T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

HEDEFLERLE YÖNETİMİN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Süleyman Erdönmez
2501960460

Danışman
Prof. Dr. Tekin Akgeyik

İstanbul, 2013

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
1982

YÜKSEK LİSANS

TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı : **SÜLEYMAN ERDÖNMEZ** Numarası : **2501960460**

Anabilim/Bilim Dalı : **ENDÜSTRİ İLİŞK.VE İNSAN KAYN.** Tez Savunma Tarihi : **06.06.2013**

Danışman : **PROF.DR.TEKİN AKGEYİK** Tez Savunma Saati : **16.30**

Tez Başlığı :**HEDEFLERLE YÖNETİMİN PERFORMANS DÜZEYİNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **15. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** ~~OYBİRLİĞİ~~ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR.TEKİN AKGEYİK		Kabul
2-PROF.DR.MUSTAFA DELİCAN		Kabul
3- DOÇ.DR.HALİL İBRAHİM SARIOĞLU		Kabul
4-DOÇ.DR.UMUT OMAY		Red
5-YRD.DOÇ.DR.UĞUR DOLGUN		Kabul

ÖZ

Günümüz iş yaşamında değerlendirme kavramı işletmelerde çeşitli kurumsal kararların alınabilmesi için yoğun olarak kullanılan bir süreçtir. Bu çalışmaya konu olan hedeflerle yönetim sistemi bu değerlendirmeler için iş dünyasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmanın amacı hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu tezde hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı yapacağı savunulmaktadır. Bu amaçla tezin birinci bölümünde performans değerlendirme sistemi hakkında genel bir bilgilendirme ve hedeflerle yönetim sisteminin genel bir tanıtımı yapılmıştır. İkinci bölümde ise hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performans gelişimi üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Tezdeki üçüncü ve son bölümde ise, ülkemizdeki ticari bir bankanın genel müdürlük bölümlerinden birisinde hedef verilen personelin 2008, 2009 ve 2010 yılı performansları üzerindeki değişimin incelendiği çalışmaya yer verilmektedir. Aynı zamanda deneklerin demografik özelliklerinin performansları üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

ABSTRACT

Evaluation concept is a process which is frequently used in business life for taking institutional decisions. Management by objectives, which is the core subject of this study, is a widely used model for these evaluations in business life. The aim of this study is to investigate the effect of management by objective system on employee performance. In these thesis it is defended that management by objectives system will make a positive contribution to employee performance. Therefore, in the first chapter of this thesis study the general informations revealed on performance evaluation system and MBO. In second chapter, however, the effects of management by objectives on performance development have been discussed. In the third and last chapter of this thesis, the applications of MBO and its results on performance developments analysed according to outputs of one of the departments of a prominent Turkish commercial bank during the years 2008-2010. It also examined whether subjects' demographic differences have an impact on performance.

ÖNSÖZ

Günümüzde ticari işletmelerin piyasadaki yerini koruyabilmesi ve daha da ileriye gidebilmesi için işletme hedeflerinin konulması ve bu hedeflere ulaşabilmek için tüm çalışanların performanslarını bu hedeflere odaklaması işletmelerin öncelikli görevlerindendir. Aynı zamanda belirlenen bu hedeflerin gerçekleştirilmesi kurumdaki tüm yöneticilerin ve insan kaynakları bölümlerinin stratejik görevleri arasındadır. Kurum personelinde ortak hedeflere olan inancının ve personel motivasyonunun canlı kalabilmesi için kurumsal hedefler ile birimlere ve bireylere verilen hedeflerin kuvvetli bir bütünleşme sağlaması da zorunluluktur.

Yapılan bu tez çalışmasındaki amaç hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu etkiyi inceleyebilmek amacıyla ülkemizdeki özel sermayeli büyük bir bankanın genel müdürlük birimlerinden birisindeki 112 deneğin 2008, 2009 ve 2010 yılları hedef gerçekleştirme puanlarından yararlanılarak bir alan çalışması yapılmıştır. Ayrıca deneklerin demografik özellikleri temin edilerek çalışanların demografik özelliklerinin performansları üzerinde etkisinin olup olmadığı da incelenmiştir.

Bu çalışmada beni yönlendirerek değerli katkılarını esirgemeyen yöneticim Sayın Turgut Kayhan Onas beye, alan araştırmasını bankamda yapabilmem için benim için çok önemli olan onayı veren yöneticim sayın Yüksel Rizeli hanımefendiye, çalışmamı titizlikle inceleyerek her zaman beni cesaretlendiren değerli hocam sayın Prof.Dr. Tekin Akgeyik'e, ayrıca çalışmamın başından beri desteklerini benden esirgemeyen çok değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ……. iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ…….. v
TABLO LİSTESİ ix
ŞEKİL LİSTESİ x
KISALTMALAR xi
GİRİŞ…. 1
1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve HEDEFLERLE YÖNETİM 4
1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME 4
1.1.1. Kavram ve Tanım 4
1.1.2. Amaçları ve Kullanım Alanları 5
1.1.3. Sisteminin Yararları 6
1.1.3.1. Yöneticiler (Değerlendirenler) İçin Yararları 6
1.1.3.2. Astlar (Değerlendirilenler) İçin Yararları 7
1.1.3.3. Organizasyon İçin Yararları 9
1.1.4. Performans Değerleme Yöntemleri 10
1.1.4.1. Geleneksel Yöntemler 10
1.1.4.2. Modern Yöntemler 11
1.2. HEDEFLERLE YÖNETİM 12
1.2.1. Kavram ve Tanım 12
1.2.2. Hedeflerle Yönetimin Tarihsel Gelişimi 13
1.2.3. Hedeflerle Yönetimin Özellikleri 13
1.2.4. Hedeflerde Bulunması Gereken Özellikler 15
1.3. HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ 18
1.3.1. Örgütsel Hedefler 19
1.3.2. İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi 20
1.3.3. Birim ve Takım Hedeflerinin Belirlenmesi 21
1.3.4. Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi 22
1.3.5. Performans Değerlendirme Süreci 23

1.4. HEDEFLERE ULAŞMADA PERFORMANS GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN KOŞULLAR 25
1.4.1. Bireysel Özelliklerin Performansa Etkisi 25
1.4.2. Motivasyonun Önemi 26
1.4.3. Yetki Devri ve Astların Yönetime Katılımı 27
1.4.4. Bireysel Hedefler Belirlenirken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Noktalar 30
1.5. HEDEFLERLE YÖNETİMİN PERFORMANS GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN GÜÇLÜ ve ZAYIF YÖNLERİ 31
1.5.1. Güçlü Yönleri 31
1.5.2. Zayıf Yönleri 32
2. HEDEFLERLE YÖNETİM SİSTEMİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ 35
2.1. Örgütsel Performansa Etkisi 36
2.1.1. Uygulamalardaki Durum 37
2.2. Yönetime Etkisi 39
2.2.1. Yöneticilerin Sistemi Değerlendirmesi 43
2.3. Takım Performansına Etkisi 45
2.4. Çalışan Performansına Etkisi 47
2.4.1. Ücret Yönetimine Etkisi 51
2.4.2. Çalışanların Kişisel Etkinliği, Hedeflere ve Kuruma Bağlılığı 52
3. HEDEFLERLE YÖNETİM SİSTEMİNİN PERFORMANS GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ 54
3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve YÖNTEMİ 54
3.1.1. Araştırma Alanı 54
3.1.1.1. Sistemin Bankada Uygulanması 54
3.1.2. Araştırmanın Amacı 57
3.1.3. Örneklem 57
3.1.4. Yöntem 58
3.1.5. Hipotez 58
3.2. BULGULAR 59
3.2.1.Hedeflerle Yönetimin Çalışanların Performans Düzeyine Etkisi 59

3.2.2. Demografik Farklılıklar 60
3.2.2.1. Cinsiyet 61
3.2.2.2. Yaş Değişkeni 62
3.2.2.3. Eğitim Düzeyi 65
3.2.2.4. Medeni Durum 67
3.2.2.5. Kıdem 68
3.2.2.6. Unvan 69
GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ 72
KAYNAKLAR 76
EKLER.. 82

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Hedeflerle Yönetimde Temel Evreler……...24
Tablo 2. Hedef Kartı……...56
Tablo 3. Hedef Puan Tanımı…….……..56
Tablo 4. 2008, 2009 ve 2010 Performans Farkı…….……..…….....59
Tablo 5. Puan Ortalamalarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması 61
Tablo 6. Puan Ortalamalarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması. 62
Tablo 7. Puan Ortalamalarının Eğitim düzeyine Göre Farklılaşması 66
Tablo 8: Puan Ortalamalarının Medeni Duruma Göre Farklılaşması….……68
Tablo 9. Puan Ortalamalarının Çalışma Kıdemine Göre Farklılaşması..... 69
Tablo10. Puan Ortalamalarının Unvan Değişkenine Göre Farklılaşması..... 70

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Hedeflere Göre Faaliyet Süreci ……15

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Bs : Basım

MBO : Management by Objectives

pp : Sayfa No

s. : Sayfa No

USA :United States of America

Vd :Ve diğerleri

GİRİŞ

Çalışma yaşamındaki başarı, işletmelerin yönetim kademesinin yönetim becerisine ve çalışanların ürettikleri iş veya hizmetin kalitesine doğrudan bağlıdır. İş yaşamındaki başarıyı yakalayabilmek için işletmeler performansı ve verimliliği artırabilmek adına çok farklı uygulamalar yapmaktadırlar. Çalışanların performansını ölçmek ise bu uygulamalarda önemli bir yer tutar. Günümüz piyasa şartlarının yoğun rekabet ortamında işletmeler, performans değerlendirme sistemini sadece bir ölçüm olarak değil, işletmenin stratejik hedeflerine hizmet eden önemli bir araç olarak görmektedirler. Bir işletmeyi ulaşmak istediği, hedeflediği noktaya taşıyacak olan en önemli unsurlar şüphesizdir ki o işletmede çalışan personeldir. Bu sebeple çalışanların performanslarının ölçülmesi kritik bir öneme sahiptir.

Bir işletmede çalışanların toplam potansiyel bilgi ve becerilerinin maksimum seviyede kullanılarak mal veya hizmet üretimi noktasında artan bir çizgi yakalayabilmesi o işletmedeki yönetim kadrosunun işletmeyi etkin yönetimi ile sağlanabilir. Mal veya hizmet ihtiyacının karşılanabilmesi için zaruri olan hammaddenin temin edilmesi farklı şekillerde mümkün olabilmekte iken çalışanların performansının hedefe odaklanabilmesi ve sonrasında işletmedeki gelişimin sağlanabilmesi tamamıyla yönetimin etkin kararları ve çalışanların bu kararlara etkin katılımı ile mümkün olabilmektedir. Buradaki kritik nokta bütün bu çalışmaların yapılması sırasında insani çalışma koşullarının göz ardı edilmemesi, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlayabilmek için fiziki şartların oluşturulması, çalışanlarda psikolojik tatminin sağlanabilmesi için onlara değer veriliyor olması ve bu duygunun çalışanlarda etkin bir şekilde hissediliyor olması çalışma barışı adına olmazsa olmaz uygulamaların başında gelmektedir.

Şirketler hedefledikleri noktaya ulaşabilmek için şu an bulundukları yeri ve gelecekte ulaşmak istedikleri noktayı belirledikten sonra bu hedefe ulaşabilmek için performans değerleme sonucunda ortaya çıkan verilerden yararlanmaktadırlar. Uygulamada bir çok performans değerleme yöntemi vardır ve hedeflerle yönetim sistemi de bu yöntemlerin en fazla kullanılanlarından birisidir. Hedeflerle yönetim kavramı ilk olarak Avusturyalı yönetim bilimci Peter Drucker tarafından 1954

yılında ‘The Practice of Management’(Yönetim Uygulamaları) adlı kitabında kullanılmıştır. Hedeflerle yönetim kavramının özü katılımcı hedefler belirlemek, eylemlerin yönünü ve karar alma süreçlerini seçebilmektir. İşçilerin kendileri hedef belirleme sürecine katıldıklarından dolayı takip edecekleri eylemleri kendilerinin seçmesi sorumluluklarını daha iyi yerine getirmelerin sağlayacaktır. Hedeflerle yönetimin bir diğer önemli yanı ise işgörenlerin gerçek performanslarını belirli standartlara göre ölçmek ve karşılaştırma yapabilmektir.

Hedeflerle yönetim, kurumsal hedeflerin belirlenmesini, bu hedeflerin yönetim kademesi tarafından olgunlaştırılmasını bu hedeflere göre kurumdaki alt birimlere ve kişilere hedefler verilmesini ve dönem sonlarında ise hedeflerden sorumlu kişilerin aldıkları sonuçlara göre değerlendirilmesini içerir. Hedeflerle yönetim yaklaşımının temel noktası çalışan veya yöneticilerin performanslarını geliştirerek yapacakları işe onları hazırlamaktır. Hedefler üzerinde çalışanların ve yöneticilerin hemfikir olmaları ve konulan hedeflerin objektif olarak ölçülebilir olması istenen ve beklenen bir durumdur. Belirlenen bu hedefler işgörenlerin performanslarının ölçüsü olarak kullanılırlar ve dönem sonunda çalışanların kendilerine verilen hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiklerine bakılır.

Şirketler piyasadaki yerlerini korumak ve daha ileri bir seviyede yer alabilmek için kendi kurumsal hedeflerini belirleyerek bu hedeflere ulaşabilmek için farklı uygulamalar yapmaktadırlar. Bu uygulamaların en önemlilerinden bir tanesi de çalışanlarına bireysel hedefler vererek çalışanların performanslarının artmasını sağlamaktır. Şirketler çalışanlarının performanslarını arttırmak için onlara hedef veriyorlar ama gerçekten çalışanların performansları artıyor mu? Hedef verirken amaç performans artışı olmasına rağmen her zaman olumlu sonuç alınamamaktadır.

Bu tezin amacı hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde performans değerlendirme ve hedeflerle yönetim sistemi hakkında genel bir bilgilendirme yapılmaktadır. Tezin ikinci bölümünde hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performansları üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde aynı zamanda sistem üzerine farklı ülkelerde yapılan araştırmalara yer verilmiştir. Tezin üçüncü ve son bölümünde ise hedeflerle yönetim sisteminin çalışan performansı

üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla bir alan araştırması yapılmıştır. Bu alan araştırmasında hedeflerle yönetim sistemini uygulayan ülkemizdeki özel sermayeli büyük bir bankanın genel müdürlük biriminde çalışma yapılmıştır. Araştırma yapılan birimdeki 112 deneğin hedef gerçekleştirme puanları alınarak yıllar itibariyle performanslarındaki değişim incelenmiştir. Aynı zamanda deneklerin demografik özellikleri temin edilerek performans değişimleri ile demografik özellikler arasında bağlantı olup olmadığı incelenmiştir.

1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME ve HEDEFLERLE YÖNETİM

1.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

1.1.1. Kavram ve Tanım

‘’Performans’’ kelimesi sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, başarmaktır. Performans ve performans değerlendirme olarak ele alınan kavramlar çeşitli kaynaklarda ‘’başarı’’ ve ‘’başarı değerlendirme’’ olarak kullanılmaktadır. İşlevsel açıdan ele alındığında, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi düzeyini ifade etmektedir (Göztür, 2000:3).

Bir işletmedeki bireysel performans ise, kişinin kendisi için belirlenen, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Güvenir, 2000:8). Organizasyon özelinde incelendiğinde ise, performans, organizasyonun belirlenen amaçlarına, kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir. Başka bir tanımlama ise, performansı, bireyin nitelik ve yeteneklerinin yaptığı iş ile ilgili belirlenmiş olan işletme başarı kriterleriyle karşılaştırılmasıdır, şeklinde tanımlamaktadır (Göztür, 2000: 3).

Performans değerlendirme, çalışanların belirli iş tanımı içerisinde yaptıkları işi hangi düzeyde ne kadar süre içerisinde gerçekleştirdiğinin belirlenmesidir. Değerlendirme, organizasyonlarda birçok kararın alınmasına temel teşkil eden ve bu amaçla sık sık başvurulan bir süreçtir. Çeşitli amaçlara hizmet etmesi için işletmeler tarafından sık kullanımı sürecin devamlı olarak dinamik kalmasını sağlamıştır. Performans değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen veriler işgörenin gelişimine ışık tutmakta ve yaşanan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmelerine yardımcı olmaktadır.

Performans değerlendirme süreci, bir bütün olarak ele alınmakta ve bu süreç içerisinde başarılar ödüllendirilmekte, başarısızlıklar bildirilerek bununla ilgili eksikliklerin giderilmesi sağlanmaktadır. Performans değerlendirme faaliyetlerinde

temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip işgöreni cezalandırmak değil, başarılardan hareket edip ödüllendirmektir (Kara, 2009:54).

1.1.2. Amaçları ve Kullanım Alanları

Performans değerleme; bir organizasyonda çalışan bireyleri sosyal bir varlık olarak, fizik, duygu, moral, ilgi, tutum, bilgi, beceri ve yetenek gibi tüm yönleriyle tanımayı sağlayan bir araçtır. Ayrıca çalışan bireylerin potansiyelini araştırmak yani geçmiş performansını değil gelecekteki potansiyel performans gelişimini saptayabilmek içinde performans değerlemesi yapılır (Bilgin vd, 2007: 150).

Her organizasyon kendi bünyesinde çalışan personelin performansının yüksekliği ile varlığını devam ettirebilir. Bu nedenle yöneticiler için kendilerine bağlı olarak çalışan personelin yetenekleri, sorumluluk alanı içindeki başarıları, ve kaldırabilecekleri iş yükü miktarı çok önemlidir. Tüm bu sebeplerle çalışanların belirlenen amaçlara uygun olarak çalışıp çalışmadığı yakından izlenmeli ve objektif yöntemlerle doğru bir şekilde ölçümlenmelidir (Erkut, 2005:7).

‘‘Performans yönetiminin genel amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını, sürekli olarak iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır’’ (Helvacı, 2002:156). Organizasyonlarda performans değerlendirme sistemleri çalışanların belirli bir süre zarfındaki çalışma başarısını, ürettiği katma değeri ölçen ve geleceğe yönelik olarak gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Bu değerlendirme sonuçlarından çalışanlara yönelik bazı kararların alınmasında yararlanılmaktadır. Ana amaç olan ödüllendirme ve geliştirmenin yanı sıra, değerlendiren ile değerlendirilen arasında iyi bir iletişim, işbirliği ve dayanışma gibi olumlu birçok kavramı da içerisinde barındırmaktadır. Buna bir örnek verecek olursak; değerlendirilen kişiye kendisi ile ilgili olarak değerlendirme sonuçlarına ilişkin olumlu veya olumsuz geri bildirim verilmesi ve bunların karşılıklı tartışılabilmesi performans değerlendirmenin çalışanların motivasyon ve verimliliğini vurgulayan amaçlarını oluşturmaktadır. Açıklık ilkesinin gerektiği şekilde uygulanması durumunda, astlar, yöneticilerinin kendilerinde ne beklediklerini, kendisini nasıl gördüklerini, nasıl algıladıklarını net

olarak algılayabileceklerdir. Yöneticiler ise astlarını ihtiyaç ve beklentilerini daha doğru bir şekilde anlama imkanı bulabileceklerdir (Uyargil v.d, 2009:210-211).

İnsan kaynakları yönetimlerinin performans sonuçlarından yararlandıkları farklı birçok alan vardır. En yaygın kullanım alanı olan çalışanların terfi ve kademe indirimi, görev tanımlarının yeniden yapılandırılması uygulamalarıdır. Ücret düzenlemesi, personeli ikaz etme ve işten çıkarma kararları, işgücü gereksinimlerinin belirlenmesi, bireysel ve örgütsel eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltıcı, koordinasyonu arttırıcı faaliyetler, çalışanlarla iletişim kurarak çalışanların performans gelişimini destekleyici çalışmalar ve kariyer geliştirme uygulamaları da insan kaynakları yönetimlerinin performans sonuçlarını değerlendirdikleri alanlardır (Eraslan ve Algün, 2005:98).

1.1.3. Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme sistemi yukarıdaki bahsettiğimiz alanlarda yapıldığında hem yöneticiler hem çalışanlar hem de organizasyon için çeşitli yararlar sağlamaktadır.

1.1.3.1. Yöneticiler (Değerlendirenler) İçin Yararları

Kurumlarda iyi işleyen bir performans değerlendirme sisteminden en fazla yararlanacak olanlar o kurumdaki yöneticilerdir. Bu yararlardan en önemlisi çalışanlarla aralarındaki iletişimin güçlenmesidir. Sürekli olarak yapılan geri bildirimler ile hem aralarındaki iletişim rahatlayacak hem de yöneticilere çalışanların eksik yönlerini rahatça takip edebilme ve gözlemleyebilme imkanı verecektir (Erkut, 2005:12).

Çalışanlarını daha yakından tanıma ve anlama imkanı bulan yöneticiler, terfi, rotasyon yada işten çıkarma kararlarını çok daha sağlıklı olarak verebilme imkanına sahip olacaklardır. Çalışanları işten çıkarma gibi çok önemli bir kararı verirken yöneticiler hata yapmamak için, işletmelerinde uygulanan performans değerlendirme sisteminin sonuçlarına dayanarak kararlarını vereceklerdir (Erkut, 2005:12).

Yöneticiler performans değerlendirme sürecinde kendi güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin de farkına varırlar. Bu farkına varmanın sonucu olarak kendi eksik yönlerinin gelişmesi yönünde çalışmalar yapabilir, becerilerini rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde etme imkânına sahip olurlar.

Ayrıca performans değerlendirme sistemi ile yöneticiler planlama ve kontrol fonksiyonlarında daha etkin ve etkili olurlar. Bu etkili olma durumu çalışanların ve bölümün performansı üzerinde olumlu etki yapacaktır. Çalışanların ve bölümün performansı da direkt yöneticilerin performansından yani başarısından geçmektedir (Erkut, 2004:4).

Yukarıda belirtilen yararların yanında ayrıca aşağıdaki konularda da bu sistemin yöneticiler açısından yararları belirtilmektedir. Performans Değerlendirme Sistemi ile yöneticiler, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astlarının ve birimlerinin performansı gelişir. Ayrıca astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devirleri de kolaylaşır (Uyargil v.d, 2009:212).

1.1.3.2. Astlar (Değerlendirilenler) İçin Yararları

Performans değerlendirme sisteminin sağlıklı temeller üzerine oturtulmuş olması, çalışanların işini nasıl ve ne kadar başarılı bir şekilde yaptığını, bu başarının yöneticileri tarafından takdir edildiğinin çalışana bildirilmesi ve başarılı bir planlama yapma dönemi olması bakımından önemlidir. Bir performans değerlendirme sürecinde çalışana sadece geçmiş dönemdeki verimlilikleri ile ilgili olarak geri bildirim verme ile yetinilmemeli aynı zamanda gelecek dönemlerdeki kariyer basamaklarını da planlamak gerekmektedir. Bu bilgilendirmeler sonucunda çalışan yeni dönemde işine daha motive olmuş bir şekilde performansını devamlı yüksek tutmaya gayret gösterecektir.

Çalışanların nerede olduklarını ve işlerini nasıl yaptıklarını görebilmeleri için performans değerlendirme gereklidir. Bu değerlendirmeler sonucunda çalışanlar kendi güçlü ve gelişmesi gereken yönlerinin dışarıdan birileri tarafından nasıl görüldüğünün farkına varırlar. Bu gözlemler sonucunda çalışan kişi yöneticisinin kendisinden neler beklediğini net bir şekilde öğrenme imkanı bulacak ve bu yönde kendisini geliştirmeye gayret edecektir. Her tür ilişkide ancak ve ancak kişiler

karşıdaki kişinin kendisinden ne beklediğini, ne istediğini net bir şekilde anlayabilirlerse karşılıklı iletişimde sorun yaşanmaz. Özellikle iş yaşamında iletişimde sorun olmaması karşılıklı olarak ortak hedeflere odaklanmak ve birlikte takım olarak hareket edebilmek açısından oldukça önem arz etmektedir (Erkut, 2004: 11).

Ast ile üst arasındaki iletişimin gelişmesine yardımcı olur. Yapılması gereken işleri düzene koyduğu için işteki koordinasyonu artırır bu durum ast çalışanın daha rahat ve karmaşık olmayan bir ortamda çalışmasını sağlar. Ast çalışanların yetki ve sorumluluklarını açıklığa kavuşturarak karmaşıklığı önler (Görmüş, 1995:39).

Özellikle işinde başarılı olan çalışanlar çalışmalarının karşılığını görmek isterler. Bütün iyi niyeti ve yüksek performansı ile çalışan bir kişi, düşük performanslı ve işe karşı ilgisiz birisi ile aynı şekilde değerlendirildiğini gördüğünde çalışma şevkinde düşme gözükecek ve moral bozukluğu yaşayacaktır. Objektif ve adil ölçülere göre uygulanan bir performans değerlendirme sistemi ise çalışanda moral yüksekliği, motivasyon ve çalıştığı işletmeye karşı bir güven duygusu oluşturacaktır. Farklı bir şekilde ifade etmeye çalışırsak; çalışanlar arasındaki performans farklılıklarının ölçülmesi ve bu farkların maaşlara yansıtılması adil olmanın önemli bir gereğidir. Gerçekten performans seviyeleri farklı olan çalışanların kendi değerlendirme sonuçlarının da farklı olduğunu görmeleri, sistemin adaletine olan güven ve inanç yönünden büyük katkı sağlamakta ve çalışanların motivasyonlarını daha da artırmaktadır (Erkut, 2005:11).

Çalışan ve yönetici değerlendirme sürecine birlikte katılım sağlarlar. Değerlemenin merkezinde kişisel özellikler değil, belirli hedefler vardır. Dolayısıyla çalışan en başta kendisini hedefe odaklayabilir. Alt ve orta basamak çalışanların gelişimine yardımcı olur (Tellioğlu, 2006:84).

Hedefler herkese açık olduğu için çalışanlardan beklentiler karmaşık değildir. Ast üst arasındaki ilişkiler iyi durumdadır. Geri bildirim mekanizması etkin bir şekilde işlediği için ast işini nasıl yaptığı ile ilgili olarak sık sık geri bildirim alabilir ve kendini geliştirebilir (Aydın, 1996:70).

Performans değerlendirme süreci sonunda çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde, ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belirli bir süre daha aynı pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir. Bu kapsamda diyebiliriz ki; çalışanın sürece dahil edilmesi, kendisi ile ilgili olarak alınan kararlara saygı duymasına, performansın geliştirilmesine yönelik yapılacak faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonun artmasına katkıda bulunur. Personelin motivasyonunu artıran diğer bir durum ise personelin güvendiği bir değerlendirme süreci sonunda performanslarıyla ilgili elde ettikleri olumlu geri bildirimler ile iş tatmini ve kendilerine güven duygularını geliştirmeleriyle oluşmaktadır (Erkut, 2005:11-12).

Yukarıda belirtilen konulara ek olarak, performans değerlendirmenin değerlendirilenler için yararlarına birkaç madde daha ekleyebiliriz. Astlar, üstlerinin kendilerinden ne beklediklerini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler. Güçlü ve zayıf taraflarını tanırlar. Kurum içindeki üstlendikleri rol ve sorumlulukları daha iyi anlarlar. Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler (Uyargil v.d, 2009: 213).

1.1.3.3. Organizasyon İçin Yararları

Yöneticiler ve çalışanlar için yukarıda belirtilen yararlar, organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar da yaratmaktadır. Bunların önemli bazı başlıklarını da şu şekilde sıralayabiliriz. Çalışanlar performansları hakkında olumlu geribildirim aldıklarında işe daha motive olarak sarılırlar ve bu sayede performansları artar. Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar. Çalışanlarla karşılıklı iletişim kurulduğunda hedeflerin anlaşılmasındaki sorun ortadan kalkar ve hedefler netlik kazanır. Organizasyon için ücret yönetiminde standartları belirleyebilmek ve gerektiğinde ücret artışı veya ödüllendirme sübjektif değerlendirmelerden arınmış olur. İşyerinde terfi edecek personelin seçiminde karar vermek kolaylaşır ve terfi edecek olan personelin motivasyonu artarak bu durumun işletmeye pozitif geri dönüşü sağlanmış olur. Çalışanın yaptığı iş ile ilgili olarak kendisine geri bildirimler verilmesi performans değerleme sayesinde daha net ve

mümkün olur. Bu sayede çalışan kendi iş yapış şeklini istenen kaliteye ulaştırarak organizasyonun hedeflerine katkı yapmış olur (Tellioğlu, 2006:16). Çalışanların hedeflerine ne kadar ulaşmış oldukları kontrol edilmiş olur. Böylece kişi ve kurum düzeyinde bir kontrol sağlanmış olur. İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesinde katkı sağlar (Dilek, 2009: 45).

Performansın örgütsel bazda artışı kendiliğinden olan bir süreç değildir. Performans, stratejik olarak ele alınıp yönetilmesi gereken bir süreçtir. Bu bağlamda performans yönetimi bir örgütteki insan kaynağının potansiyelini motivasyon, geri bildirim, amaçlar ve ölçütlerle maksimuma çıkarmaya çalışan sistematik bir yaklaşımdır (Özmutaf, 2007:43).

1.1.4. Performans Değerleme Yöntemleri

İşletmelerde performans değerleme sürecinin en önemli kararı hangi performans değerleme yönteminin temel olarak alınacağıdır. Literatürde çok çeşitli performans değerleme yöntemleri bulunmaktadır. Her kurum kendi özel durumlarına, gereksinimlerine ve kurum kültürüne uygun bir yöntem kullanır. Kurumların kullandıkları bu performans değerleme yöntemlerini iki ana başlıkta değerlendirebiliriz. Bunlardan birincisi Geleneksel Performans Değerleme Yöntemleridir. Diğerleri ise geleneksel yöntemlerin uygulamada karşılaştıkları problemleri çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapmak için geliştirilmiş olan modern performans değerlendirme yöntemleridir (Uyargil v.d, 2009:232-248).

1.1.4.1. Geleneksel Yöntemler

Geleneksel Performans değerleme yöntemlerinden Sıralama Yöntemi, astların, değerlendiricileri yani yöneticileri tarafından en başarılı olandan en başarısız olana doğru yaptıkları bir değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde kişinin genel başarı durumu, kuruma katkısı gibi tek bir kriter dikkate alınmaktadır. Değerlendirilen çalışanların pozisyonları dikkate alınmadan hepsi bir havuz içinde değerlendirildiğinden dolayı değerlendiren tarafından kişilerin pozisyonları itibariyle üst unvanların daha başarılı olacağı kanaatine sahip olma riski mevcuttur (Göztür, 2000:26-27).

Zorunlu Dağılım Yöntemi'nde değerlendirilen personelin performans düzeylerinde çan eğrisine uygun bir dağılım göstereceği varsayımından hareketle değerlendiren yöneticilere bu çan eğrisine uygun hareket etmeleri istenir. Çan eğrisine bir örnek vermek gerekirse çalışanların % 10'luk kısmına en yüksek, % 20'lik kısmına yüksek, % 40'lık kısmına orta, % 20'lik kısmına düşük ve en son olarak % 10'luk kısmına ise en düşük puan vermek gerekmektedir (Uyargil v.d, 2009:233-234).

Kritik Olay Yöntemi'nde değerlendirenler, değerlendirilenleri çalışma ortamında gözlemleyerek onların olumlu ve olumsuz davranışlarını kaydederler. Daha sonraki dönemde bu gözlemler kişiye geri bildirim olarak açıklanır ve kişinin kendisine nerede nasıl davranması gerektiği konusunda ipuçları verir. (Uyargil v.d, 2009:242).

Kontrol Listesi Yöntemi ise, değerlendiricilerin işgöreni değerlendirirken onların bir çok davranış ve iş yapış tarzlarına ilişkin ifadelerin olduğu bir listeden değerleme yapmaları söz konusudur. Değerlendiriciler bu listeden en uygun olan şıkkı işaretleyerek değerlendirme yapmaktadırlar. Değerlendiriciler kendi cümleleriyle kendi değerlendirmelerini yapamamakta, listeden kendilerine sunulan şıklardan seçim yapmak durumundadırlar. (Göztür, 2000:29).

1.1.4.2. Modern Yöntemler

Modern performans değerlendirme yöntemlerini ise, hedeflerle yönetim, değerlendirme merkezi yöntemi ve 360° performans değerleme yöntemi şeklinde sıralayabiliriz.

Hedeflerle yönetim, çalışan ve yöneticinin dönem başında kurumun hedefleri doğrultusunda sonuçlar elde edebilmek amacıyla çalışanların hedeflerini belirlemek için biraya gelmeleri ve dönem sonunda ise, ulaşılan sonuçların gözden geçirilmesi sürecidir. Hedeflerle yönetim tipik olarak sonuç odaklı bir değerlendirme yöntemidir. Kurumsal hedeflerin belirlenmesinden sonra bölüm ve takım hedefleri son olarak ise bireysel hedefler belirlenir. Bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için belirlenen bu hedefler arasında belirli bir uyum olması gerekmektedir (Özden, 2001:3-10).

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanın geçmiş dönemdeki performansını baz alarak gelecekteki muhtemel performansını değerlendirmeyi amaçlar. Değerlendirme merkezi yöntemi çalışanın gelecekteki potansiyel performansının analiz edildiği bir

yöntemdir. Bu değerlendirmenin uzmanlar tarafından yapılması gerekir. Uzmanların ulaştıkları verilerle değerlendirilen kişilerin ilerde karşılaşacakları sorunlarla nasıl baş edebilecekleri hakkında ipuçları verir. Özellikle yeni işe alınan kişilerin değerlendirilmesinde önem taşır (Göztür, 2000:31-32).

360° performans değerleme yöntemi, 1990'lı yıllarda gündeme gelen ve hızla yayılan bir değerlendirme yöntemidir. Kişinin kendini değerlendirmesi, bunun yanında eşitlerinin, müşterilerin, astlarının ve üstlerinin de değerlendirmesi içerir. 360° performans değerleme yönteminin bu derece hızla yayılmasının sebebi iş hayatında çalışanlara başka bir yoldan elde edemeyeceği doğrudan bir geribildirim veriyor olmasıdır. Kişinin çevresindeki günlük iş hayatında bir şekilde kendisine etki eden iş arkadaşları, astları, üstleri, ve müşterilerinin gözünden nasıl gözüktüğünün kendisine bildirilmesi kişideki değişim için önemli bir geri bildirim kaynağı olmaktadır (Bayram, 2006:52).

1.2. HEDEFLERLE YÖNETİM

1.2.1. Kavram ve Tanım

Hedeflerle yönetim (Management by Objectives) kavramıyla ilgili olarak birçok tanımlama yapılmaktadır. Peter Drucker, hedeflerle yönetim sistemini, İşletmelerin ihtiyaçlarına, çalışanların yetki ve sorumluluklarına tam bir görünüm veren, aynı zamanda faaliyet ve görüşlerde ortak bir yön oluşturan, bireysel hedefleri ortak hedeflerle uyumlaştıran ve bir ekip çalışması sağlayarak, kendi kendine kontrol mekanizmasını beraberinde getiren yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır (Göztür, 2000:36).

Hedeflerle yönetimin gelişmesinde önemli katkıları bulunan George Odiorne, hedeflerle yönetimi; "üst ve alt kademedeki yöneticilerin genel hedefleri birlikte belirledikleri, her çalışanın sorumluluğunu, kendisinden beklenen sonuçlarla tanımladıkları, belirlenen hedefleri örgütün birimlerinde bir ölçüt olarak aldıkları ve her bireyin katkılarını da bu amaçlar doğrultusunda değerlendirdikleri bir sistemdir'' şeklinde ifade eder (Özden, 2001:4).

1.2.2. Hedeflerle Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Hedeflerle yönetim kavramı ilk olarak Avusturyalı yönetim bilimci Peter Drucker tarafından 1954 yılında 'The Practice of Management'(Yönetim Uygulamaları) adlı kitabında kullanılmıştır. Drucker göre, kavramın özü katılımcı hedefler belirlemek, eylemlerin yönünü ve karar alma süreçlerini seçebilmektir İşçilerin kendileri hedef belirleme sürecine katıldıklarından dolayı takip edecekleri eylemleri kendilerinin seçmesi sorumluluklarını daha iyi yerine getirmelerini sağlayacaktır. Hedeflerle yönetimin bir diğer önemli boyutu, işgörenlerin gerçek performanslarını belirli standartlara göre ölçmek ve karşılaştırma yapabilmektir (Görmüş, 1995:33-34).

Hedeflerle yönetim hakkında hem akademisyenler hem de pratikte kendi işletmelerinde uygulayan yöneticiler tarafından konu ile ilgili olarak bir çok eser yayınlanmıştır. Bu çalışmalara Odiorne'un 80 in üzerindeki kitabı örnek olarak verilebilir (Göztür, 2000:38). 1970'li yıllardan sonra özellikle ABD'de çok yaygın bir uygulama alanı bulmuş ve pek çok işletme hedeflere göre yönetim programları geliştirmiş ve uygulamaya koymuşlardır (Aydın, 1996:50).

Günümüzde de bir çok işletme hala bu yöntemi kullanmaktadır. İşletmelerin çalışanları şirket hedeflerine odaklayarak karlarını yükseltmeleri ve serbest piyasada etkin rol oynayabilmelerinin mümkün hale gelmesi hedeflerle yönetim sisteminin piyasada geniş bir uygulama alanı bulmasının temel sebeplerindendir.

1.2.3. Hedeflerle Yönetimin Özellikleri

''Hedeflerle yönetim, gelişmeyi sağlayan bir araç, bir eylem veya bir tekniktir. Bu gelişmenin iki yönü vardır. Bunlardan ilki departmanların büyümesi dolayısıyla şirketin büyümesi ve ikincisi ise, çalışanların gelişmesi. Bu teknik, özellikle örgütün amaçları ile örgüt üyelerinin amaçları arasında bir uyum sağlayarak bir yandan örgütün etkinliğini arttırırken, öte yandan örgüt üyelerine üst seviyede tatmin sağlayabilecek bir ortam oluşturmaya çalışmaktadır'' (Ergin, 1994:4).

Performans değerlendirmeyi performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gibi evrelerden oluşan bir süreç olarak tanımlayan performans yönetimi sistemi içinde hedeflerle yönetimin rolü oldukça önemlidir. Performansın planlanması aşamasında, özellikle hedef belirleme sürecinin sisteme katkısı

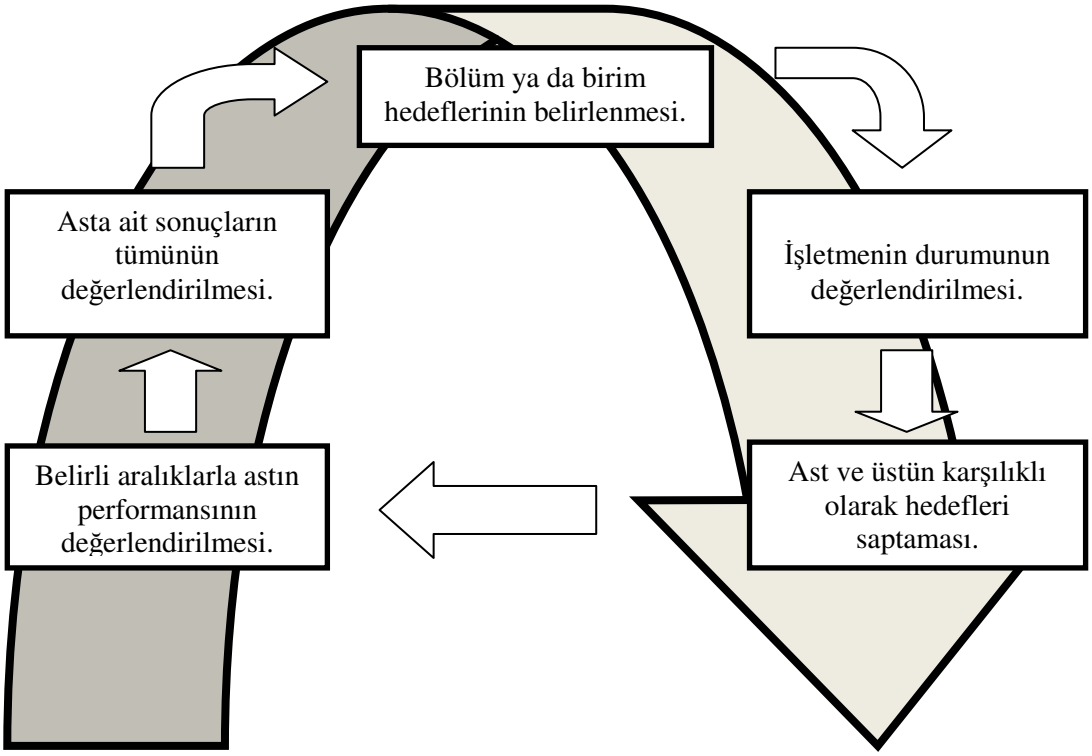
düşünüldüğünde, hedeflerle yönetimin önemi daha iyi anlaşılmaktadır (Uyargil v.d, 2009:245).

Planlanmış hedeflerin beklenti ve özlemden ileri gitme olasılığı yoktur. Bu sebeple hedef belirleme aslında hedef ile birlikte planın da yapılması anlamına gelir (Tellioğlu, 2006:69). Hedeflerle yönetim, işin önceden planlandığı, olası gelişmelere karşı tedbirlerin alındığı ve olayların gelişiminden önce hareket planının hazırlandığı bir yönetim felsefesidir. Şirketlerin kâr ve büyüme hedefleriyle, yöneticinin katılım ve kendisini geliştirme ihtiyacının entegrasyonunu sağlayan dinamik bir sistemdir (Ergin,1994:4). Hedeflerle yönetim, organizasyonel hedeflerin konulmasını, iletişimini, üst yönetim tarafından geliştirilmesini, bu hedeflere göre organizasyonun alt kademelerine hedefler verilmesini ve hedeflerden sorumlu kişilerin değerlendirilmesini içerir. ‘‘Hedeflerle yönetim yaklaşımının temel noktası her bir çalışan veya yöneticinin performansını gelecekte yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamaktır. Bu durumun gerçekleştirilmesinde ideal olan, hedefler üzerinde çalışan ve yöneticinin karşılıklı kabulünün olması ve objektif olarak ölçülebilir hedeflerin belirlenmiş olmasıdır’’ (Dilsiz, 2006: 88). Bu sistem çalışanların ve işletmenin hedeflerini bütünleştirerek çalışanları işe motive etme, değerlendirme, çalışanların gelişmesi gereken yönlerini geliştirmek için eğitim verme ve şirketin başarısını geliştirmeyi amaçlayan bir sistemdir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 43).

Hedeflerle yönetim tekniği, hedeflere ulaşılması üzerinde odaklanır. Bu sistemde çalışanlar sadece kendilerine verilen hedeflerin gerçekleşme derecesine göre değerlendirildiğinden dolayı çalışanların kişilikleri ve değer yargıları ve kişisel özellikleri değerlendirmeye katılmaz. Bu durum çalışanların sonucu itirazsız kabul etmesini de kolaylaştırır.

Hedefler genellikle performans standartları ve sonuçları içinde tanımlanır. Hedeflerle yönetim hem bir planlama hem de davranış değişiklikleri ile organizasyonun gelişmesinde çok önemli bir sistemdir. Bu şekilde kabul edilen hedeflerle yönetim sistemi, aynı zamanda kişisel ihtiyaçların fiziki ve mali ihtiyaçlar kadar derin bir ilişki kurduğu bir “beraber öğrenme’’ amacı şeklinde de değerlendirilebilir. (Biçen, 1990:7). Aşağıdaki şekilde hedeflerle yönetim sürecinin işleyişi gösterilmektedir.

ŞEKİL 1: HEDEFLERE GÖRE FAALİYET SÜRECİ



(Göztür, 2000: 37)

Hedeflerle yönetimin işlevlerini kısaca özetleyecek olursak bunlar; performansın ölçülüp yargılanması, bireysel performansın örgütsel amaçlarla ilişkilendirilmesi, yapılacak işlerin ve başarı beklentilerinin açıklığa kavuşturulması, astın giderek artan oranda yeterlik ve gelişmesinin sağlanması, ast-üst arasındaki iletişimin geliştirilmesi, maaş ve yükselme için bir temel oluşturulması, astın güdülenmesinin sağlanması, örgütsel kontrol ve bütünleme aracı hizmeti görülmesi (Çelik, 2004: 215).

1.2.4. Hedeflerde Bulunması Gereken Özellikler

Performansın planlanma ve değerlendirilmesinde belirlenecek hedeflerin özellikleri son derece önemlidir. Bu özelliklerin hedeflerde bulunması veya bulunmaması kurumun ve çalışanların o hedeflere ulaşabilmesini de birebir etkileyecektir. Performansın etkin bir şekilde planlanması ve değerlendirilebilmesi için belirlenen hedeflerin aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerekmektedir. Hedefler

öncelikle spesifik olmalıdır. İçinde bulunulan koşulları, kişilerin özelliklerini, güçlü yönlerini, geliştirilmesi gereken yönlerini dikkate almalıdır.

Organizasyonel hedefler, bir yöneticinin dolayısıyla da bir şirketin başarısında çok önemli rol oynar. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de organizasyonun ana hedeflerini açıkça tanımlaması, çalışanların işleriyle entegre olmuş hedefler hiyerarşisini organizasyonel bir amaç olarak ortaya koymasıdır (Ergin, 1994:1). ‘‘İşin gelecekte de başarıyla yönetilebilmesi için hangi yolların seçilmesi gerektiğine ast ve üst karşılıklı görüşerek karar verirler. Yöneticilere neleri, nasıl ve neden yapmaları gerektiği yukarıdan gelen emirlerle değil, fakat her yönetici ile üstü tarafından ortaklaşa belirlenmektedir’’ (Ergin, 1994:5). Yani hedeflerle yönetimin ana fikrini, ast ve üstün birimler ve organizasyon için açık ve kesin hedefler koyarken bir araya gelmesi oluşturmaktadır denilebilir. Bu açıdan bakıldığında görülüyor ki bir işletmede çalışanlar için belirlenecek bireysel hedefler, işletmenin ana hedefleriyle uyumlu olmalıdır. Çalışanlara hedef belirlerken öncelikle işletmenin temel hedeflerini de göz ardı etmemek gerekir. Daha sonra çalışanlara zor ama ulaşılabilir hedefler vermek çalışanların işlerindeki performans ve verimliliklerini artırdığı gibi bireysel gelişmelerine de yardımcı olur.

Hedefler motive edici ve zorlayıcı olup, ödüllendirmeyle bağlantılı olmalıdır (Göztür, 2000:40). Kişiye verilen hedef o kişiyi aşırı yoran ve ulaşılması imkansız bir hedef olmamalı, aksine onu harekete geçirebilecek, motive edebilecek özellikler taşımalıdır. Bu sebeple astı için hedef belirleyen yöneticiler astının tüm özelliklerini bilmeli, onu yakından tanımalı, onun ihtiyaç ve beklentilerini bilmelidirler.

Hedefler aynı zamanda ölçümlenebilir olmalıdır. Verilen hedeflerin sayısal olması performansın ölçümlenebilmesini kolaylaştıracağından daha fazla tercih edilmekle birlikte, her zaman verilen hedeflerin ölçülebilen niceliksel hedefler olması mümkün değildir. Böyle durumlarda da sayısal olmayan ancak yöneticiler tarafından izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olan hedeflerin verilmesi gerekecektir. (Uyargil v.d, 2009: 247., Göztür, 2000:40., Ergin, 1994:11., Özdemir, 2011).

‘‘Saptanan hedefler açık, ölçülebilir ve belli bir zamanla sınırlı olmalıdır. Bu hedefler düzenli iş görevlerini içerebileceği gibi, problem çözme ya da mesleki gelişim gibi

daha kavramsal tipte etkinlikleri de içerebilir. Bu hedefler çalışanların performanslarının ölçüsü olarak kullanılırlar. Değerlendirmede bir elemanın bu amaç ve hedefleri ne ölçüde gerçekleştirdiğine bakılır. Hedeflerle yönetim tekniğinin kullanılmasında önemli olan nokta, ölçülebilir amaç ve hedeflerin saptanmasında yöneticilerle çalışanların işbirliği yapmasıdır'' (Öztürk, 2008: 19-20).

Hedefler gerekli görülen durumlarda değiştirilebilir olmalıdır. Bazı durumlarda hedeflerin önceden belirlenen sürenin sonuna gelmeden değiştirilmesi mecburiyeti doğmaktadır. Organizasyonda, çevresel faktörlerde ve kişinin kendi koşullarında meydan gelen değişiklikler sonucunda dönem sonuna gelmeden dönem içinde hedefler yeniden gözden geçirilerek ihtiyaca göre tamamen veya kısmen değişikliğe tabi tutulabilirler.

Hedefler hayal kırıklığı yaratmaması için gerçekçi olmalıdır. Belirlenecek olan hedeflerin içinde bulunulan koşulların özelliklerine uygun olması gerekir. Aşırı derecede zor ve yüksek, ulaşılması imkânsız hedefler veya çok kolay ve düşük hedefler gerçekçi olmaktan uzak kalacaklardır. Hedeflerin gerçekleştirilme süresi belirtilmelidir (Uyargil v.d, 2009: 247., Göztür, 2000:40., Ergin, 1994:11., Özdemir, 2011).

Hedeflerle yönetim sürecinin başarılı olabilmesi için göz önünde bulundurulması gereken bazı koşullar vardır. Öncelikle hedeflerin somut bir şekilde belirtilmiş ve ölçülebilir olması gereklidir. Ölçülemeyen ya da en azından doğrulanamayan hedeflerden kaçınılmalıdır. (Dilsiz, 2006:89).

Hedefi görevden ayıran en önemli özelliklerden biri de belirlenen standardın altında olmamak kaydıyla hedefin gerçekleştirilme süresinin kişinin koşullarına ve özelliklerine uygun bir şekilde belirlenmiş olmasıdır. Yukarıda belirtilen hedeflerdeki özelliklerle, çalışanların dönem sonunda objektif olarak değerlendirilmeleri ve sistemden geri besleme almaları daha kolay olacaktır.

İyi bir hedef tanımlayabilmek için hedefin temel özellikleri olan belirli, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman ile ilişkili, olması oldukça önemlidir. İyi bir hedefi tanımlarken bazı kurumlar ve yazarlar SMART kısaltmasını kullanmaktadırlar.

Smart kelimesinin açılımı ise, specific, measurable, agreed, realistic ve time related şeklindedir (Özdemir, 2011).

Hedeflerin çeşitliliğine geldiğimizde ise bir işletme içinde dört çeşit hedef mevcuttur. Öncelikle temel işletme hedefleri; uzun dönemli spesifik hedefler ve stratejik plan. Daha sonra bölüm hedefleri, bölüm hedeflerinden sonra alt bölüm, kısım hedefleri ve son olarak ise bireysel hedefleri sayabiliriz. Hedeflerin belirlenmesinde kaçınılması gereken noktaları ise aşağıdaki şekilde belirtmemiz mümkündür. Ölçülememe, abartma, çok genel, belirsiz yada anlaşılmaz olma. Açık bir hedef dışındaki bir eyleme odaklanma. Fazla iyimser veya kötümser olma. Zaman açısından belirsiz, çok sayıda ve uzun olma. İşe dengesiz önem verme. Etik olmama (Özdemir, 2011).

1.3. HEDEF BAZLI PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Her şirket kendi personelini değerlendirmek için bir değerlendirme yöntemine karar verir ve onu uygular. Bu değerlendirme metodları şirketlerin kendi yapısına en uygun olan bir yöntem olmalıdır ki bu değerlendirmeler sonucunda hem personel kendi değerlendirilmesinden dolayı bir haksızlığa uğradığını düşünmesin hem de şirket bu performans değerlendirmeleri sonucunda şirketin geleceği açısından çok yararlı olan geribildirimleri bu değerlendirmelerden alabilsin. Performans değerlendirme metodlarında en çok kullanılan yöntemlerden bir tanesi de hedeflere göre yönetim sistemidir. İşletmeler bu yöntemi kullanarak çalışanların performansını işletmenin verimliliğini artırmayı hedeflemektedirler. Bu yöntemde işletmeler çalışanlarına yaptıkları işleri ile ilgili olarak hedefler verirler ve çalışanlarından bu hedefleri gerçekleştirmelerini beklerler.

Bu sistemde işletmeler kendi ana hedefleri doğrultusunda kurum içindeki farklı birimlere ve çalışanlara ayrı ayrı hedefler vermektedirler. Kurumların belirledikleri bu hedefler kurumun kısa ve uzun dönemli ana stratejileri ile uyumlu olmalıdır. Bu sebeple kurumların stratejik hedeflerine ulaşabilmelerinin yolu hedefleri çok iyi belirlemek ve bu hedeflere ulaşabilmek için birimlerin ve bireylerin önündeki engelleri kaldıracak ve onları hedefe odaklayacak uygulamaları hayata geçirmektir. Kurumun bu yönlendirici faaliyetleri ne kadar başarılı olursa hedeflerin gerçekleşme oranı da buna paralel olarak gerçekleşecektir. İşletmeler hedefleri belirlerken

öncelikle örgütsel hedefleri daha sonra birim hedeflerini daha sonra takımların ve en sonunda ise bireysel hedefleri belirlerler.

1.3.1. Örgütsel Hedefler

Çok iyi düşünülmüş örgütsel hedefler etkin bir yönetimin vazgeçilmez şartlarındandır. Üst yönetim şirketin yönleneceği hedef doğrultusunda organizasyonel hedefleri koymalı ve gerekli planlamaları da yapmalıdır. Hedefler, organizasyonun varlık sebebini, organizasyonda ne tür iş yapıldığını, yapılan işin potansiyelini ve şirketin belirli bir zaman sonra nerede olmak istediğini göz önünde bulundurarak belirlenmelidir. Şirket üreteceği mal ve hizmeti doğru olarak belirlemeli ve hedef müşteriyi çok iyi tanıyor olmalıdır (Ergin, 1994:8).

Örgütsel hedeflerle yönetimi uygulamaya başladıkları andan itibaren o an için kendi bulundukları durum ve belli bir zaman sonra ulaşmak istedikleri yer konusunda birçok sorunun cevabını da bulmak durumundadırlar. Örgütler bu soruların cevabını verdikten sonra kendilerine makul ve ulaşılabilir bir hedef koyarak bu hedeflerine ulaşmak için tüm güçleriyle çalışmak zorundadırlar. Buradan hareketle zorlu piyasa koşullarında rakiplerden geri kalmamak ve zamana uyum sağlayabilmek için örgütlerin kendi bulundukları durumu ve ulaşmak istedikleri yeri çok net olarak tanımlamış olmaları hayati önemdedir (Özden, 2001: 30).

Şirketin yapabildikleriyle müşteri ihtiyaçları uyumlaştırılarak organizasyonel hedefler belirlenmelidir. Çoğu zaman şirketin ana hedefinin ‘’kar’’ olduğu düşünülebilir. Kar, şirketler için her ne kadar hayati önem taşımakta ise de her zaman bu hedef ana hedef olmayabilir. Uzun dönemde yönetim şirketin değerini artırmak isteyebilir. Yeni fikirlerin, ürünlerin, ve servislerin geliştirilmesi kârdan daha önemli olabilir (Ergin, 1994:8).

Üst yönetim kendi uzun dönemli şirket hedeflerini belirledikten sonra alt kadroların hepsi kendi hedeflerini şirket hedeflerine paralel olarak belirlerler. Etkin hedefler, organizasyonun tüm üyelerinin o hedefi yakalayabilmek için beraber çalışmalarını sağlar. Hedeflerin etkin olması koordinasyonu artırır, değerlendirme için objektif veriler sağlar. Alt kadrolar hedeflerini organizasyonel hedefler doğrultusunda gerçekleştirmeye çalışacakları için motivasyonları da bu durumdan pozitif etkilenir.

Serbest piyasa koşullarında zorlu bir yarışın içinde olan şirketler kendi organizasyonel hedeflerini oluştururken şirketin belirli bir zaman sonunda olmayı hedeflediği yeri baz alarak hedeflerini belirlemek durumundadır. Bu organizasyonel hedefler genel olarak tanımlandıktan sonra alt hedefler daha ayrıntılı olarak tanımlanır ve organizasyonun bu hedefleri daha alt kadrolara doğru iletilir.

Hedeflerle yönetimde ilk önce işletmenin temel faaliyet alanlarında net, ölçülebilir ve gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesi gerekir. Bu aşama için işletmenin hedefleri ile ilgili olarak her yıl değişmeden kalan genel ifadeler yerine belirli ve ölçülebilir hedefler ortaya koymak önem arz etmektedir. Çünkü ölçülebilir olmayan bir hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğini de belirleyebilmek kolay değildir (Özden, 2001:30).

1.3.2. İşletme Hedeflerinin Belirlenmesi

Bir işletmede hedeflerin belirlenmesinden önce işletmenin kendi fotoğrafını net olarak görüyor olması çok önemlidir. İşletme kendi fotoğrafını ne kadar net ve gerçekçi olarak görebilirse hedeflerini de o kadar gerçekçi ve ulaşılabilir olarak tanımlayabilecektir. Buradan hareketle bir işletme kendi hedeflerini koymadan evvel işletmenin tüm verilerini incelemeli, kapasite kullanımını ve bu kapasiteden yararlanma derecesini, piyasadaki diğer şirketlerle arasındaki benzerlikleri, farklılıkları, kendini üstün kılan özelliklerini, gelişmesi gereken yönlerini yani mevcut durumunu analiz etmelidir.

Yapılan bu çalışmanın sonrasında etkili, ihtiyacı duyulan yeni hedeflerin konulması daima daha gerçekçi olacak ve hedefe ulaşmak ise en üst kademeden en alt kademeye kadar çalışanların birinci önceliği olacaktır. Çünkü gerçekçi olmayan imkansız hedefler çalışanları ümitsizliğe iterken, ulaşılabilir hedefler çalışanları motive edicidir.

Hedeflerin belirlenmesi işletmenin üst yönetiminden başlar ve hedefler hiyerarşisi şeklinde işletmenin alt kadrolarına kadar iner. Üst yönetim tarafından belirlenen temel hedefler, detaylı olarak alt hedefler şeklinde işletmenin alt kademelerine kadar iner. Hedeflerin çok net olarak tüm kademeler tarafından anlaşılması tüm kadronun

aynı şeyi algılaması, tüm kadronun aynı hedefe odaklanması açısından çok önemlidir.

Hedefler nicel ve zaman bazlı olmalıdır. Ayrıca her zaman ölçülebilir çıktı alınabilir olmalıdır. Örneğin yıl sonuna kadar 500 milyon TL'lik satış rakamına ulaşmak, mevcut piyasa şartlarında % 10 satış cirosu artışı sağlamak, önümüzdeki yıl genel giderler oranını bu yıla göre % 3 düşürmek, yıl sonuna kadar yeni müşteri kazanımlarında % 10 artış sağlamak, yıl sonuna kadar kredi kartı pazar payı oranını % 25 ten % 28 e çıkarmak gibi hedefler şirketlerin finansal hedefleri olabilir (Tellioğlu, 2006: 67-68).

1.3.3. Birim ve Takım Hedeflerinin Belirlenmesi

Birim ve takım hedefleri işletmenin belirlenmiş olan genel hedefleri ile uyumlu olmalıdır. Bu anlamda hedefler belirlenirken hedeflerin birimin ve takımın genel durumunun yanında işletmenin hedefleriyle uyumlu ve gerçekleşme derecelerine göre işletmenin performansına pozitif katkı sağlayan hedefler olmasına özellikle dikkat edilmelidir.

Hedeflerle yönetimin ilk safhası işletmenin temel faaliyet alanlarında açık-seçik, ölçülebilir ve gerçekleşebilir hedeflerin belirlenmesidir. İşletme içinde her kademe hatta her çalışan için hedefler belirlenip faaliyetler bu hedeflere göre uygulanıp değerlendirilir. Hedefler organizasyonların, fonksiyonların, bölümlerin, takımların veya bireylerin başarmayı bekledikleri şeyler olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2011).

Hedeflerin belirlenmesi devamlı bir araştırma inceleme ve karar verme sürecini içerir. Birey ve departman bilgisi hedeflerin konmasında bir başlangıç noktasıdır (Tellioğlu, 2006:64). Birim veya takım hedefleri örgütsel hedeflerle ilişkili olup o birim ve takım tarafından başarılması gereken hedefleri ayrıntıları ile açıklar (Tellioğlu, 2006:66).

Hedef belirleme, tekrarlanan bir süreçtir; yani hedefe ulaşmak için izlenecek yolları seçmek, bunlarla hedef arasında ilişki kurmak ve gerekirse hedefi yeniden gözden geçirerek değiştirmek ve böylece en uygun hedef ile buna ulaştıracak yolları bulmak anlamını taşır (Görmüş,1995:46).

Hedefler belirlenirken işletmenin ana stratejilerine uygun hedefleri saptamak önemlidir. Stratejisi olmayan bir örgüt ne yöne gideceği belli olmayan ve önünü göremeyen bir örgüttür. Bir kurumdaki günlük rutin çalışmalar uygun ve iddialı bir hedef oluşturamaz (Güçlü, 2003:62). Hedef belirleme; yönetici ve işgörenler arasında ortak olarak bireyin çalışma davranışları ve çıktılarının tanımlanması bakımından bir etkileşimi ortaya koyar. İşgörenleri uygun bir biçimde çalışma sonuçlarına yöneltmede, çalışma tasarımlarını güçlendirmede, örgütün stratejik amaçlarına destek olur. Hedef belirleme, iş uygulaması açısından ele alındığı zaman bireyin amaçlarına odaklanır ve bireysel yardımlar ve çalışma sonuçlarına katkı sağlar. Hedef belirleme etkinlikleri, çalışma gruplarına uygulanması açısından ele alındığında doğrudan grubun amaçlarına yönlendirilmesini kolaylaştırır ve bireylerin müşterek eylemlerinin ve bütünüyle grup sonuçlarının güçlendirilmesine neden olur (Helvacı, 2002:158).

1.3.4. Bireysel Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerle yönetimde işletme hedefleri kadar bireysel hedeflerde önemlidir. Burada önemli olan nokta en üst yönetici düzeyinden en ast çalışana kadar bireysel olarak çalışanlara verilen hedeflerin işletme hedefleriyle uyumlu olmasıdır. Çünkü tek tek bireylerin hedeflerine ulaşması için yapacakları çalışmalar toplamda işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet edecektir. İşletme hedefleriyle çalışanların hedeflerinin birbirleriyle uyumsuz olması işletme hedeflerine ulaşmayı zorlaştıracaktır.

Bu kapsamda çalışanlara zor ama ulaşılabilir hedefler vermek hem bireylerin işlerindeki performanslarını ve verimliliklerini artırır hem de gelişmelerinde itici güç oluşturur. Kendisinden beklenileni bilen çalışan, hem kendi işinin geçmişteki, şu andaki ve gelecekteki durumunu kıyaslayabilir hem de kendi başarısı hakkında fikir sahibi olur. Burada üzerinde durulması gereken önemli nokta delegasyonun aktiviteler halinde değil sonuçlar halinde yapılmasıdır. Bununla birlikte kişilerin genel eğilimi elde edilmesi gereken sonuçlar yerine yapılması gereken işleri sıralamaktır (Ergin, 1994:2).

Hedeflerle yönetimde astlar ve üstler tarafından birlikte belirlenen, uygun bir güçlük derecesine göre, belirli bir süreyi içeren, açıkça belirlenmiş bireysel hedeflerin yönetici ve beraberinde personelin hedeflere ulaşmada başarı düzeyini artıracağı söylenebilir (Özden, 2001:92).

Bir kurumdaki en üst yöneticiden en alttaki çalışan işçiye kadar herkesin kişisel amaçları vardır. Eğer bu doğru ise birçok şirkette bizler niçin hala bu durumu görmezden geliyoruz? Bunun iki sebebi olabilir; birincisi tam bir tembellik ve uyuşukluk, ikincisi ise çalışanların bireysel hedeflerinin şirket hedefleri ile uyumsuz olacağı geleneksel yanılgısıdır. Oysa ki her geçen gün tecrübe ediyoruz ki; şirket içinde nereye gittiğini bilen ve kendi pozisyonunun farkında olan hedef bazlı çalışanların amaçları ile şirket hedefleri birbirleriyle örtüşmektedir (Batten, 2003:38-39).

1.3.5. Performans Değerlendirme Süreci

Hedeflerle yönetim sisteminin performans değerleme sürecinde izlenecek yollar değişik kaynaklar arasından genelde paralellik arz etmektedir.

Michael Armstrong, hedeflerle yönetimde performans değerleme sürecini; hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, oto kontrol ve çalışana geri bildirim verilmesi şeklinde dört bölüme ayırmıştır. Bu dört bölüm için atılacak adımları ise şu şekilde belirlemiştir. Üst ve astın, astın işinin ilk unsurları konusunda karşılıklı anlaşmaya varması., üst ve astın, belirli bir zaman diliminde astın belirli hedefleri üzerinde anlaşmaya varması, astın her bir hedefi karşılamak için gerekli eylem planını oluşturması, belirlenen periyotta, astın hedeflere yönelik gelişmeleri yöneticiyle periyodik olarak görüşmesi. Böylelikle yapılan gelişme kontrolleri, eylem planlarının değişmesi ve hedeflerin düzenlenmesi gerektiğini ortaya koyabilir. Son olarak ise belirlenen zaman dilimi sonrasında, yönetici ve astın hedefleri üzerinde astın performansını birlikte değerlendirmek için toplanmasıdır (Özdemir, 2011).

Hedefler kurumun misyon durumunu içermeli, hedefler ve eylem planlarının her ikisi de kurumsal planlama dökümanları ile ilişkili olmalıdır. Aşağıdaki tabloda hedeflerle yönetimde temel evreler gösterilmiştir.

TABLO 1: HEDEFLERLE YÖNETİMDE TEMEL EVRELER

Temel Öğeler	**Başlıca Evreler**
1.Hedeflerin Belirlenmesi	a. Uzun dönemli stratejik hedeflerin belirlenmesi ve stratejik planlama
	b. Spesifik örgütsel hedefler
	c. Departman düzeyinde hedef belirlenmesi
	d. İş ile ilgili bireysel hedeflerin belirlenmesi
2 . Faaliyetlerin Planlanması	e. Faaliyet planlarının hazırlanması
3. Kendi Kendini Kontrol	f. Plan uygulamalarının gözlemlenmesi ve sapmaların düzeltilmesi
4. Periyodik Değerlendirmeler	g. Hedeflere doğru gidişin değerlendirilmesi
	h. Performansın bütün olarak değerlendirilmesi
	-Yönetici eğitimi ve geliştirme
	-Ücretlendirme
	-İşgücü planlaması yoluyla davranışların güçlendirilmesi ve güdülemenin artırılması

(Tellioğlu, 2006:63)

1.4. HEDEFLERE ULAŞMADA PERFORMANS GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN KOŞULLAR

1.4.1. Bireysel Özelliklerin Performansa Etkisi

Bireylerin kendi kültürel ve demografik özelliklerinin performansı üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Bu özellikler unvan, ücret durumu, medeni durum, yaş, eğitim seviyesi, cinsiyet, iş tecrübesi ve farklı kültürel özelliklerdir.

Bir kurumda çalışan bireylerin genç veya yaşlı olması performans üzerinde etkili olan bir özelliktir. Yaşın performansa etkisi farklı kültürlerin yönetim anlayışına göre farklılık arz etmektedir. Örneğin fırsatlar ülkesi ABD'de genç yaştaki çalışanlara yükselebilmek için daha fazla şans tanınırken Japonya gibi daha geleneksel yapıdaki ülkelerde yükselebilmek için belirli bir süre o işte tecrübe kazanmak şartı aranmaktadır. Burada her iki yaklaşımında kendine göre anlamlı olan savunma mekanizmaları mevcuttur. Genç yaştaki çalışanların, yaşı ilerlemiş olan çalışanlara göre dünyadaki gelişmelere ve değişimlere daha çabuk adaptasyon sağlamaları söz konusu iken diğer taraftan genç yaştaki çalışanların yönetimsel konularda bilgi ve tecrübe eksikliği görülmektedir Yine önemli bir konu çalışanın cinsiyeti konusudur. İş yaşamındaki kadın erkek eşitsizliği kadınların hem iş yaşamında hem de çocuk yetiştirmedeki sorumluluklarının fazla olması performansa etki yapan faktörlerdir. Bunun yanında kadınların duygusal anlamda erkeklere göre daha zayıf olmaları ve olumsuz durumlardan daha fazla etkilenmeleri söz konusudur. Kişinin medeni durumu söz konusu olduğunda ise evlilik kurumunun iyi veya kötü gidişatı performansı farklı olarak etkilemektedir. İyi bir evlilik performansa olumlu olarak yansırken, kötü bir seyir izleyen birliktelikler kişinin performansına olumsuz katkı yapmaktadır. Eğitim düzeyi de çalışanların performanslarına etki etmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların yükselme ve sorumluluk alma imkanları daha kısa zamanda mümkün olmaktadır (Özmutaf, 2007:49).

Bütün bunların yanında kişinin unvanı, ücreti konusundaki tatminkarlığı, toplam iş tecrübesi gibi faktörlerde kişinin performansı üzerinde etkilidir. Genel olarak çalışma şartlarından memnun olan bir çalışan performansının devamlı yüksek olması için çaba harcayacaktır. Bunun yanında genel çalışma şartlarından memnun olmayan bir

çalışan ise işine karşı isteksiz, mutsuz ve ilgisiz olacağından performansı düşük kalacaktır.

1.4.2. Motivasyonun Önemi

Bütün kurumlar çalışanlardan daha fazla verim almak ve çalışanların performanslarını yükseltmek için neler yapılabileceği ile ilgilenirler. Özellikle personelini teşvik etme, ödüllendirme, liderlik gibi konularda ve çalıştıkları kurum ile ilgili olarak motive olmalarına dikkat etmektedirler. Buradaki temel amaç performansı devamlı olarak yüksek tutarak kurumun beklentilerine uygun iş sonuçlarına ulaşmaktır.

Motivasyon, performans geliştirme sistemini etkileyen ve kilit rol oynayan en önemli bağımsız değişkendir. İnsan kaynakları gelişiminde en önemli amaç ve sonuç performans gelişimidir. Hedeflerle yönetim sisteminin organizasyonel performansı da artırdığına dair kişilerde geniş bir anlayış birliği vardır (Minaudo, 2007:11). Motivasyon, bireyin gerçekleştirmekte olduğu bir dizi faaliyet sonucunda hedefe ulaşmayı ve kendi ihtiyaçlarını da karşılamaya yarayacak değerde bir ödül ile takdir edileceğini beklediği ve buna inandığı zaman ortaya çıkar. Kurumlar personele işlerinin önemli olduğu duygusunu ödül, ücret, terfi gibi motive edici uygulamalarla gösterirler. Bu durumda personeldeki motivasyon artışı, performans ve ulaşılan sonuç arasında açık ve işleyen bir ilişki olduğunda ve bu çıkan sonucun ihtiyaçları ve beklentileri karşılıyor olması durumunda söz konusu olmaktadır (Özden, 2001: 91).

Motivasyon, personelin başarılı olmalarına kişisel tatmine ulaşmalarına yardımcı olmaktır. Yöneticiler kendilerine bağlı olarak çalışan personellerinin yaptıkları işlerinde kendilerinden bekleneni verebilmeleri konusunda personeline yardımcı olmalıdır. Beraber çalıştığı elemanlarını nelerin mutlu ettiğini bilerek elemanların mutluluğu için çaba sarf etmelidir. Personelin cesaretlendirilip değer verilmesi ve bu değer verilmenin personele hissettirilmesi son derece önemlidir (Gümüş, 1995:19).

Sürdürülebilir bir ekonomik gelişme için işletmelerin fiziki ve beşeri kaynaklarını optimum düzeyde verimli kullanarak rekabet edebilir bir seviyede kalmaları kendileri için hayati bir zorunluluktur. Çalışanların performanslarından optimum seviyede yararlanmak ve motivasyonlarını daima üst seviyede tutabilmenin yolu etkili bir insan kaynakları yönetimi stratejisi belirlemek ve uygulamaktan geçer.

Tecrübeli yöneticiler çalışanların motivasyonunu artırabilmek için stratejik insan kaynakları yönetiminin yöntemlerinden yararlanmaktadırlar. Bazen bu yöntemleri ayrı ayrı kullanabildikleri gibi bazen de birlikte uygulayabilirler. Kendisini ve karşısındakini iyi tanıyan bir yönetici farklı kişilere farklı motivasyon yöntemleri uygulayabilir. Örneğin kimi çalışanlar açısından verimi artırmak için iyi ilişkiler yeterli olduğu halde kimi çalışanlar için belirli düzeyde disiplinden bahsetmek mümkündür (Öğüt v.d., 2004:286).

Personeli motive etmek, onları hangi dürtülerin daha iyi çalışmaya yönlendirdiğini anlayabilmektir. Bu onların bireysel ihtiyaçlarını anlamak ve daha iyi çalışma arzusu gösterecekleri çalışma koşullarını oluşturmakla mümkün olabilir. Motivasyonu yüksek olan personelin yüksek performans göstererek hedefleri daha kolay gerçekleştirdiği basit ama doğru bir gerçektir (Özden, 2001:77-78).

Amaçlara Göre Yönetim adlı eserinde Nuri Çerigenç, motivasyonun; daha yüksek gelir, sosyal statü ve saygı, güvenlik, ilginç iş, ilerleme fırsatı, yapılmaya değer bir işe sahip olma, kişisel kudret ve etki sahibi olma, kişiliğe saygılı olma, adil, dikkatli ve sürekli nezaket ile sağlanacağını belirtmektedir (Çerigenç, 1972:146).

Motivasyon, kurumlarda işgörenleri ve yöneticileri belli bir amaca doğru yönlendirme sürecidir. Hedeflerle yönetim de performansı yüksek tutarak personeli hedeflere yönlendirmede motivasyonu bir araç olarak kullanmakta ve bu da terfi, ödül gibi araçlarla sağlanmaktadır. Son olarak şurası bir gerçektir ki; kurumların personeli ve yöneticilerinden yüksek performans ve yüksek verim alabilmesinin yolu çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyecek olan çalışma ortamının ve çalışma şartlarının sağlanmasından geçmektedir.

1.4.3. Yetki Devri ve Astların Yönetime Katılımı

Yetki en basit anlamı ile, ‘’üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı’’ şeklinde ifade edilebilir. Clayton’a göre yetki; personeli yönlendirme ve kurum hedeflerine ulaşması için belirli görevleri yerine getirme hakkıdır (Özden, 2001:81). Yetki verme, üst kademede bulunan emir-komuta yetkisinin bir alt kademeye devredilmesidir. Bir yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisinin kullanmayıp kendisine bağlı astlara devretmesidir. Bu şekilde ast’a yetkinin devredilmesi ile ast’a belirli işlerin devredilmesi, karar verme

hakkının devredilmesi ve kendisine verilen işi tamamlaması ile ilgili sorumluluğun verilmesi gibi üç önemli özellik devredilmiş olur. Ne zaman bir yetki devri olursa, yetkinin verildiği kimse yetkiye karşılık sorumluluğu da beraberinde yüklenmiş olacaktır (Özden, 2001:82).

Yetki, aynı zamanda hedeflerle yönetim ile doğrudan ilişkili olan yönetime katılma ile ilgilidir. Kararlara katılma, yetki verme ve uygulama yetkisini kurum personeline vererek ast ve üst hedefleri birlikte belirlerler. Yetki devri yapılmış personel kendilerini etkileyen işletme ile ilgili tüm kararlara katılırlar. Bu noktadan hareketle kararların alınmasında sorumluluk sahibi olan personel alınan kararlara sahip olma ve sorumluluğunu da üzerinde hisseder (Özden, 2001:82).

Hedeflerle yönetim sisteminde yönetime katılma ve sorumlulukların dağıtılması önemli bir kavramdır. Sorumluluğu alan çalışanların bireysel girişkenliğinin artması ve bireysel sorumluluğunu daha da güçlendirerek işine sıkı sıkıya sarılması mümkün olmaktadır. Yetki devri yetkiyi devreden bir bireyin yetkiyi devrettiği kişiye olan güvenini göstermektedir. Yetki alan kişi bu yetkiyi, yetki veren yöneticisinin verdiği hareket serbestliği sınırları içinde kullanır (Özden, 2001: 82-83).

Yetki devrinin gerçekleşmesi ile kendisine güven duyulan, sorumluluk verilen personel her zaman bu sorumluluğunun bilincinde olarak hem yetkiyi kullanarak kendi yönetimsel becerilerini geliştirecek hem de kendisini ispatlayabilmek için performansını artırma çabası içinde kendisine verilen bireysel ve kurumsal hedefleri gerçekleştirebilmek için daha da çok çalışacaktır.

Astların yönetime katılmasının, hedeflerle yönetim sisteminin her aşamasında bütünleşmeyi sağlayarak bireysel, örgütsel ve yönetsel etkinliği artıracağı varsayılmaktadır.

Günümüz çalışma koşullarında çalışanları yönetime katmak, yaptıkları işleri keyif alarak yapmalarını sağlamak, çalışanların devamlı olarak verimliliklerinin artırılması için çalışmak liderlik ve yönetim anlayışının vazgeçilmez gereği haline gelmiştir. Kurumlardaki yönetim kadroları bu gerçeği göz önünde bulundurarak çalışanların işyerlerinde alınacak kararlara katılımını sağlamak ve çalışanların enerjilerini çalıştıkları kurumda ortaya koymalarına imkan verecek düzenlemeleri yapmak durumundadırlar (Nicholsan, 2003:57).

Hedeflerin belirlenmesi ile belirlenen hedeflerin başarı düzeyleri çalışan personelin kendisine verilen görevleri benimsemelerine bağlı olacaktır. Eğer bir çalışan kendisinden beklenen sonuçların belirlenmesinde kararlara katılamıyorsa kendisinden yapması beklenen görevleri de benimsemesi zor olacaktır. Bu sebeple üstleri tarafından kendisine dikte edilen görevleri zor görecek ve performansı düşecektir. Yönetime katılım, karşılıklı tartışma ortamı ve problemleri ortaya koyabilme imkanı sağladığından, birlikte alınan kararların astlar tarafından kabul edilmesi ve sahiplenilmesi daha kolay olacaktır (Özden, 2001:88).

Çok büyük olasılıkla çalışanlar kurum içinde alınan değişiklik kararlarına direnç göstermektedirler. Alınan bu değişiklik kararlarına üst yönetimle birlikte ast çalışanlarında katılması çalışanlar içinde muhtemel dirençleri yok edecektir. Bu durumda yapılacak olan değişikliği personele açıklama, benimsetme ve olumlu yönlerini anlatma zorluğu büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Ayrıca bu kararlara katılım personele verilen bir değerin göstergesi olduğundan çalışanlarda motivasyon artışı buna paralel olarakta performans artışı sağlayacaktır.

Diğer taraftan astların yönetime katılması denetimde kolaylık sağlamaktadır. Yapılan faaliyetlerin planlara ve hedeflere uygunluğu etkili bir denetim ile mümkün olabilmektedir. Etkili bir denetim ise ast ve üst arasındaki ortak yönetim ve işbirliği ile sağlanabilir. Kararların alınmasında etkinliği olan personel, kararların yürütülmesinden de sorumluluk duyacaktır. Çalışan ile yöneticisi arasındaki katı otorite ilişkileri kalkar, hedeflerden sapma olması durumunda bu durumun düzeltilmesi için işbirliğine gidilir. Ayrıca katılımın personele sağladığı yüksek moral, motivasyon ve iş doyumu sayesinde işten ayrılmalar ve işe devamsızlıklar azalacaktır. Yönetime katılımda temel amaç hedeflerle yönetim içinde hedefe ulaşmada personelin faaliyetlere, kararlara, uygulamaya ve kontrole katılımını sağlamaktır. Katılımın verimliliğe ve performans artışına doğrudan etkisi çok büyük olmaktadır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; hedeflerle yönetim, yönetime katılmaya müsait bir ortam hazırlamaktadır. Ast çalışan ve üst yöneticilerin kararları beraber alması, sorumlulukları dağıtması, ast ve üst arasındaki katı hiyerarşiye izin vermemesi, çalışanların iş doyumunu, işi sahiplenmesini, kararların uygulanmasına destek

olunmasını, motivasyonun üst seviyede olması sonucunu getireceğinden dolayı personelin verimliliği ve performans artışı beklenilen bir sonuç olacaktır.

1.4.4. Bireysel Hedefler Belirlenirken Göz Önünde Bulundurulması Gereken Noktalar

Hedeflerle yönetim sisteminde ast ve üstlerin kurum hedeflerini birlikte belirlemelerinin personelin bireysel hedeflerinin belirlenmesinde motive edici bir etkisi olmaktadır. Hedef belirlenmesi ile ilgili yapılan araştırmaların çoğu istek düzeyi konusunda yapılan çalışmalardır. Frayer, bireylerin hedef saptamaya zorlanmasının başarı düzeylerini yükselttiğini belirtmiştir. Hatta sonuçların bilinmesinden daha çok başarı üzerine hedeflerin belirlenmesinin daha etkin olduğunu belirtmektedir. Loche ve Bryan'ın araştırmaları sonucunda, önceden planlanan başarı ne kadar yüksek olursa ulaşılan başarının da o kadar yüksek olacağı görüşü savunulmuştur. Fakat Stedry ve Kay'da üstlerin imkansız olarak kabul ettiği, ulaşılması oldukça zor olan hedeflerinde ulaşılan başarıyı oldukça düşürdüğü sonucuna ulaşmışlardır. Loche ve Bryan'ın araştırmaları sonucunda ortaya çıkan bir diğer önemli nokta ise, personele belirlenmiş bir hedefin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyduğu minimum zaman yerine daha fazla zaman verildiğinde yapılan işin daha fazla zaman aldığıdır. Belirli bir zamanı içeren bireysel hedeflerin verilmesi, yöneticilere kendilerini denetleme imkanı verecektir (Özden, 2001: 91).

Hedef saptamaya ilişkin yapılan araştırmalar ışığında, personele soyut ifadelerle hedef belirlemek yerine somut ve net hedeflerin verilmesinin ulaşılan başarı düzeyini yükselttiği söylenebilir. Şöyle ki; personele ellerinden gelenin en iyisini yapmalarının söylenmesi yerine şu kadar zamanda şu miktarda işin yapılmasının söylenmesi performans ve başarı düzeyini artıracaktır (Özden, 2001: 91).

Sonuç olarak yönetime katılan, belirlenen hedefler üzerinde söz sahibi olan, alınan kararların uygulanmasında sorumluluk taşıyan personele makul bir zorlukta verilen hedeflerin personelin motivasyonunu ve performansını artıracağı görüşü genel bir kabul görmektedir.

1.5. HEDEFLERLE YÖNETİMİN PERFORMANS GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN GÜÇLÜ ve ZAYIF YÖNLERİ

1.5.1. Güçlü Yönleri

Tüm performans değerlendirme sistemlerinde olduğu gibi her sistemin olumlu ve olumsuz olarak değerlendirilen taraflarının olması doğaldır. Hedeflerle yönetim sistemi işletmeler için sihirli bir değnek değildir. Bununla birlikte başarılı bir şekilde uygulandığında işletme performansının ve verimliliğinin arttığının gözlendiği bir çok kaynakta belirtilmektedir. Bu sebeple günümüzde birçok işletme hedeflerle yönetim sistemini başarılı bir şekilde uygulayarak piyasadaki rakipleri ile mücadele etmenin ayakta kalabilmenin ve bir adım öne çıkabilmenin savaşımını vermektedir.

Başarılı bir şekilde uygulanan hedeflerle yönetim sisteminde elde edilecek sonuçları belirtmek istediğimizde sayabileceklerimiz şunlardır. Hedeflerle yönetim, işletmelerde çalışanların güçlerini israf etmeden temel amaçlar doğrultusunda kullanmalarını sağlar. Hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık kazandırır. Çalışanlar organizasyon faaliyetlerine kişisel olarak katılabilirler. Böylelikle bireysel hedefler ile kurumsal hedefler dengelenebilir. Yöneticilerin ve çalışanların motivasyonlarını artırıp, otokontrole imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerini sağlar. Yetki devrini kolaylaştırır. Katılım ve geri bildirim uygulaması, iş verimliliğinin artmasına, kararların daha kolay benimsenmesine, daha akılcı çözümlere ulaşılmasına ve iş doyumuna yol açar. Araştırmalar, kurum yönetiminde katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışı hakim olduğunda, çalışanların işine, üstlerine ve örgüte bağlılıklarının arttığını göstermektedir. Hedeflerle yönetim, planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha işler hale getirmektedir. Hedeflere nasıl ulaşılacağı detaylı olarak belirlendiğinden kontrol kolaylaşır. Hedef belirleme sürecinde ast ve üstün ortak çalışma içerisinde olmaları, birbirlerinden ne beklediklerini bilmelerini sağlar. Bu durum çatışma ve anlaşmazlıkları azalttığı gibi değerlendirmeleri de daha objektif kriterlere bağlar. Yenilik, esneklik ve takım çalışması arasında bir uyum sağlar. Hedeflerle yönetim, yöneticilerin kendi kendilerini kontrol imkanı sağlar. Hangi sonuçlara ne zaman ulaşılması gerektiğini bilen yönetici, faaliyetleri düzenleme ve performansını değerlendirmede üstlerine daha az bağımlı kalır. Hedeflerle yönetim planlarla yürütülmesi zorunlu olan bir işleyişe sahiptir ve bu özelliği plan yapmalarını zorunlu kılar. Daha adil bir

ödüllendirme sistemi ve terfi planları geliştirmede yardımcı olur. Hedeflerin belirlenmesi, örgütsel birimlerin ulaşmak istedikleri sonuçları vurguladığından işletmede tüm çabalar belirli hedeflerin gerçekleşmesine yöneliktir. Hedeflerle yönetim bu hedeflere hizmet etmeyen gereksiz faaliyet ve çabaların en aza indirilmesini sağlar. Oluşan ve oluşması muhtemel sorunları daha kolay ve zamanında belirler. Ücret ve maaş yönetiminde temel ilke olan ‘’eşit işe eşit ücret’ in uygulanmasına imkan verir. Her pozisyon için hedeflerin saptanması, örgütün farklı birimleri arasında birliğin sağlanmasına yardımcı olur. Elde edilen sonuçları önceden belirlenmiş güvenilir amaçlarla karşılaştırma yoluyla ölçerek, diğer değerlendirme tekniklerinde bulunan öznellik oranını azaltır. Değerlendirme görüşmelerinde dikkatleri iş başarısı üzerine toplar ve kişilikle ilgili niteliklere ancak amaca etkisi durumunda değinir. Bu nedenle görüşmeler daha çok somut veriler üzerinden yapıldığı için anlaşmazlık durumu minimuma iner. Hedeflerin önceden saptanmış olması çalışanın güdülenmesini sağlar ve başarı ihtiyacını canlandırır. Performans değerlendirme aracı olarak kullanıldığında, periyodik değerlendirmeler sonucu çalışanın eğitim ihtiyacını belirler, kişisel gelişimini sağlar. Kişiler arası iletişimi ve takım çalışmasını teşvik eder. Çalışanın özdenetimi gerçekleştirilmesine, daha çok yetki ve sorumluluk almasına, karar süreçlerine aktif olarak katılmasına olanak sağlar ve bu durum çalışanın örgütsel hedefleri benimsemesine katkıda bulunur (Göztür, 2000:62-64, Tellioğlu, 2006:84-85, Biçen, 1990:43-44, Ergin,1994:6, Barutçuoğlu, 1995:74-80).

1.5.2. Zayıf Yönleri

Hederlerle Yönetim Sistemini uygulayan her işletmenin belirtilen yararların hepsini gerçekleştirmesi beklenmemelidir. ABD’de Fortune 500 listesine giren ve hedeflerle yönetimi uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin ancak % 10’unun Hedeflerle yönetim sisteminin yararlarını tam olarak gerçekleştirdikleri belirlenmiştir. Hedeflerle yönetim yukarıda belirtilen avantajlarının yanında bazı dezavantajları da içerisinde barındırmaktadır ve bu nedenle her soruna çözüm olabilen bir sistem olarak düşünülmesi doğru değildir. Sistemin yapısından kaynaklanan bir takım nedenlerden ya da sistemin uygulandığı organizasyonun yapısından ve uygulayanlardan kaynaklanan nedenlerden dolayı eleştirilmektedir (Göztür,2000:64).

Hedeflerle yönetimin başarısı büyük ölçüde tepe yönetimin katkı destek ve isteğine bağlıdır. Tepe yönetimin ciddi olarak desteklemediği, uygulamasını sadece insan kaynakları departmanına bıraktığı bir sistem başarılı olamaz. Hedeflerle yönetim çift yönlü bir iletişim sürecini kapsamaktadır. Tek yönlü iletişimi uygulayan diğer yöntemlere göre daha fazla zamana ve emeğe gereksinim duyulur. Hedeflerin ölçülmesinde karşılaşılan güçlük özellikle işletmenin üst kademelerine çıkıldıkça kendini gösterir. Hedefleri ölçmek için yapay zorlamaların olması muhtemeldir. Ayrıca bu ölçme işlemlerinin maliyeti de oldukça büyük miktarlara ulaşabilir. Hedeflerle yönetim sisteminde dikey koordinasyon kolaylaşırken bölümler arası yatay koordinasyon güçleşebilir. Bölümün ve çalışanın amaçları arasındaki uyumsuzluk dikey koordinasyonu da zorlaştırabilir. Sistemin en fazla eleştirilen yönlerinden birisi de bu sistemde yazışma ve raporların çok fazla olmasıdır. Sürekli olarak raporların alınması, yazışmaların yapılması ve tabloların hazırlanması yöneticilerin zamanının büyük kısmını almaktadır. Bu durum özellikle yönetim kademesine sıkıntı vermekte ve hedeflerle yönetimin amaç ve özelliği ortadan kalkıp yerini toplantı düzenlemek ve raporların hazırlanmasına bırakmaktadır. Hedef belirlemeye çok fazla zaman ayrılmakta bu hedeflere nasıl ulaşılacağı ve uzun vadeli planlamalar genellikle ikinci plana atılmaktadır. Yöneticiler hedeflerine ulaşmak için her türlü araçların kullanılmasını meşru olarak görebilmektedirler. Bu durumun etik olmayan bazı uygulamaları da beraberinde getirme riski vardır. Kabul edilebilirliği yüksek olan hedeflerin yöneticiler tarafından formüle edilmesi uzun zaman almaktadır. Bu durum gerçekçi planların yapılmasını ve uzun ve detaylandırılmış bu planların uygulanabilirliğinin test edilmesini göz ardı eder. Kurumlar hedeflerle yönetimin sonuçlarını görmek için aceleci davranırlar. İlk yıl uygulamaya alınan sistemin bir yıl sonra olumlu sonuçlarını görmek isterler. Hemen beklenilen sonuç görülemeyince de sistem hakkında güven sorunu oluşur. Ödüllendirmenin performans değerlendirmeyi temel almasından dolayı çalışanlar hedefler ile maddi getirileri karşılaştırmaya tabi tutarlar. Emeğinin değerini en üst seviyeye çıkarmaya çalışan ast çalışanlar maksimum başarıyı yakalayabilmek için ulaşılması kolay, kısa sürede en fazla getiriyi sağlayan hedefler üzerine odaklanırlar (Göztür, 2000:62-64, Tellioğlu, 2006:84-85, Biçen, 1990:43-44, Ergin,1994:6, Barutçuoğlu, 1995:74-80).

Deming ve arkadaşları ise, hedeflerle yönetimi kaliteden çok miktarı, uzun dönemli başarı yerine kısa dönemli başarıyı, dinamik gelişim ve değişimden çok kontrolü,

işlem yerine sonuçları ve takım çalışması yerine kişisel performansı teşvik eden bir sistem olarak değerlendirmektedirler. Bu sistemde karşılaşılan en temel sorun açık olmayan ve ölçülemeyen amaçların saptanmasıdır. Bunun yanı sıra, çalışanların niceliksel amaçlara ulaşmayı seçmesi durumunda kalite göz ardı edilebilir. Kaliteyi belirleyen amaçların ölçülmesinin zor olması, yönetici ve çalışanları öznel amaçlara doğru yöneltebilir (Dilsiz, 2006:90). ‘‘Yöntemin diğer bir sakıncası da hazırlanması için uzun zaman gerektirmesidir. Performansın ölçülmesine zaman ayrılması yanında, hedef belirleme, gelişimin ölçülmesi ve dönüt sağlanmasına da zaman ayrılması sürecin çok uzun olmasına neden olmaktadır. Çalışanlarla birlikte hedeflerin belirlenmesi, üstlerle çalışanların arasında çekişmelere neden olabilir. Üstler performans hedeflerini yukarıya doğru çekmeye çalışırken, astlar daha düşük olanların seçilmesini zorlayabilirler. Bu durumda işin özellikleri ve kişinin yeteneklerinin bilinmesi büyük önem taşır. Standartların belirlenmesinde güvenirlilik ancak bu özellikler ve yeteneklerin bilinmesiyle sağlanabilir. Aksi durumlarda performans değerlendirmenin yararlılığından söz edilemez’’ (Dilsiz, 2006: 90-91). Ayrıca sistemin zaman içinde ödüllendirme veya cezalandırma aracı olarak kullanılma ihtimali vardır. Bu durum çalışanlar üzerinde ciddi psikolojik baskı unsuru olabilir (Görmüş, 1995:42).

Yine, değerleme sürecinde ast ve üst yoğun çaba ve çok zaman harcamak zorundadır. Bu yöntemin bir başka dezavantajlı yönü de hedefin başarıldığının yanı sıra nasıl başarıldığının önemli olmaması ve bunun göz ardı edilmesidir. Eğer bir satış yöneticisi istenen satış düzeyine yasal ve etik olmayan yöntemlerle ulaşıyorsa bu işletmeye zarar verebilir. Bu gibi yasal ve etik olmayan durumların olabilme potansiyeli yöneticilerin astlarını daha sıkı izleme zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Hedeflerle yönetim sistemi eleştirilen ve sakıncalı olarak değerlendirilen tüm yönlerine rağmen günümüz ticari yaşamının rekabetine ayak uydurabilmek için işletmelerin çok yoğun olarak uyguladıkları bir sistemdir. Sistemin yoğun olarak kullanılmasının önemli bir sebebi şirketlerin çalışanları çok yoğun bir tempoda çalıştırma imkanı bulmaları ve kendi şirket karlarını yükseltmeleridir.

2. HEDEFLERLE YÖNETİM SİSTEMİNİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Hedeflerle yönetim sistemi, çalışanların performanslarının gelişiminde olumlu yönde katkılarının olduğu varsayımıyla organizasyonlar tarafından genel olarak tercih edilen bir değerlendirme yöntemidir. Hedeflerle yönetim sistemi düzey ve fonksiyonu ne olursa olsun, her yöneticiye, her çalışana uygulanabilen bir sistemdir. Hedeflerle ilgili ihtiyaçları kişisel ihtiyaçlar haline dönüştürerek performans artışlarını gerçekleştirdiği genel kabul görmektedir.

Organizasyonları başarılı kılan asıl önemli nokta strateji belirlemek değil, belirlenen stratejileri hayata geçirebilme becerisidir. Şirketlerin başarısına engel olan asıl faktörler, şirket hedeflerinin çalışanlar tarafından anlaşılamaması, şirketin belirlediği stratejileri, şirketin bireysel hedef, kaynak kullanımı, ödüllendirme gibi teşvik edici faktörleri belirlenen stratejilerle ilişkilendirememesi, stratejileri iş hedefleri olarak belirleyememesi, ve iş hedeflerini gerçekleştirebilecek becerileri ortaya koyamamasıdır. Bunun yanında şirket stratejilerinin çalışanların iş hayatlarına girememiş olması da başarıya engel olan asıl nedenlerdendir (Güner, 2008:249).

Yönetici sınıfının örgüt hedeflerine rahatlıkla ulaşabilmelerinin yolu örgütteki insan kaynağını örgütün hedeflerine maksimum düzeyde kanalize etmeleriyle mümkündür. Bir kurumdaki çalışanların nitelikli çalışanlar olması o kurumun piyasadaki kurumsal itibarının yüksek olmasında önemli oranda payı vardır. Faaliyet gösterdiği alanda fark yaratan şirketler yetişmiş beyin gücüne, entelektüel birikime sahiptirler ve bu şirketler stratejik bilgiyi hem üretebilme hem de kullanabilme konusunda her zaman dikkat çekici olmaktadırlar. Bilgiyi üreten, entelektüel birikimi sağlayan çalışanların beyin gücüdür. Bu noktada kurumlara rekabet üstünlüğü sağlayan ve kurum itibarını yücelten gücün çalışanların entelektüel bilgi birikimi olduğu yöneticilerin her zaman dikkate alması gereken bir olgudur (Karaköse, 2007:11).

Bir kurum içindeki performans artışının veya azalışının hem bireysel hem de kurumsal olarak değerlendirilmesi gerekir. Bir kurum içindeki bireylerin belirli zamanlarda kurum içindeki farklı gruplarla birlikte iş yapıyor olmalarından dolayı bireysel performansın artışı veya azalışı söz konusu olmaktadır. Bireysel

performansın artması veya azalması aynı zamanda kurumsal performansa da etki etmektedir. Bireysel performans penceresinden baktığımızda bireysel performansın artması bireyden takıma, takımdan bölüme, bölümden diğer bölümlere ve kuruluşun tamamına etki eden bir süreçtir ve bireysel performansın artışına yönelik olarak kurum içinde yapılan tüm çalışmalar bu anlamda çok önemlidir.

2.1. Örgütsel Performansa Etkisi

Örgüt performansına dayalı ödüllendirme ve ücret planları çalışanların örgüt ile bütünleşmelerini sağlamak ve çalışanları birlikte çalışmaya yönlendirmek amacıyla oluşturulmuş bir yöntemdir. Doğrudan performansa dayalı birey ve takım uygulamalarına göre daha dolaylı bir ödüllendirme sistemidir. Bu sistem ile ‘‘şirket hepimizin’’ felsefesi örgüt içinde yayılmakta ve şirket çalışanları içinde bütünleşme ile motivasyon ve başarı artmaktadır (Erkut, 2005:101).

Şirketlerin zorlu piyasa koşullarında başarılı olmalarının olmazsa olmaz koşulu insan kaynağının kalitesinin artırılmasıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu sebeple sorumluluk alanı değişmekte, farklı eğitimlerle fonksiyonel alanları genişlemektedir. Bu kapsamda en önemli görevleri ise rekabet avantajı yaratmada insan kaynağı faktörünü yönlendirmektir (Akgeyik, 2002:32). Artan rekabet ortamında işletmeler kendi verimliliklerinin artırılmasının yolunun çalışan performanslarının artırılmasında olduğunu görmüş ve bu yönde uygulamalara başlamışlardır. Uygulanan sistemler öncelikle işletmenin amaçlarının daha iyi iletişimi, bireylerin anlaşılmış hedeflere varması için geliştirilmesi, yönetici ve çalışanlar arasında yakın bir ilişkinin teşviki üzerinde yoğunlaşmaktadır (Enhoş, 1998:4). Bu noktadan hareketle yönetici ile çalışanlarında yakın bir ilişki içerisinde devamlı olarak ortak amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştıkları sistem, hedeflerle yönetim sistemidir. Hem alt kademe çalışanların hem de yöneticilerin birlikte kendi hedeflerini dolayısıyla örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmek için kendi performanslarını her zaman üst noktada tutarak hedefe gitmeleri örgütün performansını olumlu yönde etkileyecektir.

2.1.1. Uygulamalardaki Durum

Hedeflerle yönetim sistemi ilk zamanlardan beri özellikle özel sektör alanında çok geniş bir uygulama alanı bulmuştur ve hala da özel sektör kuruluşlarında geniş olarak uygulanmaktadır. Bu alanda birçok araştırma da yapılmıştır. Ruth ve Brooks 1982 yılında yaptıkları çalışmada Fortune 500 listesindeki birçok şirkette hedeflerle yönetim sisteminin iyi bir şekilde uygulandığını belirtmişlerdir. Aynı şekilde 1983'te O'Donnell ve O'Donnell'in ''hedeflerle yönetim geride kalmış bir yöntem midir?'' sorusuna hedeflerle yönetim sistemini performans değerlendirme, performans planlama ve gözden geçirme şeklinde uygulayan şirketlerde %79 oranında hayır cevabı verilmiştir. Sonuç olarak, sonuç odaklı performans değerlendirme, Fortune listesindeki birçok büyük şirket tarafından kullanılmaktadır (Curtin, 2009:66-79).

1950'li yıllardan itibaren kamu yönetimi alanında verimliliği ve etkinliği artırmak için yönetim teknikleri alanında birçok reform yapılmaktadır. Bu yönetim tekniklerinden birisi de hedeflerle yönetimdir. Hedeflerle yönetim sistemi kamu hizmetleri alanında da geniş bir şekilde uygulama alanı bulmaktadır. Avrupa Birliğine üye 15 ülke ve Norveç'te 1998 yılında yapılan bir araştırmada Avrupa'daki kamu istihdam hizmetlerinde hedeflere göre yönetim uygulaması incelenmiştir.

Bu araştırma sonuçlarına göre, hedeflere göre yönetim sistemi uygulandığında muhtemel tipik hatalar yapılmadığında ve iyi bir uygulama yapılması durumunda başarılı olmaktadır. Bu araştırma sonuçları ışığında iyi bir hedeflere göre yönetim uygulaması; belirli sayıda açık ve anlaşılabilir hedefleri içermeli, kamu istihdam hizmetleri personelinin sisteme bağlılığını ve katılımını sağlamalı, idari kurallarda yoğunluk ve karışıklıkları azaltmalı, hedeflere ulaşabilmek için güvenli, esnek ve gerçek zamanlı yönetim bilgi sistemi oluşturmalı, performansı değerlendirmek için adil ve şeffaf prosedürler oluşturmalı, ve son olarak tamamlayıcı kalite yönetim yaklaşımlarını içermelidir (Mosley, Schütz, Breyer, 2001:96).

Farklı ülkelerde yapılan bu araştırma sonucunda birçok konuda farklı sonuçlar çıkmış olmasına rağmen belirlenen hedeflerin biraz zorlayıcı olması ama aynı zamanda geçekçi olması konusunda bir uzlaşma sağlanmıştır. İngiltere, Fransa ve İsveç gibi yönetim sistemleri daha hiyerarşik bir yapıda olan ülkelerde hedefler bazı

formüllerle yukardan aşağıya doğru bölgesel olarak dağıtılmaktadır. Bunun yanında hiyerarşik yapının çok katı olmadığı Almanya, Avusturya ve Danimarka gibi ülkelerde ise hedeflerin dağılımına daha çok bölgesel yapılanmalar karar vermektedir (Mosley, Schütz, Breyer, 2001:93-94).

Hedeflerle yönetim sistemi getirileri olduğu gibi uygulanan kurumda yeni bir organizasyon yapısı kurmak gibi giderlerinin de olduğu muhakkaktır. En önemlisi, modern yönetim teknolojilerinin masrafları en aza indirmek gibi rolleri olsa da, hedeflerle yönetim sistemini uygulamak için en uygun yönetim bilgi sistemini ve kontrol mekanizmasını kurmak için çok fazla zamana ve yatırım maliyetine ihtiyaç duyulmaktadır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde yirminci yüzyılın son yirmi senesinde hedeflerle yönetim sistemi uygulaması bir performans değerlendirme ve uygulaması olarak geniş bir şekilde uygulanmıştır. 2000'li yıllardan itibaren uygulama ve araştırmalarda belirli bir azalma olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri ordusunda aktif olarak görev yapan bir milyonu aşkın personel için hedeflerle yönetim sistemi uygulamaları bir performans değerlendirme ve uygulama yöntemi olarak halen uygulanmaya devam etmektedir. Hedeflerle yönetim sistemini her derde deva olan bir yönetim sistemi olarak değil, hedefleri olan ve bu hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan organizasyonların takip ettikleri bir yol olduğunu belirtmek daha doğru olacaktır.

Avrupa'daki farklı bölgelere dağılmış olan NATO üslerinde yapılmış olan aşağıdaki araştırmanın amacı, Avrupa'daki bu NATO üslerinde görevli ABD askerlerinin hedeflerle yönetim sistemi uygulamaları konusundaki deneyimlerini incelemektir. Askeri personelin hedeflerle yönetim konusundaki bu tecrübelerinden yararlanarak belki de ABD ordusunun gelecekteki performans yönetimi ve değerlendirmesi alanında bazı değişiklikler yapmak için veya daha köklü bir değişiklik yaparak başka bir performans yönetim tekniğini uygulamak konusunda bir anlayış gelişebilecektir. Bu askeri üslerde yapılan araştırmaya göre hedeflerle yönetimi uygulayan çalışanların yaşadığı tecrübeler geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu yelpazeye baktığımızda; katılımcılar çalışma yapan birimin misyonuna aşina değildiler. Katılımcılara hedeflerle yönetim konusunda yeteri derecede eğitim verilmemişti ve kişi hedefleri ile kurum hedefleri arasında uyumsuzluk vardı. Bunun yanında

kurumsal hedefler ile hedeflerle yönetim sistemi arasında da herhangi bir bağ bulunmuyordu. Sonuç olarak ise katılımcılar hedeflerle yönetimi uygulamak konusunda kendilerini motive eden beş temel unsurdan bahsetmişlerdir. Bunlar, cezalandırılmaktan kaçınmak, kişisel başarı ve övülmek, terfi, gelişimi ikinci plana alarak görevi yapmak ve son olarak ise işin gereklerini yerine getirmektir. Bu çalışma hedeflerle yönetimin gelişimi ve hedeflerle yönetimi destekleme konusunda, kişisel olarak çalışanların motivasyonu için farklı önerileri ortaya çıkarmaktadır. Aynı zamanda bu çalışma hedeflerle yönetimi destekleyerek hedeflerle yönetimin performansı geliştirmesi konusunda kişilerin motivasyonunu da ortaya çıkarmıştır (Minaudo, 2007:87-102).

11 kişi ile birebir görüşülerek yapılan bu görüşmede 10 kişinin üzerinde mutabık kaldığı durum kişisel amaçlarla kurumsal hedeflerin birbirleriyle uyumlu olmamasıdır. Yapılan bu araştırmada karşımıza çıkan bireysel hedeflerle kurumsal hedeflerin uyumlu olmaması durumu hedeflerle yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için en büyük engeli oluşturmaktadır (Minaudo, 2007:87).

Araştırmaya katılan 8 katılımcı hedeflerle yönetim sisteminin amacının ve niyetinin ne olduğu konusunda bilgilerinin olmadığını belirtmişlerdir. Hedeflerle yönetim konusunda somut ve destekleyici bir yardımda bulunabilmek ve sistemin anlaşılmasında başarılı olabilmek için katılımcıların sisteme aktif katılımları gerekmektedir. Yine 8 katılımcı hedeflerle yönetim sisteminin esnek olmayan bir sistem olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle verilen cevaplarda sistem prosedürlerinin çok zaman aldığını ve yönetimsel olarak katı bir sistem olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında 11 kişiden 8'i hedeflerle yönetim sisteminin daha fazla liderlik içermesi gerektiğini belirtmişlerdir. Hedeflerle yönetim sisteminde sistemin başarısız olmasının önemli bir sebebi olarak liderliğin etkin olmaması gösterilmektedir (Minaudo, 2007:87-102).

2.2. Yönetime Etkisi

Hedeflerle yönetim uygulamaları konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Nijerya'nın Anambra bölgesinde 1159 öğretmen ile yapılan bir çalışmada hedeflerle yönetim sisteminin geçerliliği ve yararları konusunda orta öğretim öğretmenlerinin

görüşleri incelenmiştir. Ülkedeki finansal sorunlar ve eğitimdeki altyapı sorunları eğitim sisteminin çözmeyi hedeflediği birçok sorunun çözümünü zorlaştırmaktadır (Wenceslaus, 2010:99). Araştırmanın verilerine baktığımızda, bölge ayrımı olmaksızın öğretmenler hedeflerle yönetim sisteminin okul yönetiminde sürdürülebilir bir gelişme için yararlı olacağı konusunda hemfikir olmuşlardır. Sisteminin okullarda uygulanması okul yönetimlerinde organizasyonel değişimlerin olacağı, katılımcı yönetimin önündeki engellerin kalkacağı, ve personelin yetenekleri doğrultusunda gelişimlerinin destekleneceği yönünde öğretmenlerde beklentiler oluşturmuştur (Wenceslaus, 2010:103).

Araştırmanın sonucuna baktığımızda; farklı eğitim bölgelerinden orta öğretim öğretmenlerinin üzerinde mutabık kaldıkları konu hedeflerle yönetim sisteminin okul yönetimlerinde uygulanmasının yararlı olacağıdır. Hedeflerle yönetim sistemi çağdaş eğitim yönetiminin ihtiyacıdır. Okulların yeni teknolojileri kullanarak sürdürülebilir gelişmeyi yakalayabilmesi için hedeflerle yönetim sisteminin doğasında olan işbirliği aktif kılınarak eğitimde gelişme devamlı hale getirilebilir. Bunun yanında hedeflerle yönetim sisteminin yararlarından maksimum oranda faydalanabilmek için bazı öneriler de sunulmaktadır. Bunlar; Nijerya Eğitim Bakanlığı'nın okul müdürlerinin hedeflerle yönetim konusundaki bilgi ve uygulama eksikliklerini gidermek ve modern ve çağa uygun yönetim yaklaşımlarını öğrenebilmeleri için seminer ve konferanslara katılmasına destek olması gerekliliğidir. Ayrıca hükümetin okul yönetimlerini hedeflerle yönetimin uygulanabilmesi için iç ve dış kaynakları bulma ve kullanma bu alandaki profesyonel yayınların izlenmesi, eğitim alınması, konferans ve seminerlere katılınması konusunda desteklemesi gerekliliği belirtilmiştir. Son olarak ise hükümet eğitim bütçesinden hedeflerle yönetim sisteminin okullarda uygulanabilmesi için çevresel koşulların oluşmasına yardımcı olmak amacıyla pay ayırmasının gerekliliği belirtilmiştir (Wenceslaus, 2010:103).

Eğitim alanındaki diğer bir çalışma ise Amerika Birleşik Devletleri'nin Kolombiya eyaletinde okul personelinin karar mekanizmasında yer aldığı bir çalışmadır. Bu çalışmada okul personeline okul felsefesi, okulun amaçları ve okulun stratejileri de dahil olmak üzere okul çapında bir plan hazırlamaları için hedefler verilmiştir. Bu çalışma Francis, Hard ve Gordon Junior High Schools adında üç okulda aynı

zamanda yapılmıştır. Bu araştırma için okul personeli hedeflerle yönetim konusunda özel eğitime tabi tutulmuştur. Aynı zamanda 1977-1978 dönemi okul planlarını geliştirme ve problem çözme konularında da eğitim almışlardır (Simmons, 2011:2).

Üç yıl olarak planlanan araştırmanın sonucunda; Francis Junior High School personeli kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirme başarısına ulaşmış ve okul felsefesi, amaçları, hedefleri ve stratejileri de dahil olmak üzere bir plan geliştirmişlerdir. Hart Junior High School personeli planı kısmen tamamlayabilmiştir. Gordon Junior High School personeli ise projeye pek ilgi göstermemiş ve projeyi tamamlayamamıştır. Hart ve Francis okullarında proje uygulamalarından önce yapılan araştırmada proje uygulama komitelerin hedeflere ulaşıp ulaşamayacakları konusunda bir tereddütleri vardı. Okulların personellerine yaptığı ayrı bir ankette ise, Francis okulu personelinin, Hart okulu personeline göre proje hakkında daha fazla hevesli olduğu gözlemlenmiştir. Bu araştırmada bize göstermiştir ki; proje personelinin projeye karşı temel tutumu projelerin başarısı için en önemli unsurdur (Simmons, 2011:4).

Hedeflerle yönetim sistemi çalışma hayatında geniş bir yelpazede uygulama alanı bulmakta iken aynı zamanda eğitim alanında da uygulamalara ve araştırmalara konu olmaktadır. Bu araştırmalar okullardaki hem öğretmen ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi hem de öğrencilerin başarı düzeylerinin değerlendirilmesine yöneliktir. Eğitim alanında yapılan bu araştırmalardan birisi de İsveç'te yapılmıştır. 1980'li yıllarda başlayan kamu sektörü nasıl daha verimli yönetilebilir sorusuna yanıt arayan global hareketten etkilenen İsveç hükümeti 1994 yılında hedeflerle yönetim sisteminin İsveç eğitim sisteminde uygulanmasına karar verdi. Kamu sektöründeki verimliliğin yetersiz olması ve özel sektörün nasıl organize olduğu konuları, üzerinde tartışılan konulardı. Bu tartışmadan yeni kamu yönetimi modeli üretildi. Bu model, piyasa tabanlı bir ideoloji ve kamu sektöründe işe ve mali kontrole odaklanan bir yapı niyeti taşımaktaydı. Bu gelişmelerin özel sektörden esinlenerek yapılması tartışılıyordu. Hedeflerle yönetim modeli İsveç devlet yönetiminde etkinliği, adem-i merkeziyetçiliği, uzun vadeli taahhütleri ve hesap verilebilirliği teşvik etmek amacıyla uygulamaya alınmıştır. (Lindeberg, Wilson, 2010:63).

Bu araştırmanın amacı, uzun süreçli bir araştırma sonucunda hedeflerle yönetim sisteminin İsveç'teki okullara nasıl adapte edilebileceğini bulmaya çalışmaktır. İsveç'teki orta öğretim kurumlarında hedeflerle yönetim uygulamasında karşılaştırmalı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda hedeflerle yönetim sisteminin öğrenci performansı üzerinde etkisinin nötr olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani hedeflerle yönetim sisteminin öğrenci performansı üzerinde performansı geliştirici bir etkisi olmamıştır. Bununla birlikte sistemin öğrenci performansını düşüren bir etkisinin olmadığı sonucuna da varılmıştır. Bu araştırmanın yönteminde anket dağıtım modeli uygulanmıştır. Anketler okulların resmi adreslerine ve okul müdürlerinin adına postaya verilmiştir. Öncelikle 1998 yılı haziran ayında adreslere gönderilmiş ikinci karşılaştırmalı olan anketler ise yine aynı yöntemle 2008 yılında adreslere gönderilmiştir. Cevap alınamayan okullara farklı zamanlarda birkaç kez daha anket gönderilmiş ve en son durumda ise 780 anketten 351 tanesi cevaplanarak geri gönderilmiştir. (Lindeberg, Wilson, 2010:66-67).

Yerel okullarda okul müdürleri sistemin uygulanması ile görevlendirilmişlerdir. 1998 yılında orta öğretim kurumlarının seviyelerinin nasıl olduğunu sorgulayan ilk çalışma yapılmış ve bu çalışmanın sonucunda bir hayal kırıklığı yaşanmıştır. Eğitim sisteminde köklü reformlar yapılması, çok çalışılması ve eğitim sisteminin desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda geçen yıllar içerisinde bir çok reformlar ve çalışmalar yapılmıştır. (Lindeberg, Wilson, 2010: 67).

1998 den on yıl sonra, yapılan reformların eğitim sistemine ne kazandırdığını, nelerin başarıldığını ve bu reformların etkisinin ne olduğunu ölçebilmek için yeni bir çalışma yapılmıştır. Hedeflerle yönetim sisteminin uygulanması sonrasında, yapılan reformların amacı olan daha verimli okullar oluşturma hedefine ulaşılıp ulaşılamadığının cevabı aranmıştır. Bu çalışma kapsamında orta öğretim okul müdürlerinden bütçeleme, eğitim ve kurumsal hizmet konularındaki sorulara yanıtlar istenmiştir. Sonuçlara bakıldığında ise hedeflerle yönetimin öğrenci performansları üzerinde çok küçük bir etkisinin olduğu ortaya çıktı. Ama bu etki pozitif yönlü değil negatif yönlü bir etki idi. (Lindeberg, Wilson, 2010: 70).

Hedeflerle yönetim öğrenci performansını yükseltmedi ama hepten de yok etmedi. Yani en azından daha da kötüye götürmedi. Olumlu yönde olabilecek değişiklikler

tabii ki istenen bir gelişme idi ama her zaman olumlu veya nötr sonuçlara maalesef ulaşılamıyor. 2001 yılında Jacobsson ve Pousette, İsveç' teki okullarda yaptığı çalışmada sınırlı düzeyde stres altında çalışan öğretmenlerin hedefleri gerçekleştirme anlamında biraz ilerleme kaydedebileceğini belirtmişlerdir. Eğitim sisteminde yapılan bu değişim sonrasında gelinen nokta, gelişemeyen öğrenci performansı, daha gergin okul yöneticileri ve daha az stresli öğretmenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer hedeflerle yönetim sistemi uygulanmaya devam ederse sistemin uygulanmasına biraz esneklik kazandırılması ve bu yönde desteklenmesi sistemin başarı düzeyini artırma yönünde etkili olacaktır (Lindeberg, Wilson, 2010: 72).

Benzer bir çalışmayı Fusarelli ve Johnson ABD'de yapmıştır. Fusarelli ve Johnson (2004) ABD'de bir özel sektör kurumunda yaptığı çocukların olmadığı bir çalışmada kayda değer bir sonuç elde edememişti. Bunun yanında özel sektörde elde edilen sonuçların farklı dinamikleri sebebiyle kamu sektörüne aktarılmayacağını da belirtmişlerdir. Barker (2008) İngiltere'de 20 yıl boyunca süren eğitim reformu tecrübesi sonucunda birbirinden farklı sonuçlar çıktığını belirtmektedir. Bu araştırmanın ilk sonuçlarına göre olumlu kazanımlar gözükmektedir. Ancak ilerleme durmuş gözükmektedir ve bu duruma müdahale etmenin ise daha fazla ilerlemeye engel olabileceğini belirtmektedir (Lindeberg, Wilson, 2010:63).

2.2.1. Yöneticilerin Sistemi Değerlendirmesi

Carell Stephan ve Henry Torsi Amerika'da hedeflere ve sonuçlara göre yönetim sistemini uygulayan şirketlerin konu hakkındaki düşüncelerini öğrenebilmek için bir alan araştırması yapmışlardır. Bu araştırmaya farklı seviyelerden 48 yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere sistemin kendilerine faydaları ve sistemin avantajları sorulmuştur. Sistemi uygulayan şirket yöneticileri, sistemin yönetim performansını, planlamayı, kontrolü, öz kontrolü, artırdığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar arasında ilişkilerin geliştiğini ve bir yönetici olarak kendi yönetimsel kabiliyetlerinin de arttığını düşünmektedirler (Zarrog, 2005: 54-57).

Yöneticilere hedeflere ve sonuçlara göre yönetimin uygulamalarının kendilerine negatif olarak yansıyan yanları da sorulmuştur. Bu soru için en önemli problemin

sistemi, yaptıkları işe nasıl uygulayacakları olduğunu belirmişlerdir. Ayrıca kurumda daha tecrübeli olan yöneticilerin kendi istekleri, kurum hedeflerini nasıl gerçekleştirecekleri, yapılması gerekenler üzerinde kendi kriterlerini devamlı empoze etmeye yönelik davranışlarının da negatif etkileri olduğunu belirtmişlerdir (Zarrog, 2005: 54-57).

Hedeflere ve sonuçlara göre yönetimin amaçları ve bu metodun mantığı konusunda ise, yöneticilerin %35.4'ü performans değerlendirme ile ilgili olduğunu, %25'i planlamada yöneticiye yardımcı olduğunu, %22.9'u yöneticiyi motive ettiğini ve yönetici ile çalışanlar arasında iletişimi güçlendirdiğini belirtmişlerdir. Sistemin karakteristik özellikleri konusunda da yöneticiler olumlu yönde farklı görüşleri savunmuşlardır. % 58.6 oranında ''benim tam olarak neye ihtiyacım olduğunu anlamamı sağlıyor'', % 41.6 oranında ''sistem plan yapmayı ve bir süre sınırı koymayı zorunlu kılmaktadır'' şeklinde görüş belirtilmiştir. Sistemin, kişilerin kurum hedeflerini anlamalarına katkı sağlar cevabı ise % 18.7'dir. %16.6 oranında sistemin ''hedefler ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi anlamaya yardım eder''. şeklinde görüş belirtilmiştir. Bu cevapların yanında, personel gelişimine konsantre olunabilmesi, kişinin kendi pozisyonunu bilmesi, sebeplere odaklanmak ve iyi performans alabilmek için baskı uygulamak, performans geliştirmek ve genel bir yardımlaşma ortamına zemin oluşturması şeklinde görüşler de belirtilmiştir (Zarrog, 2005: 55-56).

Yöneticiler, sistemi uygulayanların sistemi geliştirebilmesi için iş garantisinin devamı, şartlar değiştiğinde yeni hedefler konusunda sürekli bilgilendirme, kişilerin hedeflerinin kişi değerlendirmede kullanılması, fikren ve kalben üst yönetimin desteklenmesi, hedeflerin nasıl konulduğunun bilinmesi, hedeflere ve sonuçlara göre yönetimin işin gereği olduğu, dönemsel hedeflere odaklanma ve hedeflerin konulmasına gerçek bir katkı sağlamak şeklinde görüş belirtilmiştir (Zarrog, 2005: 59).

Belirtilen bu görüşlerden de anlaşılacağı gibi yöneticiler hedeflerle yönetim sistemine belirli bir güven duymaktadırlar. Bunun yanında hem kendilerinin hem de kurumun hedeflerini anlamalarına katkı sağladığını, belirli bir iş disiplini sağladığını ve çalışan ile yönetici arasındaki iletişimi güçlendirdiği konusunda hemfikirlerdir.

Sistemin gelişebilmesi için ise çalışanların kendilerini güvende hissetmesi ve kuruma bağlılığın önemi üzerinde durulmaktadır.

2.3. Takım Performansına Etkisi

Hedeflerle yönetim sistemi uzun yıllardır kamu ve özel sektörde bir yönetim tekniği olarak kullanılmaktadır. Grup üyeliğini şekillendirmede pratik bir yönetim aracı olarak hayati bir öneme sahiptir. Hedeflerle yönetimin bu yönünü inceleyen araştırmalar yapılmaktadır. Bu araştırmalardan birisi hedeflerle yönetimin takım çalışması üzerine güçlü bir etkisi olduğu varsayımıyla Antoni C. tarafından 2005 yılında yapılmıştır. Bu araştırmada Antoni C. hedeflerle yönetimin kendi kendini yöneten takımlara kılavuzluk ederken onlar üzerindeki etkisini öğrenmek istemiştir. Araştırma sonucunda hedeflerle yönetim sisteminin grup etkinliğini geliştirme ile ilgili olarak verimlilik ve iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte araştırmada hedefleri gerçekleştirme başarısına ulaşmak için takım karakteristiğinin önemli bir rolü olduğu da belirtilmektedir (Tawee, 2012:2).

Antoni C. hedefleri saptama teorisini kullanarak takım seviyesinde hedeflerle yönetim modeli geliştirmiştir. Bu model hedeflerin etkinliği ve hedeflere bağlılık üzerinden kurumsal verimliliği sağlamak amacıyla çalışanın performansı ve çalışanın iş tatmini üzerine odaklanmaktadır. Bu araştırma sonucunda önemli sayılabilecek sonuçlar elde edilmiştir. Bunlar; çalışan performansı, iş tatmini, ve kurumsal verimlilik kavramlarının hedeflerle yönetim bağlamında doğrudan grup etkinliği ile bağlantılı olduğu sonucudur. Ayrıca grup hedeflerini gerçekleştirmenin tahmin edilebileceği ama hedefleri gerçekleştirirken bireysel iş yapılmasının denetlenemeyeceğidir. Bunun önüne geçebilmek için ise grup hedefleri içinde bireysel hedeflerin gizlenmesinin bu soruna bir çözüm olabileceği sonucudur. Diğer bir sonuç ise iş tatmininin verimlilikten etkilenmediği bununla birlikte etkili bir planlama ve etkili bir çaba gösterilmesinden etkilenebileceği sonucudur (Tawee, 2012:3).

Bu araştırmanın tam tersine Dinesh, D., Palmer, E., 1998 de yaptıkları araştırmada hedeflerle yönetim ile kurumsal karneyi karşılaştırmışlardır. Bu karşılaştırmada her

ikisinin de performansı geliştirmek için amaç uyumu üzerine odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte hedeflerle yönetimin iki önemli kusurundan bahsetmektedirler. Dinesh ve Palmer'e göre bu iki önemli kusur sistemin kısmen uygulanması riski ve insan ilişkileri penceresinden bakış açısına ihtiyaç duymamasıdır (Tawee, 2012:3).

Hedeflerle yönetim alanındaki araştırma akımları öncelikle hedeflerle yönetimin kişiler üzerindeki etkileri üzerine odaklanmıştır. Hedeflerle yönetimin iş tatmini ve işteki performansa pozitif etkileri olduğu sonuçlarına ulaşılan birçok araştırma yapılmıştır. Daha sonraları hedeflerle yönetim sistemi diğer yönetim sistemleri ile de karşılaştırılmış ve hedeflerle yönetimin hala yararlı sonuçları olduğu belirtilmiştir. Araştırmacılar aynı zamanda hedeflerle yönetim ve takım performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında hedeflerle yönetimin grup etkinliğini geliştirdiğine dair sonuçlara ulaşmışlardır. Bu sonuçlara rağmen bazı negatif geribildirim veren araştırmalar olsa da hedeflerle yönetim sistemi birçok kurum tarafından çok kapsamlı olarak uygulanmaktadır (Tawee, 2012:3).

Çalışanların başarılarının takım üyelerinin ortak başarısına bağlı olduğu işlerde ödüllendirme ve ücretlendirme sistemi takım bazlı olarak kurulabilir. İşin yapısı, iş akışı ya da kurumsal yapı nedeniyle hedeflenen işlerin sonuçlanması grup çalışması gerektirdiğinde ya da çalışanların üretime, verimliliğe, karlılığa bireysel katkılarının zor olduğu ya da şirket açısından hesaplandığında ekonomik olmadığı durumlarda ödüllendirme sistemi takım performansına bağlı olarak kurulabilir. Bu sistem etkili bir şekilde kurulabilirse, şirket içinde etkili takımların oluşturulmasını ve takım çalışmasını teşvik edeceği gibi grup içindeki ahengin ve düzenin korunmasını da sağlayacaktır (Erkut, 2005:105). İşletme içindeki takımlara verilen hedeflerin tüm takımlar tarafından sahiplenilmesi ve gerçekleştirilmesi için tüm takımların emek harcayarak ortak hedefi yakalamaları şirket performansının toplamda gerçekleşmesine hizmet edecektir.

Takım çalışmasına dayalı ödüllendirmede dikkate alınması gereken en önemli nokta, çalışanlar arasında rekabeti değil, işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır. Özellikle işlerin birbirini direkt olarak takip ettiği işlerde bireysel performansa dayalı ödüllendirme değil takım çalışmasına dayalı

ödüllendirme daha etkili olmaktadır. Buradaki önemli nokta çalışanlar arasındaki işbirliği, dayanışma ve düzenin korunmasıdır (Erkut, 2005:100).

Çağdaş organizasyonlar kendilerini takım çalışması temelinde yeniden yapılandırmaktadırlar. Bugünün çalışma ortamlarında birçok kurum takım çalışması düzenlemeleri yaparak organize olmaktadırlar. Organizasyonel hedeflerin ve amaçların başarılmasında takımların başarılı performanslarının kritik önemi vardır. Bu anlamda da çalışan performansının ölçülmesinde çalışanın takım içindeki performansının önemi büyüktür (Aydın, 2008:33-34).

2.4. Çalışan Performansına Etkisi

İşletmelerde çalışanların kendi bireysel hedeflerini gerçekleştirmesinde ve performanslarını devamlı olarak artırmasında işverenin çalışanları motive edici yöntemleri kullanması oldukça önemlidir. Bu yöntemlerden en önemlisi de kuşkusuz çalışanların geçim aracı olan, çalışanların ücreti ve kendi hedeflerini gerçekleştirmesi karşılığında alacağı çeşitli ödüllendirmelerdir. İşgörenlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için temel dayanağı kendi emeğidir. İşgören kendi ücretini yükseltmeye çalışarak ve hedeflerini gerçekleştirerek alacağı ödüllendirmelerle kendi yaşamını ve aile yaşantısında yaşam düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır.

"İşgörenin çalışmasını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen faktörler çalışma yaşamının kalitesini gösterir. Bu faktörler ücret, çalışma saatleri, çalışma ortamı yönetim ve organizasyon, çalışma koşulları, kullanılan teknoloji, iş doyumu, katılım, istihdam güvenliği, sosyal adalet ve eğitimdir. Verimlilik hedeflerinin yerine getirilmesi bu faktörlerin süreç içerisinde birbirleriyle eşgüdümünü gerektirmektedir''. (Çetin, 2006:8).

İşletmelerde ise temel amaç kârlılıktır. Yani işletmeler kâr etmek amacıyla kurulurlar. Bu amaçlarına ulaşabilmek için ise çalışanlardan yararlanırlar. İşletmenin çalıştırdığı işçiler işletme için bir maliyet unsuru olmasının yanında aynı zamanda kâr edebilmeleri için en temel unsurdur. Bu durumun bilincinde olan işletmeler hem kendi kârını hem de işgörenlerin performansını arttıran yöntemler geliştirmişlerdir. Çalıştırdığı işçiden maksimum verimi alabilen işletmeler rekabet ortamında rakip işletmelere göre piyasada daha avantajlı konuma gelecektir. Ücretlendirme ve

ödüllendirme sistemleri ile nitelikli personeli çekecek, elde tutacak ve maksimum performans elde etmek için devamlı olarak çalışanları motive edecektir. İyi bir ücretlendirme ve ödüllendirme yönetimi ile çalışanlar ile işletmeler arasında anlaşmazlıklar azalır, işletmede verim artışı sağlanarak işletme hedeflerine ulaşılabilir (Güvenir, 2000:15-16).

Hedeflerle yönetim sisteminde eğer iki tane şart yerine getirilir ise performansın bu durumdan pozitif etkilenmesi kaçınılmazdır. Bu iki şartın birincisi, çalışanın hedeflerini net olarak biliyor olması, diğeri ise, çalışanın isteyerek yapacağı işindeki hedefleri kabul etmesidir. Çalışan tarafından hedefler ve ölçüm kriterleri net ve anlaşılır olduğu sürece kendisine verilen hedefler gerçekleşebilecektir. Performans üzerinde en önemli alanlara odaklanabilmek için etkili hedeflerin birkaç tane ile sınırlı olması gerekmektedir. Bu hedefler yöneticilerin yıl boyunca üzerine odaklanacakları kilometre taşları olmalıdırlar. Yıl sonunda ise denetçi, yöneticiye sunmak üzere hedefleri gerçekleştirme sonuçlarına göre kendi değerlendirmelerini hazırlamalıdır (Schweiger, Sumners, 1994:6).

Ödüllendirme ve ücretlendirme sistemleriyle çalışan performansını yükseltmeyi hedefleyen işletmeler çalışanlara verdikleri ulaşılabilir ve çalışanı motive edebilen hedeflerle çalışan verimliliğini ve performansını devamlı olarak yükselterek hem şirket hedeflerini gerçekleştirmeyi hem de çalışanların performansını artırabilmektedirler. Şirket hedefleri gerçekleştiğinde bundan farklı şekillerde yararlanan çalışanlar motive olacaklar ve performanslarını her geçen yıl daha da artırmaya çalışacaklardır. Çalışan performansı ve verimliliği arttığında ise şirket hedefleri gerçekleşecektir. Bu döngü iyi yönetildiğinde her yıl hem şirket hedefleri gerçekleşecek hem de çalışanların performansı devamlı olarak yükselecektir.

Araştırmalar etkili bir hedeflerle yönetim (MBO) yaklaşımı ile çalışan performansı ve örgütsel verimlilik arasında doğrudan pozitif bir ilişkinin varlığını kanıtlamaktadır. Belirli bir zaman çerçevesi ile sınırlı ve sonunda geribildirim ile desteklenen, hedef belirlerken katılımcı yaklaşımı kullanan yöntem çalışanın performansının artmasına destek olur ve böylece örgütsel verimliliğin artırılması ile iş tatmini de artar. Hem yöneticiler hem de çalışan tarafından hedeflerle yönetim sisteminin yönetim uygulamaları global bazda popülerlik kazanmaktadır. Gün,

yönetim sisteminde yeni bir devrimci sayfa açan hedeflerle yönetim sisteminin günüdür (Sah, 2012).

Birçok şirket çalışanlarının performans değerlendirmesi için bazı metodları kullanmaktadır. Bazı şirketler ise performans değerlendirme için birkaç metodu birlikte kullanmaktadırlar. Çalışanların performanslarını değerlendirmenin amacı, organizasyonel etkinlik ve verimlilik artışına katkı sağlayacağı inancıdır.

İş tatmini artan çalışanların, performansları ve yaptıkları işe bağlılık seviyesi artmaktadır. Performansı ve işe bağlılığı artan çalışanlar örgütle bütünleşerek kendini örgütün bir parçası sayacak, etkin, üretken, ve aynı zamanda çalışma mutluluğuna ulaşan bir birey olacaktır.

Organizasyonların hedeflerini gerçekleştirirken çalışanlarının kişilik özellikleri ve iş performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır. ‘’Kişilik, bir insanın duyuş, düşünüş, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır. Kısaca, kişiliğin oluşmasında insanın doğuştan gelen özellikleri ve içinde yer aldığı çevrenin etkisini bir arada görmek mümkündür. Buradan, çevrenin etkisini dikkate alarak, kişiliğin sadece bireye özgü özellikleri değil, belirli ölçüde içinde yaşanılan insan topluluğunun, belirli ölçüde de tüm insanlarda ortak bazı özellikleri yansıttığı sonucu çıkartılabilir’’ (Yelboğa, 2006:198).

İş performansı, araştırmacılar için olduğu kadar örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için de temel bir olgudur. Nitekim, örgütlerin kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve içinde bulundukları sektörde rekabet gücü kazanabilmeleri için, yaptıkları işte yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaçları vardır. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar için de önemlidir. Görevlerini gereği gibi tamamlamak ve işinde yüksek başarı göstermek, kişiler için bir gurur, beceri ve tatmin kaynağı olduğu gibi; iş performansı, daha yüksek gelir, daha iyi bir kariyer ve

sosyal itibar gibi bireyler için önem taşıyan birçok iş sonucunun da temel koşuludur (Yelboğa, 2006: 200).

Tett ve Burnett tarafından 2003 yılında geliştirilmiş olan kuramsal bir modele göre durumsal değişkenlerin çalışanların kişilik özellikleri üzerinde yarattığı etki ile kişilik özellikleri ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamak mümkün olabilmektedir. Bu kuramsal modele göre çalışanlara kurumun değişik düzeylerinden farklı uyarıcılar ulaşmaktadır. Çalışan bu uyarıların kendi kişiliği üzerinde yaptığı etki üzerine hareketlerini yönlendirir (Yelboğa, 2006:201).

Çalışanların hedeflerini gerçekleştirirken kişilik özellikleri önemli bir etkendir. İşyerinde performans gelişimine yönelik olarak yapılan araştırmalarda çalışanların kişilik özellikleri ile iş sonuçları arasında var olduğu varsayılan ilişkileri inceleyen araştırmalar uzun yıllardır önemini korumaktadır. Kişilik özelliklerinin iş performansını etkilemesini inceleyen araştırmalar Dünyada endüstri ve örgüt psikolojisi alanında bir çok çalışmanın konusu olmuştur. Ülkemizde de bu tür araştırmalar sınırlı da olsa yapılmaktadır. Atilla Yelboğa'nın 2006 yılında ''İş,güç'' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi'nde yayınlanan bir araştırması da bu konudaki araştırmalara güzel bir örnek oluşturmaktadır. Atilla Yelboğa'nın araştırmasında finans sektöründe çalışan 177 kişilik bir denek grubu bulunmakta ve bu denek grubunun kişilik özellikleri ile iş performansları arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışma için kullanılan ölçme araçları, çalışma grubuna anket formları olarak dağıtılmış ve denekler tarafından doldurulduktan sonra toplanmıştır. Deneklerin kişilik özelliklerini belirlemek için ''NEO Beş Faktör Kişilik Envanteri'', iş performanslarını ölçmek için ise ''Performans Değerlendirme Ölçeği'' kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenlerle ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla Pearson korelasyon katsayısı ve iş performansının kişilik özelliklerinden yani duygusal dengesizlik, dışa dönüklük, açıklık, geçimlilik ve sorumluluktan hangilerini etkilediğini belirlemek için çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Belirtilen bu değişkenlere ilave olarak deneklerin cinsiyet, yaş, kıdem ve eğitim düzey değişkenleri de regresyon analizine dahil edilerek standardize edilmiş regresyon katsayısına göre etkileyici değişkenlerin iş performansı üzerindeki önem sırası ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu araştırma sonuçlarının en önemli

bulgularından birisi iş performansı ile kişilik özelliklerinin birbirleriyle etkileşim içinde olduğunun görülmesidir. ‘’Çalışma grubu için yapılan korelasyon analizlerine bakıldığında demografik özelliklerden eğitim durumu haricinde, cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenleri iş performansı değişkenleri olan yönetsel yeterlilik, işe yönelik bilgi beceri yeterlilikleri, davranışsal yeterlilikler ve kendini geliştirme yeterlilikleriyle pozitif ilişkili çıkmıştır. Bunun anlamı eğitim durumu dışında, cinsiyet, yaş ve kıdem değişenleri iş performansı üzerinde etkili olmaktadır.’’ Deneklerin kişilik özellikleri değişkenleri ile deneklerin ulaştıkları performans değişkenleri arasındaki korelasyon analizlerine baktığımızda iş performansı ile kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkün olmaktadır. Yapılan korelasyon analizinde en yüksek ilişki yönetsel yeterlilik puanları ile eğitim ortalama puanları arasında gözlenmiştir. (Yelboğa,2006:196-206). Buradan hareketle çalışanların hedeflerini gerçekleştirirken çalışanların kişilik özelliklerinin hedef gerçekleştirmede çok önemli bir etken olduğunu akıldan çıkarmamak gerekmektedir.

2.4.1. Ücret Yönetimine Etkisi

Organizasyonlar çalışanların emeklerine karşılık olarak kendilerine belirli bir ücret ödemektedirler. Bu ödenen ücretler personelin kıdemine, unvanına, çalıştığı bölüme ve yaptığı işte gösterdiği performansa göre değişiklik gösterebilmektedir.

Günümüzde işletmelerin önemli bir bölümü ücretlendirmeyi performans ile ilişkilendiren bir performans yönetim sistemi oluşturmuşlardır. Genellikle belirli süreler için yapılan değerlendirmelerin sonucunda çalışanların dönem içinde gerçekleştirdikleri performans gelişimi ile ücretleri yeniden revize edilmektedir (Güvenir, 2000:17). Performans değerleme sonuçlarına göre ücretlendirme işgören performansının artırılmasında etkili olabilmektedir. Ücret yönetimi ile ilgili olarak yapılan bir araştırmada performansa dayalı ücretlendirme sisteminin uygulanmaya başlanması ile işletmelerde %1 ile %35 arasında verim artışı sağlandığı belirtilmektedir (Tellioğlu, 2006:22).

Adaletli bir ücret politikasına dayanmayan bir yönetim sisteminin bir tarafı her zaman eksik kalacaktır. Bu yüzden ücret politikası verimlilik kriterine bağlanmalıdır.

Bu durum kurumun dönem içinde elde ettiği kardan çalışanların ücretlerine makul bir oranda aktarım yapmasını gerektirmektedir. Bu dağılımın nasıl yapılacağı görevin güçlüğüne göre olabileceği gibi çalışan ile yöneticinin üzerinde anlaştıkları hedeflerin gerçekleştirilme düzeyine bağlı da olabilir (Biçen, 1990:40).

2.4.2. Çalışanların Kişisel Etkinliği, Hedeflere ve Kuruma Bağlılığı

Birçok organizasyonun karşı karşıya kaldığı önemli bir problem yönetimin idari uygulamaları ile çalışanları elde tutabilme arasındaki becerisidir. Çalışanların iş yerine olan bağımlılığı, çalışanın morali, işin kalitesi, ve verimliliğinden daha çok çalışanlar ile onların direkt yöneticileri arasındaki günlük iletişimin pozitif doğrultuda olmasına bağlıdır. Çalışanların kendilerini değerli bir organizasyonda çalışıyor hissetmeleri ve organizasyonun kendisinin değerli olması konusunda yöneticiler her zaman anahtar rol oynamaktadırlar. Yöneticiler, çalışanlarla kendi aralarında kaliteli bir yönetim, açık bir iletişim şekli, problem çözme yönetimi, değişim yönetimi ve performans yönetimi geliştirmeye ihtiyaç duyarlar. Hedeflerle yönetim sistemi, hedeflerin oluşturulması, bir aksiyon planının geliştirilmesi periyodik görüşmelerin ve toplam performans değerlendirmelerinin yapıldığı tüm yıl boyunca devam eden bir süreçtir. Hedeflerle yönetim yöneticiler tarafından çatışmaların ve organizasyonel değişimlerin olduğu zamanda da kullanılabilecek olan bir sistemdir (Herbst, 2010: 4-8).

Kişisel aktivite ve verimlilik konusunda duyarlı olan kişiler kendi işlerini yapmaları durumunda verimliliği artırmak ve hedefleri gerçekleştirebilmek için kendi işyerlerinde hedeflerle yönetimin uygulanmasına olumlu bakmaktadırlar. Kurum işlerinin yapıldığı yönetim sisteminde ise hedeflerle yönetim sistemine karşı tutumlarda net bir belirginleşme söz konusu olmamaktadır (Busch, 1998:295).

Çatışma ve değişim, çalışanlarda tatminsizlik ve verim düşüklüğüne yol açmaktadır. Bu durumda ise çalışanların stres ve gerilimini azaltma görevi yöneticilerindir. Hedeflerle yönetim sistemi, yöneticilere kişilerin hedeflerini belirlemenin yanında kurum amaçlarına uygun hedeflerin oluşturulması konusunda da yetki vermektedir. Yöneticiler çalışanlarla birlikte çalışanların beklentilerini belirtecekleri bir aksiyon planı oluşturlar. Bu aksiyon planı yönetime çalışanların isteklerine cevap verebilecek

bir çalışma yapılmasına imkan verecektir. Çalışmaları gözden geçirme safhasında, eğer alınan sonuçlar verilen hedeflerle uyumsuz ise yöneticiler tarafından hedeflerde bazı düzeltmeler yapılabilecektir (Herbst, 2010:35).

Yöneticilerle çalışanların birlikte yaptıkları bir iş veya proje olması durumunda çalışanların kuruma bağlılıkları artmaktadır. Bu anlamda hedeflerle yönetim çalışanlarla yöneticiler arasında oluşan kurum kültürüne pozitif katkı yapmaktadır. Çalışanların kurumsal bağlılığını artırmaya çalışan bir yönetim anlayışında olan bir yönetici, açık bir iletişim kurabilmeli, çatışmaları yönetebilmeli, değişimi yönetebilmeli, ve performansları yönetebilmelidir. Hedeflerle yönetim sisteminin ilkeleri yöneticilere onların sorumluluklarını dengelemeyi, çalışanlara kariyer gelişimini, ve çalışanların istekleri ile organizasyonun hedeflerini dengeleyerek kurumsal bağlılığı artırıp daha iyi yönetime imkan vermektedir.(Herbst, 2010:35-36).

Kişisel etkinlik ve hedefe bağlılık konusunda yapılan farklı bir araştırmada ise hedeflerle yönetim üzerine düşünceler incelenmiştir. Araştırma sonucunda hedeflere göre yönetimde kişisel etkinliğin ve hedeflere bağlılığın verimi artırma konusunda olumlu sonuçları olduğu belirtilmiştir (Busch, 1998:289).

3. HEDEFLERLE YÖNETİM SİSTEMİNİN PERFORMANS GELİŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Tezin bu bölümünde, ticari bir bankada uygulanan hedeflerle yönetim sistemi incelenecektir. Aynı zamanda bu bankada yapılmış olan alan araştırmasının sonuçları da değerlendirilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırma Alanı

Araştırmanın yapıldığı banka[1] Türkiye'deki özel sermayeli ilk beş büyük bankadan birisidir. Bankanın 2008 yılı net karı 1.2 milyar TL'nin üzerinde gerçekleşmiştir. 2009 yılı net karı 1.5 milyar TL'nin, 2010 yılı net karı ise 2 milyar TL'nin üzerinde gerçekleşmiştir. 900'den fazla şubesi olan bankanın stratejisi; sağlıklı ve istikrarlı bir şekilde büyümek, üstün ve kalıcı müşteri memnuniyeti, güçlü ve sürdürülebilir karlılıktır[2]. Araştırma için bu bankanın seçilmesinin nedeni, bankanın sektörde önemli bir yere sahip olmasıdır. Aynı zamanda bankanın hedeflerle yönetim sistemini banka genelinde etkin olarak uygulaması sebebiyle araştırma yapılmasına uygun bir ortama sahip olacağı düşüncesidir.

3.1.1.1. Sistemin Bankada Uygulanması

Banka genel stratejileri doğrultusunda hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla 2007 yılında hedeflerle yönetim sistemini uygulamaya geçirmiştir. Sisteme geçilmesindeki amaç personelin performans değerlendirmelerini sadece yöneticinin değerlendirmesi ekseninden çıkarmak ve daha objektif, daha modern bir değerlendirme sistemine geçmektir. Bunun yanında sistemin bireysel, takımsal ve kurumsal performansa katkısına olan inançtır.

Birimlere hedefler verilmeden önce öncelikle bankanın temel hedefleri belirlenir. Daha sonra ise birimlerin ve şubelerin hedefleri de bankanın genel hedefleri ile uyumlu olacak şekilde belirlenir. Bankanın pazarlama birimlerine genelde satış rakamları olarak hedefler verilirken doğrudan satış yapmayan birimlere daha çok işin yönetimine ve hızlı, hatasız işlem yapmaya yönelik hedefler verilmektedir.

[1] Araştırma yapılan bankanın ismi kuruma verilen taahhüt sebebiyle açıklanmamaktadır.
[2] Bilgiler araştırma yapılan bankanın internet sitesinden alınmıştır.

Birimlere ve şubelere verilen bu hedefler bankanın uzun dönemli hedefleri olabileceği gibi ilgili birimlerin gelişmesi gereken yönleri dikkate alınarak ta o birimlere yönelik hedefler belirlenebilmektedir. Zamana yönelik hedef kartları olan birimler kendilerine ulaşan işleri belirli bir zaman aralığında yapmak durumundadırlar. Belirlenen bu zaman aralığında gelen işlerin yapılması müşterilere verilen bir taahhüttür ve müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmaya yönelik bir hedeftir.

Hem bankacılık gibi hizmet sektöründe hem de hizmet sektörü dışındaki tekstil ve gıda gibi diğer sektörlerde firmaların çalışanlarına verdiği hedefler hem üretilen ürünlerin pazarlanmasında daha yüksek bir satış rakamını yakalamak hem de müşteriye verilen hizmet kalitesinin arttırılması yönünde olmaktadır.

Banka içinde uygulanan hedeflerle yönetim sisteminde personelin hedef kartları, hedef puan tanımı ve sistemin işleyişi aşağıda açıklanmaktadır. Bankanın araştırma yapılan dış ticaret işlemleri biriminde başarı sağlayabilmek için hedef kartlarında belirtilen puanların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Çalışanların performans puanları hesaplanırken personelin hedef kartlarında belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinin ağırlığı % 60 iken, personelin yetkinlik puanının ağırlığı ise % 40'tır. Bir personelin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için 80 ile 120 arasında puan alması gerekmektedir. Eğer bir personel hedef kartında 80'in altında puan alırsa hedef gerçekleştirmede başarısız sayılmaktadır. Personelin minimum düzeyde başarı sağlayabilmesi için 80 puan gerekmektedir. Beklenen düzeyde başarı sağlaması için 100 puan, beklenenin çok üzerinde başarılı olması için ise 120 puan alması gerekmektedir. Aşağıdaki tabloda deneklerin hedef kartları örnek alınarak yazar tarafından oluşturulan örnek bir hedef kartı gösterilmektedir.

TABLO 2 : HEDEF KARTI

Hedef Kriteri	Ağırlık	80 Puan	100 Puan	120 Puan	Gerçekleşen Sonuç	Alınan Puan	Ağırlıklı Puan
1. Hedef	10%	80	90	100	90	100	10
2. Hedef	20%	85	90	95	90	100	20
3. Hedef	20%	5	10	15	15	120	24
4. Hedef	20%	50	60	70	50	80	16
5. Hedef	30%	500	750	1000	1000	120	36
Dönem Puanı							**106**

Bankanın belirlemiş olduğu hedef puan tanımı ise aşağıdaki gibidir.

TABLO 3: HEDEF PUAN TANIMI

Puan	Tanım
120	Beklenenin çok üzerinde başarı
100	Beklenen düzeyde başarı
80	Minimum düzeyde yeterli başarı

Araştırma yapılan dış ticaret işlemleri biriminde hedefler bir yıllık olarak belirlenir. Hedeflerin gerçekleştirilebilme durumu raporlar alınarak devamlı olarak izlenebilmektedir. Gerekli görüldüğünde dönem içinde hedeflerde revizyona gidilebilmektedir. Dönem sonunda belirlenen hedeflerin gerçekleşme durumuna göre personele prim verilmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, ve terfiler söz konusu olmaktadır.

Dönem başında belirlenen hedefler günlük olarak yapılması gereken işlemler bazında verilebildiği gibi kişinin veya birimin kendisini geliştirmesi gereken alanlar belirlenerek bu alanlarda da hedefler verilebilmektedir. Yıl başında belirlenen hedefler gerçekleştikten sonra bir sonraki yıl bu hedeflerin biraz daha geliştirilmesi

amaçlandığında hedef kartlarına aynı hedef yeniden konulmakta ama hedefe ulaşmak biraz daha zorlaştırılmaktadır. Buradaki amaç gelişimin devamlılığını sağlamaktır. Hedef kartında belirlenen kriterler tatmin edici bir seviyeye geldiğinde ise bu hedeflerin yerine farklı hedefler konulabilmektedir. Yine buradaki amaç kişilerin ve bölümün geliştirilmesi gerekli görülen alanlarda gelişimini sağlamak için gerekli görülen adımların atılabilmesidir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performansları üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaçla hedeflerle yönetim sistemini uygulayan bir bankada çalışan personelin performansı üzerinde sistemin etkisini inceleyebilmek için araştırma yapılan bankanın dış ticaret işlemleri bölümünde 112 deneğin 2008, 2009 ve 2010 yılları hedef gerçekleştirme puanları ve demografik özellikleri temin edilerek araştırma yapılmıştır.

3.1.3. Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler araştırma yapılan bankanın dış ticaret işlemleri bölümünün farklı alt birimlerinde çalışan toplam 112 deneğe aittir. Denekler 2008, 2009 ve 2010 yıllarında aynı bölümde çalışmış olan kişiler arasından seçilmiştir.

Katılımcıların, %24.1'ini erkeklerin, %75,9'unu kadınların oluşturduğu görülmektedir. Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımında ise araştırmaya dahil edilen banka çalışanlarının % 8,0'i 25-29 yaş, % 33,9'u 30-34 yaş, % 27,7'si 35-39 yaş, % 25,0'ı 40-44 yaş, % 5,4'ü ise 45 ve üzeri yaş aralığındadır. Denek grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımı incelediğinde araştırmaya dahil edilen banka çalışanlarının %2,7'si lise, % 87,5'i lisans, % 9,8'inin ise yüksek lisans mezunu olduğunu görülmektedir. Bunun yanında çalışanlarının % 39,3'ü bekar, % 60,7'si evlidir. Denek grubunun kıdemlerine göre dağılımında araştırmaya dahil edilen çalışanların %52.7'sinin 0-10 yıl arası, %47.3'ünün 10 yıl ve üzeri kıdemi bulunmaktadır. Son olarak ise deneklerin %83'ü uzman, %17'si ise, yönetici düzeyindedir.

3.1.4. Yöntem

Deneklerin 2008, 2009 ve 2010 yıllarına ilişkin hedef gerçekleştirme puanları Ölçme ve Değerlendirme Bölümü'nden temin edilmiştir. Üç yıllık puanlarla birlikte ölçme değerlendirme bölümünden deneklerin cinsiyet, unvan ve çalışma kıdemleri bilgisi de alınmıştır. Deneklerin yaş, medeni durum ve eğitim seviye bilgileri ise deneklerin birinci derece amirlerinden sağlanmıştır. Yetkinlik puanları değerlendirmeye alınmamıştır.

Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Sayı, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler non-parametrik olduğundan ve ikiden fazla bağımsız grubun karşılaştırılması gerektiğinden dolayı Non-Parametrik testlerden Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır. Yine verilerimiz normal dağılım göstermediğinden, homojen olmadığından iki bağımsız grup arasındaki farkı belirlemek amacıyla Mann Whitney U testi analizleri yapılmıştır. Ayrıca 2008, 2009 ve 2010 performans puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımlı gruplar için Wilxocon Non-Parametrik Eşleştirilmiş t-testi analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin niteliği yukarıda belirtilen testlerin kullanımını gerektirdiğinden dolayı analizlerde bu testler kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin aynı zamanda korelasyon ve regresyon analizleri de yapılmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile, etkisi ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Regresyon analizlerinde modele etkisi olmayan bağımsız değişkenleri model dışında tutmak için stepwise regresyon analizi yapılmıştır.

3.1.5. Hipotez

(1) Hedeflerle yönetim sistemi çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı yapar.

(2) Çalışanların demografik özellikleri performanslarını etkiler.

3.2. BULGULAR

3.2.1.Hedeflerle Yönetimin Çalışanların Performans Düzeyine Etkisi

Araştırmaya dahil edilen deneklerin incelenen yıllarda aldıkları hedef puanlarının her yıl bir önceki yıla göre anlamlı olarak yükselip yükselmediği ve deneklerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için performanslarını artırıp artıramadıkları incelenmiştir. Hipotezin doğrulanıp doğrulanmadığını görmek amacıyla 2008, 2009 ve 2010 yıllarında deneklerin hedef gerçekleştirme puanları incelenmiştir.

Genel olarak bu bilgileri verdikten sonra çıkan sonuçlar hakkında detaylı olarak yapılan analizler aşağıdadır.

TABLO 4: 2008, 2009 ve 2010 PERFORMANS FARKI

Performans Dönemi	Ortalama Puan	Ss	p
2008	96,15	14,22	**0,003**
2009	101,79	9,27	
2009	101,79	9,27	**0**
2010	109,59	8,55	
2008	96,15	14,22	**0**
2010	109,59	8,55	

Ss: Standart Sapma
p: Anlamlılık

Yukarıdaki Tabloda 2008, 2009 ve 2010 yılları performans puan ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla eşleştirilmiş gruplar için Wilcoxon testi yapılmıştır.

Wilcoxon testi sonucuna göre 2008, 2009 ve 2010 yılları itibarıyla aritmetik ortalamalar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Buna göre; deneklerin 2010 yılı performans puanı ortalaması, hem 2009 yılı performans puanı ortalamasından hem de 2008 yılı performans puanı

ortalamasından yüksektir. 2009 yılı performans puanı ortalaması ise, 2008 performans puan ortalamasından yüksektir.

İkinci bölümde hedeflerle yönetim sisteminin uygulanması ve bu alanda yapılan araştırma sonuçlarında araştırmalardan farklı sonuçlar elde edildiği üzerinde durulmuştu. Yapılan bu araştırmaların bazılarında hedeflerle yönetim sisteminin performansa olumlu katkıları olduğu belirtilmiş, bazılarında negatif veya pozitif herhangi bir değişiklik olmadığı belirtilmiş bazılarında ise hedeflerin gerçekleştirilmesinde başarıya ulaşılamadığı belirtilmişti. Yapılan bu araştırmada ise kendilerine hedef verilen çalışanların performanslarında artış kaydedildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablodan çıkan sonuca baktığımızda anlamlılık derecesi 0,003 olan 2009 ile 2008 yılı performans puanı karşılaştırmasında 2009 yılı performans puan ortalamasının 2008 yılı puanından yüksek olduğu görülmektedir. 2010 yılı ile 2009 yılları karşılaştırmasına baktığımızda ise 2010 yılı performans puan ortalaması 2009 yılından yüksektir ve bu karşılaştırmanın da anlamlılık puanı sıfır (0)'dır. 2010 yılı ile 2008 yılı karşılaştırmasına baktığımızda ise yine 2010 yılı puanı 2008 yılı puan ortalamasından yüksektir ve anlamlılık puanı ise yine sıfır (0)'dır.

Araştırma sonucunda oluşan tablodan çıkan sonuçlara baktığımızda hedeflerle yönetim sistemi uygulayan bir bankada kendilerine hedef verilen deneklerin performanslarında her yıl bir önceki yıla göre artış kaydedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle tezde savunulan hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı yapacağı hipotezi araştırmadan çıkan sonuçlar ile desteklenmektedir.

3.2.2. Demografik Farklılıklar

Deneklerin demografik özelliklerinin performans puanlarına etki edip etmediğini test etmek amacıyla araştırmaya dahil edilenlerin cinsiyet, unvan, kıdem, medeni durum, yaş ve eğitim seviyesi ile 2008, 2009 ve 2010 yıllarında aldıkları performans puan ortalamalarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelenmiştir.

3.2.2.1. Cinsiyet

Bu kapsamda aşağıdaki tabloda görüleceği gibi deneklerin incelenen üç yılının puan ortalamaları ve bu yıllarda alınan puanların birbirleriyle karşılaştırılmaları deneklerin cinsiyetlerine göre değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre sadece 2008 ile 2010 yılı karşılaştırmasında ilgili yıllarda alınan puan ortalamaları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ortalamalar arasındaki farka göre, erkek deneklerin 2010 yılı ile 2008 yılı arasındaki performans farkı puanları, kadın banka çalışanlarının performans farkı puanlarından yüksektir.

TABLO 5. PUAN ORTALAMALARININ CİNSİYET DEĞİŞKENİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

Performans Dönemi	Grup	Ortalama	Ss	p
2008	Erkek	89,41	18,67	0,056
	Kadın	98,29	11,84	
2009	Erkek	100,56	9,63	0,535
	Kadın	102,19	9,19	
2010	Erkek	108,74	10,25	0,94
	Kadın	109,87	7,99	
2009-2008 farkı	Erkek	11,15	22,13	0,061
	Kadın	3,89	14,30	
2010-2009 farkı	Erkek	8,19	12,82	0,723
	Kadın	7,68	9,38	
2010-2008 farkı	Erkek	19,33	21,16	**0,042**
	Kadın	11,58	13,92	

Ss: Standart Sapma
p: Anlamlılık

2010 ile 2008 yılı karşılaştırmasından farklı olarak 2010-2009 ve 2009-2008 yılı karşılaştırmalarında deneklerin cinsiyet farklılıkları açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı zamanda ilgili yıllar tek tek incelendiğinde aynı şekilde alınan puan ortalamalarında kadın denekler ile erkek denekler arasında anlamlı bir puan farkı bulunamamıştır.

3.2.2.2. Yaş Değişkeni

Deneklerin yaş gruplarına göre incelenmesi yapıldığında incelemenin anlamlı olabilmesi için denekler belirli yaş aralıklarına ayrılmıştır. Bir gruptaki deneklerin yaş farkının fazla olmaması amacıyla gruplar arası yaş farkı 5 yıl ile sınırlandırılmıştır. Buna göre deneklerin yaş gruplarına ayrımı 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45 yaş ve üzeri şeklinde yapılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki tabloda görüleceği gibi deneklerin 2008, 2009 ve 2010 yılları performans puan ortalamaları ve bu yıllarda alınan puanların birbirleriyle karşılaştırılmaları deneklerin yaş aralıklarına göre değerlendirilmiştir.

TABLO 6. PUAN ORTALAMALARININ YAŞ DEĞİŞKENİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

Performans Dönemi	Grup	Ortalama	Ss	p
2008	25-29 yaş	89,11	17,33	**0,029**
	30-34 yaş	93,92	13,18	
	35-39 yaş	96,97	14,43	
	40-44 yaş	98,32	14,81	
	45 yaş ve üstü	106,50	2,43	
2009	25-29 yaş	105,00	9,77	0,159
	30-34 yaş	103,11	9,03	
	35-39 yaş	101,36	8,66	
	40-44 yaş	99,75	9,98	
	45 yaş ve üstü	100,50	10,46	

2010	25-29 yaş	112,78	7,74	0,204
	30-34 yaş	108,71	8,73	
	35-39 yaş	107,61	9,16	
	40-44 yaş	111,64	7,87	
	45 yaş ve üstü	111,17	7,17	
2009-2008 farkı	25-29 yaş	15,89	22,09	**0,05**
	30-34 yaş	9,18	15,41	
	35-39 yaş	4,39	17,87	
	40-44 yaş	1,43	14,01	
	45 yaş ve üstü	-6,00	11,38	
2010-2009 farkı	25-29 yaş	7,78	6,82	0,103
	30-34 yaş	5,61	8,77	
	35-39 yaş	6,26	12,79	
	40-44 yaş	11,89	9,95	
	45 yaş ve üstü	10,67	4,41	
2010-2008 farkı	25-29 yaş	23,67	20,96	0,24
	30-34 yaş	14,79	16,21	
	35-39 yaş	10,65	18,11	
	40-44 yaş	13,32	12,19	
	45 yaş ve üstü	4,67	8,31	

Ss: standart sapma
p: Anlamlılık farkı

Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre 2008 yılı grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 45 ve üstü yaş aralığındaki deneklerin 2008 yılı performans puanı, 25-29 yaş ve 30-34 yaş aralığındaki katılımcıların 2008 yılı performans puanından yüksektir. 2009 ve 2010 yıllarında

ise çalışanların performans puanı ortalamaları yaş değişkeni açısından değerlendirildiğinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Örneklem grubunun 2009 yılı ile 2008 yılı arasındaki performans puanı farkı ortalamaları yaş değişkeni açısından test edildiğinde grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçların ayrıntısına baktığımızda 25-29 yaş aralığındaki deneklerin 2009 yılı ile 2008 yılı arasındaki performans puanı farkı, 45 ve üstü yaş aralığındaki deneklerin performans puanı farkından yüksek olduğu görülmektedir. Aynı zamanda 30-34 yaş aralığındaki katılımcıların 2009 yılı ile 2008 yılı arasındaki performans puanı farkı, 40-44 yaş ve 45 yaş ve üzeri yaş aralığındaki katılımcıların performans puanı farkından yüksektir. Bununla birlikte yaş değişkeni bağlamında 2009-2008 yılı arasındaki performans puan fark ortalamalarından farklı olarak 2010-2009 ve 2010-2008 yılları performans puan fark ortalamalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yapılan bu testler sonucunda deneklerin aldıkları puan ortalamaları, yaş aralıkları bağlamında değerlendirildiğinde deneklerin yaş değişkeninin alınan puanlar üzerinde etkili olduğu değerlendirmesinde bulunmak mümkündür.

Değişkenler arasında neden sonuç ilişkisini bulabilmek amacıyla regresyon analizi[3] yapıldığında deneklerin 2008 yılı performans puanı düzeyinin belirleyicisi olarak yaş değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R^2=0,046). Deneklerin yaş düzeyi 2008 yılı performans puanı düzeylerini arttırmaktadır (ß=0,662). Yaş değişkeninin yıllar arasındaki performans farkına etkisini incelediğimizde ise 2009 yılı ile 2008 yılı arasındaki performans farkı düzeyinin yaş değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) yüksek olduğu görülmüştür(R^2=0,078). Bu sonuçlardan hareketle deneklerin yaş düzeyinin 2009 yılı ile 2008 yılı arasındaki performans farkı düzeyini azalttığı söylenebilir (ß=-0,982).[4] Aynı şekilde 2010 yılı ile 2008 yılı arasındaki performans farkı düzeyine baktığımızda yaş değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmektedir(R^2=0,028). Araştırmaya katılan deneklerin yaş düzeyinin 2010 yılı

[3] Regresyon analiz tablosu EK.2'de yer almaktadır.
[4] Regresyon analiz tablosu EK.3'te yer almaktadır.

ile 2008 yılı arasındaki performans farkı düzeyini azalttığı görülmektedir(ß=-0,623).[5]

Araştırmadaki değişkenlerin yönü ve şiddetinin hesaplanması amacıyla korelasyon analizleri de yapılmıştır. Verilerin korelasyon analizleri[6] yapıldığında ise deneklerin yaşları ile hem 2008 hem de 2009 yılları performans puanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yaş arttıkça 2008 yılı performans puanı artarken, 2009 yılı performans puanı azalmaktadır. Yıllar arasındaki farka baktığımızda ise hem 2009-2008 yılı hem de 2010-2009 yılları arasındaki performans puan farkları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuçlara göre deneklerin yaşları arttıkça 2009-2008 yılı performans farkları azalırken, 2010-2009 yılları performans farkı artmaktadır.

3.2.2.3. Eğitim Düzeyi

Deneklerin eğitim seviyeleri lise mezunu, lisans mezunu ve lisansüstü mezunu olarak kategorilere ayrılmış ve değerlendirme bu üç kategoride yapılmıştır. Deneklerin araştırma yapılan ilgili yıllarda aldıkları puanların eğitim seviyeleri ile ilgili olarak değişim gösterip göstermediği incelenmiştir. 2008, 2009 ve 2010 yılı performans puan ortalamaları ve bu yıllarda alınan puanların birbirleriyle karşılaştırılmaları deneklerin eğitim düzeylerine göre değerlendirilmiştir. Detaylar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

[5] Regresyon analiz tablosu EK.4'te yer almaktadır.
[6] Korelasyon analiz tablosu EK.5'te yer almaktadır.

TABLO 7. PUAN ORTALAMALARININ EĞİTİM DÜZEYİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

Performans Dönemi	Grup	Ort	Ss	p
2008	Lise	98,00	9,85	0,469
	Lisans	95,56	14,66	
	Yüksek Lisans	100,91	10,55	
2009	Lise	94,33	10,69	0,052
	Lisans	101,56	9,55	
	Yüksek Lisans	105,91	3,59	
2010	Lise	102,00	16,46	0,471
	Lisans	109,62	8,46	
	Yüksek Lisans	111,46	6,50	
2009-2008 farkı	Lise	-3,67	2,31	0,391
	Lisans	6,00	17,49	
	Yüksek Lisans	5,00	10,18	
2010-2009 farkı	Lise	7,67	23,59	0,839
	Lisans	8,06	10,18	
	Yüksek Lisans	5,55	6,61	
2010-2008 farkı	Lise	4,00	21,52	0,594
	Lisans	14,06	16,54	
	Yüksek Lisans	10,55	11,42	

Ss: standart sapma
p: Anlamlılık

Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre, grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Aynı zamanda denek grubunun 2009-2008, 2010-2009 ve 2010-2008 performans puan farkları ortalamalarının denek grubunun eğitim düzeyi değişkeni açısından değerlendirilmesi sonucunda da anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Regresyon analizi sonuçlarına baktığımızda 2009 yılı performans puanı düzeyinin belirleyicisi olarak eğitim düzeyi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R^2=0,027). Çıkan bu sonuçlara göre deneklerin eğitim düzeyi yükseldikçe 2009 yılı performans puanlarının da arttığını söylemek mümkündür (ß=5,037).[7]

Korelasyon analiz sonuçlarına göre de eğitim düzeyi ile 2009 yılı performans puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre deneklerin eğitim düzeyi arttıkça 2009 yılı performans puanlarında da anlamlı bir artış kaydedilmiştir.

3.2.2.4. Medeni Durum

Deneklerin medeni durumları ile performans puan ortalamaları arasındaki ilişkiye baktığımızda deneklerin evli veya bekar olması araştırma yapılan ilgili yıllarda aldıkları puanlarda anlamlı bir farklılık ortaya çıkarmamıştır. Aynı zamanda deneklerin aldıkları puan ortalamalarının araştırma yapılan ilgili yılların puanlarının birbirleri ile karşılaştırılmalarında da herhangi anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

[7] Regresyon analiz tablosu EK.6'da yer almaktadır.

TABLO 8. PUAN ORTALAMALARININ MEDENİ DURUMA GÖRE FARKLILAŞMASI

Performans Dönemi	Grup	Ortalama	Ss	p
2008	Bekar	96,59	13,39	0,752
	Evli	95,87	14,83	
2009	Bekar	102,21	7,53	0,517
	Evli	101,53	10,30	
2010	Bekar	111,05	6,53	0,384
	Evli	108,66	9,57	
2009-2008 farkı	Bekar	5,61	16,00	0,651
	Evli	5,66	17,27	
2010-2009 farkı	Bekar	8,84	8,81	0,392
	Evli	7,13	11,10	
2010-2008 farkı	Bekar	14,46	14,88	0,721
	Evli	12,79	17,08	

Ss: standart sapma
p: Anlamlılık düzeyi

3.2.2.5. Kıdem

Deneklerin 2008, 2009 ve 2010 yılı puan ortalamaları ve bu yıllarda alınan puanların birbirleriyle karşılaştırılmaları deneklerin çalışma kıdemine göre değerlendirilmiş ve yapılan bu inceleme sonucuna göre deneklerin performans puan ortalamaları ile çalıştıkları toplam süreler arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Bunun yanında korelasyon analizi yapılmış ve deneklerin kıdemleri ile unvanları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda deneklerin kıdemleri ile unvanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre deneklerin kıdemleri arttıkça unvanları da artmaktadır.

TABLO 9. PUAN ORTALAMALARININ ÇALIŞMA KIDEMİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

Performans Dönemi	Grup	Ortalama	Ss	p
2008	0-10 yıl arası	94,68	14,99	0,342
	10 yıl ve üzeri	97,79	13,26	
2009	0-10 yıl arası	102,63	9,62	0,102
	10 yıl ve üzeri	100,87	8,88	
2010	0-10 yıl arası	109,98	7,48	0,923
	10 yıl ve üzeri	109,17	9,66	
2009-2008 farkı	0-10 yıl arası	7,95	17,85	0,144
	10 yıl ve üzeri	3,08	15,09	
2010-2009 farkı	0-10 yıl arası	7,36	8,36	0,508
	10 yıl ve üzeri	8,30	12,08	
2010-2008 farkı	0-10 yıl arası	15,31	16,70	0,391
	10 yıl ve üzeri	11,38	15,53	

Ss: standart sapma
p: Anlamlılık farkı
N:Kişi Sayısı: 0-10 yıl=59 kişi, 10 yıl ve üzeri=53 kişi

3.2.2.6. Unvan

Deneklerin unvanları ile araştırma yapılan yıllarda aldıkları performans puan ortalamalarının birbiri ile ilişkili olup olmadığı da incelenmiştir. Bu incelemeyi

yapabilmek için deneklerin hem 2008, 2009 ve 2010 yılları puanlarının birbirleri ile karşılaştırmaları yapılmış hem de ilgili yılların tek tek puanları unvanlarına göre değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye göre 2010 yılı performans puan ortalamasında çıkan sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. 2010 yılında yöneticilerin performans puanı uzmanların aldıkları performans puan ortalamasından yüksektir. Detaylar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

TABLO 10. PUAN ORTALAMALARININ UNVAN DEĞİŞKENİNE GÖRE FARKLILAŞMASI

Performans Dönemi	Grup	Ortalama	Ss	p
2008	Uzman	95,48	14,81	0,336
	Yönetici	99,42	10,59	
2009	Uzman	101,45	9,55	0,294
	Yönetici	103,47	7,79	
2010	Uzman	109,15	8,05	**0,011**
	Yönetici	111,79	10,68	
2009-2008 farkı	Uzman	5,97	17,70	0,944
	Yönetici	4,05	10,89	
2010-2009 farkı	Uzman	7,70	9,45	0,241
	Yönetici	8,32	13,84	
2010-2008 farkı	Uzman	13,67	16,63	0,452
	Yönetici	12,37	14,31	

Ss: standart sapma N:Kişi Sayısı: Uzman:93 kişi, Yönetici:19 kişi
p: Anlamlılık

Hem 2008 hem de 2009 yılı performans puanı ortalamalarının unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine baktığımızda ise grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Yine aynı şekilde ilgili yılların birbirleri ile karşılaştırılmalarına baktığımızda ise bu yıllar arasında deneklerin unvanlarına göre performans puan farklarında istatistiksel açıdan herhangi anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre unvan ile 2010 yılı performans puanı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur($r=0.241$; $p=0,011<0.05$). Buna göre unvan arttıkça 2010 yılı performans puanı artmaktadır. Unvan değişkeninin kıdem ile ilişki düzeyine baktığımızda ise yine anlamlı bir ilişki tespit edilmektedir($r=0.286$; $p=0,002<0.05$). Buna göre deneklerin kıdemi arttıkça aynı zamanda unvanları da artmaktadır.

GENEL DEĞERLENDİRME ve SONUÇ

Organizasyonlarda bireysel performans farklılıklarının ortaya çıkarılması ve personelin gerekli görülen alanlarda gelişimlerini destekleyecek faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesi sistematik şekilde işleyen bir performans yönetim süreci gerektirmektedir. Performans yönetimi, bireysel performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi süreçlerini kapsamaktadır.

Organizasyonların temel hedefleri doğrultusunda yöneticiler ve işgörenlerin hedefleri belirlemek için bir araya gelmesi firmanın büyümesi ve işgörenin gelişimi yönünde hedefler belirleyerek belirlenen zaman sınırı içinde hedefler doğrultusunda çalışmaları, firmaların daha da güçlenmesi ve çalışanların da daha motive ve performansı yüksek çalışanlar olarak hedeflerine odaklanmaları organizasyonların zorlu piyasa koşullarında rekabet güçlerini artırmaktadır.

Organizasyonel anlamda güçlü kurumlar her zaman rakiplerine göre hem rakamsal olarak ekonomik hayatta hem de saygınlık olarak içinde bulunduğu toplumda farklı bir yerde değerlendirilmektedirler. Bu tür kurumlar aynı zamanda aldıkları kararlar ile ekonomik hayata belirli bir etki yapmaktadırlar. Piyasadaki yerini sağlamlaştırmak, ekonomik olarak rekabet edebilir bir seviyede olmak ve her zaman daha da ileriye gitmek amacında olan kurumlar ekonomik görevler ve kararlar için düzenli ve belirli hedefleri olan bir organizasyon sistemini kendi kurumlarında yerleştirmek zorundadırlar. Buradan hareketle kurumlar bu görevleri ve hedefleri iyi bir şekilde tanımlamaya çalışan hedeflerle yönetim sistemini kendi kurumlarında uygulayarak hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu çalışmada hedeflerle yönetim sisteminin genel olarak değerlendirilmesi yapılmış ve saha çalışmasında ise bu yönetim modelini uygulayan bir bankanın dış ticaret birimindeki bireysel performans sonuçları analiz edilmiştir.

Hedeflerle yönetim sisteminin diğer performans değerlendirme yöntemlerine göre bir çok olumlu tarafı olmasının yanında bazı eleştirilen tarafları da vardır. Organizasyonlar hedefleri koyarken, uygularken ve değerlendirirken hedeflerle yönetim sisteminin eleştirilen taraflarını önlemeye ve azaltmaya yönelik uygulamalar geliştirebilirlerse, çalışanların haklarını korumaya yönelik iyileştirmeler ve çalışma

şartlarını iyileştirme anlamında adımlar atarlarsa sistemin firmaya ve çalışanlara katkısının olumlu olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte hedeflerle yönetim sistemi her yönetimsel soruna çözüm bulabilen sihirli bir sistem değildir. Bazı durumlarda organizasyonun yapısından kaynaklanan bazı durumlarda ise uygulayıcılardan kaynaklanan sebeplerle hedeflerle yönetim sistemi yönetimsel olarak yeterli olmayabilir. Üst yönetimin gerekli desteği tam olarak vermediği, hedeflerin açık, anlaşılır ve ulaşılabilir olarak belirlenmediği, yetki devrinin gerçekleşmediği ve yönetimin kurum faaliyetlerini kontrol etmek için gerekli bilgiyi alamadığı durumlarda hedeflerle yönetim sisteminden beklenen fayda sağlanamayacaktır. Buradan hareketle hedeflerle yönetim sistemini uygulayan yönetimler, sistemin sınırlarını bilerek bu sistemi uyguladıklarında sistem kuruma daha yararlı olacaktır. Sistemin sınırları mutlaka vardır ve olmalıdır. Sadece firmanın gelirlerini artırıcı yönde uygulamalar yapan bunun yanında çalışanların haklarını geri planda tutan, çalışma barışından uzak, insani çalışma koşullarını sağlayamayan bir sistem başarısız olmaya mahkumdur.

Bu çalışmadaki savunulan hipotez, hedeflerle yönetim sisteminin çalışanların performanslarına olumlu yönde katkı yapacağıdır. Bunun yanında demografik farklılıkların çalışanların performanslarını etkilediği savunulmaktadır. Tezde öne sürülen bu hipotezi test etmek amacıyla hedeflerle yönetim sistemini uygulayan özel bir bankada yapılan çalışmada araştırmaya dahil edilen 112 deneğin 2008, 2009 ve 2010 yıllarındaki kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirme seviyeleri incelenmiştir. Araştırmaya dahil edilen deneklerin kendilerine hedef verilen ilgili yıllarda hedef gerçekleştirme puan ortalamaları her geçen yıl bir önceki yıla göre istatistiksel olarak anlamlı bir artış göstermiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar tezdeki öne sürülen hipotezi destekleyen sonuçlardır. Araştırma yapılan bölümde çalışan 112 personelin performans sonuçları aynı zamanda unvan, medeni durum, cinsiyet, kıdem, yaş, ve eğitim seviyesi kriterlerine göre de değerlendirilmiştir.

İstatistiksel testler sonucunda deneklerin 2008, 2009 ve 2010 yıllarında aldıkları performans puan ortalamalarının her geçen yıl arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında deneklerin yıllar itibariyle aldıkları performans puan ortalamalarının birbirleriyle karşılaştırmaları yapılmış ve 2009 yılı puan ortalamasının 2008 yılından,

2010 yılı puan ortalamasının ise hem 2009 hem de 2008 yılı puan ortalamasından yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Deneklerin demografik özelliklerine göre yapılan incelemeler sonucunda ise bazı özelliklerin performansı etkilediği bazılarının ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Deneklerin cinsiyet değişkenine göre performanslarına baktığımızda araştırma yapılan ilgili yılların puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sadece erkek deneklerin 2010 yılı ile 2008 yılı performans puan farkları kadın çalışanların puan farkına göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkeni bağlamında yapılan test sonucuna göre 2008 yılı grup ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Aynı zamanda gruplar arasındaki ortalamalara göre 2009-2008 yılı arasındaki fark ta anlamlıdır. 2009 ve 2010 yılı puan ortalamaları ile 2010-2009 ve 2010-2008 yılı karşılaştırmalarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim değişkeni açısından yapılan değerlendirmelerde ise hem ilgili yıllarda alınan puan ortalamalarında hem de ilgili yılların birbirleri ile karşılaştırılmalarında gruplar arası puan ortalamaları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Aynı şekilde medeni durum değişkeni açısından yapılan değerlendirmelerde de ilgili yıllarda alınan puanların ve ilgili yılların karşılaştırılmalarında da gruplar arası puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Deneklerin kıdem değişkeni bağlamında değerlendirilmesinde ise ilgili yıllarda alınan puan ortalamalarının ve yılların karşılaştırılmasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamış olup yapılan korelasyon analizinde ise deneklerin kıdemleri ile unvanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre deneklerin kıdemleri arttıkça unvanları da artmaktadır. Son olarak ise deneklerin unvan değişkeni açısından değerlendirmeleri yapılmıştır. Buna göre deneklerin 2010 performans puan ortalaması sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır. 2010 yılında yönetici deneklerin aldıkları performans puan ortalaması uzman deneklerin puan ortalamasından yüksektir. 2009 ve 2008 yıllarında ise yönetici ve uzman deneklerin performans puan ortalamaları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlara baktığımızda deneklerin performans puan ortalamalarının her yıl bir önceki yıla göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde

arttığı sonucuna ulaşılmış olup çıkan bu sonuç tezde savunulan hipotezi desteklemektedir. Aynı zamanda araştırma sonuçlarına göre deneklerin demografik özelliklerinin de performansları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

Akgeyik, Tekin: "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi,'' İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 41.Seri, 2002, s.21-57.

Aydın, N. Tayfun: ''Organizasyonlarda Karşılaşılan Çatışmalar ve Yönetilmesinde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sisteminin Katkısı ve Fonksiyonu'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Aydın, Taner: ''Management By Objectives as a Performance Appraisal System and an Application'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Barutçuoğlu, Yıldız: ''İşletmelerde Başarı Değerleme Yöntemi Olarak Amaçlara Göre Yönetim ve Banka Sektöründe Bir Uygulama'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Batten, J. D.: **Beyond Management by Objectives,** Oregon U.S.A., Resource Publications, 2003.

Bayram, Levent: "Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme," **Sayıştay Dergisi,** C.III. No:62, Temmuz-Eylül 2006, s.47-65.

Biçen, Hatice: ''Amaçlara Göre Yönetim ve Bankacılıkta Uygulanması'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1990.

Bilgin, Leman, v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.bs., Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2007.

Busch, Tor: "Attitudes Towards Management by Objectives: An Empirical Investigation of Self-Efficacy and Goal Commitment," **Scandinavian Journal of Management**, Vol.XIV, No.3, 1998, pp.289-299.

Curtin, Joseph L: "Values-Exchange Leadership:Using Management by Objectives Performance Appraisals to Improve Performance," **Kravis Leadership Institute, Leadership Rewiev**, V.IX, Fall 2009, pp. 66-79.

Çelik, Kazım: "Örgüt Geliştirmede Yapısal Aracılar," **Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.V, No:8, 2004, s. 215-224.

Çerigenç, Nuri: **Amaçlara Göre Yönetim,** İstanbul, Tür Matbaacılık Organizasyon, 1972.

Çetin, Ali: "Kara Kuvvetleri Komutanlığı Ana Bakım Merkezlerinin Verimlilik Analizi: 1.Ana Bakım Merkezi Komutanlığında (Arifiye) Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Dilek, Barış İ: "Performans Değerlendirme ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

Dilsiz, F.Yıldırım: ''İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Uygulama'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Enhoş, Ö.Altay: "Organizasyonlardaki Performans Yönetim Sistemleri ve Performans Değerlendirme Metodları'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1998.

Eraslan, Ergün.: Onur Algün "İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı," **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, C.XX, No:1, 2005. s. 95-106.

Ergin, Rasim Levent: "Hedeflerle Yönetim ve Çokuluslu Bir İşletmede Uygulamasının İncelenmesi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.

Erkut, Müjgan: "Performansa Dayalı Ücretlendirme Sistemleri", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Görmüş, A.Şahin: "Amaçlara Göre Yönetimin Yönetime Katılma Bakımından İncelenmesi ve Türkiye'deki Durumun Değerlendirilmesi'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995.

Göztür, Ebru: "Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Yönetim", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Güçlü, Nezahat: ''Stratejik Yönetim,'' **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C. XXIII, No:2, 2003, s.61-85.

Gümüş, Mustafa: **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, İstanbul, Alfa Yayınları, 1995.

Güner, M. Fatih: "Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard," **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C.X, No:1, 2008, s. 247-265.

Güvenir, Nalan: "İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Yaklaşımı", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen bilimleri Enstitüsü, 2000.

Helvacı, M.Akif: "Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi," **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,** C.XXXV, No: 1-2, 2002, s.155-169.

Herbst, Heidi: "Enhanced Talent Retention and Increased Accountability Through Management by Objectives", (Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts in Management), Duluth MN, The College of St. Scholastica, 2010.

Kara, Derya: "Uygulanan Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Yöneticilerin Ulaşmak İstedikleri Amaca Etkisi," **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.I, No:1, 2009, s.53-64.

Karaköse, Turgut: "Örgütlerde İtibar Yönetimi," **Akademik Bakış,** Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, C.XI, Ocak 2007, s.1-12.

Lindeberg, Eric.: Timothy L.Wilson "Management by Objectives: The Swedish Experience in Upper Secondary Schools," **Journal of Educational Administration**; Vol.XLIX, No:1, 2010, pp. 62-72.

Minaudo, Michael F: "Objectives, Performance, and Organizational Goals in the United States Army", (A Dissertation Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy), Minneapolis USA, Capella University, School of Education, 2007.

Mosley, Hugh.: Holger Schütz Nicole Breyer "Management by Objectives in European Public Employment Services,'', Çevrimiçi). http://www. econstor.eu/bitstream/ 10419/43937/1/333894715.pdf, 25 Ocak 2012.

Nicholsan, Nigel: "How to Motivate Your Problem People", **Harward Business Rewiew**, Vol.81, No:1, January 2003, pp.57-65.

Öğüt, Adem.: Tahir Akgemci M.Tahir Demirsel ‘‘Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyon Süreci,’’ **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.XII, 2004, s.278-290.

Özdemir, Erkan: "Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi", (Çevrimiçi) http://www.isguc.org/?p=article&id=50&cilt=4&sayi=2&yil=2002, 20 Aralık 2011.

Özdemir, Gürcan: "Performans Değerlendirme, Verimlilik ve Çalışma Hayatına Etkisi", (Çevrimiçi) http://grcnozdemir.brinkster.net/pdvvçhe.htm,12 Haziran 2012

Özden, Damla: “İşletmelerde Amaçlara Göre Yönetim Modelinin Teknikleri ve Amaçlara Ulaşmada Başarı Koşulları”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.

Özmutaf, N.Metin: “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma,” **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C.VIII, No:2, 2007, s.41-60.

Öztürk, Sezen: ‘‘Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı’’, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Başkent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2008.

Sah, Durga P: "Management by Objectives”, (Çevrimiçi). http//hubpages.com/hub/mbo, 15 Mart 2012.

Schweiger, I.: G.E. Sumners “Optimizing The Value of Performance Appraisals,” **Managerial Auditing Journal**, Vol.IX, No:8, 1994, pp.3-7.

Simmons, Francis: "Management by Objectives", **Encyclopedia of Interventions for Performance Improvement,** (Çevrimiçi) http://education.concordia.ca/~scarliner/hptinterventions/mbo.htm, 13 Şubat 2011.

Tawee, Krisada: "Management by Objectives (MBO)", (Çevrimiçi) http://www.docstoc.com/docs/16849141/Briefing-Memo-Management-by-Objectives-(MBO)-To-Human-Resources

11 Şubat 2012.

Tellioğlu, Ersin: "Performans Değerleme Sistemlerinden Hedef Bazlı Performans Değerleme Yöntemi ve Bir Satış Örgütünde Hedef Bazlı Performans Değerleme Sisteminin Kurulması'', (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Uyargil, Cavide v.d.: **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, 4.bs, Beta Yayınları, 2009.

Wenceslaus, Ofojebe: "Relevance and Benefits of Management by Objectives to Secondary School Management in Anambra State: Teachers Views," **International Journal of Educational Administration and Policy Studies**, Vol.II, No:7, 2010, pp. 99-104.

Yelboğa, Atilla: "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi," **İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C.VIII, No:2, 2006, s.196-211.

Yılmaz, Ferhat.: Sinan Ünsar ''Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları,'' **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.IX, No:1, Haziran 2007, s.35-57.

Zarrog,Abdarrazag H: "The Management by Objectives and Results", (Unpublished M.S. Thesis), İstanbul Kültür University, Institute of Sciences and Engineering, 2005.

EKLER

EK.1. Deneklerin Performans Puan Ortalamalarının Maksimum Puana Yakınlık Farkları

2008, 2009 ve 2010 MAKSİMUM PUANA YAKINLIK FARKI

2008		**2009**		
Ortalama	Ss.	Ortalama	Ss.	p
23,84	14,22	18,2	9,27	**0,003**
2009		**2010**		
Ortalama	Ss.	Ortalama	Ss.	p
18,2	9,27	10,4	8,55	**0**
2008		**2010**		
Ortalama	Ss.	Ortalama	Ss.	p
23,84	14,22	10,4	8,55	**0**

Ss: Standart sapma
p: Anlamlılık

EK.2. Regresyon Analiz Tablosu

YAŞ DEĞİŞKENİNİN 2008 YILI PERFORMANS PUANI ÜZERİNE ETKİSİ

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
2008 Yılı Performans Puanı	Sabit	72,215	7,520	0,000	6,332	0,013	0,046
	Yaş	0,662	2,516	0,013			

R kare: Açıklama Oranı

F, p, t, Model (p) : Anlamlılık

Beta: Artış Oranı

EK.3. Regresyon Analiz Tablosu

YAŞ DEĞİŞKENİNİN 2009-2008 YILLARI ARASINDAKİ PERFORMANS FARKI ÜZERİNE ETKİSİ

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
2009 Yılı İle 2008 Yılı Arasındaki Performans Farkı	Sabit	41,148	3,711	0,000	10,449	0,002	0,078
	Yaş	-0,982	-3,232	0,002			

R kare: Açıklama Oranı

F, p, t, Model (p) : Anlamlılık

Beta: Artış Oranı

EK.4. Regresyon Analiz Tablosu

YAŞ DEĞİŞKENİNİN 2010 – 2008 YILLARI ARASINDAKİ PERFORMANS FARKI ÜZERİNE ETKİSİ

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
2010 Yılı İle 2008 Yılı Arasındaki Performans Farkı	Sabit	35,967	3,258	0,001	4,240	0,042	0,028
	Yaş	-0,623	-2,059	0,042			

R kare: Açıklama Oranı

F, p, t, Model (p) : Anlamlılık

Beta: Artış Oranı

EK.5. Korelasyon Analiz Tablosu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER İLE PERFORMANS GÖSTERGELERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

	Yaş		Eğitim Düzeyi		Kıdem		Unvan	
Performans Puanı	**r**	**p**	**r**	**P**	**r**	**p**	**r**	**p**
2008 Yılı Performans Puanı	0,270**	0,004	0,109	0,251	0,090	0,344	0,091	0,338
2009 Yılı Performans Puanı	-0,209*	0,027	0,214*	0,024	-0,155	0,102	0,100	0,296
2010 Yılı Performans Puanı	0,059	0,536	0,098	0,304	0,009	0,924	0,241*	0,011
2009 Yılı İle 2008 Yılı Arasındaki Performans Farkı	-0,265**	0,005	0,061	0,524	-0,139	0,145	-0,007	0,945
2010 Yılı İle 2009 Yılı Arasındaki Performans Farkı	0,192*	0,042	-0,055	0,562	0,063	0,510	0,111	0,243
2010 Yılı İle 2008 Yılı Arasındaki Performans Farkı	-0,143	0,131	-0,012	0,896	-0,081	0,394	0,071	0,454
2008 Yılındaki Maksimum Puana Yakınlık	-0,270**	0,004	-0,109	0,251	-0,090	0,344	-0,091	0,338
2009 Yılındaki Maksimum Puana Yakınlık	0,209*	0,027	-0,214*	0,024	0,155	0,102	-0,100	0,296
2010 Yılındaki Maksimum Puana Yakınlık	-0,059	0,536	-0,098	0,304	-0,009	0,924	-0,241*	0,011

r: Korelasyon katsayısı

p: Anlamlılık

EK.6. Regresyon Analiz Tablosu

EĞİTİM DÜZEYİ DEĞİŞKENİNİN 2009 YILI PERFORMANS PUANI ÜZERİNE ETKİSİ

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
2009 Yılı Performans Puanı	Sabit	91,360	17,418	0,000	4,068	0,046	0,027
	Eğitim Düzeyi	5,037	2,017	0,046			

R kare: Açıklama Oranı

F, p, t, Model (p) : Anlamlılık

Beta: Artış Oranı