

**IV. ULUSAL
YÖNETİM VE ORGANİZASYON
KONGRESİ**

29 - 31 Mayıs 1996

BİLDİRİLER KİTABI

**ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
İŞLETMEBÖLÜMÜ**

ANKARA 1997

**IV. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON
KONGRESİ
29-31 Mayıs 1996
Bildiriler Kitabı**

**ORTA DOĞU TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME BÖLÜMÜ
Ankara, 1997**

IV. ULUSAL YÖNETİM VE ORGANİZASYON KONGRESİ
29-31 MAYIS 1996 ANKARA
BİLDİRİLER KİTABI

İÇİNDEKİLER

Yrd. Doç.Dr. Özgür Döğerlioğlu—Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Kalite Kültürüne Dönüşümü	1
Yrd.Doç.Dr. Yeşim İdris Şahin—Yerel Yönetim Çalışanlarının İdeallerindeki Yönetici Tipi	16
Murat C. Alparslan, Ahmet F. Öncü—İş İlişkisi mi? "İlişki işi" mi? Toplumsal Kültürün Örgütsel Kültür Üstündeki Etkisi Üzerine Bir Çalışma	26
Hakan Özçelik—Örgütsel Davranış Araştırmaları ve Teorileri Üzerine Bir Değerlendirme:1943-1979.	43
Yrd. Doç. Dr. Nilgün AYDEMİR—Değişim Mühendisliği (Reengineering) Üzerine Bir İnceleme	54
Yrd. Doç. Dr. A. Güldem CERİT, Dr. Müh. Kaan YARALIOĞLU—Gemi İnşa Sanayiinde Kalite Sistem Standartları ve ISO 9000 Uygulaması	83
İsmail Hakkı Biçer, Fatma Küskü—Türk Tekstil İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	108
Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN, Arş. Gör. Ferit ÖLÇER—İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma	125
Doç. Dr. Ali AKDEMİR, Arş. Gör. Murat KASIMOĞLU—Global Eğilimler ve Yönetici Profili	151
Prof. Dr. Hüseyin ÖZGEN, Arş. Gör. Murat TÜRK—Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Sorunlarının Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma	174
Doç. Dr. Fulya SARVAN, Dr. S. Oğuz BERK—Hastanelerde Tıbbi Hizmet Yöneticilerinin Yönetim İhtiyacı Üzerine Bir Araştırma	197
Bilçin TAK—Toplam Kalite Yönetimine Stratejik Bir Yaklaşım ve Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkisini İrdeleyen Bir Alan Araştırması	214

Prof. Dr. Erol EREN, Selim EREN, Lütüfhak ALPKAN—İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması	230
Prof. Dr. Ali Erkan EKE, Dr. Özlem ÖZKANLI—Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerinde Performans Değerleme Yöntemlerinin Uygulanma Düzeyi	250
Prof. Behlül ÜSDİKEN, Nisan SELEKLER—Türkiye'de İşletme Alanında Eğitim ve Araştırmanın Erken Dönemleri	260
Yrd. Doç. Dr. Sevinç KÖSE, Arş. Gör. Aylin GÜLGÜN—Örgüt Kültürü ve Çağrıştırdıkları	277
S. Mustafa ÖNEN—Kent Yönetiminde Eşgüdümsel Sorun: Malatya Örneği	308
Yavuz ERCİL—Organizasyonların Bilgisayar Ortamında İncelenebilmesine Yönelik Bir Çalışma	320
Hayat Ebru ERDOST—Yöneticilerin Yetki Devri Konusundaki Tutumları	333

ÜLKEMİZ BÜYÜK SANAYİ İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİNİN UYGULANMA DÜZEYİ

Prof. Dr. Ali Erkan EKE⁵⁶

Dr. Özlem ÖZKANLI²

ÖZET

Bu araştırma ile ülkemiz büyük sanayi işletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanma düzeyi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar incelenmiştir. Araştırma evrenini, İstanbul Sanayi Odası'nın Türkiye çapında sanayi sektöründe çeşitli kriterlere göre her yıl belirlediği "500 Büyük Sanayi Kuruluşu" oluşturmaktadır. Çalışmada, anket ve görüşme yöntemleriyle elde edilen verilere dayanılarak değerlendirmeler yapılmış ve uygulamada karşılaşılan sorunları gidermeye yönelik öneriler geliştirilmiştir.

1.GİRİŞ

İşletmelerde etkili bir personel politikasının belirlenmesi ve uygulanması verimliliğin artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir personel politikası; işe alma, yer değiştirme, terfi, ödüllendirme ve çalışanlarla ilgili diğer kararların alınmasında kullanılacak kriterlerin mümkün olduğu ölçüde objektif olmasına bağlıdır. Performans değerlendirme, bu amaçla geliştirilen bir yönetim aracıdır. Avrupa ile bütünleşme sürecinde olan ülkemizde konunun giderek artan önemi nedeniyle, bu araştırmada ülkemiz büyük sanayi işletmelerinde performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanma düzeyi ve uygulamada karşılaşılan sorunların incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada, bilinen kuramsal bilgiler genel hatlarıyla özetlenmiş, ağırlık ülkemiz işletmelerindeki uygulamaya verilmiştir.

Performans değerlendirme süreci, çalışanların kişilik, işteki başarı, tutum ve davranışlarının olabildiğince somut ve objektif ölçütlere göre belirlenmesi çalışmalarını kapsar.

Performans değerlendirme yöntemleri literatürde, çeşitli kriterlere ve ortak özelliklerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Çalışmada, performans değerlendirme yöntemleri "geleneksel" ve "çağdaş" olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Geleneksel yöntemler "değerlendirenler" dikkate alındığında iki ana gruba ayrılır:

A- En Yakın Amirce Yapılan Değerleme Yöntemleri

- Grafik Dereceleme Yöntemi
- Karşılaştırma Yöntemi

⁵⁶ Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi.

² Milli Prodüktivite Merkezi, Uzman.

- Uygun Cümle Seçimi Yöntemi

- Zorunlu Dağılım Yöntemi

- Kritik Olay Yöntemi

- Serbest Anlatım Yöntemi

B- Grup Değerleme Yöntemleri

- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi

- Yönetim Grubunca Yapılan Değerleme

- Astların Amirlerini Değerlemesi

- İş Arkadaşlarının Yapılan Değerleme

Geleneksel yöntemlerin ortak özellikleri; değerlemenin gizliliği, değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine katılmamaları, değerlemenin genellikle denetim ve cezalandırma amacına yönelik olması, değerlemenin işteki başarıdan çok personelin kişiliğini ölçmeye yönelik olması, değerlemenin tümüyle nesnel ölçütlere dayandırılmaması olarak özetlenebilir.

İşletme sorunlarının karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesi zorunluluğu gibi işletme gereksinimlerinin ortaya çıkardığı nedenler, son yıllarda yönetim anlayışında gelişmelere neden olmuştur. Bu gelişmeler ise, bazı yeni yöntemlerin performans değerlemede kullanılmasını sağlamıştır (ATAAY, 1985).

“Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri” olarak adlandırılan bu yöntemler, geleneksel yöntemlerde karşılaşılan bazı sorunları en düşük düzeye indirmek, değerlemeyi daha nesnel ölçütlere dayandırmak, kişisel ve örgütsel gelişmeyi sağlamak, değerlemede personelin işteki başarısını ön planda tutmak amacıyla geliştirilmiştir (TİMUR, 1983).

Literatürde çağdaş değerlendirme yöntemleri genellikle üç ana başlık altında toplanmaktadır:

A- Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi

B- İş Planlaması ve Değerleme Yöntemi

C- Performans Değerlemede Geliştirici Yaklaşım

2. BULGULAR

Performans değerleme yöntemlerinin uygulanmasına ilişkin olarak 1964 yılında Amerika’da yapılan ve 426 kuruluşun katıldığı araştırmaya göre, geleneksel sistemlerin kullanılma oranı % 67’dir ve bunların % 87’si 500’den fazla personelin çalıştığı kuruluşlardır (PLIPPO, 1980). 1977 yılında yapılan bir başka araştırmaya göre ise, geleneksel sistemlerin kullanılma oranı % 82’dir ve bunların % 86’sı küçük ölçekli işletmelerdir (LOCHER - KENNETH, 1977).

Bu çalışmada ise, anket ve görüşme yöntemleriyle ülkemiz büyük sanayi işletmelerindeki uygulama incelenmiştir.

Araştırma evrenini, İstanbul Sanayi Odası’nın (İSO) Türkiye çapında sanayi sektöründe çeşitli kriterlere göre (üretim miktarı, satış hasılatı, brüt katma değer, öz sermaye, net aktifler, vergi öncesi bilanço karı, ihracat tutarı, ücretle çalışanlar ortalaması) her yıl belirlediğı “500 Büyük Firma” oluşturmaktadır.

Anket sorularının kuramsal bir temele dayanabilmesi için literatür çalışması yapılarak konu ile ilgili bilimsel yayınlar incelenmiştir. Hazırlanan soru formu taslağı, Ankara’da yer alan üniversitelerin Yönetim-Organizasyon Bölümü öğretim üyelerine gösterilerek görüşleri alınmış, gelen öneriler doğrultusunda gözden geçirilmiş ve geliştirilmiştir. Ayrıca, Ankara’da yapılan bir pilot çalışma, ile soru formunun güvenilirliğı ve bilgisayarda değerlemeye elverişli olup olmadığı test edilmiştir. Soru formunda gerekli düzenlemeler yapılarak kuruluşlara posta ile gönderilmiştir.

Araştırma örnekleminde 500 kuruluş yer almasına rağmen, anketlere 54’ü kamu, 90’ı özel sektöre ait toplam 144 kuruluş yanıt vermiştir. Araştırma kapsamında yer alan kuruluşların % 62.50’si özel, % 37.50’si kamu mülkiyetindedir(Çizelge 1). Anketin cevaplanma oranı % 29’dur. Bu oranı yükseltmek amacıyla, ankete cevap vermeyen kuruluşlara soru formu ikinci kez postalanmıştır. Ayrıca, Ankara ve İstanbul ‘ da üç hafta süresince çeşitli kuruluşların üst düzey yöneticileri ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme yapılan kuruluşların tümü, İSO’nun “500 Büyük Firma” kapsamında yer alan, yurtdışı ile yoğun ilişkileri olan ve özellikle yönetim - organizasyon alanında en son gelişmeleri izlediğı düşünülen firmalardır. (Örneğin, Sabancı Holding, Eczacıbaşı Seramik Sanayi, Packard Elektrik Ltd. Şti., Netaş, Anadolu Endüstri Holding, Alarko, Siemens...v.b.)

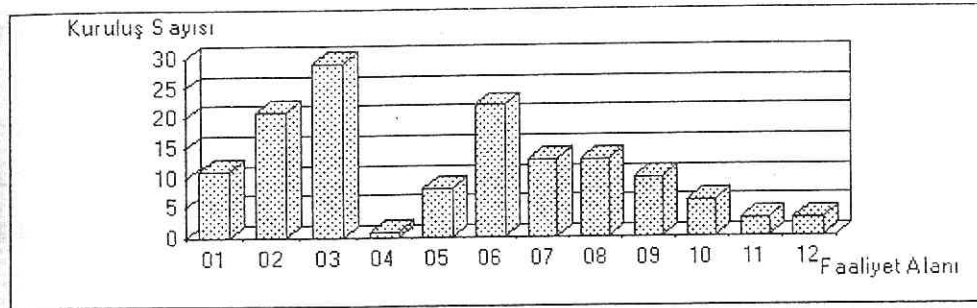
Çizelge 1: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşların Mülkiyet Açısından Durumu

Mülkiyeti	Sayı	%
Özel	90	62.50
Kamu	54	37.50
Toplam	144	100.00

Çizelge 2: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşların Faaliyet Alanları

Kodu	Faaliyet Alanları	Sayı	%
01	Madencilik ve taş ocaklığı	11	7.86
02	Gıda, içki ve tütün sanayii	21	15.00
03	Dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayii	29	20.71
04	Orman ürünleri ve mobilya sanayii	1	0.71
05	Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayii	8	5.71
06	Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayii	22	15.71
07	Taş ve toprağa dayalı sanayii	13	9.29
08	Metal ana sanayii	13	9.29
09	Madeni eşya, makina ve teçhizat, ilmi ve mesleki aletler sanayii	10	7.14
10	Otomobil sanayii	6	4.29
11	Elektrik sektörü	3	2.14
12	Diğer	3	2.14
Toplam		140	100.00

Grafik 1: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşların Faaliyet Alanları



Çizelge 2 ve Grafik 1 incelendiğinde ankete en çok yanıtın 03 kodlu dokuma, giyim eşyası, deri ve ayakkabı sanayiinde faaliyet gösteren kuruluşlardan geldiği görülmektedir.

Çizelge 3: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşlarda Sistematik Performans Değerleme Sistemi Uygulanma Düzeyi

Yanıtlar	Sayı	%
Evet	103	71.53
Hayır	41	28.47
Toplam	144	100.00

Araştırma kapsamında yer alan kuruluşlardan % 71.53 ' ünde sistematik performans değerlendirme sistemi uygulanmaktadır. (Çizelge 3) Sistemin uygulanmadığı 41 kuruluştta uygulanmama nedenleri ve yüzdeleri ise Çizelge 4 ' de görüldüğü gibidir.

Çizelge 4: Sistematik Performans Değerleme Sistemi Uygulanmama Nedenleri

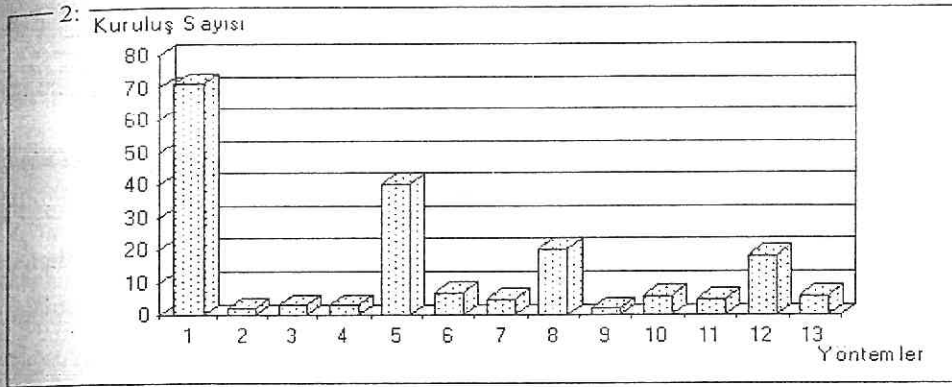
Nedenler	Sayı	%
Performans değerlendirme konusu bilinmemektedir	1	3.85
Yararına inanılmamaktadır	1	3.85
Çalışanların tepkisi nedeniyle uygulamadan vazgeçilmiştir	1	3.85
Sendikal tepkiler nedeniyle uygulanamamaktadır	4	15.38
Öngörülen sonuçlara ulaşılamadığından uygulamadan vazgeçilmiştir	12	46.15
Uygulamaya geçmek üzere hazırlık çalışmaları yapılmaktadır	7	26.92
Diğer nedenler	0	0.00
Toplam	26	100.00

Ülkemizde, sistematik performans değerlendirme sistemi uygulamayan kuruluşlarda, sendika ve çalışanlar tarafından konunun anlaşılamadığı ya da yanlış anlaşıldığı görülmektedir. Bu durum, işletme içi ve sendika ile olan ilişkilerin önemine işaret etmektedir. Kamu kuruluşlarında genellikle memurlar için kullanılan sistem, 1475 sayılı yasaya tabi olarak çalışan işçi statüsündeki personel için uygulanmamaktadır. Araştırmada önemli ve sevindirici olan nokta, sistemi uygulamayan kuruluşlardan sadece birisi “ yararına inanılmamaktadır.” seçeneğini işaretlemiştir. Diğerleri yöntemin yararına inanmakta, ancak çeşitli nedenlerden dolayı uygulayamamaktadır.

Çizelge 5: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşlarda Uygulanan Performans Değerleme Yöntemleri

Yöntemler	Sayı	%
Yönetim grubunca yapılan değerlendirme	71	37.77
Astların üstleri değerlemesi	2	1.06
İş arkadaşlarıınca yapılan değerlendirme	3	1.60
Personelin kendi performansını değerlemesi	3	1.60
Grafik dereceleme yöntemi	40	21.28
Karşılaştırma yöntemi	7	3.72
Uygun cümle seçme yöntemi	5	2.66
Zorunlu dağılım yöntemi	20	10.64
Kritik olay yöntemi	2	1.08
Serbest anlatım yöntemi	6	3.19
Yerinde inceleme ve gözlem yöntemi	5	2.66
Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme	18	9.57
Diğer	6	3.19
Toplam	188	100.00

Grafik 5: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşlarda Uygulanan Performans Değerleme Yöntemleri



Çizelge 5 ' den de görülebileceği gibi araştırma kapsamında yer alan kuruluşlarda ağırlıklı olarak geleneksel değerlendirme yöntemleri kullanılmaktadır. İşletme yöneticileri tarafından özellikle yönetim grubunca yapılan değerlendirme ve grafik dereceleme yöntemi tercih edilmektedir (Grafik 2).

Anket sonuçlarına göre kuruluşlarda uygulanan yöntemlerin değiştirilme nedenleri, yöneticilerin uygulanan yöntemin gelişen teknoloji ile birlikte değişen çalışma koşullarına göre yetersiz kaldığını düşünmeleri, kamu kesiminde mevzuattaki ve yönetici kadrosundaki sürekli değişimler, performans değerlemede kullanılacak objektif kriterlerin bulunamaması, iş ortamında yoğun bir rekabet ve stres duygusu yarattığı düşüncesi ile geleneksel yöntemlerin yerlerini çağdaş performans değerlendirme yöntemlerine bırakmasıdır.

Araştırma kapsamında yer alan kuruluşlarda, performans değerlendirme sürecinde izlenen tekniklerden çoğunlukla değerlendirme formu doldurulması tercih edilmektedir. (Çizelge 6) Ancak, performans değerlemede kuruluşlarda genellikle birden fazla teknik kullanıldığından soru formunda da birden fazla seçenek işaretlendiği gözönünde bulundurulmalıdır.

Çizelge 6 : Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşlarda Performans Değerlemede İzlenen Teknikler

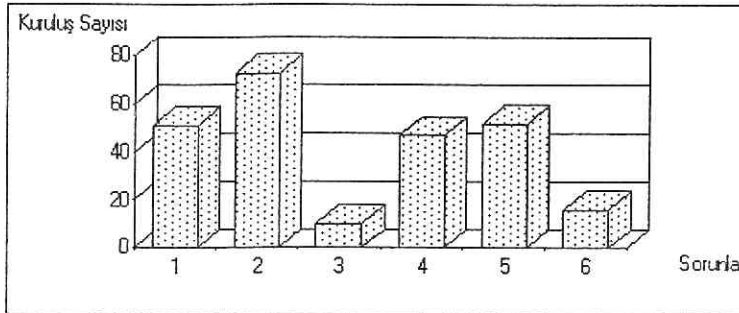
Teknikler	Sayı	%
Değerleme formu doldurularak	96	56.80
Yöneticilerin katıldıkları toplantılarda sözlü olarak	13	7.69
En yakın amir tarafından üst düzey yöneticilere bilgi verilerek	27	15.98
Değerlendirenle değerlendirilenin karşılıklı konuşmasıyla	13	7.69
Birden fazla değerlendiricinin ortak görüş ve düşünceleriyle	14	8.28
Diğer	6	3.55

Araştırma kapsamında yer alan kuruluşlarda performans değerlendirme sürecinde en çok karşılaşılan sorunlar Çizelge 7'de sıralandığı gibidir (Grafik 3).

Çizelge 7: Araştırma Kapsamında Yer Alan Kuruluşlarda Performans Değerleme Sürecinde En Çok Karşılaşılan Sorunlar

Sorunlar	Sayı	%
Uygun değerlendirme kriterlerinin bulunamaması	51	20.48
Aşın olumsuzluk eğilimi	73	29.32
Aşın olumsuzluk eğilimi	10	4.02
Ortalama puan verme eğilimi	47	18.88
En son davranışın etkisinde kalma	52	20.88
Diğer	16	6.43
Toplam	249	100.00

Grafik 3 : Araştırma Kapsamında Yer alan Kuruluşlarda Performans Değerleme Sürecinde En Çok Karşılaşılan Sorunlar



Ayrıca, soru formunu yanıtlayan kuruluşlar " Diğer " başlığı altında aşağıdaki sorunları da belirtmişlerdir:

- Personelin konu hakkında yeterli eğitime sahip olmaması,
- Değerlemeyi yapan personelin yeterince tarafsız olamaması ve kişisel subjektif bakış açısına sahip olması,
- Değerleme sonuçlarının personel politikasına adil bir şekilde yansıtılamaması,
- Performans değerlendirme sonucunun karşılıklı görüşme yöntemi ile iletilmesi sırasında görüşmenin uzayarak zaman zaman tartışma ortamına dönüşebilmesi,
- Personelden kaynaklanmayan diğer nedenler (hammadde eksikliği, elektrik kesilmesi, makina arızası...vb.) yüzünden performansın düşük değerlendirilmesi,
- Performans değerlemenin rutin bir görev olarak kabul edilmesi ve yararlarına inanılmaması,
- Özellikle kamu kesiminde siyasal baskıların yol açtığı yüksek personel devir hızı.

3.SONUÇ

Ülkemizdeki kuruluşlarda ağırlıklı olarak geleneksel değerlendirme yöntemleri (özellikle yönetim grubunca yapılan değerlendirme ve grafik derecelendirme yöntemi) kullanılmaktadır. En yakın amirler tarafından değerlendirme gizlilik içinde yürütülmekte, değerlendirilenler bu sürece katılmamakta ve sonuçlara itiraz edememektedir. Sonuçlar ilgiliye aktarılmayıp gizli tutulduğu sürece değerlendirenin personeli hakkındaki yargılarının objektifliği tartışılabilir. Ayrıca, sonuçlar personelin kendilerini yetiştirmeleri ve çalışma şevklerini artırmaları amacıyla kullanılabilecek etkili bir araçtır. Bu nedenle, gizli tutulmaları personeli teşvik edici özelliklerini azaltmaktadır. Sonuçların personele açıklanma düzeyi ile ilgili soruya yanıt veren 118 kuruluşun sadece 51 tanesinde (% 43.22) şeffaflık ilkesi geçerlidir ve sonuçlar genellikle karşılıklı görüşme yöntemiyle iletilmektedir. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinden olan "Amaçlara ve Sonuçlara Göre Değerlendirme" yöntemi 18 kuruluşta (%9.57) uygulanmaktadır. Her yıl sonunda belirlenen hedeflere ulaşıp, ulaşamadığı değerlendirilmekte, başarı ve başarısızlığın nedenleri tartışılmaktadır. Ancak, hedefler üst yönetim tarafından tesbit edilmekte ve bildirilmektedir. Oysa, Amaç ve Sonuçlara Göre Değerlemede amaçlar, çalışanlarla birlikte kararlaştırılmakta ve sonuçlar da birlikte değerlendirilmektedir.

Kuruluşlarda performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlar

sırasıyla, aşırı olumluluk eğilimi, en son davranışın etkisinde kalma, ortalama puan verme eğilimi ve uygun değerlendirme kriterlerinin bulunamamasıdır. Ayrıca, performans değerlendirme ile ilgili eğitim alma düzeyinin %28.95 gibi çok düşük bir oranda kalması da önemli bir sorundur. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlar, uygulanan değerlendirme yöntemlerinin kuruluşların gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğunu ve genellikle yılda sadece bir kere yapılan değerlendirmelerin personelin gerçek başarısını yansıtmadığını, hiyerarşinin değişik kademelerinde çalışan personelin değerlemesinde tek tip form kullanmanın sağlıklı olmadığını düşünmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde karşılaşılan sorunları gidermeye yönelik olarak çalışmada bazı öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır. İşletme yöneticileri tarafından bu önerilere dikkat edildiğinde, sorunların büyük ölçüde ortadan kaldırılabileceği düşünülmektedir:

- Spesifik, ölçülebilir ve ulaşılabilir işletme amaçları ve onlara ulaşılmasında katkıda bulunacak performans standartlarının ortaya konmasında çalışanların yönetime katılması sağlanmalıdır.
- Yönetim ve çalışanlar tarafından daha önce üzerinde uzlaşmaya varılan performans standartlarına gerçekten ulaşıp, ulaşamadığını kontrol etmek amacıyla performans sürekli olarak izlenmelidir.
- Gerçekleşen ve olması gereken performans arasındaki farklılıklar personelle yapılan mülakatlarda tartışılmalı, eksikliklerin ve yapılan yanlışlıkların gerçek nedenleri belirlenerek, performansın iyileştirilmesini sağlayacak bir plan birlikte geliştirilmelidir.
- Performans değerlendirme sürecinin sağlıklı olabilmesi için çalışanlar, çağdaş yönetim ortamı ve performans yönetim sisteminin kurularak uygulanması konularında yoğun bir eğitim almalıdır.
- İş analizleri ile her birimde çalışan personelin görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen iş tanımları oluşturulmalı; değerlendirme kişilerin sahip olduğu nitelikler ve içinde bulunduğu örgüt koşulları gözönünde tutularak, kişisel nitelikler yerine istenilen sonuçlara ulaşma derecesi üzerinde yoğunlaşarak yapılmalıdır.
- Personeli cezalandırmadan çok, kişisel ve örgütsel gelişme amaçlanarak etken bir ödüllendirme sistemi ile çalışanlar motive edilmelidir.
- Performans değerlendirme sonuçları personelle ilgili kararların verilmesinde, politikaların belirlenmesinde yoğun bir şekilde kullanılmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ATAAY, İ. D. (1985) ; İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri , I. Cilt, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- LOCHER , S. H. - KENNETH , T. ; " Performance Appraisal - A Survey of Current Practices " , *Personnel Journal* , 56:5 , s.247.
- ÖZKANLI, Ö. (1995) ; Personel Politikalarının Belirlenmesinde Performans Değerlemenin Yeri ve Ülkemiz Büyük Sanayi İşletmelerindeki Uygulama , Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- PLIPPO , E. B. (1980) ; *Personnel Management* , McGraw - Hill Book Company , 1980. s.203.
- TİMUR , H. (1983) ; " Personel Başarı Değerleme ve Türk Adli Yargı Örneği " , *Amme İdaresi Dergisi*, 6:3, Ankara.