüksek olanları seçmede kolaylık sağlayabilecektir.

Bu çalışmanın sonuçları, başarılı satış davranışları ile ilgili faktörleri anlamada Sosyal Biliş Teorisinin, Beklenti Teorisi ile birlikte kullanılabileceğini ortaya koymuştur.

Brown (1999), "Genel Yetenek, Akıllıca Çalışma ve Satış Personelinin Performansı Arasındaki İlişki" isimli çalışmasında bu üç değişken arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada; endüstri psikolojisi alanında yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun özellikle iş kompleks hale geldikçe, genel bilişsel yeteneğin iş performansının iyi bir yordayıcısı olduğunu ileri sürdükleri belirtilmiştir. Satış personelinin performansı ile ilgili yordayıcıları araştıran iki çalışmada ise, satış personelinin performansının sürekli ve sağlam yordayıcılarının olmadığı bulduğu belirtilmiştir.

"Akıllıca Çalışma" (working smart) araştırmada, satış durumları ile ilgili bilgiyi geliştirme ve bu bilgileri satış anında kullanma olarak tanımlanmıştır.

Bu çalışmada genel yetenek, akıllıca çalışma ve satış personelinin performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada dört hipotez test edilmiştir:

1. Genel yetenek ile satış personelinin performansı arasında doğrusal ve artı yönde bir ilişki vardır.
2. Genel yetenek ile akıllıca çalışma arasında doğrusal ve artı yönde bir ilişki vardır.
3. Genel yetenek ile akıllıca çalışma vasıtasıyla satış personelinin performansı arasında doğrusal ve artı yönde ilişki vardır.



4. Akıllıca çalışma ile satış personelinin performansı arasında doğrusal ve artı yönde ilişki vardır.

Hayat sigortası satışı, literatürde daha komplike bir satış işi olarak tanımlandığı için araştırmada örneklem olarak hayat sigortası acenteleri kullanılmıştır. Veriler 175 hayat sigortası acentesinden toplanmıştır. Genel yetenek Wonderlic Personnel Test ile ölçülmüştür. "Akıllıca Çalışma" Sujan ve arkadaşlarının (1994) çalışmasındaki form kullanılarak ölçülmüştür. Satış personelinin performansı subjektif kendini değerlendirme ve objektif satış verileri kullanılarak ölçülmüştür. Veriler doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal denklem modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonunda genel yetenekle ilgili ilk üç hipotezin hiç biri desteklenmemiştir. Akıllıca çalışma ve satış personelinin performansı arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Akıllıca çalışmanın yüksek performansa yol açtığı belirtilmiştir. Ölçme problemlerinin ilişkileri görmeyi engellemesi nedeniyle bu sonuçlara ulaşılmış olabileceği düşünülmüştür. Örneklem iki özelliğinin, genel yeteneğin yordama geçerliliğini kamufle etmiş olabileceği belirtilmiştir. Birincisi çalışanların en az 2 ve ortalama 9.4 yıl tecrübeli olmasıdır. Bu iş için komisyon ödenmesi nedeniyle örneklem içerisinde zayıf performansa sahip kimsenin bulunmadığı düşünülmektedir. İkincisi örneklemdeki kişilerin Wonderlic Personnel Test puanlarının ortalamasının beklenenden bir standart sapmadan daha yüksek olmasıdır. İleride yapılacak çalışmalarda, bu konular göz önünde bulundurulduğunda genel yeteneğin yordayıcılığının bulunabileceği araştırmada belirtilmiştir.

Coulson (1993), "Satış Yöneticilerinin Uzmanlık Düzeyinin Satış Personelini Değerlendirme Üzerindeki Etkileri" isimli çalışmasında; satış yöneticilerinin performans değerlendirmedeki uzmanlık düzeyi ve satış gücü performansının değerlendirilmesinde kullanılan format arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Test edilen temel önerme, satış yöneticilerinin uzmanlığının artmasıyla performans değerlendirme yeteneğinin artacağıdır.

**Diğer bir önermeyle de satış yöneticilerinin değerlendirme kararının oluşmasında, değerlendirme formatının etkileri incelenmiştir.**

**Araştırmada örneklem olarak, tarım aletleri üreten bir firmada çalışan sekiz satış yöneticisi ve onlara bağlı çalışan 180 satış personeli seçilmiştir. Çalışmada ilk önce satış yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, satış yöneticilerine uzmanlık düzeylerini ortaya koymak üzere hazırlanmış bir form doldurtulmuştur. Satış yöneticilerinden ayrıca kendilerine bağlı çalışan satış personelinin performanslarına ilişkin bilgi alınmıştır. İkinci aşamada, satış yöneticilerinin satış personelinin performans değerlendirmesinde kullanılması gerektiğini düşündükleri boyutlarla ilgili ve satış personelinin performansını etkilediğini düşündükleri faktörlerle ilgili bilgi toplanmıştır. Üçüncü aşamada organizasyonda kayıtlı olan performans verileri toplanmıştır. Son olarak da değerlendirme form çeşitleri incelenmiştir.**

**Araştırma sonuçları; daha uzman yöneticilerin satış gücü performansını daha iyi değerlendirdiği önermesini kısmen desteklemiş; daha somut değerlendirme formatının değerlendirme hatalarını azalttığı önermesini kuvvetle desteklemiştir. Araştırmada ulaşılabilen örneklem, bir çok hipotezde yetersizliğe yol açan sınırlılıklara sahip olmasına rağmen daha uzman satış yöneticilerinin kararlarında daha tutarlı olduğu, ve performans değerlendirmesinde konu dışında olan verileri kullanmaya daha az eğilimli oldukları bulunmuştur. Satış yöneticilerine daha somut değerlendirme formu sağlandığında, performans değerlendirme işini daha iyi yerine getirdikleri belirtilmiştir.**

**Johnson (2004), "Gerçek İş Ortamında Satış Personelinin Performansını Etkileyen Faktörler" isimli çalışmasında satış personelinin şirket bünyesinde veya gerçek iş ortamında konumlanarak çalışmasının, satış kota başarılarını nasıl etkilediğini anlamak konusunda yeni bilgiler sağlamayı amaçlamıştır.**

Araştırmada "gerçek iş ortamı" satış personelinin çalıştığı firmaya ait binada değil, çoğunlukla home-office çalıştığı ve şirketin kendisine sağladığı bilgisayar, telefon gibi ekipmanlarla satış yöneticileri ile iletişim kurduğu iş ortamı olarak tanımlanmıştır.

"Şirket bünyesinde çalışma" ise satış personelinin çalıştığı firmaya ait binada, diğer iş arkadaşları ile birlikte çalıştığı iş ortamı olarak tanımlanmıştır.

Çalışmadaki bağımlı değişken satış kota başarısıdır. Bağımsız değişkenler ise; a-) satış personelinin çalıştığı ortam b-) satış personeli ve satış yönetimi arasındaki etkileşimin etkililiği c-) satış personelinin teknoloji kullanımındaki becerisi d-) satış deneyiminin etkisidir.

Veri toplamada araştırma için geliştirilen "Satış Yönetimi ve Teknoloji" adlı anket formu kullanılmıştır. Araştırma belge yönetimi üzerine çalışan bir firmada 450 satış personeli üzerinde yapılmıştır. Çalışanların 311'i şirket bünyesinde 134'ü gerçek iş ortamında çalışmaktadır.

Çalışmanın bulguları şöyledir: a-) Gerçek iş ortamında çalışan satış personelinin şirket bünyesinde çalışanlardan daha iyi performans gösterdiğine dair kanıt bulunamamıştır. b-) Satış personelinin satış kotalarını tutturması veya geçmesi yönetimle daha iyi etkileşimi göstermemektedir. Fakat araştırmadaki tüm satış personeli satış kotaları dikkate alınmadan göz önünde tutulduğunda; gerçek iş ortamında çalışan satış personelinin, şirket bünyesinde çalışanlara göre yönetimle etkileşimlerinin daha iyi olduğu görülmüştür. c-) Gerçek iş ortamında çalışan satış personelinin, teknoloji kullanımında, şirket bünyesinde çalışanlardan daha iyi olduğu bulunmuştur. d-) Satış tecrübesi en az üç yıl olduğunda, satış kota başarısı satış tecrübesi ile ilişkili değildir.

Johnson bu çalışması ile satış yöneticilerine, satış personelinin çalışma mekanının veya en az üç yıl olmak kaydıyla satış tecrübesinin satış performansını etkilenmediği bilgisini sağlamıştır.

DeCarlo (1993), "Performans herşey midir? Satış Müdürlerinin Değerlendirme Sürecindeki Yanlılıklar" isimli çalışmasında satış müdürlerinin değerlendirme sürecini incelemektedir. Bu çalışma ile satış müdürü ve satış personeli ilişkisinin, yöneticilik süreçleri üzerindeki etkisi araştırılmak istenmiştir. Bu araştırma performans bilgileri aydınlatıcı ve net olmadığına satış personelinin etkileyciliğinin bir sonucu olarak, satış müdürlerinin benzer performanslara farklı yaklaşımları olduğu öncülüne dayanmaktadır. Araştırma da ayrıca satış müdürü ve satış personeli ilişkisinin, satış müdürünün performans geribildirimini üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

Bu araştırma sonuçlarının yöneticilere, değerlendirme sürecinde yapılabilecek potansiyel hataları tanımlarına yardım edecek yönetsel eğitimlerin önemini göstereceği düşünülmüştür. Böylece yöneticiler performans verilerine daha etkili odaklanabilecektir.

Araştırmada veriler; satış personelinin iş ve sosyal etkileyciliğini ölçen, satış personelinin performansını etkileyen dahili ve harici faktörleri ve satış müdürlerinin performans geribildirimlerini sorgulayan üç ayrı anket formu ile 468 satış müdüründen toplanmıştır.

Araştırma sonunda; satış personelinin farklı düzeylerdeki sosyal ve iş etkileyciliğinin, satış müdürünün değerlendirmesi, bilişsel çabası, kararlarının güvenilirliği, performans bilgilerini kullanması ve geri bildirim üzerinde farklı etkiler yaptığı bulunmuştur. Ayrıca zayıf performanslar için dahili nedensel atıflar yapan yöneticilerin sosyal etkileyciliği olan personele zorlayıcı olmayan veya davranışsal geribildirim kullandıkları görülmüştür. Yöneticilerin personel ile aralarında olumlu sosyal ilişki algıladıklarında, ilişkinin bu yönünün tehlikeye

atmaya çekindikleri ve zorlayıcı geribildirim vermede gönülsüz oldukları görülmüştür. Bu sonuçlar, yönetici bilgi sürecinin satış personelinin iş geçmişinden daha fazla boyutu içermesine ihtiyaç duyduğunun bir kanıtı olarak yorumlanmıştır.

Harris (2001), "Bir Telekomünikasyon Firmasında Satış Personelinin Performans Değerlendirme Kriterleri Hakkındaki Algılarının Analizi" isimli çalışmada bir telekomünikasyon firmasındaki satış personelinin performans değerlendirme kriterleri hakkındaki algılarını tanımlamayı ve analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu çalışmaya satış personelinin mevcuttaki performans değerlendirme kriterleri hakkındaki memnuniyetsizlikleri nedeniyle gerek duyulduğu belirtilmiştir.

67 satış personelinin performans değerlendirme kriterleri hakkındaki algıları araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket ile değerlendirilmiştir. Araştırmada aynı zamanda telefonla satış yapan satış personeli ile, müşteri ziyaretleri ile satış yapan satış personeli arasında performans değerlendirme kriterleri hakkındaki algıları açısından bir fark olup olmadığı araştırılmış, bunun içinde tek faktörlü varyans analizi kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları bu iki tip satış personelinin 38 performans değerlendirme kriteri ile ilgili algılarının arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Bu çalışma, satış personelinin uygun olmayan ya da kontrol edilemeyecek kriterlerle değerlendirildiklerini düşündüklerini ortaya koymuştur. Çalışmada, satış müdürlerinin kendilerine bağlı satış personelinin performans kriterlerini doğru algıladıklarından ve bu kriterlere katıldıklarından emin olmaları gerektiğini ve kriterler oluşturulurken satış personelinin de fikrini almak gerektiği belirtilmiştir.

Swanson (2003), "Bireysel Satış Performansının Teori ve Taksonomisi" isimli çalışmada bireysel satış performansının belirsiz yapısını tanımlamayı ve

ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışmada, 75 yılı aşkın zamandır yapılan araştırmalara rağmen bireysel satış performansının kapsamlı bir modeli olmadığı belirtilmiş, 1999 verilerine göre Amerikan iş gücünün %12'sinin satış işinde çalıştığı, bu rakamın 2006'da %15.5'a ulaşmasının beklendiği ifade edilerek satış performansını tanımlamanın önemi vurgulanmıştır.

Araştırmada bireysel satış performansı, satış personelinin çalıştıkları organizasyonun hedefleri ve kontrolü doğrultusunda iş ile ilgili sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmıştır. Araştırmada; Amerikada bir sigorta şirketinde çalışan 17 satış personeli, 51 home-office personeli ( evden çalışarak kendi satış organizasyonunu kuran ve satış personelerini destekleyen çalışanlar olarak tanımlanmıştır.) ve firmanın 51 müşterisi örneklem olarak seçilmiştir. Bu çalışma için satış personeli, müşteriler ve home-office çalışan personel tarafından satış personelinin iş ile ilgili etkili ve etkisiz davranışlarını ortaya koyan kritik olaylar tanımlanmıştır. Bu kritik olaylar uzmanlar tarafından belli boyutlar altında toplanmıştır. Daha sonra analizler yapılarak veriler yorumlanabilir ve kontrol edilebilir faktörler grubu haline getirilmiştir.

Araştırmada, bireysel satış performansını aşağıda belirtilen 6 boyutun tanımlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

1. Müşteri portföyü oluşturma ve geliştirme
2. Müşterilerle etkileşim
3. Ürün bilgisi, prosedürleri ve kullanımları ile ilgili tanıtım yapma
4. Satış sürecini kolaylaştırmak için plan yapmak
5. Engelleyci etkinlikler (Ürün ve hizmetlerin satışı ile ilgili kural ve düzenlemeleri takip etmeme, müşteriye yalan söyleme, uygun olmayan

sözel ifade kullanma, aynı organizasyondaki diğer satış personelinin müşteri çalmak vb. davranışlar)

**6. Müşteri problemlerini çözmek için home-office personelle veya şirket merkezi ile birlikte çalışmak**

Araştırma, müşterilerin ve home-office çalışan personelin, satış performansının kapsamı ile ilgili kararlarının arasında tutarsızlık olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar performansla ilgili bilgi kaynaklarının, geliştirilecek performans modellerini etkileyebileceğini göstermiştir.

Yukarıda özetleri verilen konu ile ilgili çalışmalardan; yurt içinde yapılanların sadece bir tanesinin satış performansı ile ilgili olduğu, diğerlerinin genel olarak iş performansı ile ilgili olduğu görülmektedir. Yurt dışında yapılan araştırmalara örnek olarak verilenlerin ise hepsi satış performansı ile ilgilidir. Buradan da ülkemizde konu ile ilgili yapılan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu anlaşılmaktadır.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması, işlenmesi, çözümlenmesine yer verilmiştir.

#### Araştırmanın Modeli

Araştırma; satış personelinin iş performansını ölçmeye yönelik, bir performans değerlendirme ölçeği geliştirme ve psikometrik özelliklerini incelemeyi amaçlayan tarama modelinde bir araştırmadır.

#### Çalışma Grubu

Çalışmada geliştirilen performans değerlendirme ölçeği, Ankara' da gıda dışı ürünlerin ( tekstil, ayakkabı, ev eşyaları v.b) satışının yapıldığı 4 ayrı şirkete ait 6 mağazada çalışan 200 satış personeli üzerinde uygulanmıştır.

#### Verilerin Toplanması

Bu çalışmada üç tane veri toplama aracı kullanılmıştır:

- 1. Bilgi Formu-Anket:** Performans değerlendirme ile ilgili mevcuttaki uygulamalar hakkında bilgi almak ve performans değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde gerekli olan verileri toplamak amacıyla kullanılmıştır. Anket formu araştırma kapsamında geliştirilmiştir (Ek-1).
- 2. İş Analiz Formu:** Satış personelinin yaptığı işi analiz edip, iş tanımını yapabilmek için gereken bilgileri toplamak amacıyla kullanılmıştır. İş analizinde kullanılan form, Ergin (2002)'den ve



Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü araştırma görevlilerinin bir çalışmalarında kullandıkları iş analiz formlarından yararlanılarak geliştirilmiştir. Form 16 maddeden oluşmaktadır (Ek-2).

- 3. Performans Değerlendirme Ölçeği:** Bu araştırma ile geliştirilmesi amaçlanan performans değerlendirme formu; satış personelinin performansını değerlendirmek üzere, 3 boyut altında 33 madde olarak tasarlanmıştır (Ek-6).

Yukarıda belirtildiği üzere bu çalışmada temel olarak satış personelinin iş performansını değerlendirmeye yönelik bir ölçek geliştirmek amaçlanmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesinden önce mevcut uygulamalarla ilgili bilgi almak ve ölçek için ön bilgi toplamak amacıyla mağaza yöneticilerine ve satış personeline kısa bir anket uygulanmıştır. Anket Ankara'daki büyük bir alışveriş merkezinde bulunan, gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı 35 mağazanın çalışanlarına uygulanmıştır. Ankete 21 mağaza yöneticisi, 40 satış personeli olmak üzere toplam 61 kişi katılmıştır. Bu anket uygulaması ile personel ve yöneticilerden, çalıştıkları kurumda performans değerlendirme ile ilgili çalışmaların olup olmadığı, varsa ne gibi çalışmalar yapıldığı hakkında bilgi toplanmıştır. Bu çalışma ile aynı zamanda satış personeli ve satış yöneticilerinden, satış personelinin performansının hangi boyutlarda ölçülmesi gerektiğine ilişkin bilgiler elde edilmiştir.

Anket uygulaması ile elde edilen, satış personelinin performansının hangi boyutlarda ölçülmesi gerektiğine ilişkin bilgiler derlenmiştir. Bu çalışma sonucunda 68 performans değerlendirme boyutu belirlenmiştir.

Daha sonra performans değerlendirme ölçeği geliştirme aşamalarından biri olan iş analizi çalışması yapılmıştır.

İş analizi, bir işteki sistemli faaliyetlerin araştırılması ya da bir işin kapsadığı görevlerin ve sorumlulukların tanımlanması için yapılan teknik işlemlerin bütünüdür. Yani iş analizi, bir işte nelerin yapıldığını belirleme ve saptama işidir. Yerine getirilen görevleri, bunları yapabilmek için sahip olunması gereken bilgi ve becerileri ile işin yapıldığı koşulları kapsar (Ergin,2002).

İş analiz formu kullanılarak gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı bir mağazada çalışan iki tecrübeli satış personeli ile karşılıklı görüşme yapıp istenen bilgiler toplanmıştır. Daha sonra formlar ilgili mağazanın yöneticileri tarafından okunarak ilaveler yapılmıştır. Bu çalışmanın sonunda elde edilen bilgiler derlenerek, satış personeline ait iş tanımı ve iş profili çıkarılmıştır (Ek-3).

Ölçek, grafik değerlendirme ölçeği modelinde hazırlanmıştır. Kişileri farklı boyutlarda değerlendirmeye ve kişiler arası karşılaştırma yapmaya imkan vermesi nedeniyle ölçek geliştirilirken grafik değerlendirme yöntemi tercih edilmiştir.

Anket uygulamasından ve iş analizinden elde edilen veriler değerlendirilmiş, aynı özelliği ölçeceği düşünülen boyutlar aynı başlık altında toplanmış ve çalışma sonunda satış personelinin performansını değerlendirmek üzere 33 madde belirlenmiştir. Bu maddeler, ölçtüğü performans özellikleri dikkate alınarak üç boyut altında toplanmıştır. Bunlar;

1. İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler
2. Kişisel Özellikler
3. İletişim Becerileri

olarak tanımlanmıştır.

Genellikle performans standartları nicel ve nitel olmak üzere işlerin iki yönünü içerirler. Nicel standartlar arasında belirli bir işin gerçekleşmesi için

gerekli zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilen müşteri sayısı, yapılan satış miktarı, üretilen ürün sayısı sayılabilir. Nitel standartlar için ise işin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda verilen ölçütler sayılabilir ( Uyargil, 1994).

Satış personelinin performans değerlendirmesi ile ilgili yapılan literatür taramasında, satış personelinin nicel iş çıktılarının değerlendirmelerde kullanıldığı görülmektedir. Fakat bu çeşit rakamsal iş çıktıları, daha çok sigorta veya ilaç satışında olduğu gibi bireysel olarak müşteri ziyareti sonucu satış yapan personelin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır. Çünkü bu tip satış yapan personelin satışa katkısı rakamsal olarak belirlenebilmektedir. Fakat mağazalarda genellikle bireysel olarak bu rakamlara ulaşma zorluğu bulunmaktadır. İlgilenilen müşteri sayısı ya da yapılan satışın mağazalarda birey bazında belirlenmesinin zorluğu göz önüne alınarak bu ölçek geliştirme çalışmasında nicel değerlendirme boyutlarına yer verilmemiştir. Personelin satışa yaptığı katkı, "satış performansı" başlığı altında rakamsal olarak değil de yöneticilerin görüşlerine dayandırılarak değerlendirilmiştir.

Ölçek geliştirilirken, bu tür ölçeklerin geliştirilmesinde gerekli olarak nitelenen aşağıdaki kurallar göz önünde bulundurulmuştur (Tezbaşaran,1996):

- Ölçek maddeleri değişik anlamlara yol açmadan, öz ve sade bir biçimde ifade edilmelidir.
- Her maddedeki mesaj, cevaplayıcılar tarafından belirsizlik ve kararsızlık yaratmadan kolayca anlaşılabilir. Bu nedenle, maddelerin ifadesinde olabildiğince basit olan ve yaygın kullanılan sözcük dağarcığından yararlanılmalıdır. Değişik kişiler tarafından değişik biçimlerde anlaşılacak ifadeler yer verilmemelidir.
- Bir maddede birden fazla yargı, düşünce, duygu bulunmamalıdır. Bu gibi durumlarda cevaplayıcı bunlardan hangisine tepkide bulunacağı konusunda güçlüğe düşebilir.

Üç boyut altında toplanan 33 maddenin, değerlendirmeyi yapacak herkes tarafından aynı şekilde anlaşılması için ne anlama geldikleri tanımlanarak açıklanmıştır. Maddelerin tanımlamalarında mümkün olduğunca birden fazla iş davranışı kullanılmamaya çalışılmıştır.

Likert tipi ölçek maddeleri genellikle ortak seçenekli madde tipindedir. 3,5 ve 7 seçenekli düzenlemeler yapılmaktadır. Özgün biçimde bulunan ve optimum olan seçenek sayısı 5'tir. Bazen, sözel seçeneklerin yerine karşılıkları belirtilerek sayısal seçeneklerin de kullanıldığı görülmektedir. Bu tür düzenlemede bireylerin sayılara yüklemiş olduğu anlamların karıştırıcı etki yapma olasılığı bulunmaktadır (Tezbaşaran, 1996).

Maddeler 5 aralıklı bir ölçekte değerlendirilmiştir. Her bir aralık;

1. Çok Zayıf
2. Zayıf
3. Orta
4. İyi
5. Çok İyi

olarak tanımlanmıştır.

Daha sonra performans değerlendirme formunun yönergesi yazılmıştır. Bu sayfada öncelikle performansı değerlendirilecek olan satış personelinin ismi, görevi, bölümü, ilk ve üst yöneticisinin isimleri gibi bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra ölçeğin amacı, yapısı tanıtılarak uygulamanın nasıl yapılacağı detaylı olarak açıklanmıştır.

Bu şekilde geliştirilen performans değerlendirme formu, daha sonra uzman görüşü alınabilecek şekilde her bir maddenin karşısına uygun, kısmen, uygun değil seçeneklerinden birini işaretleyebilecekleri şekilde

düzenlenmiştir(Ek-5). Bunun yanında ölçeğin genel görünüm ve içerik olarak da incelenmesi kendilerinden beklenmiştir.

Uzman görüşü için; ölçek geliştirme konusunda uzman 11 akademisyen, satış ve mağaza yönetiminde uzman 9 mağaza yöneticisi ve bir insan kaynakları yöneticisinden yararlanılmıştır.

Ölçeğin genel görünümü, içeriği ve maddelerin amaca uygunluğu konusunda uzman görüşleri alındıktan sonra eleştirilen maddeler düzeltilmiş, bazı maddelerin tanımları, başlıkları ve boyut isimlendirmeleri değiştirilmiştir. Madde sayısı aynı kalmıştır. Böylece nihai performans değerlendirme formu ortaya konmuştur (Ek-6).

Verilerin toplanması ile ilgili süreç aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

1. Performans Değerlendirme formları mağazaların varsa insan kaynakları yöneticisi, yoksa araştırmacı tarafından çalışanlara dağıtılmıştır.
2. Araştırmacı tarafından çalışanlara ve yöneticilere performans değerlendirme formlarının doldurulması ile ilgili bilgi verilmiştir.
3. Öncelikle, çalışanlar formda yer alan "bireysel değerlendirme" kolonunu doldurmuşlardır.
4. Çalışan tarafından doldurulan form bir üst yöneticiye iletilmiştir.
5. Çalışanın bağlı bulunduğu ilk yönetici formda yer alan "ilk yönetici" kolonunu doldurmuştur.
6. Daha sonra ilk yönetici çalışan ile "performans değerlendirme" görüşmesi yaparak performansla ilişkin geribildirim vermiştir.

- Eğer bütün maddeler üzerinde fikir birliği sağlanmış ise form taraflarca imzalanarak üst yöneticiye iletilmiştir.

- Eğer ilk yönetici ile çalışan arasında farklı değerlendirilen maddeler varsa karşılıklı görüşme yapılarak nedenleri konuşulmuştur. İlk yönetici ile çalışan arasında uzlaşmaya varılamayan maddeler varsa bu maddeler ile ilgili görüşleri formdaki "değerlendirme" kısmına yazılarak form imzalanmış ve üst yöneticiye iletilmiştir.

7. Değerlendirmeleri onaylayacak olan üst yönetici eğer değerlendirmelerin uygun olduğu kararına varmışsa formu imzalamış ve onaylamıştır. Varsa önerilerini formdaki "karar ve onay" bölümüne yazmıştır.

- Çalışan ve ilk yöneticinin uzlaşmaya varamadığı maddeler varsa üst yönetici her ikisi ile birlikte görüşme yaparak kendi görüşünü formdaki "üst yönetici" kolonuna işaretlemiştir. Varsa önerilerini yazarak formu imzalamış ve onaylamıştır.

8. Formlar varsa İnsan Kaynakları Birimine, yoksa Mağaza Müdürlüğüne iletilmiştir.

Performans değerlendirme ölçeğinin ilk uygulaması yukarıda açıklanan şekilde, ikinci uygulama ise ilk uygulamadan iki ay sonra yine aynı şekilde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada kullanılan veriler üst yöneticinin yaptığı değerlendirme esas alınarak elde edilen puanlardan oluşmaktadır.

## **Verilerin Analizi**

Uygulamadan sonra elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programı ile analiz edilmiştir.

Ölçeğin geçerliğini saptamak için kapsam ve yapı geçerliği çalışmaları yapılmıştır.

Ölçme araç ve yöntemlerinin kapsamlarına ve içeriklerine bakılarak varılan geçerlik yargılarına kapsam geçerliği denir. (Turgut, 1992). Kapsam geçerliği, bir ölçeğin bu ölçekle ölçülmek istenen davranışları ne derecede kapsadığıdır. Bu anlamda kapsam geçerliğinin çalışılabilmesi için ölçme konusu olacak davranışların neler olduğunun belirlenmiş olması gerekir ( Baykul, 2000).

Kapsam geçerliğini nicel olarak tayin etme gayretleri vardır (Crocker ve Algina, 1986); fakat bu geçerlik türünün tayini daha çok belirli ölçülerde subjektif yargıları da içeren uzman kanılarına dayanır. Kısaca kapsam geçerliği bir ölçme aracının konuları ve buna ilişkin davranışları ne kadar iyi ölçmekte olduğunun karşılaştırılması olayıdır. Bunun için ölçek içeriğinin ölçülmesi istenen konu ve davranışlarla karşılaştırılması yapılır Bu bir anlamda ölçme aracının içeriğinin hangi evrenden nasıl bir örnekleme seçildiğinin test edilmesi olayıdır (Turgut, 1987).

Araştırmada geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin kapsam geçerliği çalışması için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışmada görüşlerine başvuru alan uzmanlar, ölçek geliştirme işini iyi bildiği kabul edilen akademisyenler ve satış işini ve satış personelinin çalışma koşullarını iyi bildiği kabul edilen mağaza yöneticileridir.

Uzman görüşlerini almak için hazırlanan ölçek inceleme formatı, 11 akademisyen, 9 mağaza yöneticisi ve bir insan kaynakları yöneticisine elden

verilmiştir. Yaklaşık 20 gün sonra formlar toplanmıştır. Uzman görüşlerine dayalı olarak performans değerlendirme ölçeği; içerik, genel görünüm, yöntem açılarından tekrar gözden geçirilerek düzeltilmiştir.

Geliştirilen ölçeğin geçerlik araştırması için yapı geçerliği de incelenmiştir. Bu amaçla faktör analizinden yararlanılmış ve ölçek içerisinde yer alan boyutlar istatistiksel olarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

Lord ve Novick (1968), yapı geçerliğini, bir araçla ölçülmek istenen yapının o araçla ortaya konulma derecesi olarak tanımlamaktadırlar. Diğer bir anlatımla yapı geçerliği, ölçülmek istenen kuramsal yapıya ilişkin belirtilerin doğruluğunun bilimsel olarak gösterilmesi olarak belirtilebilir (Balcı,2001).

Psikolojik ölçekler için yapı geçerliği birinci derece önem taşır. Madde analizi işlemlerinin de temel amacı belirli bir yapıyı diğer yapılarla karıştırmadan ölçebilecek maddeleri seçerek tutarlı bir ölçek oluşturmaktır. Psikolojik yapılar genellikle bileşiktir ve kendi aralarında ilişkili alt öğelere ayrılabilirler. Örneğin iç tutarlılığın ölçüsü, bileşik de olsa, belirli bir yapıya ait ölçme yapma derecesini gösterir ve yapı geçerliğine ilişkin bir ipucu sağlar. Fakat bu ölçü, ölçeğin alt boyutlarının sayısı hakkında bilgi vermez ve ölçekle ölçülmek istenen özelliğin kaç boyutlu olduğunun ayrıca araştırılması gerekir. Faktör analizinde, kendi aralarında yüksek ilişki gösteren maddeler faktörleri oluşturur. Maddelerin taşıdığı faktör yükleri doğrultusunda, birbirleriyle olan ilişki düzeylerine dayalı olarak faktörler belirlenir. Ortaya çıkan faktörlerin adlandırılması ve yorumu kuramsal beklentilere ve birikime dayalıdır (Tezbaşaran,1996).

Faktör analizi bir ölçekteki maddelerin birbirini dışta tutan daha az sayıda gruplara-faktörlere ayrılıp ayrılmadığını öğrenmek üzere, yani madde indirgeme amacıyla uygulanır. Böylece aynı faktörü ölçen maddeler bir araya toplanarak oluşan gruba - faktöre bu maddelerin içeriğine göre bir isim vermeye çalışılır. Faktör analizi ayrıca bir aracın tek boyutlu olup olmadığını test etmek amacıyla



uygulanır. Bir ölçeğin özünde tek boyutlu olması beklenir. Böylece de ölçekteki bir boyut-faktör altında toplanması gerekir. Yani maddeler ölçekle onun bütünü ile belli bir düzeyde ilişkili olmalıdır (Balcı, 2001).

Ölçeğin güvenilirliğini saptamak amacıyla test-tekrar test yöntemi kullanılmış ve iç tutarlılığı hesaplanmıştır.

Bir ölçme aracı hangi özelliği ölçüyorsa onun bu özelliğin gerçek değerlerine yakın ölçüler verdiğini savunabilmek için bu araç, özelliği ölçülen varlık veya olayların bu özelliğinde bir değişiklik olmadıkça onları hep aynı sıraya koyan ölçüler vermelidir. Ölçme aracı neyi ölçüyorsa onu, kararlı bir şekilde ölçmelidir. Buna ölçme aracının güvenilirliği denir (Özçelik, 1989).

Bir ölçeğin güvenilirlik düzeyini kestirmek için birden çok teknik vardır. Bunlardan hangisinin izleneceği madde puanlarının doğasına, ölçek hakkındaki sayıtlılara, araştırma koşullarına ve amaçlarına bağlıdır (Anastasi, 1982).

Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğini kestirmek için öncelikle, Cronbach tarafından geliştirilmiş olan ve kendi adıyla anılan  $\alpha$  katsayısının kullanılması gerekir. Cronbach  $\alpha$  katsayısı ölçek içinde bulunan maddelerin iç tutarlılığının, homojenliğinin bir ölçüsüdür. Ölçeğin  $\alpha$  katsayısı ne kadar büyük olursa bu ölçekte kullanılan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu şeklinde yorumlanır (Tezbaşaran, 1996).

Performans değerlendirme ölçeklerinin yapısıyla ilgili temel sayıtlılardan biri, ölçekte bulunan her bir maddenin ölçülen performans ile monotonik bir ilişki içinde olduğudur. Bu her bir maddenin performansı ölçtüğü anlamına gelir. Bu nedenle çalışmada ölçeğin güvenilirliği saptamak amacıyla Cronbach  $\alpha$  güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır.

Ölçeğin güvenilirlik hesaplaması için bu çalışmada kullanılan bir diğer yöntem test- tekrar test yöntemidir.

Bir testi aynı kişilere, benzer koşullarda birkaç kez uygulayarak bu uygulamalarda aynı kişiler için elde edilen değerler arasındaki ilişkiye bakılması yoluyla güvenilirlik tahminine test- tekrar test yöntemiyle güvenilirlik tahmini denir (Özçelik,1989).

İki uygulamadan elde edilen puanlar arasındaki yüksek bir korelasyon katsayısı, hem testten elde edilen ölçmelerin kararlılığını hem de ölçülen nitelikte, iki uygulama arasındaki zaman içinde fazla değişme olmadığını gösterir. Fakat düşük bir korelasyon katsayısının sebebi, ölçmelerin kararsızlığı, diğer bir deyişle ölçme aracının güvenilirliğinin düşük olabileceği gibi, ölçülen değişkende meydana gelen değişmeler veya her ikisi de olabilir (Baykul, 2000).

Test- tekrar test yöntemi ile , bir değerlendiricinin aynı kişileri aynı koşullar altında birden fazla değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılığın saptanması amaçlanmıştır. Bunun için; performans değerlendirme ölçeği kullanılarak aynı değerlendirici tarafından, aynı kişilerin performansı iki ay ara ile değerlendirilmiş ve elde edilen puanların tutarlılığı hesaplanmıştır. Bu süre; uygulama yapılacak olan mağazacılık sektöründeki personel sirkülasyonunun hızlı olması nedeniyle aynı çalışanlara ulaşma güçlüğü ve iş performansının zaman ile değişiklik göstermesi nedeniyle iki ay olarak belirlenmesi uygun bulunmuştur.

Madde istatistikleri ölçme aracındaki her maddenin aldığı değer ile aracın tümünden alınan toplam değer arasındaki ilişkiyi ifade ederler. Görüldüğü gibi bir tek boyutluluk söz konusudur. Testteki maddelerin ölçülmek istenen yapıyı ölçüp ölçmediklerine bakılmaktadır. Bunun için de her maddeye verilen değerle aracın tamamına verilen değerler arasındaki ilişki hesaplanır. Belli bir düzeyde

korelasyon katsayısına sahip olmayan maddelerin yeterince güvenilir olmadığına karar verilir (Balcı, 2001).

Her madde ile ölçek arasındaki korelasyonların hesaplanması Likert tarafından önerilen ilk nesnel denetimdir. Bir madde için bu yolla hesaplanan korelasyon katsayısının işareti eksi, değeri sıfır veya sıfıra yakın ise bu, maddenin diğer maddelerle ölçülmek istenen özelliği ölçmede yetersiz kaldığını gösterir. Ölçek puanı (diğer maddelerin oluşturduğu toplam) ile ilişkisi düşük maddeler, nihai ölçekle ölçülmek istenen özelliğin ölçülmesine pek az katkıda bulunabilir. Aynı durum bir maddenin diğer madde ile ilişkisi bakımından geçerlidir. Birbirleri ile düşük ilişki gösteren veya ilişkisiz olan maddelerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan bir ölçeğin geçerliği ve güvenilirliği düşük olur. Sonuç olarak, düşük korelasyonlara sahip maddeler çıkartılmalı ve nihai ölçeğe alınmamalıdır. Maddelerin birbirleriyle ve ölçek puanlarıyla yüksek korelasyonlara sahip olmaları aynı boyutta ölçme yaptıkların bir göstergesidir (Ghiselli, Campbell, Zedeck, 1981).

Uygulamadan sonra ölçeğin madde analizi yapılarak, her bir maddenin aritmetik ortalama, standart sapmaları hesaplanmış ve madde toplam korelasyonuna bakılmıştır. Bunun için cevaplayıcıların performans değerlendirme ölçeğinden aldıkları toplam puanla her bir maddeden aldığı puan arasındaki korelasyon hesaplanmıştır. Madde toplam korelasyonunun düşük olması güvenilirliği düşürücü etki yaptığından, o maddelerin ölçekten çıkarılması yoluna gidilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmanın amacı çerçevesinde cevap aranan sorulara ilişkin elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Bulguların sunulduğunda soruların ele alınış sırası izlenmiştir.

1. Mevcut durumda satış personelinin performans değerlendirmesi ile ilgili ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?

Bu soruya ilişkin veri toplamak amacıyla araştırma kapsamında geliştirilen anket, 21'i mağaza yöneticisi ve 40'ı satış personeli olmak üzere toplam 61 kişiye uygulanmıştır. Anketin bu konuyla ilgili maddeleri ve verilen yanıtlar yüzde olarak aşağıda verilmiştir:

1. Çalıştığınız işyerinde iş performansının değerlendirilmesine yönelik bir çalışma yapılıyor mu?

Tablo-1

#### İş Performansının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Çalışma Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşlerinin Dağılımı

Görüşler	Toplam	
	Sayı	Yüzde
Evet, Yapılıyor	52	85
Hayır, Yapılmıyor	9	15
Toplam	61	100

Ankete katılan mağaza yöneticileri ve satış personelinin %85'i çalıştıkları işyerlerinde performanslarının değerlendirildiğini belirtmişlerdir.

2.Yukarıdaki soruya cevabınız "evet" ise, iş performansı hangi periodlarla değerlendiriliyor?

**Tablo-2**  
**İş Performansının Hangi Periodlarla**  
**Değerlendirildiğine İlişkin Görüşlerin Dağılımı**

Performans Değerlendirme Periodları	Toplam	
	Sayı	Yüzde
Her ay	35	67
3 ayda bir	4	8
6 ayda bir	4	8
Senede bir	2	4
Diğer	7	13
<b>Toplam</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Ankete katılanların %67'si performanslarının her ay değerlendirildiğini belirtmiştir. Diğer seçeneğini işaretleyenler, performans değerlendirmenin çalıştıkları iş yerinde "haftada bir" veya "düzensiz" yapıldığı açıklamalarında bulunmuştur.

3. İşyerinizde performans değerlendirme aşağıdaki yöntemlerden hangisi ile yapılmaktadır?

Anket uygulamasında satış personeli ve satış yöneticileri ile yapılan görüşmelerde, performans değerlendirmenin uygulama yapılan mağazaların büyük bölümünde standart bir performans değerlendirme formu kullanılmadan yapıldığı anlaşılmıştır.

**Tablo-3**  
**İş Performansının Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemlere İlişkin**  
**Görüşlerin Dağılımı**

Kullanılan yöntemlere ilişkin gözlemler	Toplam	
	Sayı	Yüzde
Farklı ölçütler kullanılmadan bütünsel bir değerlendirme yapılarak puan verilmektedir.	8	15
Önceden belirlenen ölçütler kullanılarak değerlendirme yapılmaktadır.	16	31
Çalışanlar performanslarına göre en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanarak değerlendirilmektedir.	4	8
Diğer.	24	46
Toplam	52	100

Diğer seçeneğini işaretleyenler, performanslarının yaptıkları satış miktarı ile değerlendirildiği açıklamasını yapmışlardır.

Performans değerlendirmesinin daha çok, kişilerin satış grafiklerinin bilgisayardan izlenmesi ve aylık toplantılarda sözel olarak ifade edilmesi şeklinde yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle personelin performans değerlendirme hakkındaki bilgisinin bununla sınırlı olduğu gözlenmiştir. Anket formlarının toplanması sırasında kişilerle yapılan görüşmelerde, "diğer" seçeneğini işaretleyen (%46) ve "bütünsel değerlendirme" yapıldığını belirten (%15), olmak üzere toplamda çalışanların % 61'inin satış performanslarının yaptıkları satış miktarı ile ölçüldüğünü belirttikleri görülmüştür.

Performans Değerlendirmede standart değerlendirme formlarının özellikle yabancı markaların mağazalarında kullanıldığı gözlenmiştir. Bu

mağazaların yöneticileri, performans değerlendirme formlarının firmalarının genel müdürlüklerinden gönderildiğini ve tüm şubelerde düzenli olarak uygulandığını belirtmişlerdir.

Anket büyük bir alışveriş merkezindeki marka mağazaları üzerinde uygulanmıştır. Bu mağazalarda çalışan sayısı fazla olmadığı için her bir satış personelinin yaptığı satış miktarı bilgisayardan izlenebilmektedir. Personeli daha fazla olan mağazalarda bu mümkün olmayacağı için performans değerlendirme ölçeği geliştirilirken kişilerin yaptıkları satış miktarlarına sayısal olarak yer verilmemiş, bu konudaki veriler kişilerin gözlemlerinden elde edilmiştir.

## 2. İş performansını temsil eden boyutların gözlenebilir işaretçileri nelerdir?

Performans Değerlendirme Ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında; satış personelinin iş performansını temsil eden, gözlenebilir özellik ve davranışların neler olduğunu ortaya koyabilmek için iki yöntem başvurulmuştur. Bunlardan birincisinde, satış personeli ve satış yöneticilerine uygulanan anket ile satış personelinin performans değerlendirmesinde kullanılması gereken ölçütlerin neler olması gerektiği sorulmuştur. İkincisinde ise iş analizi çalışması yapılmıştır. İş analizinden elde edilen verilerle iş tanımı ve iş profili oluşturulmuştur. Her iki çalışmadan elde edilen veriler düzenlenmiş ve toplam 68 performans değerlendirme boyutu belirlenmiştir. Bu değerlendirme boyutları incelenerek benzer olanlar aynı başlık altında birleştirilmiş, işle ilgili olmadığı düşünülen bazıları çıkartılmıştır ve sonuçta 33 değerlendirme maddesi oluşturulmuştur.

Satış Personelinin iş performansını temsil ettiği düşünülen özellik, davranış ve beceriler aşağıda verilmiştir:

1. Satış Becerisi
2. Müşteri İhtiyaçlarını Belirleyebilme
3. Ürün Bilgisi
4. Ürün Sunumu
5. Satış Performansı
6. Müşteri Portföyü Oluşturma ve Geliştirme
7. Çalışma Disiplini
8. Çalışma Alanının Temizliği Ve Düzenini Sağlama
9. Satış Sonrası Hizmet
10. İş Yeri Kurallarına Uyma
11. İş Motivasyonu
12. Gelişme Çabası
13. Sorun Çözme
14. Girişkenlik
15. Güvenirlik
16. Samimiyet
17. Sempatik Davranma
18. Enerji Düzeyi
19. Fiziksel Dayanıklılık
20. Eleştiriye Açıklık
21. Sabırlı Olma
22. İnisiyatif Kullanma
23. Strese Dayanıklılık
24. Takım Çalışmasına Yatkınlık
25. Sözel İletişim
26. Beden Dili
27. Empati Kurabilme
28. Aktif Dinleme
29. Temsil Yeteneği
30. Kişisel Bakım
31. Müşteri İle İletişim
32. İş Arkadaşları İle İletişim
33. Yöneticileri İle İletişim

Maddeler; satış personelinin iş bilgisi ve işle ilgili kişisel özellikleri göz önünde tutularak, literatür taraması, anket ve iş analizinden elde edilen veriler kullanılarak hazırlanmıştır.



### 3. Satış elemanlarının iş performansını hangi boyutlar temsil etmektedir?

Satış elemanlarının iş performansını temsil ettiği düşünülen 33 madde, maddelerin tanımları ve ölçükleri yapılar göz önünde bulundurularak 3 boyut altında toplanmıştır:

- 1.İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler
- 2.Kişisel Özellikler
- 3.İletişim Becerileri

“İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler” boyutu 13 maddeden, “Kişisel Özellikler” boyutu 11 maddeden ve “İletişim Becerileri” boyutu 9 maddeden oluşmaktadır.

### 4. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeği ölçülmek istenen iş performansının gözlenebilir tüm işaretçilerini içermekte midir?

Performans Değerlendirme Ölçeği geliştirilirken satış personelinin iş performansının tüm işaretçilerini içerdiği maddelerle temsil edip etmediğine bakılmıştır. Ölçeğin kapsayıcılığını sınamak için uzman görüşlerine başvurulmuştur.

Toplam 33 madde ve tanımlarını, bunun yanında ölçeğin kullanılabilirliğini inceleyen uzman görüşleri göz önünde bulundurularak; “Satış Bilgi ve Becerisi” maddesi “Satış Becerisi” olarak, “Problem Çözme” maddesi “Sorun Çözme” olarak, “Dürüstlük “ maddesi “Güvenirlik” olarak, “Sempatiklik” maddesi “Sempatik Davranma” olarak, değiştirilmiştir. “Kişilik Özellikleri” boyutunun adı da içerdiği maddeler göz önünde bulundurularak “Kişisel Özellikler” olarak değiştirilmiştir. Bunun yanında bazı maddelerin tanımlarına ilaveler ve düzeltmeler yapılmıştır. Maddeler için; “Yetersiz / takip gerekiyor”, “Geliştirilmesi

gerekiyor”, Yeterli düzeyde”, “Çok iyi”, “Mükemmel” olarak belirlenen beş değerlendirme düzeyi maddelerle uyum sağlamadığı düşünülerek “Çok Zayıf”, “Zayıf”, “Orta”, “İyi”, “Çok İyi” olarak değiştirilmiştir. Ölçek bu düzeltmelerin dışında performans değerlendirme işlemi için uygun bulunmuştur.

Nihai Performans Değerlendirme Ölçeği, 4 ayrı şirkete ait 6 mağazada çalışan 200 satış personeline uygulanmıştır. Uygulamadan elde edilen veriler üzerinde madde puanlarının aritmetik ortalaması, standart sapması madde-toplam korelasyon katsayıları hesaplanmış ve Tablo-4’de verilmiştir. Madde-toplam korelasyonunu yorumlamada bazı sınır değerlerin alındığı görülmektedir. Genel olarak, madde-toplam korelasyonu .30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, .20-.30 arasında kalan maddelerin zorunlu görülmesi durumunda ölçeğe alınabileceği veya maddenin düzeltilmesi gerektiği, .20’den daha düşük maddelerin ise ölçeğe alınmaması gerektiği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2003).

**Tablo-4**

**Ölçekteki Maddelerin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Madde Toplam Korelasyonları**

Madde	$\bar{x}$	SS	Madde Toplam Korelasyonu
Satış Becerisi	4.04	.66	.68
Müşteri İhtiyaçlarını Belirleyebilme	4.02	.71	.61
Ürün Bilgisi	3.86	.82	.65
Ürün Sunumu	4.03	.72	.68
Satış Performansı	4.05	.70	.62
Müşteri Portföyü Oluşturma ve Geliştirme	3.52	.90	.56
Çalışma Disiplini	4.23	.74	.65
Çalışma Alanının Temizliği Ve Düzenini Sağlama	4.36	.69	.62
Satış Sonrası Hizmet	4.18	.68	.73

İş Yeri Kurallarına Uyma	4.33	.69	.52
İş Motivasyonu	4.03	.74	.60
Gelişme Çabası	4.12	.71	.67
Sorun Çözme	3.86	.80	.70
Girişkenlik	4.04	.68	.59
Güvenirlilik	4.27	.69	.57
Samimiyet	4.37	.67	.62
Sempatik Davranma	4.25	.74	.59
Enerji Düzeyi	4.15	.72	.70
Fiziksel Dayanıklılık	4.16	.78	.65
Eleştiriye Açıklık	3.85	.83	.58
Sabırlı Olma	4.04	.73	.58
İnisiyatif Kullanma	3.93	.80	.68
Strese Dayanıklılık	3.89	.76	.58
Takım Çalışmasına Yatkınlık	4.33	.74	.64
Sözel İletişim	4.19	.67	.65
Beden Dili	4.08	.67	.67
Empati Kurabilme	3.92	.68	.67
Aktif Dinleme	4.20	.59	.60
Temsil Yeteneği	4.16	.64	.65
Kişisel Bakım	4.43	.61	.56
Müşteri İle İletişim	4.29	.60	.75
İş Arkadaşları İle İletişim	4.20	.66	.49
Yöneticileri İle İletişim	4.19	.75	.60

Ölçekte bulunan maddelerin ayırt ediciliğini değerlendirmek amacıyla yapılan madde analizi sonuçları incelendiğinde madde toplam korelasyon katsayılarının .49 ile .73 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçekte yer alan maddelerin ortalaması 3.52 ile 4.43 arasında, standart sapmaları ise .59 ile .90 arasındadır.

Faktör analizi uygulanırken örneklem büyüklüğünün yeteri kadar büyük olması korelasyonun güvenliğini sağlamada önemlidir. Bu nedenle örneklemden elde edilen verilerin yeterliğinin saptanması için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmış ve bu değer .93 olarak bulunmuştur. Bulunan değer 1'e yaklaştıkça mükemmel, .50'nin altında ise kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması gerekmektedir. Bu amaçla dağılım Bartlett testi ile test edilmiştir. Bartlett testi sonucun 4196.432 olarak .001 düzeyinde manidar bulunmuştur. Bu bulgular verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, tek faktör çözümlemesine göre her bir maddenin faktör yükü ve ortak katkı değeri Tablo-5'de verilmiştir. Birinci faktör yük değeri .51 ile .77 arasında değişmektedir. Bu durum geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin genel bir faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Birinci faktörün varyansın % 43,22'sini açıklaması da bunun bir göstergesidir.

**Tablo-5**

**Ölçekteki Maddelerin Temel Bileşenler Analizi ve Ölçeğin Cronbach Alfa Sonuçları**

Madde	Faktör Ortak Varyansı	Faktör-1 Yük Değeri
Satış Becerisi	.63	.70
Müşteri İhtiyaçlarını Belirleyebilme	.58	.64
Ürün Bilgisi	.62	.68
Ürün Sunumu	.61	.71
Satış Performansı	.52	.65
Müşteri Portföyü Oluşturma ve Geliştirme	.46	.59
Çalışma Disiplini	.52	.68
Çalışma Alanının Temizliği Ve Düzenini Sağlama	.45	.65
Satış Sonrası Hizmet	.57	.75
İş Yeri Kurallarına Uyma	.41	.55
İş Motivasyonu	.40	.63
Gelişme Çabası	.50	.70
Sorun Çözme	.60	.73
Girişkenlik	.44	.63

Güvenirlilik	.36	.60
Samimiyet	.45	.64
Sempatik Davranma	.41	.62
Enerji Düzeyi	.53	.72
Fiziksel Dayanıklılık	.47	.68
Eleştiriye Açıklık	.49	.60
Sabırlı Olma	.55	.61
İnisiyatif Kullanma	.57	.71
Strese Dayanıklılık	.55	.60
Takım Çalışmasına Yatkınlık	.60	.67
Sözel İletişim	.47	.68
Beden Dili	.48	.70
Empati Kurabilme	.49	.70
Aktif Dinleme	.40	.63
Temsil Yeteneği	.48	.69
Kişisel Bakım	.36	.59
Müşteri İle İletişim	.60	.77
İş Arkadaşları İle İletişim	.55	.51
Yöneticileri İle İletişim	.50	.62

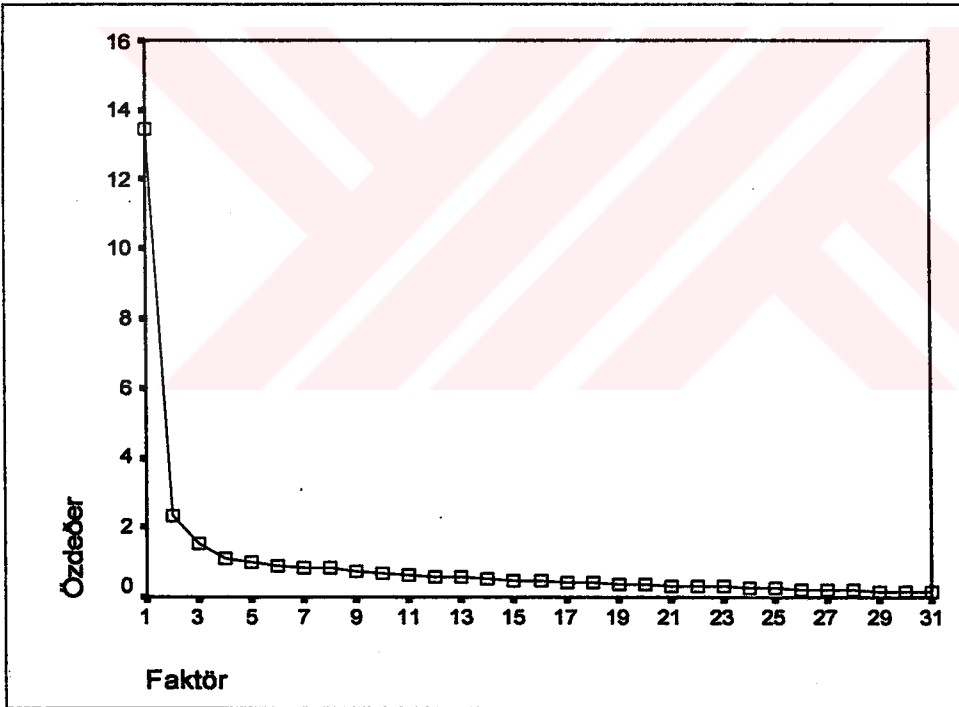
Açıklanan Varyans  
 Toplam = % 50,363  
 Faktör-1= % 43,22  
 Cronbach  $\alpha$  = .95,78

5. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeği, performansı çalışmada belirlenen boyutlar altında ölçmekte midir?

Araştırmada, performans değerlendirme ölçeği "İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler", "Kişisel Özellikler" ve "İletişim Becerileri" olmak üzere 3 boyutlu olarak düzenlenmiştir. Verilere uygulanan Temel Bileşenler Analizinden sonra otuzüç maddenin iki temel faktör altında toplandığı görülmektedir. Temel Bileşenler Analizine göre; birinci faktörün özdeğeri 14.26 açıkladığı varyans % 43.22, ikinci faktörün özdeğeri 2,36 açıkladığı varyans % 7.14'dür. Bu iki faktör tarafından açıklanan toplam varyans % 50.36'dır. Bu da iki faktörün birlikte ölçeğe ilişkin varyansın önemli bir kısmını açıkladığını göstermektedir.

Faktör sayısının belirlenebilmesi amacıyla özdeğerlerin grafik dağılımı da incelenmiştir. Şekil-5'de verilen grafik incelendiğinde ikinci faktöre kadar ivmeli bir düşüş ve ikinci faktörde kırılma gözlenmektedir. Bu durumda ölçeğin genel iki faktöre sahip olduğunu göstermektedir. Üçüncü faktöre kadar az ivmeli bir düşüş görülmektedir. Bundan sonraki faktörlerde grafiğin genel gidişi yataydır. Bu durum bu faktörlerin varyansa olan katkılarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir.

**Şekil-5**  
**Faktör Analizi Özdeğerlere Göre Çizilen Grafik**



Faktör analizinde, ilk çözümlmeden sonra faktör çözümlemesini daha iyi yordamak için farklı rotasyon tekniklerinin kullanılması yaygın bir uygulamadır. Bu teknikler aracılığıyla değişkenler ve faktörler arasındaki ilişki güçlendirilerek, bir faktörün kendisine ait olan değişkenleri daha iyi temsil etmesi, ait olmayan

değişkenleri temsil etmemesi sağlanır (Nunnally ve Bernstein,1994). Performans Değerlendirme ölçeği üç alt boyutta tasarlandığı için, faktörlerin kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmaları ve daha kolay yorumlanabilmeleri için varimax tekniği uygulanarak rotasyon işlemi yapılmıştır.

Varimax rotasyon uygulanması sonucunda ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyon katsayıları, temel bileşenler analizi sonuçları ve iki faktördeki yük değerleri Tablo-6'da verilmiştir. Maddeler iki faktördeki yük değerlerine göre en yüksek faktör yük değerinden başlayarak verilmiştir.

**Tablo-6**

**Varimax Rotasyon Sonucu Ölçekteki Temel Bileşenler Analizi Sonuçları ve Üç Faktördeki Yük Değerleri**

Madde	Madde Toplam Korelasyonu	Faktör Ortak Variansı	Faktör - 1 Yük Değeri	Faktör - 1	Faktör - 2
Ürün Bilgisi	.65	.63	.69	.78	
Satış Becerisi	.68	.63	.71	.77	
Müşteri İhtiyaçlarını Belirleyebilme	.61	.59	.65	.76	
Ürün Sunumu	.68	.61	.71	.75	
Sorun Çözme	.69	.59	.72	.71	
İnisiyatif Kullanma	.67	.57	.70	.71	
Satış Performansı	.62	.52	.65	.69	
Müşteri Portföyü Oluşturma ve Geliştirme	.56	.46	.59	.67	
Müşteri İle İletişim	.75	.60	.78	.62	.47
Enerji Düzeyi	.71	.55	.73	.62	.41
Girişkenlik	.59	.44	.62	.62	
Gelişme Çabası	.67	.50	.70	.61	
Satış Sonrası Hizmet	.72	.56	.75	.59	.46
Temsil Yeteneği	.65	.48	.69	.58	

Fiziksel Dayanıklılık	.65	.47	.68	.55	.40
Sözel İletişim	.64	.47	.68	.55	.40
Beden Dili	.66	.48	.70	.54	.44
Aktif Dinleme	.60	.40	.63	.48	.38
Takım Çalışmasına Yatkınlık	.64	.60	.66		.74
İş Arkadaşları İle İletişim	.48	.54	.50		.73
Sabırlı Olma	.58	.55	.60		.72
Strese Dayanıklılık	.58	.55	.60		.72
Yöneticileri İle İletişim	.60	.50	.62		.66
Eleştiriye Açıklık	.57	.48	.60		.66
Çalışma Disiplini	.66	.54	.69		.65
İş Yeri Kurallarına Uyma	.52	.42	.55		.62
Samimiyet	.61	.45	.64		.56
Çalışma Alanının Temizliği Ve Düzenini Sağlama	.62	.45	.65		.56
Sempatik Davranma	.58	.41	.62		.53
İş Motivasyonu	.61	.41	.63	.39	.49
Kişisel Bakım	.57	.37	.60		.46
<b>Acıklanan Varyans</b>			<b>Cronbach <math>\alpha</math></b>		
<b>Toplam = % 50.99</b>			<b>.96</b>		
<b>Faktör-1 = % 28.09</b>			<b>.94</b>		
<b>Faktör- 2 = % 22.90</b>			<b>.91</b>		

Bir değişkenin tüm faktörler ile olan faktör yükü .30 (Nunnally ve Bernstein,1994) ya da .32'den (Tabachnick ve Fidell, 1996) küçük ise o değişken hiç bir faktörün altında yer almıyor demektir. Bu çalışmada .40 ölçütü dikkate alınarak hangi değişkenin hangi faktöre ait olduğu belirlenmiştir. Tablo-3'de .40'ın altında olan yük değerleri bulunmamaktadır. Faktör yükü .40'dan düşük olduğu için elenen madde olmamıştır. Maddelerin iki faktör altında yüksek faktör yükü alması durumunda farkın en az .10 olması ölçütü dikkate alınmıştır.

Bir madde birden fazla faktör ile yüksek korelasyon gösteriyorsa bu maddeye "karmaşık madde" adı verilir. Karmaşık maddelerin sayısının artması yapının basitlikten uzaklaştığının bir göstergesi olabilir (Thurstone, 1947). Buna göre iki faktörle de yüksek korelasyon gösteren "Güvenirlilik" ve "Empati Kurabilme" maddeleri ölçekten çıkarılmıştır .



İki madde çıkarıldıktan sonra geriye kalan 31 maddelik ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre birinci faktörde yer alan 18 maddenin faktördeki yük değerleri .48-.78; ikinci faktörde yer alan 13 maddenin faktördeki yük değerleri .46-.74 arasında değişmektedir. Birinci faktör ölçeğe ilişkin toplam varyansın % 28.09'unu, ikinci faktör ise % 22.90'nını açıklamaktadır. İki faktör tarafından açıklanan toplam varyans % 50.99'dur. İki faktörün maddelerde açıkladıkları ortak varyans ise .37 ile .63 arasında değişmektedir.

Araştırmada geliştirilen performans değerlendirme ölçeği 3 faktörlü olarak düzenlendiği halde faktör analizi sonucunda maddeler iki faktör altında toplanmıştır. Üçüncü faktörün maddeleri diğer iki faktöre dağılmış, ayrıca bazı maddeler faktör değiştirmiştir. Bu nedenle boyutların yeniden isimlendirmesine ihtiyaç duyulmuştur. Maddelerin hangi boyut altında yer aldığı Tablo-7'de belirtilmiştir.

**Tablo - 7**  
**Boyutların Adlandırılması**

<b>Madde</b>	<b>Ölçekteki Boyut İsmi</b>	<b>Önerilen Yeni Boyut İsmi</b>
Ürün Bilgisi	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	<b>Satışa</b>
Satış Becerisi	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
Müşteri İhtiyaçlarını Belirleyebilme	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	<b>Yönelik</b>
Ürün Sunumu	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
Sorun Çözme	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	<b>Bilgi</b>
İnisiyatif Kullanma	Kişisel Özellikler	
Satış Performansı	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	<b>Beceri</b>
Müşteri Portföyü Oluşturma ve Geliştirme	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	

Müşteri İle İletişim	İletişim Becerileri	Ve Kişisel Özellikler
Enerji Düzeyi	Kişisel Özellikler	
Girişkenlik	Kişisel Özellikler	
Gelişme Çabası	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
Satış Sonrası Hizmet	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
Temsil Yeteneği	İletişim Becerileri	
Fiziksel Dayanıklılık	Kişisel Özellikler	
Sözel İletişim	İletişim Becerileri	
Beden Dili	İletişim Becerileri	
Aktif Dinleme	İletişim Becerileri	
Takım Çalışmasına Yatkinlık	Kişisel Özellikler	İş Yerine Uyum Özellikleri
İş Arkadaşları İle İletişim	İletişim Becerileri	
Sabırlı Olma	Kişisel Özellikler	
Strese Dayanıklılık	Kişisel Özellikler	
Yöneticileri İle İletişim	İletişim Becerileri	
Eleştiriye Açıklık	Kişisel Özellikler	
Çalışma Disiplini	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
İş Yeri Kurallarına Uyma	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
Samimiyet	Kişisel Özellikler	
Çalışma Alanının Temizliği Ve Düzenini Sağlama	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
Sempatik Davranma	Kişisel Özellikler	
İş Motivasyonu	İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler	
Kişisel Bakım	İletişim Becerileri	

Tablo-7 incelendiğine "İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler" boyutundaki bir çok madde yine bu boyutta kalmıştır. "Kişisel Özellikler" boyutu altında bulunan "İnisiyatif Kullanma", "Enerji Düzeyi", "Girişkenlik", "Fiziksel Dayanıklılık" maddeleri de bu boyuta eklenmiştir, "İletişim Becerileri" boyutunda bulunan "Müşteri İle İletişim", "Temsil Yeteneği", "Sözel İletişim", "Beden Dili", "Aktif

Dinleme” maddeleri de analiz sonucunda bu boyut altında toplanmıştır. Eklenen maddeler nedeniyle “İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler” boyutu “Satışa Yönelik Bilgi, Beceri ve Kişisel Özellikler” olarak yeniden adlandırılmıştır.

Geliştirilen ölçekte 3 olarak belirlenen boyut sayısının faktör analizi sonucunda 2'ye inmesi en çok “İletişim Becerileri” boyutunu etkilemiştir. Bu boyuttaki tüm maddeler diğer iki boyut altında toplanmıştır.

İkinci boyut; “İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler” “Kişisel Özellikler”, ve “İletişim Becerileri” boyutlarından gelen maddelerden oluşmuştur. Bu faktör altındaki maddeler incelenerek bu boyut “İş Yerine Uyum Özellikleri” olarak adlandırılmıştır.

Performans Değerlendirme Ölçeğinde kalan 31 maddenin madde analizine bakıldığında madde toplam korelasyonlarının .48 ile .75 arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgu, maddelerin ayırt ediciliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonuçlarına bakıldığında ise maddelerin rotasyon sonrası yük değerlerinin .46 ile .78 arasında değiştiği gözlenmektedir. Bu bulgu ölçeğin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olan maddelerden oluştuğunu ve iş performansını ölçtüğünü göstermektedir. Bütün faktörlerin beraber açıkladıkları varyans ise % 50.99'dur. Bu bulgu da geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin faktör yapısının güçlü olduğunu göstermektedir.

**6. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirliği ne düzeydedir?**

Araştırma kapsamında geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirliğini saptamak için Cronbach  $\alpha$  katsayısı hesaplanmış ve test tekrar test çalışması yapılmıştır.

Performans değerlendirme ölçeğinde yer alan toplam 31 madde için güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha = .96$  olarak bulunmuştur. "Satışa Yönelik Bilgi, Beceri ve Özellikler" olarak adlandırılan birinci faktörün güvenilirlik katsayısı Cronbach  $\alpha = .94$ , "İş Yerine Uyum Özellikleri" olarak adlandırılan ikinci faktörün güvenilirlik katsayısı ise Cronbach  $\alpha = .91$ 'dir.

Psikolojik testler için güvenilirlik katsayısının .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için yeterli görülmektedir. Ancak bireyleri seçme ve sınıflandırmada kullanılacak testler için güvenilirlik katsayısının daha yüksek olması beklenir (Büyüköztürk, 2003). Buna göre, geliştirilen performans değerlendirme ölçeğindeki maddelerin yüksek düzeyde birbiriyle tutarlılık gösterdiği ve aynı özelliğin öğelerini ölçtükleri ileri sürülebilir.

Testin ilk uygulaması 200 satış personeli üzerinde yapılmış olmakla birlikte, test tekrar test uygulaması, mağazacılıktaki uygulama zorlukları nedeniyle 53 satış personeli ile yapılabilmıştır. Test tekrar test uygulaması sonucunda pearson momentler çarpımı ile hesaplanan korelasyon katsayısı .89 bulunmuştur. Alt boyutlar için yapılan test tekrar test sonuçlarına göre; "Satışa Yönelik Bilgi, Beceri ve Özellikler" olarak adlandırılan birinci faktörün güvenilirlik katsayısı .89, "İş Yerine Uyum Özellikleri" olarak adlandırılan ikinci faktörün güvenilirlik katsayısı ise .80'dir. Testin zamana bağlı olarak ne derecede kararlı ölçümler verdiğini yorumlamak amacıyla hesaplanan korelasyon katsayısının pozitif ve yüksek olması beklenir (Büyüköztürk,2003; Hovardaoğlu,2000). İlk uygulamadan iki ay sonra yapılan test tekrar test uygulaması mağazacılık açısından yoğun ve yorucu geçen günlere denk gelmiştir. Bu iki ay içerisinde mağazalarda yılbaşı ve bayram alışverişlerinin yoğunluğu yaşanmıştır. Bu dönemde satış personelinin performansında değişiklikler olabileceği beklenmektedir. Özellikle "İş Yerine Uyum Özellikleri" olarak adlandırılan ikinci faktörün korelasyon katsayısının diğerlerinden biraz daha düşük olmasının bu yoğun ve yorucu günlerdeki performans düşüklüğünden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. "Performans"ın zamanla değişebilen bir özellik olmasına

rağmen, test tekrar test uygulaması sonucu bulunan korelasyon değerlerinin yüksek olması ölçeğin yüksek kararlılık gösterdiği ve güvenilir olduğunun göstergesi olarak yorumlanabilir.

Yapılan tüm çalışmaların sonucunda ulaşılan nihai Performans Değerlendirme Ölçeğinin maddeleri tanımlarıyla birlikte Tablo-5'de verilmiştir.

**Tablo- 8**

**Nihai Performans Değerlendirme Ölçeğinin Maddeleri ve Tanımları**

<b>Maddeler</b>	<b>Tanımlar</b>
<b>A. SATIŞA YÖNELİK BİLGİ, BECERİ VE ÖZELLİKLER</b>	
Ürün Bilgisi	Satışını yaptığı ürünlerin özellikleri hakkında bilgi sahibi olma
Satış Becerisi	Satış tekniklerini uygulayabilme
Müşteri İhtiyaçlarını Belirleyebilme	Uygun iletişim tekniklerini kullanarak müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini tespit edebilme
Ürün Sunumu	Ürünün özelliklerini en iyi şekilde ortaya koyacak etkili sunu yapma becerisi
Sorun Çözme	Görev sırasında karşılaşılan sorunlara hızlı ve pratik çözümler bulma
İnisiyatif Kullanma	Yaptığı işle ilgili gerektiğinde karar alabilme ve aldığı kararların sorumluluğunu taşıyabilme
Satış Performansı	Yaptığı satış miktarı ve / veya toplam satışa yaptığı katkı

Müşteri Portföyü Oluşturma ve Geliştirme	Müşterilerin sürekliliğini sağlama, yeni müşteri kazandırma becerisi
Müşteri İle İletişim	Müşteriler ile çalıştığı firmanın kendisinden beklediği şekilde iletişim kurabilme
Enerji Düzeyi	Hızlı çalışma, aktif olma, eli çabuk olma
Girişkenlik	Farklı iş ortamlarında kendini rahat bir biçimde ortaya koyabilme
Gelişme Çabası	İş ile ilgili yenilikleri takip etme, performansını yükseltecek bilgi ve becerileri edinme çabası gösterme
Satış Sonrası Hizmet	Satış sonrası müşterilerin soru, istek ve şikayetleri ile ilgilenme. Sorunları gidererek müşteri memnuniyetini sağlayabilme.
Temsil Yeteneği	Firmanın imajı ve değerlerini temsil edebilme
Fiziksel Dayanıklılık	Çalışma saatleri içerisinde fiziksel aktivitesini, performansını firmanın beklediği düzeyde sürdürebilme
Sözel İletişim	Kelimeleri doğru telaffuz edebilme, bilgi ve düşüncelerini düzgün bir dille aktarabilme, uygun bir üslupla hitab edebilme
Beden Dili	Jest ve mimiklerini uygun kullanabilme, güleryüzlü olma, göz teması kurma, dinamik bir beden duruşuna sahip olma
Aktif Dinleme	İlgili ve dikkatli bir dinleyici olma, dinlediğini belli etme, gerektiğinde sorular sorma
<b>B. İŞ YERİNE UYUM ÖZELLİKLERİ</b>	
Takım Çalışmasına Yatkınlık	Ortak çalışmayı gerektiren görevlerde uyumlu olma ve katkı sağlayabilme
İş Arkadaşları İle İletişim	İş arkadaşları ile çalıştığı firmanın kendisinden beklediği şekilde iletişim kurabilme
Sabırlı Olma	Amaca ulaşabilmek için gereken zaman içinde, istenmeyen tepkiler vermeksizin yeterli çabayı gösterebilme

<b>Strese Dayanıklılık</b>	Zorlayıcı koşullar altında öfke ve heyecanını kontrol ederek performansını beklenen düzeyde sürdürebilme
<b>Yöneticileri İle İletişim</b>	Yöneticileri ile çalıştığı firmanın kendisinden beklediği şekilde iletişim kurabilme
<b>Eleştiriye Açıklık</b>	Yöneltilen eleştirilere açık olma, eleştirilerden yararlanabilme
<b>Çalışma Disiplini</b>	Verilen görevleri zamanında ve istenen biçimde gerçekleştirme
<b>İş Yeri Kurallarına Uyma</b>	İş yeri kurallarına ve mesai saatlerine uyma
<b>Samimiyet</b>	Doğal ve içten davranışlar sergileme
<b>Çalışma Alanının Temizliği Ve Düzenini Sağlama</b>	Çalıştığı reyonun temizliğini ve düzenini sağlama, reyondaki eksik ürünlerin takibini ve takviyesini yapma, ürünlerin tanzim / teşhirini yapma
<b>Sempatik Davranma</b>	İlişkilerde güleryüzlü, sıcak ve yakın olma
<b>İş Motivasyonu</b>	Yapması gerekenlerin dışında kendi isteği ile sorumluluk alma, ilgili ve katılımcı olma
<b>Kişisel Bakım</b>	Bakımına, temizliğine ve giyimine özen gösterme

## BÖLÜM V

### ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma kapsamında cevap aranan sorulara ilişkin elde edilen verilerin istatistiksel analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara dayalı sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### Sonuçlar

Bu çalışmada, satış elemanlarının iş performansını ölçmede kullanılabilecek grafik değerlendirme ölçeği modelinde bir ölçek geliştirmek ve bu ölçeğin psikometrik özelliklerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu temel amacın yanında satış personelinin performansını değerlendirmek amacıyla uygulamada ne gibi çalışmalar yapıldığı da araştırılmıştır.

Bu amaçlar çerçevesinde geliştirilen anket 35 mağazada çalışan toplam 61 satış personeli ve satış yöneticisine, geliştirilen Performans Değerlendirme Ölçeği ise 4 ayrı firmaya ait 6 mağazada çalışmakta olan 200 satış personeline uygulanmıştır.

Performans değerlendirme ölçeğinden elde edilen veriler üzerinde istatistiksel analizler yapılmış ve ölçek üzerinde gerekli düzeltmeler yapılarak nihai performans değerlendirme ölçeğine ulaşılmıştır .

Bu çalışmayla, satış personelinin performansının değerlendirilmesinde kullanılmak üzere psikometrik özellikleri araştırılmış performans değerlendirme ölçeği geliştirilerek perakendecilik sektörüne katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmış ve bulgular tartışılmıştır.



1. Mevcut durumda satış personelinin performansının değerlendirilmesi ile ilgili ne gibi çalışmalar yapılmaktadır?

Satış personelinin performansını değerlendirmek için uygulamada ne gibi çalışmalar yapıldığını araştırmak amacıyla bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formu Ankara'da büyük bir alışveriş merkezindeki marka mağazalarda çalışan toplam 61 satış personeli ve satış yöneticisine uygulanmıştır.

Anketten elde edilen verilere göre araştırma yapılan mağazaların %85'inde performans değerlendirmeye ilişkin bir çalışma yapılmaktadır. Ankete katılanların %67'si performanslarının ayda bir değerlendirildiğini belirtmişlerdir. Performanslarının hangi yöntemlerle değerlendirildiği sorusuna ankete katılanların %46'sı "Diğer" yanıtını vermiş, açıklama olarak da yaptıkları satış miktarlarının bilgisayar kayıtlarından izlenerek, aylık toplantılarda sözel olarak ifade edildiğini belirtmişlerdir. Anket formlarının toplanması sırasında kişilerle yapılan görüşmelerde, "diğer" seçeneğini işaretleyen (%46) ve "bütünsel değerlendirme" yapıldığını belirten (%15) olmak üzere toplamda çalışanların % 61'inin satış performanslarının yaptıkları satış miktarı ile ölçüldüğünü belirttikleri görülmüştür. Ankete katılanların %31'i performanslarının önceden belirlenen ölçütler kullanılarak değerlendirildiğini belirtmiştir.

2. İş performansını temsil eden boyutların gözlenebilir işaretçileri nelerdir?

Anket uygulamasından ve iş analizi çalışmasından elde edilen verilerle satış personelinin iş performansını temsil ettiği düşünülen toplam 33 maddeden oluşan performans değerlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Bu maddeler üzerinde yapılan istatistiksel analizler sonucunda ölçekte 31 madde kalmıştır. Bu maddeler bulgular bölümünde Tablo-5'de tanımlarıyla birlikte verilmiştir.

**3. Satış elemanlarının iş performansını hangi boyutlar temsil etmektedir?**

Geliştirilen ölçeğin ilk formunda 33 madde 3 boyut altında toplanmıştır. Bu üç boyut; "İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler", "Kişisel Özellikler" ve "İletişim Becerileri" olarak adlandırılmıştır.

**4. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeği, performansı çalışmada belirlenen boyutlar altında ölçmekte midir?**

Performans değerlendirme ölçeğinin ilk formunda maddeler, "İşe Yönelik Bilgi ve Beceriler", "Kişisel Özellikler" ve "İletişim Becerileri" olmak üzere 3 boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin uygulamasından elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda faktör sayısı 2 olarak belirlenmiş ve boyutların yeniden adlandırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Birinci boyut "Satışa Yönelik Bilgi Beceri ve özellikler" ikinci boyut ise "İşe Yerine Uyum Özellikleri" olarak adlandırılmıştır.

**5. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeği ölçülmek istenen iş performansının gözlenebilir tüm işaretçilerini içermekte midir?**

Performans Değerlendirme Ölçeği geliştirilirken satış personelinin iş performansının tüm işaretçilerini içerdiği maddelerle temsil edip etmediğine bakılmıştır. Ölçeğin kapsayıcılığını sınamak için uzman görüşlerine başvurulmuştur. Bu amaçla 11 akademisyen, 9 satış yöneticisi ve 1 insan kaynakları yöneticisinin görüşleri alınmıştır.

Toplam 33 madde ve tanımlarını, bunun yanında ölçeğin kullanılabilirliğini inceleyen uzman görüşleri göz önünde bulundurularak; bazı maddelerin adlandırılmasında ve tanımlarında değişiklikler yapılmıştır. "Kişilik Özellikleri" boyutunun adı da içerdiği maddeler göz önünde bulundurularak "Kişisel Özellikler" olarak değiştirilmiştir. Maddeler için; "Yetersiz / takip gerekiyor",

“Geliştirilmesi gerekiyor”, Yeterli düzeyde”, “Çok iyi”, “Mükemmel” olarak belirlenen beş değerlendirme düzeyi maddelerle uyum sağlamadığı düşünülerek “Çok Zayıf”, “Zayıf”, “Orta”, “İyi”, “Çok İyi” olarak değiştirilmiştir. Ölçek bu düzeltmelerin dışında performans değerlendirme işlemi için uygun bulunmuştur

#### 6. Geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirliği ne düzeydedir?

Araştırma kapsamında geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirliğini hesaplamak için “*cronbach  $\alpha$  katsayısı*” hesaplanmış, güvenilirliği için test-tekrar test yöntemi ile “*devamlılık katsayısı*” hesaplanmıştır.

Performans değerlendirme ölçeğinin iç tutarlılığını ifade eden cronbach  $\alpha$  katsayısı .96 olarak hesaplanmıştır. Birinci faktör de cronbach  $\alpha$  katsayısı .94, ikinci faktör de .91 olarak hesaplanmıştır. Bir ölçeğin güvenilirliğinin yeterli düzeyde olduğunu ifade edebilmek için cronbach  $\alpha$  iç tutarlılık katsayısının en az .70 olması gerektiği düşünülürse (Büyüköztürk, 2003) geliştirilen ölçeğin iç tutarlılığının oldukça yüksek olduğu ifade edilebilir.

Test - tekrar test uygulaması sonucu hesaplanan “devamlılık katsayısı” ise .89 olarak bulunmuştur. Bu da ölçeğin zamana karşı yüksek düzeyde kararlı ölçümler verdiğini göstermektedir.

Her iki yöntemden elde edilen bulgular sonucunda, geliştirilen ölçeğin alt boyutları ile birlikte güvenilirliğinin yüksek olduğu değerlendirilmesi yapılabilir.

## Öneriler

Araştırma sonucunda ulaşılan bulgular çerçevesinde daha sonraki araştırmalar için yol gösterici olabilecek öneriler aşağıda sunulmuştur:

1. Bu araştırmada geliştirilen performans değerlendirme ölçeği, gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı mağazalarda çalışan satış personelinin iş performansını ölçmek ve değerlendirmek amacıyla düzenlenmiştir. Dolayısı ile bu kapsam dışında kalan satış personelinin iş performansını değerlendirmede yetersiz kalması doğaldır. Araştırmada sınırlanan satış personeli tanımı dışında, diğer satış işlerinde çalışanların performans değerlendirilmelerinde kullanılmak üzere ( sigortacı, ilaç mümessili v.b.) performans değerlendirme ölçeği geliştirme çalışmaları yapmak bu alana katkı sağlayacaktır.
2. Performans değerlendirme ölçeğini geliştirmede kullanılan veriler 35 ayrı mağazada çalışan satış personeli ve satış yöneticilerinden toplanmıştır. Dolayısı ile bu çalışmada geliştirilen performans değerlendirme ölçeği genel bir bakış açısıyla geliştirilmiştir. Firmalar arasında ufak da olsa bazı uygulama farklılıkları olabileceği düşünülerek, ölçeğin geçerliğini arttırmak amacıyla performans değerlendirme ölçeklerinin kuruma özgü olarak geliştirilmesi önerilmektedir.
3. Geliştirilen performans değerlendirme formunun uygulaması 4 ayrı firmaya ait 6 mağazada 200 satış personeli üzerinde yapılmıştır. Her bir firmada, performans değerlendirme sırasında ortaya çıkabilecek hataları önlemek amacıyla, ölçek ve uygulamayla ilgili bilgiler verilmiştir. Bazı firmalarda üst yönetimin isteği gereği bu bilgiler ilgili kişilere doğrudan verilememiş, yöneticilerince aktarılmıştır. Gerek satış işinin yapısı gereği vakit ayırma probleminin olması ve uygulamanın mağazacılık açısından yoğun aylara denk gelmesi, gerekse uygulama yapılan firmalarda performans

değerlendirmeye bakış açısının çok olumlu olmaması nedeniyle uygulamada sorunlar yaşanmıştır. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda, uygulamanın tek bir firmada ve daha çok personel üzerinde yapılmasının ölçmede ortaya çıkabilecek hataları azaltmada önemli olduğu düşünülmektedir. Böylece konu ile ilgili eğitimlerin verilmesi, uygulamanın yapılması daha verimli olacaktır. Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin daha doğru bilgilere ulaşılması amacıyla bu araştırmanın devamı niteliğinde daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

4. Performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik çalışması için yapılan test tekrar test uygulaması ancak 53 satış personeli ile gerçekleştirilebilmiştir. Perakendecilik sektöründe personel sirkülasyonunun oldukça yüksek olması nedeniyle, test tekrar test uygulaması için süre iki ay olarak belirlenmiştir. Bu süre içerisinde dahi birçok yönetici ve satış personelinin işten ayrıldığı gözlenmiştir. Mağazacılıktaki yoğun çalışma temposu nedeniyle firmaların çoğunluğu ikinci uygulamayı yapmak istememişlerdir. Bu sebeplerle test tekrar test uygulaması sadece 53 satış personeli üzerinde yapılabilmektedir.

İlk uygulama ile ikinci uygulama arasında geçen iki aylık süreçte mağazacılıkta yılbaşı ve bayram alışverişlerinin yoğunluğu yaşanmıştır. Yorucu ve yoğun geçen bu süreçte, satış personelinin performanslarında değişiklikler yaşanabileceği ve bunun da test tekrar test korelasyon katsayısına etki edebileceği düşünülmektedir. Tüm bu sebeplerle test tekrar test uygulaması farklı zaman aralıklarıyla, daha fazla sayıda satış personeli üzerinde ve daha sağlıklı koşullarda yapılarak ölçeğin güvenilirliği tekrar araştırılabilir.

**KAYNAKÇA**

**Akdoğan, T.(2003) Satışçıların Kişilik Özellikleri ve Satış Performansı İlişkisi** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

**Aksoy, B. (2001) Hastanelerde Hekim Performansının Değerlendirilmesi** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

**Aktan, C.C. (1999) 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: (3) İnsan Mühendisliği**, İstanbul: TÜGİAD Yayınları

**Aldemir, M.C., Atal, A., Budak, G. (2001) İnsan Kaynakları Yönetimi**, İzmir: Fakülteler Kitabevi, s315

**American Management Associations (1985) Human Resources Management and Development Handbook** Edit by Tracey, W.R., NewYork

**American Institutes For Research (1967) Studies In Personnel And Industrial Psychology** Homewood, Illinois: The Dorsey Press s149

**Anagün, Ş.S. (2002) Eğitimde Performans Değerlendirme Süreci ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Kullanılan Performans Değerlendirme Yöntemleri** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir

**Anastasi, A. (1982) Psychological Testing**. NewYork: Macmillan Publishing Co., Inc, Fifth Ed.

**Arslan, F. (2002). Performans Değerlendirme Sonuçlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Kullanılması**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

**Ataay, İ.D.(1990) İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları Yayın No:235

**Aycan, Z. (2000). Türkiye' de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları** Türk Psikologlar Derneği.

**Ayhan, Ş., Acar A. (Haziran 1997) Performans Değerlendirmesi Üzerine Bir Araştırma**. Human Resources Dergisi s25

Aynur, M. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eleman Seçimini Etkileyen Faktörler İle Performans Yönetimindeki Değişkenler Arasındaki İlişkiler.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın

Balcı, A. (2001). **Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve İlkeler.** Ankara: Pegem Yayıncılık

Barrett, J. (1986) **The Evaluations of Teachers.** ERIC: Clearinghouse on Teacher Education

Barutçugil, İ. (2002) **Performans Yönetimi.** İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti.

Başar, H. (1995) **Eğitim Denetçisi.** Ankara: Pegem Yayınları

Bayar, B. (08.11.2002) **Performans Değerleme Sisteminin Kurulması**  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=21>

Baykul, Y. (2000) **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme: Klasik Test Teorisi Ve Uygulaması.** Ankara: ÖSYM Yayınları

Bingöl, D. (1998) **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İstanbul: Beta Yayınları

Birben, G. (Eylül-Ekim 2000) **360 Derece Performans Yönetimi.** Human Resources Dergisi Yıl:4 Sayı:5 s36-38

Büyüköztürk, Ş. (2003). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (3.Baskı)**  
Ankara: Pegem A Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.

Brown, R.T. (1999) **The Relationship Of General Cognitive ability, "Working Smart", And Salesperson Performance.** (Doctoral dissertation) Southern Illinois University , Carbondale

Brutus, S; Fleenor J.W; London M. (1998) **Does 360-Degree Feedback Work In Different Industries?** Journal of Management Development, Volume:17 No:3 pp 177-190

Byars, L.L.; Leslie W.Rue (1997) **Human Resource Management, Fift Edition**  
IL, Irwin, Chicago: Times Mirror Higher Education Group

Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, A. (2001) **Kamu Ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ankara: Siyasal Kitabevi,

Canman, A.D. (1993) **Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama**, AMME İdaresi Dergisi, No:1, s.162, Ankara

Canman, A.D. (1995) **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, No: 260

Castetter, W. (1992) **The Personel Function In Educational Administration**. Fift Edition, New York: McMillan Publishing Co.

Cem, C. (1977). **İşgörenin Değerlendirilmesi**, Sevk ve İdare Dergisi, Sayı: 107, İstanbul

Cherrington, Davit J. (1995) **The Management Of Human Resources**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall

Cleveland, J.N., Murphy, K.R.,& Williams, R.E. (1989). **Multiple Uses Of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates**. Journal Of Applied Psychology, 74, (1) 130-135.

Coulson, K.R. (1993). **The Influence Of Sales Managers' Level Of Expertise On The Evaluation Of Salesperson Performance..** (Doctoral dissertation) University Of Nebraska, Nebraska

Capps B.T.&Hattery M.D. (2000) **Performance Measurement: Time For An Overhaul?** Bank Accounting and Finance Magazine, Spring 2000, 25-29

Crocker, L. & Algina, J. (1986) **Introduction to Test and Measurement**. California: Mayfield Publishing Company

Çabuk, S. (1999) **Satış Yönetimi**. Adana: Baki Kitapevi

DeCarlo, T.E. (1993) **Is Performance Everything? Biases In The Sales Manager**. (Doctoral dissertation) University Of Georgia, Athens Georgia

Dessler, G. (2000) **Human Resource Management**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice- Hall

Dicle, Ü. (1982). **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara:ODTU

Drummond, K. E. (1990) **Human Resources Management for the Hospitality Industry**. New York: Van Nostrand Reinhold.

Drummond, R.J, C.W. Ryan. (1995) **Career Counseling: A Developmental Approach**. New Jersey: Prentice Hall.



**Döverkaya, C. (2002). Performans Yönetimi ve 360 derece Değerlendirme Sistemi.** Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

**Edwards, M.R.(1996) Improving Performance With 360 Degree Feedback Career.** Development International, Volume:1, No:3 pp 5-8

**Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri,** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:248

**Ergin, C. (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım** Ankara: Academyplus Yayınevi

**Ertürk, M. (2000) İşletme Biliminin Temel İlkeleri.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

**Famularo, J. J. (1972) Handbook of Modern Personnel Administration.** USA: McGraw-Hill Book Company

**Flippo, E.B. (1966) Principles of Personnel Management** New York: McGraw-Hill Book Company

**Fındıkçı, İ. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı** İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

**Fisher,C.D., Schoenfeldt, F. L., Shaw, J.B. (1996). Human Resource Management.** Boston: Houghton Mifflin Company

**French, W. (1978). The Personnel Management Process. .** Boston: Houghton Mifflin Company

**Jackofsky, E.F. (1982). Integration Of Job Performance In The Prediction Of Turnover : A Process Model. (Doctoral dissertation)** The University Of Texas At Dallas, Dallas

**Jerome, P.J. (1997). Evaluating Employee Performance : A Practical Guide To Assessing Performance** San Francisco: Richard Chang Associates. Inc.

**Johnson, T.M. (2004) Factors That Impact Sales Persons' Performance In Virtual Environments. (Doctoral dissertation)** University Of Phoenix, USA

**Garavan,T. N.; Morley,M.; Flynn, M., (1997) 360 Degree Feedback : Its Role in Employee Development.** Journal Of Management Development, Volume: 16, NO:2, pp.134-147

Geylan, R. (1992). **Personel Yönetimi**, Eskişehir: MET Basım Yayım Organizasyon

Ghiselli, E.E., Campbell, J.D., Zedeck, S. (1981) **Measurement Theory for The Behavioral Sciences**. San Francisco: W.H.Freeman and Company

Glueck, W.F. (1982) **Personnel**, (Third Edition) Texas: Business Publications Inc.

Gomez-Meija, L.R., Balkin D.B., Cardy R.L. (1998) **Managing Human Resources**. New York: Prentice Hall.

Graham, H.T. and Bennett, R. (1992). **Human Resources Management** (7th Edition). Singapore : The M and E Handbook Series,

Guzzo, R.A., Jette, R.D.& Katzell, R.A. (1985). **The Effects of Psychologically-based Intervention Programs On Worker Productivity**. *Personnel Psychology*,38 275-293

Harris, E.L. (2001). **An Analysis Of Sales People's Perceptions Of Performance Appraisal Criteria At A Telecommunications Corporation**. (Doctoral dissertation) University Of North Texas, Texas

Harvey D. & Bowin, R.B. (1996) **Human Resource Management: An Experimental Approach**. New Jersey: Prentice Hall.

Horasan, G. (2001) **Performans Değerlendirme Sürecinin Etkinliği, Gıda ve Elektronik Sektöründe İki Uygulama**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Hovardaoğlu, S. (2000) **Davranış Bilimleri İçin Araştırma Teknikleri**. Ankara: VE-GA Basım Yayın Dağıtım San. Ve Tic. Ltd. Şti.

Kaynak, T (1996). **İnsan Kaynakları Planlaması**. (İkinci Basım) İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Kaynak, T. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. (Birinci Basım) Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 968

Kocar, S. (2001). **360 Derece Performans Değerleme Sistemi**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Lombardi, D.N. (1988) **Handbook Of Personel Selection And Performance Evaluation In Health Care**. San Francisco: Jossey-Boss Publishers

Longenecker, C.& Ludving D. (1995) **Ethical Dilemmas In Performance Appraisal Revisited** Open University Pres.

Lord, F.M. & Novick, R.M. (1968) **Statistical Theories of Mental Test Scores.** California: Addison-Wesley Publishing Company

Mathis, R.L.; Jackson, (1997) J.H., **Human Resource Management.** 8. Edition West Publishing Co.

McMurrian, (1998) R.C. **A Social Cognitive Theory Model Of Salesperson Performance..** (Doctoral dissertation) Lousiana University, USA

Murphy, K.R.; Cleveland, J.N. (1995) **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal-based Perspectives.** Thousand Oaks, California: Sage

Neal, J.E. (2001) **The # 1 Guide to Performance Appraisals: Doing It Right!** Neal Publications, Inc., USA

Nunnally, J.C.,& Bernstein, I.H. (1994). **Psychometric Theory** (3.ed.). New York: McGraw-Hill Inc.

Ok, A. (2001). **Öğretim elemanı Performansı Değerlendirilmesinde kullanılan Davranış odaklı Değerlendirme Ölçeği, Grafik Değerlendirme Ölçeği ve Geliştirilmiş Grafik Değerlendirme Ölçeklerinin Karşılaştırılması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara

Olçetin,Z. (Eylül 2002) **İş Hayatından Geribildirim**  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=477#>

Onat, B. (2002) **İnsan Kaynaklarının Gelişimi Açısından Bankalarda Performans Değerlendirme Uygulamaları.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Özçelik, D.A. (1989) **Test Hazırlama Kılavuzu.** Ankara: ÖSYM Eğitim Yayınları

Özdemir, E. (2002) **Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi.** Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi cilt:4 sayı:2  
[http://www.isguc.org/arc\\_view.php?ex=50](http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=50)

Palmer, M; Winters, K.T, (1993) **İnsan Kaynakları.** İstanbul: Rota Yayınları

Rich, D.L. (1985) **Measuring The Performance Of First-Line Sales Managers: An Exploratory Investigation** (Doctoral dissertation) , DAI-A 46/06 p.1688, Georgia State University

Rowe, C. (1995) **Introducing 360-Degree Feedback: The Benefits and Pitfalls**. Executive Development Volume:8, No:7 pp. 14-20

Sabuncuoğlu, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi

Schemel, R. (1997). **Yönetim Eğitimi Alıştırmaları: Kuramdan Uygulamaya** Türk Psikologlar Derneği Yayınları

Schneider, B.& Schmitt, A. (1986). **Staffing Organizations**. Scott Foreman and Co. Glenview

Schuler, R. (1995) **Managing Human Resources**. 5th ed. Mineapolis: West Pub. Co.

Songur, H.M. (1995) **Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**. Yayın No: 6. Ankara:Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayınları

Sümer, H.C. (Ed.) (2000) **Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Bölüm 3: Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım** Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları No:21,

Swanson, A.M. (2003) **A Theory And Taxonomy Of Individual Sales Performance** (Doctoral dissertation), University Of Minnesota

Şenol, E. (2002) **Çalışanların Performans Değerlendirme Süreci İle İlgili Düşünce ve Reaksiyonları**. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Uyargil, C. (1994) **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi** İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları

Tabachnick, B.G.& Fidell, L.S. (1996). **Using Multivariate Statistics** (3. Ed.) New York: Harper Collins College Publishers

Tanke, M. L. (1990) **Human Resources Management for the Hospitality Industry**. New York: Delmar Publishers, Inc.

Tanyaş, M.& Fiğlalı A.(1999) **Performans Değerlendirme İçin Yeni Bir Yöntem**. İstanbul: Hava Harp Okulu Basımevi

Tarcan, E. (2001) **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma** Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

**Tavşancıl, E. (2002). Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.**

**Tepe, G. (2003) Yarı Zamanlı Çalışan Personelin Performansının Değerlendirilmesi Ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul**

**Tezbaşaran, A.A. (1996) Likert Tipi Ölçmek Geliştirme Kılavuzu Ankara: Türk Psikologlar Derneği**

**Thurstone, L.L. (1947). Multiple Factor Analysis. Chicago: University of Chicago Press.**

**Turgut, F. (1987) Ölçme ve Değerlendirme. (5. Baskı) Ankara: Saydam Matbaacılık**

**Turgut, F. (1992) Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları. (8.Baskı) Ankara: Saydam Matbaacılık**

**Tutum, C. (1979) Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayını, Yayın No:179**

**Türker, U.A. (1998). Yöneticinin El Kitabı: İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul:Türkmen Yayınevi**

**Yüksel, Ö. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara:Gazi Kitapevi**

**EKLER LİSTESİ**

<b>Ek</b>	<b>Sayfa</b>
1. Anket	131
2. İş Analiz Formu	134
3. İş Tanımı ve İş Profili	139
4. Görüşünden Yaralanılan Uzmanlar	142
5. Uzman Görüşü İçin Gönderilen İnceleme Formu	144
6. Performans Değerlendirme Formu	150

**EK-1**

**ANKET**

**(BİLGİ FORMU)**

## BİLGİ FORMU

Sayın: Yönetici / Satış Görevlisi

Bilindiği gibi; “bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi düzeye (seviyeye) ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin miktar (nicel) ve kalite (nitel) olarak anlatılması” *performans-başarı* olarak tanımlanmaktadır. *Performans değerlendirme* ise, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu özelliklere göre analiz edilmesi ve işini başarıma derecesinin belirlenerek bir karara varılmasıdır.

Günümüzde iş performansının- başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde; geçerli ve güvenilir sonuçlar veren araçlar- yöntemler kullanmaya önem verildiği bu çerçevede çeşitli araştırmaların yapıldığı gözlenmektedir.

Satış personelinin iş performanslarının (başarılarının) değerlendirilmesinde kullanılacak bir ölçme aracı geliştirme çalışması yapılmaktadır. Bu çalışma çerçevesinde bir grup satış personeli ile satış personelinin iş performanslarını değerlendiren bir grup yöneticinin görüşlerine başvurulması uygun görülmüştür. Görüş ve önerilerinden yararlanılmak üzere dikkatli bir yaklaşımla seçilen yöneticilerden ya da satış görevlilerinden birisi de siz oldunuz.

Bu bilgi formundaki sorulara vereceğiniz cevapların yalnızca bu çalışma çerçevesinde kullanılacağından, başka bir kişi veya kuruma verilmeyeceğinden emin olabilirsiniz.

Soruları cevaplandırırken, sorulara sizin soru ile ilgili gerçek durumunuzu ya da görüşünüzü yansıtır bir biçimde cevap vermeniz beklenmektedir.

İşbirliği ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Şule AKALIN

Ankara Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Ölçme ve Değerlendirme (Psikometri) Anabilim Dalı  
Yüksek Lisans Programı Öğrencisi



Göreviniz: ( ) Yönetici  
( ) Satış Personeli

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın  
( ) Erkek

**Aşağıdaki soruları, doğru seçeneğin önündeki parantezin içine çarpı işareti koyarak yanıtlayınız. Açıklama yapılması istenen sorularda boş bırakılan alanlara gerekli açıklamaları yazınız. Yanıtsız soru bırakmayınız.**

1. Çalıştığınız işyerinde iş performansının değerlendirilmesine yönelik bir çalışma yapılıyor mu?

- ( ) Evet  
( ) Hayır

2. Yukarıdaki soruya cevabınız “evet” ise, iş performansı hangi periodlarla değerlendiriliyor?

- ( ) Her ay  
( ) 3 ayda bir  
( ) 6 ayda bir  
( ) Senede bir  
( ) Diğer ( lütfen açıklayınız).....

3. İşyerinizde performans değerlendirme aşağıdaki yöntemlerden hangisi ile yapılmaktadır.

- ( ) Farklı ölçütler (kriterler) kullanılmadan bütünsel bir değerlendirme yapılarak puan verilmektedir.  
( ) Önceden belirlenen ölçütler (iletişim becerisi, ürün bilgisi, satış becerisi v.b.) kullanılarak değerlendirme yapılmaktadır.  
( ) Çalışanlar performanslarına göre en başarılıdan en başarısıza doğru sıralanarak değerlendirilmektedir.  
( ) Diğer. (lütfen açıklayınız) .....

4. Sizce bir satış personelinin performansı (iş başarısı) değerlendirilirken hangi ölçütler kullanılmalıdır? (Örn. Müşteri ile iletişim, satış tekniklerini kullanabilme gibi) Değerlendirilmesi gereken tüm yönlerini- özelliklerini dikkate alarak listeleyiniz.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**EK-2**

**İŞ ANALİZİ FORMU**

**İŞ ANALİZİ FORMU**

Tarih	:
Görev	:
Birim	:
Bu görevdeki iş tecrübesi	:
Bu organizasyondaki çalışma süresi	:

1. İşinizde yaptığınız temel görevler nelerdir?



2. Yukarıda ana hatlarıyla belirttiğiniz temel görevleri ayrıntılı olarak tek tek açıklar mısınız?

3. Sıklıkla yapmadığımız ancak işiniz için önemli görev ve sorumluluklarınız var mı? Varsa neler?

4. İşinizi hangi ortamda yapıyorsunuz?

5. İşinizin en sevdiğiniz yanları nelerdir? Neden?

6. İşinizin en zor ve karmaşık (sevmediğiniz) yanları nelerdir?

7. Kimlere bağlı çalışıyorsunuz? Size bağlı çalışan var mı?

8. İşinizin hangi kısımları başkaları tarafından denetlenir? Nasıl?

9. İnisiyatif sınırınız nedir? Yani işinizi yaparken hangi kararlar için yöneticinize gitmeniz gerekir, hangi kararlar sizin tarafınızdan verilir?

10. İşinizi yaparken eşgüdüm içinde çalıştığınız kimseler ya da bölümler/ departmanlar var mı? Varsa nelerdir?

11. Yaptığınız işten hangi kişiler, gruplar etkileniyor? Siz işinizi yaparken hangi gruplardan etkileniyorsunuz? ( Yaptığınız işteki bir gecikme veya hata hangi grubun/ kişinin işinin aksamasına sebep olur?)

12. Bu işi yapabilmek için gerekli olan eğitim düzeyi ne olmalı?

13. Sizin pozisyonunuzda çalışacak bir kişinin hangi bilgi, beceri, yetenek ve kişisel özelliklere sahip olması gerekir?

14. İşinizde kullandığınız alet, makine, ekipmanlar vs. nelerdir?

15. İşiniz kaza veya tehlike riski taşıyor mu? Taşıyorsa nelerdir?

16. Çalışma saatleriniz nedir?



## EK-3

### İŞ TANIMI VE PROFİLİ



## İŞ TANIMI VE İŞ PROFİLİ FORMU

KURUM	Gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı çok katlı bir mağaza
İŞİN ADI	Satış Personeli
TARİH	10.08.2004

### İŞ TANIMI

#### 1. İşin Özeti

Mağazaya gelen müşterilerin isteklerini, ihtiyaçlarını ve beklentilerini analiz ederek bunlara en uygun ürünü seçmesine yardımcı olmak. Mağaza tarafından sunulan mal ve hizmetlerin satışını yapmak.

#### 2. Görevler

İlgili reyonun her gün tozunun alınması, yerlerinin paspaslanarak günlük temizliğinin sağlanması

Reyon düzenini sağlamak. Askı ve raflardaki ürünlerin, müşterilerin gözüne daha hoş görünmesi için düzenlenmesi. Müşterinin ürünü daha rahat görebilmesi, inceleyebilmesi için ürünlerin sergilenmesi, cansız mankenlere giydirilmesi. Tazim ve teşhirin yapılması.

Depodan gelen ürünlerin mağazaya girer girmez güvenlik alarmlarının takılması ve takılı olanların kontrol edilmesi.

Reyondaki ürünlerin akışını sağlamak. Satışı yapılan ürünlerin yerine yeni ürünlerin sağlanması, depo ile görüşülerek ürünlerin renk, beden, model takviyelerinin yapılması. Stok takibinin yapılması.

Müşterilerin ihtiyaçlarını, isteklerini, sorunlarını dinleme, tespit etme. Kararsız gelen müşterilerin tarzlarını, ihtiyaçlarını, beklentilerini anlamaya çalışmak ve karar verebilmesi için yardımcı olmak. Farklı yaş ve kişiliklerdeki müşterilere uygun hitap etmek ve iletişim kurabilmek.

Reyonda satışa sunulan ürünlerin kalitesini, cinsini, modelini, rengini, bedenini ve özelliklerini bilerek müşterinin istediği özellikteki ürünü, müşterinin memnun olacağı şekilde müşteriye sunmak, satışını yapmak.

Satışı yapılan ürünlerle ilgili müşteri şikayetlerinde, yanlış kullanımdan kaynaklanan sorunları tespit etme, müşteriye ikna edici şekilde anlatma. Üretimden kaynaklanan şikayetlerin ve hataların üretici firma ile görüşülerek iade alınması veya değiştirilmesini sağlamak için halkla ilişkiler bölümüne yardımcı olmak.



Müşterinin almış olduğu ürünlerin beden, renk, model değişimlerinin yapılması için ürünlerin kontrol edilmesi.

Senede bir kere ürün sayımlarının yapılması ve kaydedilmesi.

Kampanya dönemlerinde indirim etiketlerinin takılması

### **3. İşi denetleyen, bağlı çalışılan kişiler ( Alınan süpervizyon)**

Reyon Şefi  
Kat Müdürü  
Mağaza Müdürü

### **4. Kullanılan Alet, Makine ve Ekipman**

Paspas, toz bezi gibi temizlik malzemeleri  
Ürünleri etiketlemek için kullanılan kılçık ve kılçık makinesi  
Ürünlere güvenlik alarmlarını takmak için legomat  
İğne  
Makas  
Çapraz zımba  
Telefon

### **5. Çalışma Ortamı**

Mağaza

### **6. Çalışma saatleri**

Çift vardiyalı sistemde çalışılıyor. Mesai saatleri sabah 9.30, akşam 20.30'dur. Ayda bir kere sabah 10.30, akşam 21.30 saatleri arasında çalışılıyor. Gerektiği durumlarda (özellikle hafta sonu ve bayram günlerinde) fazla mesai yapılıyor.

## **İŞ PROFİLİ**

### **1. Eğitim**

En az lise mezunu olmak

### **2. Deneyim**

Satış konusunda deneyimli olması tercih ediliyor.

**EK-4**

**GÖRÜŞÜNDEN YARARLANILAN  
UZMANLAR**

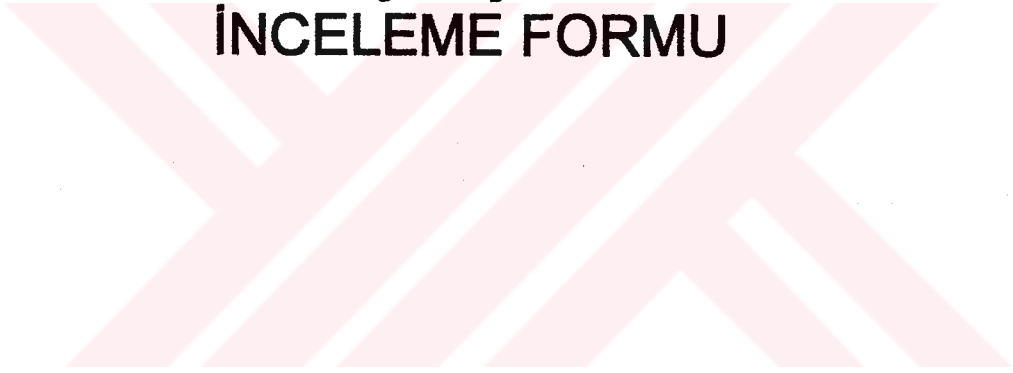


### Görüşlerinden Yararlanılan Uzmanlar

<b><u>Adı-Soyadı</u></b>	<b><u>Çalıştığı Kurum</u></b>	<b><u>Bölüm</u></b>
1. Prof. Dr. Süleyman Çetin Özoğlu	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
2. Prof. Dr. Nizamettin Koç	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
3. Prof. Dr. Ezel Tavşancıl	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
4. Prof. Dr. Selahaddin Öğülmüş	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
5. Prof. Dr. İnayet Pehlivan	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
6. Prof. Dr. Ali Dönmez	Ankara Üniversitesi	Psikoloji
7. Doçent Dr. Selahaddin Gelbal	Hacettepe Üniversitesi	Eğitim Bilimleri
8. Yrd. Doç. Ömer Kutlu	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
9. Yrd. Doç. Nükhet Çıkrıkçı	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
10. Dr. Ömay Çokluk	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
11. Dr. Deniz Gülleroğlu	Ankara Üniversitesi	Ölçme ve Değerlendirme
12. Gülbin Sarı	Kimlik Mağazaları	İnsan Kaynakları
13. Halil Çilsal	Tekin Acar	Mağaza Müdürü
14. Gülper Nalbantoğlu	Esse	Mağaza Müdürü
15. Seha Büyükboduk	Opmar Optik	Mağaza Müdürü
16. Selda Erol	Koton	Mağaza Müdürü
17. Ayşegül Akbulut	Tüzün	Mağaza Müdürü
18. Arzu Sağırılı	Journey	Mağaza Müdürü
19. Demet Şener	Adil Işık	Mağaza Müdürü
20. Ali Gürsoy	LCW	Mağaza Müdürü
21. Ramazan Çalık	Kimlik	Mağaza Müdürü

**EK-5**

**UZMAN GÖRÜŞÜ İÇİN GÖNDERİLEN  
İNCELEME FORMU**



Sayın .....

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ölçme ve Değerlendirme (Psikometri) Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programında tez çalışması yapmaktayım.

Hazırlamakta olduğum tezin adı: “Satış Personeline Yönelik Performans Değerlendirme Ölçeği Geliştirme ve Psikometrik Özelliklerini İnceleme Çalışması” dır.

Bu çalışma çerçevesinde, gıda dışı ürünlerin satışının yapıldığı mağazalarda çalışan satış personelinin iş performansının (başarısının) değerlendirilmesinde kullanılmak üzere performans değerlendirme ölçeği geliştirilmesi ve ölçeğin psikometrik özelliklerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen performans değerlendirme ölçeğinin kapsam ve görünüş geçerlikleri de incelenecektir. Bu nedenle uzman görüşleri alma ihtiyacı duyulmuştur. Söz konusu değerlendirme ölçeğinin ilk formu ilişikte sunulmuştur.

Görüşlerinizi bildirmeniz için değerlendirilecek olan her özelliğin (maddenin) yanına görüşler kolonu açılmıştır.

Eğer;

- Maddenin içeriği ölçülmek istenen özelliğe uyuyorsa , **uygun**
- Maddenin içeriği ölçülmek istenen özelliğe uymuyorsa, **uygun değil**
- Maddenin içeriği ölçülmek istenen özelliğe kısmen uyuyorsa, **kısmen**

kısmını işaretleyiniz. Kısmen ve uygun değil seçeneklerini işaretlemeniz durumunda görüş ve önerilerinizi bildirmeniz için en arkaya boş sayfa iliştilmiştir. Ölçeğin diğer kısımları hakkındaki görüşlerinizi aynı sayfada bildirebilirsiniz.

İnceleme sonuçlarının 25 Eylül 2004 gününe kadar toplanması planlanmaktadır. Bu konuda yardımlarınızı esirgemeyeceğiniz umulmaktadır.

Bu değerlendirme formu hakkındaki görüşlerinizi ve önerilerinizi yönerge doğrultusunda bildirmeniz beklenmektedir. Getireceğiniz öneriler bu çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Yardımlarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Şule Akalın

İletişim adresi:

Kuzgun sok. 90/12

AşağıAyrancı / Ankara

Tel: 0532 227 36 49

e-posta: [suleakalin@yahoo.com](mailto:suleakalin@yahoo.com)

## A. İŞE YÖNELİK BİLGİ VE BECERİLER

Özellikler	Bireysel değerlendirme (Bireyin kendisi tarafından doldurulacaktır.)				İkili yönetici (Bireyin ikili yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)				Onaylayan (Bireyin ikili üst yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)				Görüşler				
	Yetersiz/ takip gerekli	Çalıştırılmaz gerekli	Yeterli düzeyde	Çok iyi	Yetersiz/ takip gerekli	Çalıştırılmaz gerekli	Yeterli düzeyde	Çok iyi	Yetersiz/ takip gerekli	Çalıştırılmaz gerekli	Yeterli düzeyde	Çok iyi		Mükemmel			
<b>1- SATIŞ BİLGİSİ VE BECERİSİ</b> Satış tekniklerini bilme ve uygulayabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>2- MÜŞTERİ İHTİVAÇLARINI BELİRLİYEBİLME</b> Müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini uygun soru tekniklerini kullanarak tespit edebilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>3- ÜRÜN BİLGİSİ</b> Satışını yaptığı ürünlerin özelliklerini hakkında yeterli bilgi sahibi olma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>4- ÜRÜN SUNUMU</b> Ürünün özelliklerini en iyi şekilde ortaya koyacak etkili sunumu yapma becerisi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>5- SATIŞ PERFORMANSI</b> Yaptığı satış miktarı ve / veya toplam satışa yaptığı katkı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>6- MÜŞTERİ PORTFÖYÜ OLUŞTURMA VE GELİŞTİRME</b> Müşterilerin sürekliliğini sağlama, yeni müşterileri kazandırma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>7- ÇALIŞMA DİSİPLİNİ</b> Verilen görevleri zamanında ve istenen biçimde gerçekleştirme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>8- ÇALIŞMA ALANININ TEMİZLİĞİ VE DÜZENİNİ SAĞLAMA</b> Çalıştığı reyonun temizliğini ve düzenini sağlama, reyondaki eksik ürünlerin takibini ve takviyesini yapma, ürünlerin tanzım teşhirini yapma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>9- SATIŞ SONRASI HİZMET</b> Satış sonrası müşterilerin soru, istek ve şikayetleri ile ilgilenme. Sorunları giderek müşteri memnuniyetini sağlayabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>10- İŞ YERİ KURALLARINA UYMA</b> İş yeri kurallarına ve mesai saatlerine uyma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>11- İŞ MOTİVASYONU</b> Yapması gerekenlerin dışında sorumluluk alma, istekli, ilgili ve katılımcı olma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>12- GELİŞME ÇABASI</b> İş ile ilgili yenilikleri takip etme, performansını yükseltecek bilgi ve becerileri edinme çabası	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>13- PROBLEM ÇÖZME</b> Görev sırasında karşılaşılan problemlere hızlı ve pratik çözümler bulma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>

## B. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Özellikler	Bireysel değerlendirme (Bireyin kendisi tarafından doldurulacaktır.)				İlk Yönetici (Bireyin ilk yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)				Onaylıyan (Bireyin iki üst yöneticisi tarafından doldurulacaktır.)				Görüşler	
	Yeterli/ takip gerekiyor	Yeterli düzeyde	Çok İyi	Mükemmel	Yeterli/ takip gerekiyor	Yeterli düzeyde	Çok İyi	Mükemmel	Yeterli/ takip gerekiyor	Yeterli düzeyde	Çok İyi	Mükemmel		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
<b>1- GİRİŞKENLİK</b> Farklı sosyal ortamlarda kendini rahat bir biçimde ortaya koyabilme, ifade edebilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>2- DÜRÜSTLÜK</b> Bilgilerin ve davranışların sözel beyanlarla tutarlı olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>3- SAMİMİYET</b> Doğal ve içten davranışlar sergileme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>4- SEMPATİKLİK</b> İlişkilerde güler yüzlü, sıcak ve yakın olma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>5- ENERJİ DÜZEYİ</b> Hızlı çalışma, aktif olma, el çabukluğu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>6- FİZİKSEL DAYANIKLILIK</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>7- ELEŞTİRİYE AÇIKLIK</b> Yönetilen eleştirilere açık olma, eleştirilerden yararlanabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>8- SABIRLI OLMA</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>9- İNİŞİYATİF KULLANMA</b> Yaptığı işle ilgili gerektiğinde karar alabilme ve aldığı kararların sorumluluğuna taşıyabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>10- STRESİ DAYANIKLILIK</b> Zorlayıcı koşullar altında performansını sürdürülebilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>11- TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK</b> Ortak çalışmayı gerektiren görevlerde uyumlu olma ve katkı sağlayabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>

### C. İLETİŞİM BECERİLERİ

Özellikler	Bireysel değerlendirme (Bireyin kendisi tarafından değerlendirilmiştir.)				İlk Yönetici (Bireyin ilk yöneticisi tarafından değerlendirilmiştir.)				Onaylayan (Bireyin ilk üst yöneticisi tarafından değerlendirilmiştir.)				Görüşler	
	Yetersiz/ takip gerektiyor	Çalıştırılması gerekiyor	Yeterli düzeyde	Çok iyi	Yetersiz/ takip gerektiyor	Çalıştırılması gerekiyor	Yeterli düzeyde	Çok iyi	Yetersiz/ takip gerektiyor	Çalıştırılması gerekiyor	Yeterli düzeyde	Çok iyi		Mükemmel
<b>1- SÖZEL İLETİŞİM</b> Kelimeleri doğru telaffuz edebilme, bilgi ve düşüncelerini doğru bir dille aktarabilme, uygun hitap şekli kullanma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>2- BEDEN DİLİ</b> Jest ve mimiklerini uygun kullanabilme, güler yüzlü olma, göz teması kurma dinamik bir beden duruşuna sahip olma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>3- EMPATİ KURABİLME</b> Kişinin kendisini karşısındaki insanın yerine koyarak, onun duygu, düşünce ve beklentilerini doğru olarak anlayabilmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>4- AKTİF DİNLEME</b> İlgili ve dikkatli bir dinleyici olma, dinlediğini belli etme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>5- TEMSİL YETENEĞİ</b> Firma imajı ve değerlerini temsil edebilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>6- KİŞİSEL BAKIM</b> Bakımına, temizliğine ve giyimine özen gösterme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>7- MÜŞTERİ İLE İLETİŞİM</b> Müşteriler ile, çalıştığı firmanın kendisinden bektediği şekilde iletişim kurabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>8- İŞ ARKADAŞLARI İLE İLETİŞİM</b> İş arkadaşları ile, çalıştığı firmanın kendisinden bektediği şekilde iletişim kurabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>
<b>9- YÖNETİCİLERİ İLE İLETİŞİM</b> Yöneticileri ile, çalıştığı firmanın kendisinden bektediği şekilde iletişim kurabilme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Uygun <input type="radio"/> Kısmen <input type="radio"/> Uygun Değil <input type="radio"/>



**DEĞERLENDİRME BÖLÜMÜ**

Çalışan ve ilk yöneticinin uzlaşmaya varamadığı maddeler ve nedenleri:

**KARAR VE ONAY BÖLÜMÜ**

Üst yöneticinin değerlendirme ile ilgili görüş ve kararları:

İlk Yöneticinin İmzası:

Çalışanın İmzası:

Üst Yöneticinin İmzası:

**EK-6**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRME  
ÖLÇEĞİ**

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME FORMU

ÇALIŞANIN ADI SOYADI :	
GÖREVİ :	
BÖLÜMÜ :	
TARİH :	
İLK YÖNETİCİNİN ADI- SOYADI :	
ONAYLAYAN YÖNETİCİNİN ADI-SOYADI :	

Satış Personelinin iş performansını değerlendirmede kullanılmak üzere geliştirilmiş olan bu performans değerlendirme formu (ölçeği), çalışanın iş ile ilgili bilgi, beceri ve özelliklerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla performansı oluşturan boyutlar; a) *işe yönelik bilgi ve beceriler*, b) *kişisel özellikler*, c) *iletişim becerileri* olmak üzere üç alt boyutta belirlenmiştir. Her bir özellik, 5 düzeyde işaretlenebilecek şekilde düzenlenmiştir.

1. Çok Zayıf
2. Zayıf
3. Orta
4. İyi
5. Çok İyi

Performans değerlendirme süreci üç aşamada gerçekleştirilecektir. İlk aşamada değerlendirmeyi çalışanın kendisi yapacaktır. Çalışan, işe yönelik bilgi ve becerilerine, iletişim becerilerine ve kişisel özelliklerine göre, formda her bir özelliğin karşısında yer alan sütunlardan ilkinde uygun gördüğü düzeyleri işaretleyecektir. Bütün özelliklere göre kendisini değerlendirdikten sonra formu imzalayarak bağlı bulunduğu ilk yöneticiye iletilecektir.

Daha sonra çalışanın bağlı bulunduğu ilk yöneticisi, aynı formda ikinci sütunu kullanarak ilgili satış personelinin işe yönelik bilgi ve becerilerine, kişisel özelliklerine ve iletişim becerilerine uygun gördüğü düzeyleri işaretleyecektir. Eğer tüm maddelerde fikir birliği sağlanmış ise form, değerlendirmeyi onaylayacak olan yöneticiye iletilecektir. Bu değerlendirmelerde çalışan ile ilk yönetici arasında farklı değerlendirilen özellikler olursa, karşılıklı görüşme yapılarak nedenleri konuşulacaktır. Eğer uzlaşma sağlanamazsa bu maddeler ile ilgili görüşleri "uzlaşmaya varılmayan maddeler" kısmına yazılarak bir üst yöneticiye iletilecektir.

Değerlendirmeleri onaylayacak olan yönetici eğer değerlendirmelerin uygun olduğu kararına varmış ise formu imzalayıp onaylayacaktır. Varsa, önerilerini yazacaktır. Çalışan ve bağlı bulunduğu ilk yönetici maddelerden bir ya da birkaçında uzlaşmaya varamadıysa çalışan ve ilk yöneticisi ile görüşerek, kendi görüşünü ilgili sütunda işaretleyecektir. Varsa önerilerini yazarak, formu imzalayacaktır.

Formlar daha sonra İnsan Kaynakları Birimine iletilecektir.



## B. KİŞİSEL ÖZELLİKLER

Özellikler	Bireysel değerlendirme (Bireyin kendisi tarafından doldurulacaktır)					İlk Yönetici (Bireyin ilk yöneticisi tarafından doldurulacaktır)					Üst Yönetici (Bireyin iki üst yöneticisi tarafından doldurulacaktır)				
	Çok Zayıf	Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi	Çok Zayıf	Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi	Çok Zayıf	Zayıf	Orta	İyi	Çok İyi
<b>1- GİRİŞKENLİK</b> Farklı iş ortamlarında kendini rahat bir biçimde ortaya koyabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2- GÜVENİRLİK</b> Bilgi aktarma ve davranışlarında tutarlı olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3- SAMİMİYET</b> Doğal ve içten davranışlar sergileme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4- SEMPATİK DAVRANMA</b> İlişkilerde güler yüzlü, sıcak ve yakın olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5- ENERJİ DÜZEYİ</b> Hızlı çalışma, aktif olma, eli çabuk olma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6- FİZİKSEL DAYANIKLILIK</b> Çalışma saatleri içerisinde fiziksel aktivitesini, performansını firmanın beklediği düzeyde sürdürebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7- ELEŞTİRİYE AÇIKLIK</b> Yönetilen eleştirilere açık olma, eleştirilerden yararlanabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8- SABIRLI OLMA</b> Amaca ulaşabilmek için gereken zaman içinde, istenmeyen tepkiler vermeksizin yeterli çabayı gösterebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9- İNİŞİYATİF KULLANMA</b> Yapacağı işle ilgili gerektiğinde karar alabilme ve aldığı kararların sorumluluğunu taşıyabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10- STRESSE DAYANIKLILIK</b> Zorlayıcı koşullar altında ofise ve heyecanını kontrol ederek performansını beklenen düzeyde sürdürebilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11- TAKIM ÇALIŞMASINA YATKINLIK</b> Ortak çalışmayı gerektiren görevlerde uyumlu olma ve katkı sağlayabilme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## DEĞERLENDİRME BÖLÜMÜ

Çalışan ve ilk yöneticinin uzlaşmaya varamadığı maddeler ve nedenleri:

## KARAR VE ONAY BÖLÜMÜ

Üst yöneticinin değerlendirme ile ilgili görüş ve kararları:

İlk Yöneticinin İmzası:

Çalışanın İmzası:

Üst Yöneticinin İmzası: