

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU
OLARAK PERFORMANS DEĞERLEME VE
BİR UYGULAMA

YEŞİM ÖNELGE
4712033

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ŞULE ÇERİK

İSTANBUL
2007

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU
OLARAK PERFORMANS DEĞERLEME VE
BİR UYGULAMA

YEŞİM ÖNELGE
4712033

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. ŞULE ÇERİK

İSTANBUL
2007

**TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU OLARAK
PERFORMANS DEĞERLEME VE BİR
UYGULAMA**

**YEŞİM ÖNELGE
4712033**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 17.08.2007

Tezin Savunulduğu Tarih : 25.09.2007

Tez Oy birliği / Oy çokluğu ile başarılı bulunmuştur.

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Şule ÇERİK

Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN

Yrd. Doç. Dr. Esra ÖZTAMAN

**İSTANBUL
EYLÜL 2007**

ÖZ

İNSAN KAYNAKLARI FONKSİYONU OLARAK PERFORMANS DEĞERLEME VE BİR UYGULAMA

Yeşim ÖNELGE
Temmuz, 2007

İnsan kaynakları fonksiyonlarından biri olan performans değerlendirme kavramı, hem firmalar hem de işgörenler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu kavramın dahil edildiği Performans Yönetimi Sistemi, firmaların uygulama yöntemine göre farklılık göstermekle birlikte aynı amaca hizmet etmektedir. Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim süreçlerine odaklanan performans yönetimi sistemi, bir organizasyonda performans planlandığı, yönetildiği, rehberlik edildiği, adil ve doğru olarak değerlendirildiği zaman yüksek motivasyonu sağlayan bir iş ortamı yaratacağını kabul eder. Bu nedenle, performans değerlendirme, performans yönetimi sisteminin bir aşaması olarak düşünülmelidir. Bu çalışmanın amacı; performans değerlendirme kavramını teorik açıdan incelemek ve buna bağlı olarak lojistik ve taşımacılık alanında faaliyet gösteren kurumsal bir firmadaki işgörenlerin performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili görüşlerini belirlemektir. Ayrıca, performans değerlendirme çalışmalarını algılamalarının, demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi, çıkan sonuçlara göre gerekli aksiyonların alınması veya sürecin geliştirilmesi yönünde firmalara yol gösterici olması, buna ek olarak, literatürdeki diğer çalışmalara katkı sağlaması, ileride oluşturulacak olanlara da kaynak oluşturmaktır. Çalışmanın hazırlanmasında literatür taraması ve anket tekniğinden yararlanılmıştır. SPSS 15.0 for Windows paket programı kullanılmış, demografik özellikler ile performans algılamaları arasındaki farklılıkların tespiti açısından Ki-Kare bağımsızlık testi, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında, performans değerlendirme çalışmaları ile ilgili firmadaki işgörenlerin görüşleri ortaya konmuş, personel ve yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Algılamaların cinsiyete göre farklılık göstermediği ancak pozisyon, yaş ve kıdeme bağlı olarak algılamaların değiştiği gözlenmiştir. Sonuç kısmında, belirlenen farklılıklara göre öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Performans Değerleme, Performans, Performans Değerlendirme, Performans Yönetim Sistemi

ABSTRACT

AS A HUMAN RESOURCE FUNCTION: PERFORMANCE APPRAISAL AND ONE APPLICATION

Yeşim ÖNELGE

July, 2007

Performance appraisal concept, which is one of human resource functions, is very important not only for companies but also for employees. Performance Appraisal System which includes this concept, can be different according to companies' application methods, however it pays attention to the same purpose. This system, focused on communication between employees and managers approves that in an organization, when performance is planned, managed, guided and evaluated equitably and correctly, this creates job environment that results in high motivation. For this reason, performance appraisal should be thought as a stage of performance management system. The purpose of this study, is to analyze the concept of performance appraisal from the theoretical aspect and define the opinions of employees working in logistic and transportation sector related to performance appraisal practices. Furthermore, testing perceptions of performance appraisal studies, if they would be shown difference according to demographic attributes and according to the results, actions need to be taken were identified. To develop the process guide to the companies, to assist other studies in literature, and to constitute source studies in the future were also the aims of this project. In preparation of this study, literature search and questionnaire technique were being utilized. SPSS 15.0 for Windows program is used to establish difference between demographic attributes and performance perceptions chi square test, Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis analyses had been done. At the conclusion of the study, the opinions of XYZ company employees related to performance appraisal were determined and it was established that there were significant differences between personnel and manager opinions. It has suggested that sex doesn't change perceptions, but position, age and seniority change them. Finally, suggestions related to the identified differences were tried to develop.

Keywords: Human Resource, Performance Appraisal, Performance, Performance Management System

ÖNSÖZ

İnsan kaynaklarının temel işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme, ücret, terfi, kariyer planlama ve eğitim kararları için çok önemli bir kaynaktır. Çalışanların performans değerlendirme sistemini nasıl algıladıkları ve algılamalar arasındaki farklılıkların belirlenmesi de performans değerlendirme açısından son derece önemlidir. Bu çalışmanın, hizmet endüstrisinin önemli unsurlarından biri olan taşımacılık ve lojistik sektöründe, işgörenlerin, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi amacına kaynak oluşturması yönünde katkı sağlamasını dilerim.

Bu araştırmanın her aşamasında bana çok anlayışlı davranan tez danışmanım, sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'e, değerli bilgi ve deneyimleriyle bana vakit ayırıp yardımlarını esirgemeyen Arş. Gör. Serdar Bozkurt'a, Arş. Gör. Emel Özarıslan'a, tez aşamasına gelene kadarki tüm yardımseverliği için Arş. Gör. Özen Aşık'a ve diğer tüm hocalarıma, sevgili arkadaşım Gürkan Saçıkara'ya, bana her konuda destek veren sevgili aileme, araştırmanın başından sonuna yanımda olan Umut Bavlı'ya, tüm iş arkadaşlarıma; sabır, anlayış ve desteklerinden dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Temmuz, 2007

Yeşim ÖNELGE

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖNSÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	3
2.1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	3
2.2. İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci.....	4
2.2.1. Dünyada İnsan Kaynakları Kavramının Gelişimi.....	6
2.2.2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Kavramının Gelişimi.....	8
2.2.3. 1940’tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi.....	9
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı	11
2.4. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar.....	14
2.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	15
2.5.1. Planlama.....	16
2.5.2. Kadrolama, Sağlama, Personel Seçimi ve İşe Alma.....	18
2.5.3. Performans Değerleme.....	21
2.5.4. Eğitim ve Geliştirme	23
2.5.5. Endüstri İlişkileri.....	26
2.5.6. Koruma.....	28
3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ.....	31
3.1. Performans, Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Kavramı.....	31
3.1.1. Performans Kavramı ve Tanımı	31
3.1.2. Performans Yönetim Sistemi	33
3.1.2.1. Performans Yönetiminin Performans Değerlendirmeden Farkı	34
3.1.3. Performans Değerlendirmenin Tanımı.....	35
3.1.4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları	38
3.1.5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları.....	44
3.1.5.1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları.....	44
3.1.5.2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları	44
3.1.5.3. Organizasyon İçin Yararları.....	45
3.1.5.4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar.....	45
3.2. Performans Değerleme Süreci.....	46
3.2.1. İş Analizi ve Faktör Seçimi.....	47
3.2.2. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi.....	48

3.2.3. Değerlemecilerin Eğitimi	49
3.2.4. Değerlemecilerin Saptanması	49
3.2.4.1. Değerlemenin Yöneticiler Tarafından Yapılması	50
3.2.4.2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi/ Özdeğerleme	50
3.2.4.3. Takım Arkadaşlarının Değerleme	51
3.2.4.4. Astlarca Değerleme	51
3.2.4.5. Müşterilerce Değerleme	52
3.2.4.6. Bireysel Performansı Değerlemede Alternatif Yaklaşım: Coaching (Özel Rehberlik)	52
3.2.4.7. 360 Derece Değerleme Sistemi	53
3.2.5. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi	54
3.2.6. Değerlendiricilerin Eğitimi ve Çalışanların Bilgilendirilmesi	55
3.3. Performans Değerleme Yöntemleri	55
3.3.1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım	55
3.3.1.1. Direkt İndeks Yöntemi	56
3.3.1.2. Çalışma Standartları Yaklaşımı	56
3.3.1.3. Serbest Anlatım Yöntemi	57
3.3.1.4. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)	57
3.3.2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar	58
3.3.2.1. Kritik Olay Yöntemi	58
3.3.2.2. Geleneksel Değerleme Skalaları	60
3.3.2.3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları	61
3.3.2.3.1. Davranışsal Beklenti Ölçümleri	61
3.3.2.3.2. Davranışsal Gözlem Skalaları	63
3.3.2.4. İşaretleme Listesi Yöntemi	64
3.3.3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım	65
3.3.3.1. Sıralama Yöntemi	66
3.3.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi	67
3.3.4. Değerlendirme Merkezi	69
3.3.5. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard)	69
3.4. Performans Değerlendirme Görüşmesi	70
3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Olası Hatalar ve Sorunlar	71
3.5.1. Hale ve Horn Etkisi	71
3.5.2. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar	71
3.5.3. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar	72
3.5.4. Ortalama Eğilim Hatası	72
3.5.5. Tek Yönlü veya Taraflı Ölçüm	72
3.5.6. Yakın Zaman Etkisi	73
3.5.7. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hataları Engelleyici Politikalar	73

4. ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEMİYİ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA 74

4.1. XYZ A.Ş.'de Performans Değerleme Sistemi	74
4.1.1. XYZ A.Ş.'de Performans Değerleme Sürecinin Amacı	74
4.1.2. Performans Değerlendirme Uygulamasının Yürütülmesi.....	74
4.1.3. Uygulama Süreci.....	74
4.2. Araştırmanın Amacı.....	77
4.3. Araştırmanın Önemi.....	77
4.4. Araştırmanın Kapsamı	78
4.4.1. Veri Toplama Aracı.....	78
4.4.1.2. Veri Toplama Aracına Ait Güvenilirlik Analizi	78
4.4.2. Veri Analiz Yöntemi	79
4.5. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Yorumlar	80
4.5.1. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular	80
4.5.1.1. Cinsiyet	80
4.5.1.2. Yaş	81
4.5.1.3. Pozisyon	81
4.5.1.4. İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi	82
4.5.1.5. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşleri.....	82
4.5.2. Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin (Pozisyona Göre) Personel ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	86
4.5.3. Çalışanların Cinsiyetine Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	89
4.5.4. Performans Değerleme Algılamaları İle Yaş Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi	90
4.5.5. Performans Değerleme Algılamaları İle Firmada Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi.....	91
5. SONUÇ.....	93
KAYNAKÇA.....	96
EKLER.....	104
Ek 1. Anket Formu.....	105
ÖZGEÇMİŞ	107

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1.1:	1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi.....	10
Tablo 1.2:	İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları.....	14
Tablo 2.1:	Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu.....	60
Tablo 2.2:	Grafik Değerlendirme Skalası Örnekleri.....	61
Tablo 2.3:	Davranışsal Beklenti Skalası.....	63
Tablo 2.4:	Zorunlu Seçim Yöntemi.....	65
Tablo 2.5:	İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği.....	67
Tablo 2.6:	Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması.....	70
Tablo 3.1:	Çalışanların Cinsiyet Dağılımları.....	80
Tablo 3.2:	Çalışanların Yaş Dağılımları.....	81
Tablo 3.3:	Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	81
Tablo 3.4:	Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları.....	82
Tablo 3.5:	İşgörenlerin Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşleri.....	82
Tablo 3.6:	Ortalama Değer.....	86
Tablo 3.7:	Performans Değerlendirme Çalışmalarıyla İlgili Personel ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Ki- Kare Analizi Sonuçları.....	87
Tablo 3.8:	Cinsiyete Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar.....	90
Tablo 3.9:	Performans Değerleme Algılamaları ile Çalışan Yaşı Arasındaki Farklılık.....	91
Tablo 3.10:	Performans Değerleme Algılamaları ile Firmada Çalışma Süresi Arasındaki Farklılık.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlev ve Uygulamaları.....	16
Şekil 2.1: İşin Toplam Ücreti.....	48
Şekil 2.2: Davranışsal Gözlem Skalası.....	64
Şekil 2.3: Sıralama Yöntemi.....	66
Şekil 2.4: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği.....	6

KISALTMALAR

ABD: Amerika Birleşik Devletleri
age: Adı geçen eser
c: Cilt
İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi
İÜ: İstanbul Üniversitesi
M.Ö.: Milattan önce
ODTÜ: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
s: Sayı
Std: Standart
SPSS: Statistical Package for Social Sciences
YTÜ: Yıldız Teknik Üniversitesi

1. GİRİŞ

Günümüzde insan kaynağı sınırlarının ne denli geniş ve geliştirilebilir olduğunun anlaşılması ile birlikte, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin organizasyonlar için önemi daha da artmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi, insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümünü kapsamaktadır. Bu yönetim sistemi, yedi temel işlevden oluşmaktadır. Bunlar; planlama, kadrolama, değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme-geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma işlevleridir. Bu işlevlerden birinin olumsuz olması sistemde aksamalara neden olacaktır.

İnsan Kaynakları Sistemi'nin temel taşlarından olan performans değerlendirme, bireylerin çalışmalarının, yeterlilik ve fazlalıklarının yada yetersizliklerinin yani bir bütün olarak tüm yönlerinin ile gözden geçirilmesine olanak sağlar. Performans değerlendirme, işgörenlerin performansları hakkında bilgi edinmeyi ve bu bilgiyi ücret artışları, terfi, eğitim gibi alanlarda kullanmayı amaçlar. Çalışanlara geribildirimlerde bulunularak daha yüksek performansa ulaşmaları yönünde yol gösterir.

İşletmelerde performans değerlendirme geleneksel ve çağdaş değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılmaktadır. Çalışanların performansından çok kişiliklerini ölçmeye yönelik geleneksel yöntemlerin yerini, çağdaş değerlendirme yöntemleri almıştır. Bu yöntemler, bireyin iş ve işle bağlantılı performansını değerlendirmektedir.

Performans değerlendirme birçok işletmede uygulanmamakta, yeterince önemi anlaşılamamaktadır. Oysa ki performans değerlendirmenin, ücret düzenlemeleri, terfiler, örgüt ve örgüt elemanları hakkında bilgi sunmak gibi birçok yararı bulunmaktadır. Günümüzde teknolojik yeniliklerdeki sürekli artış, işgörenlerin nicelik ve niteliğindeki değişiklikler performans değerlendirmeyi zorunlu kılmış, hatta değerlemeyi bir kişinin değil de, farklı uzmanlık alanlarından oluşan bir grubun yapması kaçınılmaz olmuştur.

Çalışma; üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm; insan kaynakları yönetimi adı altında insan kaynakları kavramı ve insan kaynakları yönetiminin tanımını, gelişim sürecini, insan kaynakları yönetiminin amaçlarını ve fonksiyonlarını

kapsamaktadır. İkinci bölüm; performans ve performans değerlendirme kavramları ile performans yönetimi sisteminin tanımını, performans değerlemenin amaçlarını, kullanım alanlarını, yararlarını ve sorunlarını, performans değerlendirme sürecini, değerlendirme yöntemleri ve değerlendirme sonucu karşılaşılan hatalar ve sorunları ve bunları engelleyici politikaları kapsamaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise; XYZ A.Ş.'de çalışanların performans değerlendirme sistemine ilişkin görüşlerini anket yoluyla belirlemeye yönelik bir uygulama, demografik değişkenlerle ilgili bulgular ile hipotezlere ilişkin bulgu ve yorumlar yer almaktadır. Uygulama ile amaçlanan, hizmet endüstrisinin önemli sektörlerinden biri olan lojistik ve taşımacılık sektöründeki performans değerlendirme çalışmalarının belirlenmesi, demografik değişkenlere ve personel ve yönetici görüşlerine göre algılamalar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının ortaya konmasıdır. Sonuçlara yönelik değerlendirmeler yapılmış, öneriler geliştirilmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2. 1. İnsan Kaynakları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan Kaynakları kavramı; günümüzde örgütlerin mamül ve hizmet üretimi olarak tanımlanan hedeflerine varmak amacıyla kullanmak zorunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı ifade eder¹. İnsan, üretim sürecinin olmazsa olmaz nitelikteki parçasıdır. İnsan kaynakları terimi, bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz işgörenlere kadar tüm çalışanları kapsar. Hem örgütün bünyesinde bulunan işgücünü hem de örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü kapsar. Günümüzde bir örgütün diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı olasılığı düşük olacaktır. İnsan kaynakları teriminin başlı başına iki anlamı vardır. İlk olarak üretim faktörlerinden emek konusu altında ele alınmıştır. Günümüzdeki kullanımı ise, şirketler aracılığı ile ortaya çıkmıştır. Firmalarda çalışan bireyler ve bunların eğitimi, motivasyonu, ücretlendirmesi gibi personelle ilgili alanlarda kullanılmaya başlanmıştır².

Geniş anlamda insan kaynakları kavramı, işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümüne birden verilen addır. Dar anlamda insan kaynakları işlevi ise, işgörenlerin işe alımından değerlemesine, eğitime, yükseltilmesinden bir başka işe atanmasına, ücretlerinin verilmesinden disiplin ve sağlık işlerinin yürütülmesine kadar uzanan çalışma alanına ilişkin politikaların, ilkelerin saptanması, kararların alınması ve tekniklerin yürütülmesidir³. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ise, bir organizasyonun temel girdilerinden biri olan ve organizasyonun diğer girdilerinin verimlilik düzeyini de etkileme olanağı olan insan kaynağının yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır. Bu bağlamda insan kaynakları

¹ Tuğray Kaynak ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998), 15.

² “Human Resources”, http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources, [04.03.2007].

³ Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001), 51.

yönetiminin ürününün, beceri sahibi, istekli, verimli elemanlar olması beklenmektedir⁴.

İnsan Kaynakları Yönetimi insana odaklanmış, işgören ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun işgören politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit bir işlev görevini gören bir sistemdir. Böylece insan kaynakları yönetimi hiç alışık olmadığımız ve tamamen yeni yaklaşımlardan, ilkelerden çok, kurumdaki tüm çalışanlar arasındaki ilişkilerin nasıl gerçekleştiğini anlamaya ve bunların nasıl olması gerektiğini belirlemeye çalışan, işgören yönetimini ele alan stratejik bir yaklaşımdır⁵.

2. 2. İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci

İnsan Kaynakları Yönetimi, yavaş yavaş yerini İnsan Sermayesi Yönetimi kavramına bırakmak üzere iken kavramın gelişim tarihine bakıldığında aslında Personel Yönetiminin bir uzantısı olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Personel Yönetimi II. Dünya Savaşı sonrası ortaya çıkan yönetim kuramlarının sonucunda gelişen bir kavram gibi gözüke de kökeni çok daha eski dönemlere dayanmaktadır. İlk ücret oranları, kanunları ile ünlü Babilli Hamurabi tarafından M.Ö. 1800 yıllarında ortaya atılmıştır, bunu M.Ö. 1650 yıllarında Çinliler tarafından ilk kez kullanılan iş bölümü kavramı izlemiştir. Ortaçağ feodalitesinde toprak sahipleri soylulardır ve aynı dönem çalışmaları karşılığında kendilerine şato sahibine ait olan toprağı dilediği gibi kullanma hakkı verilen serf sınıfı bulunmaktadır. Bu sistemle birlikte çalışma koşullarına ilk kez inisiyatif kullanma kavramı girmiş ve serflerin gelirleri, tamamı ile toprağı kullanırken harcadıkları çaba ve enerji oranında geri dönmüştür. Feodal yapıyı el zanaatlarının gelişmesi ve üretime geçmesi ile lonca sistemleri izlemiş, zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü grup sayesinde ilk defa personel yönetimi kavramı doğmuştur. Yetenekli çırakların seçilmesi, iş başında eğitilmesi, üst-ast

⁴ N. Demir ve diğ., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler** (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 2000), 18-69'dan aktaran Enver Aydoğan, Mehmet Altuğ, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Gücünün Arttırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makina İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama", <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>, [04.03.2007].

⁵ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 3.bs. (İstanbul:Alfa Yayınları Yönetim Dizisi, 2001), 14.

ilişkisi, ücretlendirme sistemleri ve çalışma koşulları gibi kavramlar çalışma hayatına girmeye başlamıştır⁶.

1860'lı yıllarda yoğun bir hızla başlayan sanayileşme, insanların dikkatlerini topraktan makineye yöneltmiştir. Buhar gücünün elde edilmesi ile başlayan sanayileşme ile birlikte, ürünlerin deniz ve demiryolu (buhar gücü ile çalışan gemiler ve lokomotifler) ile daha uzak yerlere ulaştırılabilmesi sözkonusu olmuştur. Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. F. W. Taylor'un (1880) öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir⁷.

Sanayi Devrimi ile başlayan dönem sonrasında, 19. yüzyıla girilirken büyük bir sanayi gelişmesi ve organizasyon yapılanması geçirmiş ve bu gelişmeler, modern insan kaynakları yönetim anlayışının gelişimine temel olmuştur. İstihdam yapısının tarımsal ağırlıklı özelliğini kaybederek sanayi ağırlıklı bir yapıya bürünmesi, sanayinin ustaların yoğun olduğu küçük ölçekli üretimden yarı vasıflı ve vasıfsız işçilerin yoğun olduğu büyük ölçekli üretime geçmesi, bu dönemin temel özelliklerini temsil etmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak organizasyon yapısında da bir değişim yaşanmıştır. Organizasyonların ölçeği büyürken yapıların bölümlere ayrılması ve organizasyonun sahipliği ile yöneticiliğinin birbirinden tamamen ayrılarak ücretli yönetim kademesinin oluşması, bu değişimin önemli göstergeleri olmaktadır. 1980'lerin başında ABD'de Michigan Üniversitesi'nde araştırma grubunun geliştirdiği stratejik insan kaynakları yönetimi (strategic human resource management) kavramı ile organizasyonun stratejileri, yapısı, görevi ve insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada, stratejik insan kaynakları yönetiminin seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme olarak adlandırılan dört anahtar kontrol sisteminin birleşmesinden oluştuğu ve bu birleşmenin organizasyon stratejisi içerisinde bütünleştiği ortaya konulmuştur. İşgören tedarik planının, performans değerlendirme sistemlerinin, teşvik sistemlerinin ve işgören geliştirme programlarının organizasyon stratejilerinden kaynaklandığı ve insan kaynakları yönetiminin organizasyon stratejisinin oluşturulmasından çok uygulanmasında etkin olduğu ileri sürülmüştür.

⁶ Funda Ferik, "İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci", <http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>, [01. 02. 2007].

⁷ Findıkçı, **age**, 7.

Bu çalışma, 1980'lerin başlarında stratejik insan kaynakları yönetimini alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur⁸.

1990'lara gelindiğinde ise öğrenen organizasyonlar ve en üst kademedan en alt kademeye kadar kalitenin yayılmasını savunan toplam kalite anlayışları sayesinde işletmelerde insan faktörü çok daha ön plana çıkmaya başlamıştır. Personel Bölümleri adlarını yavaş yavaş İnsan Kaynakları Bölümü olarak değiştirseler de personele ait özlük işlemlerinden bir süre daha kendilerini soyutlayamamışlardır. Ama fonksiyonlarının arasına ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi gibi yeni yeni kavramlar girmeye başlamıştır. İnsan kavramının önemi gün geçtikçe artarken doğru iş için doğru kişinin seçilmesi İnsan Kaynakları Bölümü'nün öncelikli görevlerinden birisi olmaya başlamıştır. Firma içindeki çalışana yapılan yatırımın aslında firmanın amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda üretkenliğini ve etkinliğini arttırdığını anlayan işletmelerin eğitime ağırlık vermeye başladıkları görülmektedir. Zamanla bazı büyük işletmelerde Eğitim Bölümü kendi içinde gelişerek İnsan Kaynakları Bölümü'nden ayrılmıştır. Günümüzde artık birçok işletme, rekabette geri kalmamak için insanın yönetilmesi gereken bir kaynaktan çok yatırım yapılması gereken bir sermaye olarak görmeye başlamıştır ve bu düşünce İnsan Kaynakları bölümünün işletmelerin en temel bölümlerinden birisi haline geldiğinin en iyi göstergesidir⁹.

2. 2. 1. Dünyada İnsan Kaynakları Kavramının Gelişimi

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki dönemde, personel etkinliklerine, yani çalışanlar için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratılmasına, zaman ve para harcama düşüncesi işverenlere gereksiz geliyordu. İşgücü ucuz ve bol olduğundan şirkete yeni elemanlar çekmek diye bir sorun yaşanmıyordu. Ancak ABD'nin savaşa girmesiyle bu durum değişmeye başladı. Dört milyondan fazla insan orduya katıldı, Avrupa'dan gelmiş olan göçmenler savaşmak için ülkelerine döndü ve Amerika'ya göçmen akışı hemen hemen durdu. İşçiler ücretlerin düşüklüğüne ve dayanılmaz çalışma koşullarına karşı mücadele etmek için sendikalaştılar. Deneyimsiz ve hiçbir şey talep etmeyen işçi devri kapandı. 1920'lerde Amerika'da , Taylor ve Weber'le başlayan ve insanı sadece parayla teşvik edilen bir makina-varlık olarak gören klasik yönetim

⁸ Seçil Taştan, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp> [20.04.2007].

⁹ Ferik, **age**, [01.02.2007].

görüşü, 1930'lardan itibaren yerini, yönetimde kişisel ilişkilerin hakim olduğu insancıl bir görüşe bırakmıştır. 1940'lı yıllara gelindiğinde, personel bölümleri şirkette belli bir bölüm olmasına rağmen temel işlevleri basit kayıt tutmaktan ibaretti. 2. Dünya Savaşı nedeniyle ortaya çıkan işgücü arzındaki eksilmeye başa çıkmak ve verimi yükseltmek için bazı şirketler endüstriyel psikolojiyi araştırmaya ve uygulamaya başladılar. Ücretlere getirilen kısıtlamalar yan ödemelerle aşılmaya başlandı. Bu uygulamalar ile personel bölümlerinin görevlerine, şirkete yeni eleman kazandırma ve elemanları elde tutma görevi de eklenmiş oldu. 1960'lar ve 70'lerin başlarında çıkarılan iş ve sosyal güvenlik yasaları personel bölümlerinin önemini daha da arttırdı. Personel yöneticilerinin rolü değişti. Şirketin etkinliğinin ve verimliliğinin insan kaynakları yönetimi ile bağlantısı giderek daha açık görüldü. İnsan kaynakları yönetiminin kökleri P. Drucker (1955) ve McGregor'un (1960) öncü çalışmalarına dayanır. Drucker'a göre, etkili bir yönetim tüm çalışanların görüşlerini ve çabalarını ortak bir amaca yönlendirmelidir. McGregor ise "Bütünleştirme ve özdenetim yoluyla yönetim" ilkesini savunmuştur¹⁰.

"Özellikle 1980'lerden sonra artan uluslararası rekabet ve teknolojik alanda meydana gelen gelişmeler, işletmeler açısından değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Dünya çapında birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve yeni çalışma ilişkileri stratejilerine uygun politikalar benimsemektedir. Strateji, örgütün ürün veya hizmet piyasalarında rekabetçi üstünlük elde etmesini amaçlayan piyasa eğilimli bir kavramdır. Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulması, daha sonrada stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ise; örgütlerin insan kaynaklarını nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran, piyasaya yönelik bir yaklaşımdır¹¹.

¹⁰ Mehmet Öner, **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı** (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999), 17-22.

¹¹ Abdulkadir Şenkal, "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=220&pg=m [11.03.2007].

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte aynı zamanda yönetsel değişim süreçlerinin de etkisiyle insan kaynakları yönetimi son derece stratejik bir önem kazanmaya başlamış ve bunun devamı olarak da işlev ve fonksiyonlarında gelişmeler olmuştur¹².

Stratejik insan kaynakları yönetimi insan kaynakları politikalarının örgüte etkinlik ve karlılığın artırılması şeklinde tanımlanmış bir amacı olduğunu ifade etmektedir. Buna göre, insan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağı, istihdamın nasıl tedarik edileceği ve yönetileceğine ilişkin kavramsal bir yaklaşımdır. Buradan, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki farkın uygulamada değil, amaç ve hedeflerde olduğu sonucuna varmak mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi örgütlerde çalışan insanların stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği konusunu ele alır. İnsanların iş yaşamlarında daha mutlu, daha üretken olabilmeleri için ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği üzerinde durur¹³”.

Günümüzde insan kaynakları yükselen bir yıldız konumundadır. Bunun önde gelen nedeni, insan faktörünün çoğu işletme tarafından anlaşılmış olmasıdır. Artık insanın tatmini ile çalışma verimliliği arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşıldığı söylenebilir. Ancak, bazı işletmelerin insan kaynakları konusunda yeterli birikime sahip olmaksızın personel yöneticiliğinden insan kaynakları yöneticiliğine geçiş yaptığı görülmektedir. Oysa bu geçiş için yeterli altyapı oluşturulmalıdır. Önemli olan hazırlıklar yapılarak eğitilmiş, deneyimli kadroların yönetiminde yeni tekniklerin devreye sokulmasıdır¹⁴.

2. 2. 2. Türkiye’de İnsan Kaynakları Kavramının Gelişimi

Türkiye’de insan kaynaklarının gelişimi, sanayinin canlanmaya başlaması ile birlikte yapılan yasal düzenlemelerle başlamıştır. 9 Temmuz 1945 tarihinde kabul edilen 4792 sayılı Sosyal Sigortalar Kurumu Kanunu, sosyal düzenlemelerin başlangıcını oluşturmaktadır. 1980’lerden itibaren insan kaynakları anlayışı Türkiye’de yaygınlaşmaya başlamıştır. Günümüzde klasik personel yönetimi uygulamaları yavaş

¹² Haldun Ersen, **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**, 2. bs., (İstanbul: Maestro Yayın, 2003), 124.

¹³ Şenkal, **age**, [11.03.2007].

¹⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. bs. (Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın, 2005), 8.

yavaş terkedilmektedir. Gelişime ve değişime açık yeni bir anlayış hakim olmaya başlamıştır¹⁵.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı özellikle son 20 yılda yaygın olarak kullanılmaya başlanmış ve her geçen gün önemi daha iyi kavranan bir işletme fonksiyonu olmuştur¹⁶.

2. 2. 3. 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi

1940'tan günümüze insan kaynaklarının işveren ilişkileri, ücret/iş, örgütsel gelişim ve kariyer konularındaki tarihsel gelişimi aşağıdaki tabloda görülmektedir:

¹⁵ Öner, **age**, 27.

¹⁶ Musa Said Döner, Kadir Ardiç, “İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, http://www.bilgiyonnetimi.org/cm//pages/mkl_gos.php?nt=650 [11.03.2007].

Tablo 1.1. 1940'tan Günümüze İnsan Kaynaklarının Gelişimi

Boyutlar	1940-1950 Mekanik	1960-1970 Yasal	1980 Organik	1990 Stratejik	2000 Katalitik
İşveren İlişkileri	İşçi sınıfı-yönetim uyumsuzluğu Sendikaların güçlenmesi	Çelik sendikaları grevi	Sendikaların güç kaybedişi Savaş sonrası kuşağın/yuppilerin çocuklarını işe getirmesi	Takımlar, duruma bağlı çalışanlar, Roller ve iş stresi	Çalışanların iş sadakati, zaman bazlı iş gücü, işte psikiyatri, iş vermede sınırların kalkması, sendikaların yükselişi
Ücret/İş	Adil iş için adil ücret Bonuslar Kar paylaşımı Emeklilik Sağlık sigortasının başlangıcı	Satış teşvikleri Hisse senetleri	Ödüllendirme sistemleri Başarı hırsı	Takım maaşları Ödüllendirme ve takdir etme Yönetici ücretlendirme sistemleri	Yetkinlik bazlı ücretlendirme Seviyelere göre değişen ücretlendirme Ek kazançlar
Örgütsel Gelişim	Sınırlı işveren-yönetim gelişimi Hiyerarşi	Bilimsel yönetimin başlangıcı Hiyerarşi	Küçülme Liderliğin ortaya çıkışı İş süreçlerinin güçlenmesi	Yeniden yapılanma Öğrenen organizasyon Sanal kurum Güçlü liderler	İnternet Telekomünikasyon Yeniden yapılanma Çalışanın kişisel gelişimi
Kariyer	Güçlü sendika ilişkileri Maaşdışı hakların yönetimi İşe alma	Devam eden güçlü sendika ilişkileri	Güçlenen İK yöneticileri İK disiplinlerinde uzmanlaşma	Tam stratejik ortaklık Outsourcing	Az personelli İK fonksiyonları İnternetin yaygın kullanımı Örgütsel gelişimin zirvesi

Ulrich D. Losey, M.R. & Lake, G. “**Tomorrow's HR Management**” (NY: John Wiley & Sons, Inc. 1997)’den aktaran: Seçil Bal, <http://www.insankaynaklari.gokceada.com/iky01.html> [05.03.07].

2. 3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amacı

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı; insan gücünü en etkin ve en verimli biçimde çalıştırmaktır. Üretimden pazarlamaya kadar işletmede yapılan tüm işlerin etkinliği ve verimliliği çalışan personelin nitelik ve niceliğine bağlıdır. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinme duyulan personelin işe alınmasından çıkarılmasına kadar insan kaynakları yönetimi, işgören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren, bütün bu eylemleri kapsamına alan bir işlevdir¹⁷.

Bunun yanında diğer bir amacı da, kurumun hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasıdır. Bunun gerçekleştirilmesinde insanın en önemli rolü oynayacağı düşüncesi ile insan kaynakları yönetimi insan ilişkilerine yönelmiştir. Böylece bu yönetim anlayışı, işle ilgili sorunlar ve insan ilişkileri üzerine yoğunlaşarak kurumun geleceğe hazırlanmasını ve başarılı olmasını sağlamaya çalışır¹⁸. İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırılmalarından, motivasyon, performans değerlendirmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplararası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, “biz” duygusunun gelişmesi, çalışanların eğitime kadar pek çok şeyi kapsar.

İnsan kaynakları yönetiminin ana hedefi; ahlaki ve sosyal sorumluluk anlayışıyla çalışanların örgüte olan katkılarını artırarak örgütün stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesini desteklemektir. Uygulamada bu hedefe bazı amaçları gerçekleştirmek suretiyle ulaşılır. Amaçlar, bir bakıma fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Bazen bu amaçlar, yazılı olarak dikkatlice düşünülüp ifade edilmeye çalışılır, çoğu kez biçimsel olarak ortaya konmaları kolay olmamaktadır. Amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlamalıdır. Bu istekleri ifade etmedeki başarısızlık firmanın performansına, karına ve hatta varlığına zarar verebilir.

Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır. Bu amaçlar şunlardır¹⁹:

¹⁷ Sabuncuoğlu, **age**, 5.

¹⁸ Fındıkçı, **age**, 13.

¹⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. bs. (İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 2006), 13,14.

- Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz

etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirilebilir.

- Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için varolduğunu kabul etmek. İKY, kendisi açısından bir sonuç değildir. Sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Basitçe ifade edildiğinde, örgütün tamamına hizmet edecek bir birim mevcuttur. Bu birim, insan kaynakları birimidir.

- İşlevsel Amaç: Örgütün ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmek. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilmiş olur. Birimin hizmet düzeyi hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

- Kişisel Amaç: Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede çalışanlara yardım etmek. Eğer çalışanların istihdamları sürdürülmek ve motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, bireysel performans ve tatmin azalabilir ve işgörenler örgütü terk edebilirler. Bireylerin performansı tipik olarak işyerindeki bazı davranışların temelinde ve değerlemesinde etkilidir. Bunun yanında, iş performans ölçekleri, bireylerin davranış sonuçlarının değerlemesinden söz eder²⁰.

İnsan kaynaklarına ilişkin her bir karar her zaman bu dört amacın tümünü gerçekleştirme yönünde olmayabilir fakat bu amaçlar, kararları kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet eder.

1980’li yıllara kadar işletmelerde personel yönetimi uygulanmış, 80’li yıllardan sonra insan kaynakları yönetimi uygulamasına geçilmeye başlanmıştır. Personel yönetiminin uğraş alanları da insan kaynakları yönetimi uygulanmaya başladığında genişlemiştir. Personel yönetimi; işçi seçimi, sicil dosyaları oluşturma, ücret bordroları hazırlama, avans ve ikramiyeler, yıllık izinler, hasta vizite kağıtları, personel devamını izleme, işçi sağlığı ve iş güvenliği, sivil savunma işleri, SSK,

²⁰ Ruth Kanfer, “Work Motivation: New Directions In Theory And Research”, **Key Reviews In Managerial Psychology**, ed. Cary L. Cooper, Ivan T. Robertson (England: John Wiley Sons, 1994): 6.

bölge çalışma müdürlüğüyle ilişkiler, hizmet içi eğitimler, emeklilik, kıdem ve ihbar tazminatı, servis, vardiya ve yemek organizasyonu gibi işleri yürütür.

1980 sonrasında, özellikle üç alanda insan kaynakları yönetiminin geliştiği görülmektedir. Birincisi; artık tüm departmanlardaki ve tüm hiyerarşik kademelerdeki yöneticiler birer insan kaynağı yöneticisi olarak da kabul edilmektedir. Her yönetici astlarının gelişimi ve iş tatmini ile ilgilenmelidir. İkincisi, çalışanlar birer örgütsel değer olarak kabul edilmekte, firmanın rekabet avantajını oluşturmaktadır. Son olarak da insan kaynakları yönetiminin organizasyonel amaçlarla çalışanların ihtiyaçları arasında bir uyumlulaştırma süreci biçiminde işlediği belirtilmektedir²¹.

İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmeler sonucu bu bölümün uğraş alanlarındaki son durum şöyle özetlenebilir²²:

- Bireylerin bilgi eskimesini önlemek amacıyla eğitim ve gelişimleri sağlanır.
- İnsan ilişkileri, endüstri ilişkileri, çalışanların tatmini, kariyer planları, performans değerlendirmesi, işe alım ve uyum programları gibi insan merkezli işlevler yerine getirilir.
- Personel yönetimi, endüstri ilişkileri ve davranış bilimleri sentezi uygulanır.
- Kurumsal kültür yerleştirilmeye çalışılır.
- Çalışanların ilişkilerinde koordinasyon sağlanmaya çalışılır.
- İşyerinde çalışanların ortak hedefler etrafında birleşmeleri sağlanır.
- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçlar birlikte irdelenir.
- İnsan kaynaklarının motivasyon düzeyi yüksek tutulur ve örgütsel değişime hazır hale getirilir.
- İletişim kanalları aracılığıyla bilgi akışı sağlanır.
- Çalışanların optimal performans düzeyine ulaşmaları hedeflenir.
- Gelecekteki organizasyonların gereksinme duyacağı bilgi insanını hazırlamak için uygun eğitim ortamı hazırlanır.

²¹ Sabuncuoğlu, **age**, 8,9.

²² **age**, 10.

2. 4. Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklar

Geleneksel performans yönetimi ile çağın çizgilerine uygun insan kaynakları yönetimi arasında birtakım benzerlikler olmasına karşın özde önemli farklılıkların bulunduğu bir gerçektir.

Tablo 1. 2. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik bir yapı	Dinamik bir yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Misyon ve değerler
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama

Sabuncuoğlu Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım, 2005).

Konuya alternatif yönetim modelleri açısından bakıldığında insan kaynaklarının evrimini anlamak daha da kolaylaşabilir. Sadece izlenen politikalar açısından geleneksel yönetim modelinden potansiyel insan kaynakları modeline kadar olan gelişim şöyle özetlenebilir²³:

Geleneksel yönetim modelinde, yöneticilerin beklentileri, denetim sağlamak ve işgörenin boyun eğmesidir. Yöneticiler işi basit, tekrarlanabilir ve kolay öğrenilebilir

²³ Satish Kumar Kalra, **Human Potential Management: Time To Move Beyond The Concept Of Human Resource Management** (Journal Of European Industrial Training, 1997), 179, <http://web.ebscohost.com> [06.03.2007].

şekle sokmak ister. İşler ve prosedürler yönetici tarafından düzenlenir ve normal düzeyde güçlendirilir.

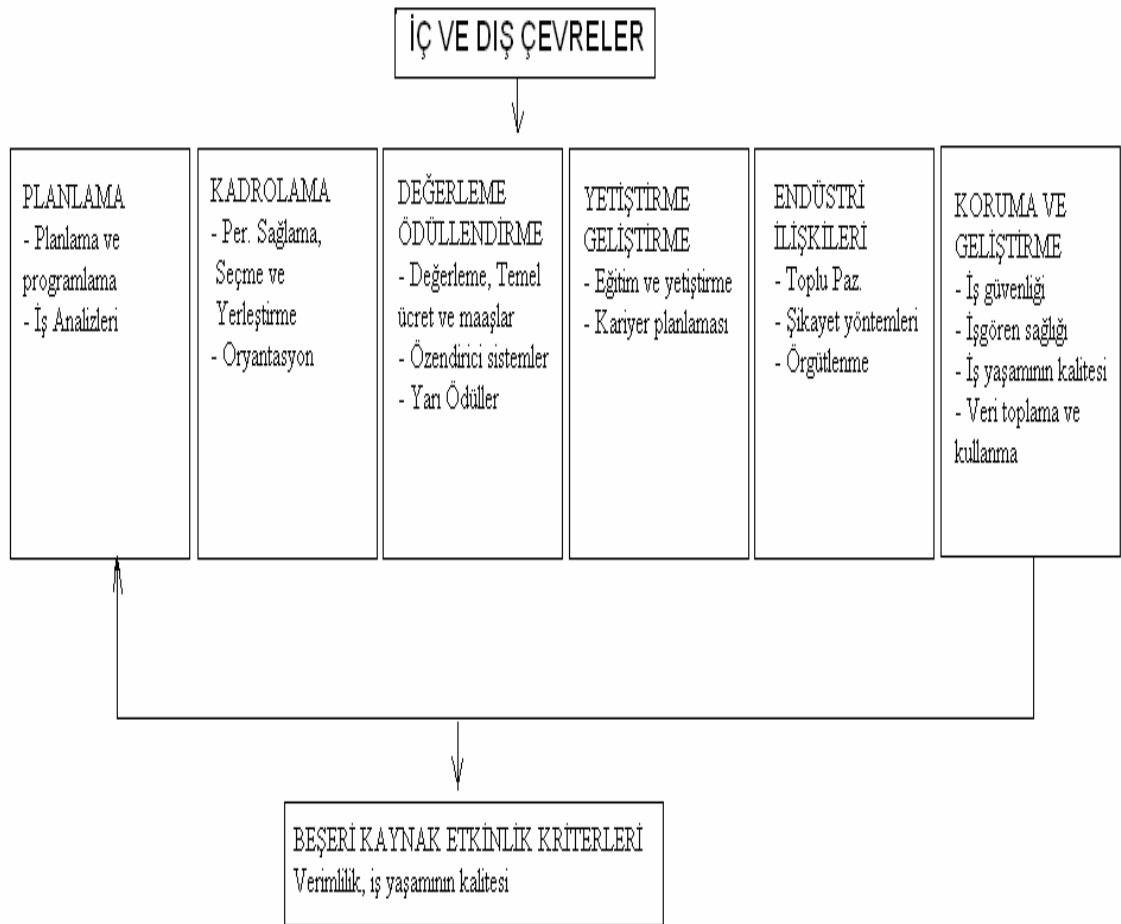
İnsan ilişkileri modelinde yönetici her bir işgörene önemli olduğunu hissettirir, astlarına planlarını bildirir, görüşlerini alır, onların kendi kendilerini denetlemelerine olanak sağlar. İnsan kaynakları modelinde ise, yöneticinin görevi insan kaynaklarının kullanılmayan yönlerini kullanılır hale getirmektir. Yönetici astlarının yeteneklerini geliştirecek bir ortam yaratır. Önemli kararlarda sürekli katılımlarını sağlar.

2. 5. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi temel olarak yedi işlevden oluşur. Bunlar; planlama, kadrolama (sağlama, seçme, yerleştirme), değerlendirme, ödüllendirme, yetiştirme–geliştirme, endüstri ilişkileri ve koruma idir²⁴. İnsan kaynakları yönetimine daha spesifik olarak bakıldığında, dört temel fonksiyondan oluştuğu da söylenebilir. Bunlar; personel seçme, eğitim ve geliştirme, motive etme ve bakımdır. Daha az akademik ifadeyle; insan kaynakları yönetimi dört yaklaşımı meydana getirir diyebiliriz; çalışacak personeli seçer, hazırlar, teşvik eder ve elde tutar. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı bir bütün olarak ele alındığında, pekçok yaklaşım ve konu ortaya çıkar. Ancak bu dört temel fonksiyon ele alındığında ve bunlar üzerinde odaklanıldığında daha açık ve anlaşılır ifade etme şansı doğar²⁵.

²⁴ Kaynak ve diğ., **age**, 12.

²⁵ David A. Decenzo, Stephen P. Robbins, **Human Resource Management**, ed.Jeff Marshall (United States, John Wiley& Sons Inc. 2002): 39.



Şekil 1.1: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlev ve Uygulamaları

Kaynak, age, 20.

2. 5. 1. Planlama

İnsan kaynakları planlaması organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir²⁶. Planlama, bir organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Aynı zamanda bu amaçlara varılabilmesi için atılacak adımları da içerir. Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şeklinde de tanımlanabilecek olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine rehber hizmeti görür. Başka bir deyişle, işletmenin her kesimi için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının bilinçli ve düzenli olarak önceden saptanmasıdır. Bu yönde

²⁶ Seçil Taştan, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi”, <http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp> [20.03.2007].

yapılan çalışmaların tümüne “insan kaynakları planlaması” denir. İşletmede çalışacak personelin nereden, ne zaman ve nasıl sağlanacağını önceden belirlenmesidir. Kısa dönemde, istifa, ölüm ve sakatlık gibi durumlarda hangi yollardan ve kaynaklardan eleman sağlanacağı belirlenir. Uzun dönemde ise, yeni yayılımlar ve değişimler doğrultusunda işletmenin ihtiyaç duyacağı eleman sayısı, bunların eğitim ve yetenek düzeyi, ekonomik ve sosyal olgular da gözönüne alınarak saptanmaya çalışılır²⁷.

Temelde insan kaynakları planlamasının başarısı, büyük oranda insan kaynakları bölümünün insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır. Organizasyonlar gelecek için plan yaparlarken insan kaynakları yöneticisi, insan kaynakları planlaması ile organizasyonun stratejik iş planlaması arasında bir ilişki kurmak durumundadır. Stratejik planlama, organizasyonun temel hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için kapsamlı planlar geliştirme sürecidir. Stratejik planlama öncelikle yapıyı, süreci ve bunların insan kaynakları ilişkisini içeren organizasyonun temel yönelimini belirlemektir²⁸.

Planlamanın temel amacı, organizasyonun gelecekteki faaliyet alanlarını seçmektir. Stratejik planlama ilk önce işletmenin faaliyet alanlarını belirler, bununla birlikte işletmenin amaçlarını başarılı kılacak bir sonuca götürür.

İnsan kaynakları planlamasının nedenleri, mevcut personelin eğitim ve geliştirilmeleri, boş kadroların zamanında duyurulması, yeni işgörenlerin tedariki ve işe alınmaları, işgücü maliyetlerini tahmin etme, toplumda hızla değişen koşullara uyum sağlamak, teknolojik yeniliklere ve piyasa koşullarına yanıt vermek, yasal düzenlemelere ve hukuk kurallarına göre hareket etmek olarak sıralanabilir²⁹.

İnsan kaynakları planlaması yapılırken iş analizleri ve görev tanımları da belirlenir. Böylelikle hangi işe hangi nitelikte eleman alınacağına karar verilmiş olur. İş analizi; kısaca işlerin içeriklerinin çözümlenmesi yoluyla işin yapılması sırasında rol alan tüm etkenlerin belirlenmesi sürecidir. Görev tanımı; iş analizi tamamlandıktan sonra toplanan verilerin sistematik hale getirilmesi gerektiğinden her bir işin kapsamına giren eylem ve işlemler, sorumluluk ve görevler ile çalışma koşulları özet bir şekilde ifade edilir³⁰.

²⁷ Akyüz, **age**, 68, 101.

²⁸ Taştan, [20.03.2007].

²⁹ Bingöl, **age**, 124.

³⁰ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (Ankara: Gazi Kitabevi, 1998), 78.

Planlama, sürekli veri toplayan, veriler oluşturan, bunları kullanan ve aktaran bir süreçtir. Planlama süreci birçok faktörün etkisi altındadır. Uygulanabilirlik, tahminlerin isabetliliği, değişimlere göre revize edilebilme becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma niteliği, planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır. Planlamayı etkileyen faktörler; içsel ve dışsal faktörler olarak iki temel başlık altında ele alınabilir. Dışsal faktörler; çevresel belirsizlik, rekabet koşulları, teknoloji ve yasalardır. İçsel faktörler ise; örgütsel strateji, coğrafik farklılaşma, mevcut işgücünün özellikleri ve bilgi sisteminin kalitesidir³¹.

2. 5. 2. Kadrolama, Sağlama, Personel Seçimi Ve İşe Alma

İnsan kaynakları yönetiminin en temel ve belirgin fonksiyonlarından biri de eleman seçimi ve işe alma sürecidir. İşletmenin devamlılığını sağlayacak olan eleman seçiminin yapıldığı bu süreç, insan kaynağı ihtiyacının duyurulmasıyla başlar. Belirlenen ve uygun araçlar vasıtasıyla duyurulan insan kaynağı ihtiyacının giderilmesi için öncelikle yapılan başvuruların değerlendirilmesi gereklidir. Açık pozisyon için gerekli olan uygun niteliklere sahip başvuru formlarından kısa listeler oluşturulur ve uygun olan adaylarla yapılacak görüşmeler, uygulanacak testler, referans kontrolleri, kimin işe alınacağına kimin alınmayacağına karar vermek için kullanılacak diğer araçların belirlenmesinden sonra alınması uygun görünen adaylarla ücret ve diğer çalışma koşulları konusundaki detayların çözümlenmesiyle işe alımlar gerçekleşir³².

Eleman seçme ve yerleştirme süreci, kurumdaki mevcut eleman ihtiyacının tespitini, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulmasını, başvuruların alınarak görüşmelerin yapılmasını ve adayların varolan işlere yerleştirilmesini içerir. Bu aşamada doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesi oldukça önemlidir. Bunun doğru bir şekilde yapılabilmesi için öncelikle kurumun iyi bir insan kaynakları planlama süreci geçirmiş olması, bu doğrultuda iş analizleri ve görev tanımları yapılarak eleman ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir³³.

³¹ Sabuncuoğlu, **age**, 36-39.

³² Berna Özsöz, “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek” (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006).

³³ Ersen, **age**, 132.

Personel sağlama sürecinin amaçları şu şekilde sıralanabilir³⁴:

- Personel planlaması ve iş analizi faaliyetleriyle ilişkili olarak örgütün mevcut ve gelecekteki personel sağlama gereksinmesini belirlemek
- En az maliyetle aday personel birikimi yaratmak
- Örgütsel gereksinmeler açısından niteliksiz veya aşırı nitelikli aday personel sayısını azaltarak seçim sürecinin etkinliğini arttırmak
- Sağlanan ve seçilen personelin kısa bir süre sonra örgütten ayrılma olasılığını azaltmak
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesini sağlamak
- Kısa ve uzun dönemde bireysel ve örgütsel etkililiği arttırmak
- Personel kaynaklarını ve personel sağlama tekniklerini takip etmek ve değerlendirmek

Personel sağlama sürecinde örgütlerin faydalanabileceği iki kaynak vardır. Bunlar iç kaynaklar ve dış kaynaklardır. Örgüt içi kaynaklar; işletme bültenlerinde duyuru, iç transferler, terfilerdir. Örgüt dışı kaynaklar ise; iş ve işçi bulma kuruluşları, düzensiz başvurular, işçi sendikaları, meslek birlikleri, okullar, ilan ve reklamlar (gazete, dergi, radyo, TV, internet, vs.), çalışanların referansları ve uzman araştırma şirketleridir.

Aday araştırma ve bulma çabaları sonucu belirli bir aday grubu oluşturulduktan sonra sıra seçim aşamasına gelir. Küçük işletmelerde işgören seçimi, yönetici veya işverenin adaylarla yaptığı görüşmeler sonucu seçim kararını bildirmesiyle olur. Büyük işletmelerde kullanılan seçim süreci ise aşağıdaki şekildedir:

- Başvuruların kabulü ve ilk görüşme,
- Başvuru formu doldurma
- Sınav/ test uygulaması
- İşe alma görüşmesi
- Adayın geçmişinin ve referanslarının incelenmesi

³⁴Halil Can, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. bs. (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001), 112.

- Sağlık muayenesi ve diğer işlemler
- İşe alma kararı ve teklifi
- İşe yerleştirme

Bu sıralama değişmez ve evrensel deęildir³⁵.

Doğru insanın seçilmesi, organizasyonun başarısı için bir kriterdir. Çünkü doğru olmayan bir kişinin işe alınması hem organizasyonun uygunsuz bir seçim yapmasına, hem de kendisinin yanlış işte olduğunu hisseden çalışanın demoralize olmasına neden olur. İşe almanın, doğru insanı seçmenin dışında, bir başka yönü de bulunmaktadır. Katı bir eleme sürecinden geçen eleman, seçkin bir kuruma girdiğini hissettiği gibi performans beklentisinin yüksek olduğunu ve elemanlara önem verildiği duygusunu kazanır.

İşe alma ve seçim süreci tamamlandıktan sonra, işe giren elemanlar için deneme süresi çoğu kez toplu sözleşmelere bağlı olarak tanınır. Bu süre işverene ve işe yeni girenin yetenek düzeyini ve işletmeyle bütünleşmesini öğrenme olanağı yaratır, öte yandan işęörene, yeni işini tanıma ve yeni mesleki ortama uyum sağlama fırsatı tanır³⁶.

Pekçok küçük ölçekli firma iyi yetişmiş adaylar bulma ve elinde tutma konusunda birçok problemle karşılaşmaktadır. Bu durum, ilçedeki işsizlik oranı % 5'in altında olduğunda karşılaşılan tipik bir durumdur. İnsan kaynakları uzmanı kişiler, sürekli iyi eleman istihdamı için uğraşmaktadır. İnsan kaynakları bölümünün en önemli silahı, çalışanlarına diğer firmalarla karşılaştırıldığında kendi firmalarının değerini anlamalarını sağlamalarına yardımcı olmaktır. İnsan kaynakları uzmanları, çalışanlara sağladıkları avantajların dayanaklarını gösterecek pekçok araca sahiptir. Bu avantajları , çalışanları ile iyi bir bağ kurarak onlara iletebilirler. İlk yapılabilecek şey, firmanın sağladığı avantajların raporlanmasıdır. Bu bireysel rapor, işverenin her çalışana sağlık sigortası, ücret, ücretler için ödenen ekstra vergiler, işsizlik ve sağlık ödeneğini gösterir. Bu ekstra ödenekler toplanır çalışanların yıllık ücretlerine eklenir. Böylece doğru karşılaştırmalar yapmak mümkün olur. Elite Benefits şirketi bu yöntemi benimsemiş ve sonuçta bu ekstra ödemelerin çalışanlara rapor halinde sunulması, çalışanlar açısından morali güçlendiren bir etki yaptığı kanıtlanmıştır.

³⁵ Kaynak ve diğ., age, 143.

³⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi** (Bursa: Rota Ofset, 1994), 122.

Aldıkları normal ödemelerin üstüne işverenin ödemek durumunda kaldığı ekstra masrafları görmek çalışanları şaşırtmıştır³⁷.

2. 5. 3. Performans Değerleme

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemesi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarısını oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının subjektif bir kavram olmasıdır. Diğer bir anlamıyla insandan insana değişiklik göstermesidir³⁸. Performans, bir çalışanın belli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçtur. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını yerine getiren ve yüksek performans sahibi olduğu ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı, düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir.

Performans değerlendirme, bir örgütteki işgörenlerin belirli bir dönem içinde çalışmalarının veya yeteneklerinin önceden belirlenmiş bir ölçüte göre birçok yönden sistemli olarak ölçülmesi ve onların gelecekteki gelişme potansiyellerinin ortaya çıkartılması sürecidir.

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, personelin iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına (eğer organizasyon iyi işe iyi ücret sistemi ile çalışıyorsa), ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere veya ceza ve ödül sistemine ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinde elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi herhangi bir kişiye veya gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen objektiflikte düzenlenmelidir³⁹.

³⁷ John Young, “Using Your Benefits Program To Retain Your Best Employees”, **Orange County Business Journal**, (18.10.2006), <http://web.ebscohost.com> [25.03.2007].

³⁸ Fındıkçı, **age**, 297.

³⁹ Cengiz Çoban, “Performans Değerlendirme ve Türk Silahlı Kuvvetleri Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), 3.

Performans değerlendirmesi yapmanın diğer ana amacı çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne de yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme, çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini arttırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iřęörenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu yada mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyaç olduğunu gösterebilir. Sonuç ne olursa olsun iřęörenlerin organizasyonun neresinde durduklarını görebilmelerini saęlar⁴⁰. Iřęrenler, beceri, katkı ve sorumluluklarına karşılık insan kaynakları bölümünden birtakım değerler alırlar. Ik departmanı iyi çalışırsa, iřęrenler de sadece bugün değil yarın da iyi seviyede alıřırlar⁴¹.

Performans değerleme sonuçlarına göre, başarısı kanıtlanan kişilerin geliştirilmesi, daha st yönetim kademelerine hazırlanmaları sözkonusu olmalıdır. Ayrıca düşük performans gösteren bireylerin de eğitim ve geliştirme konularının belirlenmesi açısından performans değerlendirme yöntemleri yararlı olmaktadır.

“Kişilerin eğitimleri sonrası yapılacak işe yerleşme (nc sosyalleşme olarak bahsedilen süreç) süreci için, kişilerin eğitimlerinin önemi son derece büyüktür. Özellikle alınan eğitime paralel bir iş seçimi yapmak ve bu işi severek yapmak oldukça önemli bir ön koşuldur. Çoğu kez etrafınızda aldığı eğitime paralel olmayan hatta tamamen farklı işlerde çalışan kişilere rastlarsınız. Kişilerin aldıkları eğitimin dışındaki meslek ya da alanlarda çalışmalarını olumsuzlamak doğru olmayacaktır ancak, çoğunlukla aldıkları eğitime uygun iş / meslek sememelerinde, kişilerin istemedikleri alanda eğitim almalarının rolü büyüktür. Kişi eğitimini tamamladıktan sonra aslında meslek olarak yapmak istemediği bir eğitimi aldığını fark edebilmektedir. Bu konuya örnek olarak öğretmenlik ve hekimlik mesleği sıkça verilmektedir. Bu noktada alınan eğitimin bireyin gelecekte yer alacağı iş ortamı ile ne kadar yakından ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır. O halde kariyer kavramına baktığımızda aslında iş yaşamında başladığı düşünülen kavramın daha bireyin iş yaşamına adım atmadığı dönemlerde, -özellikle eğitim görmeyi düşündüğü alanı seçme ve karar verme sürecinde-kariyer kavramının yaşama girmeye başladığı düşünülmektedir. Bu süreç kariyer safhalarında keşif olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla, kariyerin bireyin iş yaşamına girişiyle başlayan bir süreç olarak nitelendirmek, geleneksel bir bakış açısını ortaya koyacaktır”⁴².

⁴⁰ Margaret J. Palmer, **Performans Değerlendirmeleri**, ev. Doğan şahiner (İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1993), 9.

⁴¹ Dave Ulrich, “Has HR Finally Arrived?” **Workforce Management**, Vol. 86, Iss. 12 (2007): 51.

⁴² Aşkın Keser, “Kariyer Planlaması Ne Zaman Başlar?”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=226&pg=m [19.03.2007].

Ücretlendirme de, en önemli insan kaynakları fonksiyonlarından birisidir. İşverenler, parasal ödemeleri başta çalışanların işlerine yaptıkları katkıyla ilişkilendirmek amacıyla parasal ödemelerde farklı planlama ve uygulamalar denemektedir. Ayrıca çalışanlar, ücret artışı sağlamak amacıyla bireysel olarak veya sendikalar aracılığı ile baskıda bulunurlar⁴³.

Çağımızın toplumsal politikasının temel sorunlarından biri de ücretle ilgilidir. Ülkelerin gelişme derecelerine göre ekonomi içindeki yeri değişik görünen ücretlerin kişiler açısından önemi çok farklı değildir. Çalışanlar için ücret, başlıca gelir kaynaklarıdır. Bu gelirle çalışanlar, ihtiyaçlarını gidermeye, durumlarını iyileştirmeye ve sosyal güvenliklerini sağlamaya çalışırlar. Bu nedenle daha iyi şartları elde etmek amacı ile gelirlerini yükseltmek isterler. Diğer taraftan işverenler de maliyet yönünden emeğe mümkün olduğu kadar az ödeme yaparak giderlerini azaltmayı amaçlarlar.

İnsan Kaynakları Yönetimindeki konulardan en hassas olan ücreti ekonomistler, işgörenin bedensel veya zihinsel emeği karşılığında ödenen bedel olarak tanımlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimi tarafından çalışanların ücret düzeyini belirleyen etmenler objektif kriterlere göre yapılmalıdır. Bir diğer ifade ile çalışanlar, hangi ücreti neden aldıklarını, performanslarının ücrete nasıl yansıtıldığını veya firmada hangi ücret politikasının benimsendiğini bilmelidir. Eğer kişiler bu konuda gerekli bilgilere sahip olamazlarsa kuruma olan güvenleri zedelenabilir.

Ücretlemede belirli ilkelere uymaya, belirli hedefleri gerçekleştirmeye özen gösterilmelidir. Temel amaç, uygun ve uygulamalar yoluyla işgörenlerin daha verimli olma konusunda motive edilmesi böylece örgütün de performansının iyileştirilmesidir⁴⁴.

2. 5. 4. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerde çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması gerekli ve zorunludur. Yetişkinlerin bir işi kendiliğinden değiştireceğini beklemek, hemen tecrübe kazanacaklarını varsaymak hem çok zaman alır, hem de maliyetleri çok yüksektir. Ayrıca, beklemek ve umut etmek öğrenme yöntemi

⁴³ Bingöl, **age**, 367.

⁴⁴ Gizem Akalp, “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m [19.03.2007].

değildir. İşletmede yapılan eğitim, çalışanın performansını yükseltmek için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri kazandırır⁴⁵.

Eğitim, insanoğlunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahaledir. Eğitim, bir uyum sürecidir. Davranış değişikliği yaratılmasıdır. Bir toplumun yarınını oluşturan bir süreçtir⁴⁶. Özellikle işletmelerdeki eğitim bakımından önerilen bazı eğitim tanımları şöyledir:

- Eğitim, insanları kendi sorumluluklarını taşımaları için ihtiyaç duyulan özel tutum, beceri ve bilgiler ile donatma sürecidir.
- Eğitim, kişinin mevcut performans düzeyi ile arzu edilen performans düzeyi arasındaki farkı kapatmaya teşebbüs etme sürecidir.
- Eğitim, kişisel ve örgütsel amaçları bütünleştirme sürecidir.
- Eğitim, kişilerin öğrenme ve gelişmesine yardım etmektir.

Eğitim, firmaların, çalışanlarının işle ilgili yeteneklerini geliştirmelerini ve desteklemesini sağlayan planlı bir süreçtir. Bu yetenekler, başarılı bir performans için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kapsar. Çalışanlar için eğitimin amacı, programlarda uygulanan bilgi, beceri ve davranışlara hakim olmak ve bunları günlük yaşamlarında uygulamaktır. Eğitimin sadece temel becerilerin geliştirilmesini kapsamadığı, rekabette avantaj sağladığı da bilinmektedir⁴⁷.

Eğitim; bireyin sosyal, zihinsel ve fiziksel olarak gelişimini, öğretim, bireyin belli bir mesleğe hazırlanmasını ve yönlendirilmesini, yetiştirme; bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirmeyi kapsar. Geliştirme; bir meslekte veya hizmette çalışmakta olan elemanların bilgi ve becerilerinin yükseltilmesidir⁴⁸. Daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir⁴⁹. Karar merkezlerinin işgörenleri gelişmelerinde etkili olmaları işgören dönüşümünün büyük olmasına neden olacaktır. Bu dönüşümün toplanması, elde tutulması için firmaların dikkat etmesi gereken öğütler vardır. İşgörenlere geliştirme faaliyetlerinin beceri ve iş sonuçları ile mantıksal bir bağlılığı olduğu

⁴⁵ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, 3. bs. (İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001), 22, 23.

⁴⁶ Muhsin Hesapçıoğlu, **Öğretim İlke ve Yöntemleri** (İstanbul: Beta Yayını, 1992), 16.

⁴⁷ Raymond A. Noe, **Employee Training & Development**, 2nd Edition (New York: John E. Biernat, McGraw Hill Higher Education, 2002), 4.

⁴⁸ Bingöl, **age**, 238, 239.

⁴⁹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 125.

anlatılmalıdır. 40 yaş üzerindeki işgörenler genç çalışanlara nazaran karar merkezinin verdiği tavsiyeleri birebir yapmak istemeyebilirler⁵⁰. Öğretim ise; bilenlerin bilmeyenlere birtakım bilgi ve becerileri kazandırma çabasıdır⁵¹.

Eğitim pek çok amaca hizmet eder, ancak tek bir ana amacı vardır. Örgütlerin nihai amacı kar elde etmektir. Bu karlılığı artırmak için en düşük maliyetlerle en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilir. Bunun dışındaki diğer amaçlar ekonomik, toplumsal ve bireysel amaçlardır. Eğitimin ekonomik amacı, “üretim için eğitim” sözüyle özdeşleşir. Bu amaç sanayi devrimi yapıldığından beri işletmelerde mal veya hizmet şeklinde belirlenen üretimi en düşük maliyetle en yüksek düzeye ulaştırmak şeklinde saptanır⁵².

Eğitimin ekonomik amacı, üretimi ve verimliliği yükseltmektir.

Buna uygun olarak şu kriterleri sayabiliriz⁵³:

- İşgörenlere işte gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması
- İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması
- İş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması
- Hata oranlarının düşürülmesi, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerinin azalması
- Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi
- Yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması ve buna bağlı olarak işgücü kaybı nedeniyle ortaya çıkacak olan maliyet kayıplarının azaltılmasıdır.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz⁵⁴:

- İşgörenlerin motive edilmesi
- İşgörenlerin güven duygusunun geliştirilmesi
- İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerini artırarak yükselme olanağı sağlanması
- İş birliği ve koordinasyon sağlanması

⁵⁰ David R , “Greater Results from Your Assessment Center”, **Training and Development Journal**, Vol. 42, Iss. 2 (Feb 1988), 50, <http://proquest.umi.com> [29.07.2007].

⁵¹ Taşkın, **age**, 29.

⁵² Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 128.

⁵³ Haydar Taymaz, **Hizmet İçi Eğitimi; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler** (Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No:94 Sevinç Matbaası, 1981), 6, 7, 15.

⁵⁴ Taymaz, **age**, 6, 7.

- İşgörenlere başarılı olmanın yollarının açılması ve böylece iş tatmininin sağlanması
- Örgüt amaçlarıyla bireysel amaçların bütünleştirilmesi

Bütün bunların yanında, eğitimin uygulanması da önemli bir süreçtir. Etkin ve verimli bir eğitim uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin koordine şekilde yürütülebilmesi için öncelikle bu faaliyetleri planlamak gerekir. Bu sürecin aşamaları⁵⁵:

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması
- Eğitim programı hazırlanarak kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması
- Program dahilinde kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin amaçlara ulaşmada ne kadar başarılı olduğunun saptanmasıdır.

Bu program çerçevesinde, insan kaynakları ve kalite yöneticilerine düşen önemli görevlerden biri de eğitim sisteminin iş akışını sistematize etmektir⁵⁶. Eğitim, uzun bir süreç içinde yaşamı biçimlendirir. Eğitimin sonuçları, bazı alanlarda elle tutulur, gözle görülürken, genellikle hissedilir. Eğitim, insanın davranışlarına, ilişkilerine yansiyarak toplumda huzuru sağlar⁵⁷.

2. 5. 5. Endüstri İlişkileri

Endüstri ilişkileri kavramı; dar anlamda; yalnızca endüstri sektöründe çalışanların çalışma koşullarının belirlenmesi biçimidir. Geniş anlamda; tüm ücretli çalışanların çalışma koşullarını kapsamına almaktadır. Bireysel ilişkiler (işçi - işveren), toplu ilişkiler (işçi sendikaları – işveren sendikaları) ve kamu kuruluşlarının düzenlemeleri olarak üç eylem alanını içermektedir. Böylece, yasal düzenlemeler, toplu pazarlıklar ve toplu sözleşmeler olduğu kadar, bireysel hizmet sözleşmeleri ve işlerindeki bireysel ilişkiler de endüstri ilişkilerinin inceleme konusu olmaktadır⁵⁸. Endüstri ilişkileri sistemi, işçiler, işverenler ve devlet arasında geçerli olan karşılıklı anlayış

⁵⁵ Kaynak ve diğ., **age**, 176.

⁵⁶ Ersen, **age**, 141.

⁵⁷ Taşkın, **age**, 21.

⁵⁸ Meryem Koray, **Endüstri İlişkileri** (İzmir: BASİSEN Eğitim ve Kültür Yay., No: 22, 1992), 25.

ve kurallara göre işler. Bütün bunların yanında, ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörler de endüstri ilişkileri sisteminin yapısını ve işleyişini şekillendiren temel faktörlerdir.

Her ülkenin endüstri ilişkileri sistemi belirli bir siyasi ekonomik yapı tarafından şekillenmektedir. Genel olarak endüstri ilişkileri sisteminden aşağıdaki unsurlar çıkartılabilir⁵⁹:

- İşçi – işveren ilişkilerini etkileyen siyasi ve ekonomik yapı:

Ülkenin endüstri bünyesi, işgücünün karakteri, emek piyasalarındaki gerginlikler, işletme yöneticilerinin personel politikaları ve siyasi sistemdeki güç dengesi endüstri ilişkilerini etkilemektedir.

- Sendikaların Karakteristikleri:

İşçilerin işyeri, meslek veya endüstri seviyesinde örgütlenmeleri, sendikacılık gücünün yerel veya ulusal sendikalara bölünmesi, işçilerin sendikalaşma derecesi, sendikanın mali gücü ve liderleri, endüstri ilişkilerini etkileyen önemli faktörlerdir.

- Sendika Taktikleri:

Sendikaların işverenlerle, toplu pazarlık veya siyasi hareketler yoluyla, hükümeti etkilemek suretiyle işverenler üzerinde bir kontrol mekanizması getirmeye çalışmaları önemli unsurlardır.

- Toplu Pazarlığın Yapısı:

Pazarlık biriminin büyüklüğü sözleşmelerle düzenlenmeye çalışılan konular, sözleşmelerin süresi, sözleşme uygulamasında doğan uyuşmazlıkların çözüm metotları, grev veya diğer iktisadi baskı metotlarının kullanılışı endüstri ilişkileri açısından dikkate alınmalıdır.

- Devlet Kontrolünün Çerçevesi:

Endüstri ilişkilerinin üçüncü tarafı olan devlet, pazarlık edecekleri konularda etkili olabilmektedir.

Endüstri ilişkileri, sendikalar ve toplu sözleşme gibi iki temel konuyu kapsar. Sendika; işçi sınıfının ekonomik ve toplumsal alanlardaki hak ve çıkarlarını savunan, yaşam ve çalışma koşullarını geliştirmeyi amaçlayan mesleki örgütlerdir⁶⁰.

⁵⁹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 289,290.

1983 yılında yürürlüğe giren 2821 sayılı Sendikalar Yasası'nın 2. maddesi sendikayı şöyle tanımlamaktadır; “ İşçilerin ve işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için meydana getirdikleri tüzel kişiliğe sahip kuruluşlara sendika denilir⁶¹.

Bir sendikanın ana işlevi; işverenle üyelerinin istihdam koşullarını içeren iş sözleşmesini pazarlık etmek ve yürütmektir. Diğer bir işlevi ise; üyelerini işverenlerin keyfi ve haksız işlemlerinden korumak ve uyuşmazlıkların çözümünde onlara yardımcı olmaktır. İşçi sendikaları sadece bireysel örgütler veya işverenler üzerinde bir etkiye sahip değildir. Aynı zamanda sendikalar, demokratik baskı grupları olarak kendi amaçlarını destekleyici yasaların geçmesini sağlamak için politik faaliyette bulunurlar⁶².

Bir örgütte çalışanlar, herhangi bir sendika üyesi iseler, o örgütte sendikanın yönetim üzerine etkisinden söz edilebilir. Örgüt çapında işçilere haklı ve tutarlı bir tarzda işlem yapılmasını sağlamak için insan kaynakları politikalarının ve düzenlemelerinin geliştirilmesi ve uygulanması konusuna işveren tarafından daha büyük dikkat gösterilmesi gerekmektedir. Sendikanın varlığı, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları üzerinde daha fazla yoğunlaşmış denetimin olmasını zorunlu hale getirir⁶³.

Toplu pazarlık kavramı ise; toplu iş sözleşmesi yapılabilmesi için gereken koşulları, görüşmeleri, sözleşmenin yönetimi, yorumu, uygulanması ile yürürlüğünün sağlanması yönetimlerini içeren bir kavramdır. Toplu iş sözleşmesi; hizmet sözleşmesinin yapılması, içeriği, sona ermesi ile ilgili konuları düzenlemek üzere, işçi sendikası ile işveren sendikası yada sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan bir sözleşmedir⁶⁴.

2. 5. 6. Koruma

Koruma işlevinin içinde iş güvenliği ve işgören sağlığı kavramları yer almaktadır. Güvenli bir çalışma ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarını yaratan nedenlerin saptanmaları ve ortadan

⁶⁰ Sami Güven, **Sosyal Politikanın Temelleri** (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995), 90.

⁶¹ Murat Demircioğlu, Tankut Centel, **İş Hukuku**, 9. bs. (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2003), 210.

⁶² Bingöl, **age**, 455.

⁶³ **age**, 464.

⁶⁴ Demircioğlu, Centel, **age**, 279.

kaldırılmaları ve bunların neden olduğu kayıp işgünlerini azaltarak verimliliği yükseltmek insan kaynaklarının koruma işlevinin temelini oluşturmaktadır⁶⁵.

İş güvenliği; işyerinde çalışanların güvensiz davranışlarının veya güvensiz ortamın neden olabileceği iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlar. İnsanların iş ortamında fiziksel varlığını tehdit eden unsurlar içinde iş kazaları dikkati çekmektedir⁶⁶.

506 sayılı sosyal sigortalar kanunu'na göre; iş kazası; aşağıdaki hal ve durumlardan birinde meydana gelen ve sigortalıyı hemen veya sonradan bedence veya ruha arızaya uğratan olaydır.

- Sigortalının işyerinde bulunduğu sırada,
- İşveren tarafından yürütülmekte olan bir iş dolayısıyla,
- Sigortalının, işveren tarafından görev ile başka bir yere gönderilmesi yüzünden asıl işini yapmaksızın geçen zamanlarda,
- Emzikli kadın sigortalının çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- Sigortalının işverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere toplu olarak götürülüp getirilmeleri sırasında.

İşgören sağlığı kavramı; çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına bir zarar gelmemesini amaçlar. Koruma işlevinin yöneldiği sorunlardan biri de, meslek hastalıklarıdır. Meslek hastalıkları ve işçi sağlığı, çalışma ortamına ve iş türüne bağlıdır.

Sosyal Sigortalar Kanunu'nun 11/ B maddesinde, meslek hastalığı; sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza halleridir. Bu kanuna göre tespit edilmiş olan hastalıklar listesi dışında herhangi bir hastalığın meslek hastalığı sayılıp sayılmaması üzerinde çıkabilecek uyuşmazlıklar, Sosyal Sigorta Yüksek Sağlık Kurulunca karara bağlanır⁶⁷.

⁶⁵ Kaynak ve diğ., **age**, 395.

⁶⁶ **age**, 396.

⁶⁷ Sosyal Sigortalar Kanunu, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/377.html> [18.03.2007].

İş kazaları ve meslek hastalıkları işletme açısından önemli bir maliyet unsurudur ve verimliliği de etkilemektedir. Bunları yaratan unsurların tanınması, gerekli önlemlerin alınması ve denetlenmesi gerekir.

İkinci bölümde, yukarıda anlatılan insan kaynakları fonksiyonlarından performans değerlendirme kavramı ve performans yönetimi sistemi üzerinde durulacaktır.

3. PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMİ

3. 1. Performans, Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Kavramı

3. 1. 1. Performans Kavramı ve Tanımı

Klasik yönetim anlayışından uzaklaşıp, çağdaş işletme anlayışına geçildikçe, insan faktörü bir maliyet unsuru olmaktan çıkıp, işletmeler için katma değer sağlayan önemli bir sermaye unsuru haline dönüşmüştür. Böylece çalışanlar, incelenmeye, yorumlanmaya ve tarif edilmeye başlanmıştır. Bu da tanımlanması, ölçülmesi ve karşılaştırılması zor olan birçok kavramı beraberinde getirmiştir. Bu kavramlardan biri de performanstır⁶⁸. Performans değerlemesi kavramını açıklamadan önce performans kavramına açıklık getirmek gerekir.

Performans, sözlük anlamı ile bir işin üstesinden gelmek, muvaffakiyet veya bir kimsenin kendisine düşen görevi etkili biçimde tamamlaması iken, işlevsel açıdan ise, görev ve kişi ile ilgili olup, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçüleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleşmesi oranıdır⁶⁹.

Performans, insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları geliştirme işlevlerinde en yoğun biçimde kullanılan fakat sınırları ve içeriği yeterince açıklanamayan bir terimdir. Ancak insan kaynakları açısından performans, bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu olarak tanımlanabilir. Performansı “emeğin kalitesi” olarak tanımlamak doğru olacaktır. Genelde kalitenin, “müşteri memnuniyeti” olarak tanımlandığı düşünüldüğünde, performans, bireyin emeğine ilişkin olarak iç müşterilerin (genel yönetimin) memnuniyeti olarak görülmektedir. Performans ölçütleri, bireyden “işe ilişkin olarak” beklentilerdir. Bu beklentilerin açık ve anlaşılır biçimde belirlenmiş ve çalışana önceden iletilmiş olması gereklidir.

⁶⁸ Fatma Görür, Performans ve İnsan, Uludağ Üniversitesi İ. İ. B. F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü IV, <http://www.isguc.org/fatma1.htm> [23.05.2007].

⁶⁹ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler** (Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No:676, 1990), 70'den aktaran Savaş, age, 1.

Performans tanımları, genelde iş ortamında “mükemmeli arayış” olarak algılanabilir bu özelliği ile başarı kavramından ayrılır⁷⁰. Performans ister çalışma hayatında olsun yada olmasın insan hayatında her zaman karşılaşılan başarı olarak nitelendirilmektedir. Performans veya başarının ölçülmesi ve karşılaştırılması için belirlenmiş kriterler oluşturulmadığı zaman zor bir kavramdır. Ölçümlerin ve karşılaştırmaların yapılabilmesi için çalışanların performans kavramının mutlaka amacına göre tanımlanması gerekir⁷¹.

Performans, genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nitel yada nicel olarak belirleyen bir kavramdır⁷². Örgüt bazında performans, işletmenin belirlenen amaçlarına kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak ulaşabilme kabiliyetidir⁷³. Her kademedeki çalışan belirli bir etkinliği yerine getirmek üzere işletmede yer alır. Kişi için bir iş tanımı vardır. İşletme içerisinde bulunan, belirli özelliklere sahip olan kişinin üstleneceği sorumlulukların tamamı onun iş tanımının sınırları içerisinde⁷⁴.

Performans olgusu, bireyin nitelikleri ve yeteneklerinin işine ilişkin olarak düzenlenmiş, işletme başarı ölçümleri ile karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkar⁷⁵. Başka bir ifadeyle işletmede bireysel başarıyı, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlamak mümkündür. O halde, bir işletmede işgörenin başarısından söz etmek için önce bireyin tanımlanmış bir işle karşı karşıya kalması, bu işin işgörenin özellik ve yeteneklerine uygun olması ve kişinin işini gerçekleştirme derecesinin göstergesi olan bir standardın bulunması gerekir. Bu standarda ulaşma kişinin başarısı olarak düşünülürken, standardın altında kalma da başarısızlığı olacaktır⁷⁶.

⁷⁰ Banu Nizam, “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”(Yüksek Lisans Tezi ,Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 8.

⁷¹ Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü** (İstanbul: Melise&Anka Matbaacılık, 2005) 1.

⁷² Zühal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi. Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, (Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:473, 1996), 1.

⁷³ Richard I. Daft, **Management**, Fourth Edition (Orlando: Dryden Press, 1997),14’den aktaran Yeşim Ezber, Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005), 4.

⁷⁴ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:248, 1991), 154’ten aktaran Savaş, **age**, 2.

⁷⁵ İsmail Durak Ataay, **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri** (İstanbul: İşletme Fakültesi Yayın No:235, 1990), 228.

⁷⁶ Erdoğan, **age**, 154.

İşletmelerin çoğunluğu için personelin en önemli özelliği işletmenin amaçlarına yapmış olduğu katkıdır. Birçok insan kaynakları yönetimi kitabı, bu katkıyı performans performansı olarak adlandırmaktadır. Performans, personelin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir. Yüksek başarı gösteren personel görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getiren kişidir; böylelikle örgütün amaçlarına da katkıda bulunmuş olur⁷⁷. Bu tanımlamalardan sonra performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme kavramları açıklanmaya çalışılacaktır.

3. 1. 2. Performans Yönetim Sistemi

Performans yönetimi işgörenlerin hedeflerinin konulması, performans değerlendirme, geliştirme, yetiştirme ve ödüllendirme konularına odaklanmıştır⁷⁸. Performans Yönetimi, çalışanların en iyi iş performansını gösterebilecekleri bir çalışma çevresi oluşturma sürecidir. İnsan kaynakları bölümünün şirket için oluşturduğu, ancak yöneticiler ve çalışanların da sahiplendiği bir performans yönetim sisteminde yönetici ve çalışan başarısının önündeki engelleri bir iletişim süreci başlatarak beraberce belirler ve engellerin nasıl ortadan kaldırılacağı konusunda bir çalışma planı hazırlarlar⁷⁹.

Performans Yönetimi; her kurumun kendisine özgü belirlediği performans kriterlerine göre bir geliştirme ve iyileştirme sürecidir. Amaç; mevcut durumu tespit ederek olunması gereken noktaya varmak için yapılması gerekenleri ortaya koymak ve uygulanmasını desteklemektir. Performans yönetiminin öncelikli amaçları; bireysel ve kurumsal performansta artış, çalışanların iş memnuniyetinin ve motivasyonunun artırılması, performansın tüm çalışanlar için objektif olarak tespit edildiği; adil, eşit ve eş zamanlı değerlendirme, kişisel gelişim planları, eğitimler, ücret, ödüllendirme ve kariyer planlama gibi uygulamalara baz teşkil edecek bir analiz ve değerlendirme sürecinin oluşturulması, şirket içinde yüklenilen rol ve sorumlulukların daha somut olarak tanımlanması ve bu tanımlamalara paralel iş akışlarının oluşturulmasıdır. Bu konuda unutulmaması gereken en önemli nokta;

⁷⁷ Ceyhan Aldemir,Ataol Alpay ve Budak Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi** (İzmir, Barış Yayınları, 2001), 267'den aktaran Banu Nizam, **age**, 9.

⁷⁸ Anonymous, "The Benefits Of Performance Management",**The Worklife Report**, Vol. 11, Iss. 2 (1998): 10, <http://proquest.umi.com>. [12.07.2007].

⁷⁹ "Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar", http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2257 [12.07.2007].

performans yönetiminin kesinlikle bir amaç değil araç olduğudur. Bu süreci amaç olarak görenler, süreç sonrasında umduklarını bulamamakta ve hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Önemli olan performans değerlendirme sürecini bir araç olarak kabul edip, bu süreçte elde edilen verileri en doğru amaca yönelik olarak kullanabilmektir⁸⁰.

3.1.2.1. Performans Yönetiminin Performans Değerlendirmeden Farkı

Performans değerlendirme kavramını statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti değil de dinamik bir süreç olarak ele alarak, çalışanların performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi amaçlayan ve konuya daha geniş bir açıdan yaklaşan örgütsel sistem performans yönetim sistemi olarak adlandırılmaktadır. Temel yaklaşım performans değerlendirme kavramını performans yönetimi sistemi içerisinde ele alınması gerektiği yönündedir⁸¹.

Performans konusunda yapılan en ciddi hatalardan biri; performans değerlendirme sürecinin tek başına bir performans yönetim süreci olarak algılanmasıdır. Bu, o kadar sık tekrarlanan bir hatadır ki; performans konusunda yapılan ve bu konuda yetkin uzmanların katıldığı birçok eğitim ve seminerde bile, konu performans yönetiminden çok performansı ölçüp değerlendirmeye dönük uygulama sistemleri üzerinde yoğunlaşır. Bu yüzdendir ki; performans yönetimini hedef olarak yola çıkan birçok kurum, performansı ölçmekle kalmış ancak bu ölçüm sonuçlarını verimli olarak kullanamadığı için hedeflenen faydayı yakalayamamıştır. Performans değerlendirme sistemleri performans yönetiminin bütünü olmayıp en önemli parçasıdır. Ancak, yine de tek başına yeterli değildir. Performans değerlendirme sonucunda alınan veriler, daha önceden belirlenmiş sistem dahilinde işlenerek performans yönetiminin özünü oluştururlar. Sonuç olarak; performans yönetimi, performans değerlendirmeyi de kapsayan daha uzun soluklu bir süreçtir. Sadece performansı ölçmek, performans yönetimi için yeterli değildir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilen; gerek kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesi gerekse de çalışanların bu konudaki katkılarının net olarak belirlenerek hem bireysel hem de şirket performanslarının artırılarak planlı bir gelişim sürecinin sürekliliğinin sağlanmasıdır⁸².

⁸⁰ Selçuk Özkan, “Performans Yönetimi” mi Dediniz Pardon!..”, <http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38> [12.07.2007].

⁸¹ Çoban, age, 13.

⁸² Özkan, [12.07.2007].

3. 1. 3. Performans Değerlendirmenin Tanımı

İşi değil işi yapan işgörenin ve onun başarısını yada işteki başarısızlığını değerlendiren performans değerlendirme tekniğinin bazı kaynaklarda “başarı değerlendirilmesi”, “yetkinliğin ölçümü”, verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi, “tezkiye”, “sicil” gibi isimler şeklinde kullanıldıklarına rastlanmaktadır⁸³.

Başarı değerlemeye değişik isimler verilmektedir. İngilizce kaynaklarda; derecelendirme, sınıflandırma anlamında “rating”, değerlendirme anlamında “evaluation”, ölçme anlamında “appraisal” sözcükleri kullanılmaktadır. Aslında bunların kullanılmasını belirleyen etmen değerlemenin kapsadığı işgören kesimidir. Değerleme işçi, memur, yönetici, gözetimci, teknik veya satış personeli için yapıyorsa kullanılacak sözcük de değişmektedir. Örneğin; memur veya yöneticiler için başarı değerlendirilmesi (performance appraisal veya performance rating), yöneticilik için etkinlik derecelemesi (efficiency rating) gibi karşılıklar kullanılmaktadır. Hangi personelin nitelikleri ölçülüyorsa “değerleme” karşılığı olarak kullanılan sözcük buna göre değişmektedir.

Genel anlamda, performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzeri niteliklerini, diğeriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir⁸⁴.

Performans değerlendirmesi değişik biçimlerde adlandırılmakla birlikte literatürde birçok tanımına da rastlanmaktadır. Performans değerlendirme kısaca tanımlanırsa, kişinin işteki başarı derecesi hakkında bir yargıya varma işlemidir⁸⁵. Performans değerlendirmesi, özü bakımından, insanın insana kıymet biçtiği bir olaya dayanmaktadır. İşletmede belli amaçlara göre çalışan değerinin saptanmasını içeren çok evreli bir süreçtir ve olayın hem başında hem sonunda insan yer almaktadır⁸⁶.

En genel hatları ile performans değerlendirme, kişinin yapacağı işe ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklere göre bireysel olarak analiz edilmesi ve onun işini

⁸³ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 184.

⁸⁴ Ataay, **age**, 234.

⁸⁵ Cahit Tutum, **Personel Yönetimi** (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları No:149, 1976), 167’den aktaran Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, 3.

⁸⁶ İnal Cem Aşkun, **İşgören Değerlemesi** (Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No:158/100, 1976),3-21’den aktaran Altan Doğan, “Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2004).

başarma derecesinin belirlenmesidir⁸⁷. Diğer bir tanımla performans değerlendirmesi, bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir⁸⁸.

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının, etkinliklerinin, eksikliklerinin, yeterliliklerinin, fazlalıklarının, yetersizliklerinin kısacası bir bütün olarak tüm yönlerinin gözden geçirilmesidir⁸⁹.

Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece kişi, kendi çalışmalarının sonuçlarını bir anlamda çıktılarını görür ve bireysel başarısının sonuçlarını değerlendirir. Diğer yandan kurum, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, kişinin iş başarısı, görev tanımındaki standartlara ulaşp ulaşmadığı, kariyer planlamasının ne düzeyde olacağı performans değerlendirme ile belirlenmiş olacaktır. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur. Bu bilgiler sonucunda kişinin terfi etmesine, kariyer planlamasının yapılmasına, ücretinin artırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına, işinin zenginleştirilmesine ve benzeri kararlara ulaşılabilir⁹⁰.

Başarıyı ölçmek, özellikle de insan gibi karmaşık bir ruhsal yapıya ve sonsuz bir yaratıcı güce sahip bulunan bir varlığın gerçek anlamda değerlemesini yapmak son derece güç bir iştir. Performans değerlendirme insan kaynaklarının vazgeçilmez uygulamalarından biridir ve hemen hemen her işletme en alt kademedeki çalışanlarından en üst kademedeki çalışanlara kadar değerlendirme yapmalıdır.

Organizasyonlar çalışanları nasıl etkili biçimde değerlendirebilir? Yönetimsel bir noktadan bakıldığında, iyi bir performans değerlendirme yöntemi, çalışanın organizasyonun amaçlarını açıkça anlaması ve bu amaçlara yönelik işini uygulaması ile başarıya ulaşır. Çalışan gözüyle bakıldığında, değerlemeler çalışanı organizasyon içine girmeye cesaretlendirmeli, organizasyonel başarı için bireylere de kişisel

⁸⁷ Erdoğan, **age**, 155.

⁸⁸ Şahiner, **age**, 9.

⁸⁹ Fındıkçı, **age**, 297.

⁹⁰ “Performans Değerleme Nedir?”,

http://portal.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehber_no=4 [23.05.2007].

gelişim ve kariyer fırsatları vermelidir. Bundan dolayı, yönetim, değerlemeye yönelik, çalışanların ne yaptığını, organizasyonun nasıl daha iyiye gideceğini ölçen nicel ve nitel amaçlar edinmeli ve uygulamalıdır⁹¹.

Performans değerlendirme çalışmalarının tarihsel evrimine bakıldığında, bilimsel yönetimden önce de insanların birbirlerini değerlendirdiklerini söylemek doğru olur⁹². Ancak, organizasyonlarda çalışanların performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri 1900'lü yılların başlarında ABD'de kamu hizmeti veren kurumlarda görülmektedir⁹³. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığı ile çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı organizasyonlarda bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır⁹⁴.

Birinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda kişilik özelliklerini kriter olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak daha sonraları, 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş yada sonuçlara yönelik kriterleri temel alan teknikler ABD'deki organizasyonlarda daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca bu yıllardan sonra yönetici ve beyaz yakalı personelin performansının değerlendirilmesi, mavi yakalılara oranla daha önem kazanmıştır⁹⁵.

Türkiye'deki uygulamalar da ilk kez kamu kesiminde başlamış olup, yaklaşık 80 yıllık geçmişi bulunmaktadır. Ancak konuya özel sektörün ilgisinin artması, işletme biliminin ülkemizde yaygınlaşması, modern yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte olmuş ve bu ilgi özellikle son on yılda giderek gelişmiştir⁹⁶.

Performans değerlendirmenin tarihsel sürecine bakıldığında; önceleri değerlendirmeler öznel temellere oturtulmuştur. Hiçbir bilimsel yada nesnel ölçüme dayandırılmamıştır. Karşılaştırma ve değerlendirmeler uzun bir süre gelişigüzel olmaktan kurtulamamış, değerleyicilerin önyargılarının etkisinde kalınmıştır. Bu yaklaşım ve uygulamaya kısa bir süre sonra tepkiler gösterilmiş; fakat, bu kez de tam tersi bir uygulama içine girilmiştir. İşgörenlerin performansı yeni geliştirilen oldukça

⁹¹ Anonymous, "Evaluating Employees The Right Way", **USA Today** Vol.130, Iss. 2683 Apr 2002): 7-2.

⁹² Erdoğan, **age**, 168.

⁹³ Cavide Uyargil, **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi** (İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, 1994), 1.

⁹⁴ **age**, 1.

⁹⁵ Savaş, **age**, 5.

⁹⁶ Uyargil, **age**, 1.

mekanik ve basit ölçme araçları ile ölçülmeye çalışılmış, performans derecesi basit sayısal değerlere indirgenmiş sonrasında da ölçülemeyen her şey değerlendirme dışında bırakılmıştır. Konunun insancıl yönü gözardı edilerek performans tamamıyla mekanik bir işlem olarak algılanmıştır. Geliştirilen araçlar performanstan çok kişisel nitelikleri ölçmeye yöneltilmiş ve korku, baskı, cezalandırma ve yaptırım gibi amaçlar için kullanılmıştır. Her iki yaklaşımda da performans değerlendirmenin gizliliği ana ilkelerden biri olarak benimsenmiş, değerlendirme aşamasında değerlendirilen kişinin görüşlerine başvurulmamış, sonuçlar kendileriyle tartışılmamış, değerlendirmenin olumlu veya olumsuz olduğu söylenmemiştir. Bu da değerlendirmeyi uygulayanın elinde bir korkutma ve yaptırım aracı haline getirmiştir⁹⁷.

Günümüzde performans değerlendirme bu dar anlamından kurtarılmaya çalışılmaktadır. Çağdaş yaklaşımda performans değerlendirme kişiliği ölçmenin yada bireyi değerlendirmenin bir aracı değildir. İşgörenler üzerinde korku ve terör havası estirmenin aracı hiç değildir. Bugün performans değerlendirme örgüt ve yönetimde verimlilik ve etkinliği artırmanın araçlarından biri olarak düşünülmektedir. Bu nedenle de, kişileri değil performansı ölçmek; cezalandırmak değil, eksikleri gidermek ve geliştirmek amacına yöneltilmektedir. Bunun bir gereği olarak da gizli değerlendirmenin yerini açık değerlendirme almaktadır⁹⁸.

Performans değerlendirme; üzerinde yapılan çalışmalar sonucunda, kişiliği ölçmenin yada bireyin değerlendirildiği bir yöntem değil, çalışanın işteki performansının sistematik ve biçimsel olarak ölçüldüğü bir değerlendirme sistemi olmuştur⁹⁹.

3. 1. 4. Performans Değerlendirmenin Amaçları ve Kullanım Alanları

İş konusu, çalışanın düzeyi, firmanın büyüklüğü ne olursa olsun performans değerlendirme gerekli bir uygulamadır. Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile sistematik ve sürekli bir ilişki içindedir. İnsanlar, diğerleri ile olan ilişkilerinde kendileri ile ilgili bilgi edinmek, onaylanmak isterler. Takdir edilmek, cesaretlendirilmek, övülmek ihtiyacı duyarlar. Bunların hepsi doğal ihtiyaçlardır. Günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da çalışan bireylerin iş başarıları konusunda bilgilendirilmeye, geri

⁹⁷ Savaş, **age**, 5.

⁹⁸ Ülkü Dicle, **Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması** (Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982), 15-16'dan aktaran Doğan, **age**, 8.

⁹⁹ Savaş, **age**, 6.

beslemeler almaya ihtiyaçları vardır. Bu bilgilerin mutlaka olumlu olması da gerekli değildir. Kişinin kendi çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile yeri geldiğinde olumsuz bile olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem kişi hem de kurum bakımından daha olumlu sonuçlar vermektedir. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında önemli bir yer tutan bu bilgilenme ihtiyacı, kişinin kendisine güvenmesini, çalışmalarında değışiklikler yapmasını, kendisini geliştirmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla her şeyden önce performans değerdendirme gerekli bir uygulamadır. Bu gereklilik de insanın doğasından gelmektedir¹⁰⁰.

Performans değerdemeler ağırlıklı olarak tek bir amaca hizmet etmektedir. Bu amaç, değerdeme bilgilerinin belli bir formata sokularak işğörene performansı hakkındaki düşüncelerin geribildirim yoluyla iletilmesidir¹⁰¹.

Performans değerdeme sisteminden organizasyonların esas beklentisi gelecekteki kariyer planlamalarında kimin nerede olduğunun tespit edilmesinden çok, çalışanlar boyutunda sisteme önemli geri beslemeler vermesi, sistemi sürekli olarak geleceğe ve örgütsel vizyona yönlendirmesidir¹⁰². Performans değerdendirmesi yapmanın iki ana amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alırken gerekli olacaktır. Organizasyondaki ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerdendirmesinden elde edilen bilgilere dayanır¹⁰³. Diğer bir yandan işğörenler de, terfi, nakil, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda nesnel davranıldığı inancının doğmasını ve dolayısıyla kendilerine haklı ve eşit işlem yapılmasını beklerler. Bu inancın yaratılması ve söz konusu isteklerinin karşılanması, bireylerin çalışmalarının nesnel olarak değerdlenmesiyle mümkün olur¹⁰⁴. Ayrıca bireylerin iyi bir performans sergilemesi motivasyonlarının da yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların bu yönde enerjilerini arttırmak kolay değildir, ama net kararlarla başarılabilir. Fırsatlar sunulması ve sağlanması anahtar motivasyon aracıdır ve çoğunlukla işğörenlerin tatminini artırır. Aynı zamanda hem

¹⁰⁰ Fındıkçı, **age**, 299.

¹⁰¹ Paul M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work** (America: By Brooks, 1997), 216.

¹⁰² Hakan Turgut, “Geleneksel Performans Değerdeme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerdeme Yöntemi”, **Sayıstay Dergisi**, s. 42, 56, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf> [24.05.2007].

¹⁰³ Şahiner, **age**, 9.

¹⁰⁴ Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 324.

yöneticiler hem de işgörenler için iletişim eğitimleri de performansın artırılması yönünde faydalı süreçlerdir¹⁰⁵.

Performans değerlendirme sonucunda alınacak kararlardan bazıları çalışana sağlanacak özel çıkarlar ile ilgili olacak, bazıları ise işletmenin geleceğine dönük temelleri oluşturacaktır. Çalışanların ücretlerinin planlanması, terfi ve prim sistemlerinin bir yapısal bütünlük içinde yürütülmesi esas itibarıyla çalışana dönük olan ve doğrudan performans değerlendirmeye dayalı çalışmalardır. Benzer şekilde, çalışanın gelecekte işini daha iyi yapmasını sağlamak için, mevcut başarı oranının ne olduğunun bilinmesi gerekir. Kişinin iş kurallarına ne ölçüde uymakta olduğu bilinirse gelecekteki davranışlarını işletmenin amaçlarına uygun olarak planlama olanağı elde edilecektir. Ayrıca gelişen koşullar karşısında işletme için yeni çalışma plan ve politikalarının saptanması için de performans değerlendirmeye ihtiyaç vardır¹⁰⁶.

Performans değerlendirme yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geribesleme sağlamaktır. Bu geribesleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Aynı zamanda bu geribesleme çalışanların organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar¹⁰⁷. Performans değerlendirmesi sisteminin amacı incelendiğinde, aşağıda yer alan iki ana noktanın göze çarptığı görülür¹⁰⁸:

- Performans değerlendirme sistemi, astlar ve üstler arasındaki ilişkilerin ve iletişimin geliştirilmesini, çalışanların performans sorunları ile baş edebilmelerini sağlayacak bir yapı ortaya koyar. Çalışanların performanslarının altı aylık ve/veya bir yıllık dönemlerle düzenli olarak değerlendirilmesi; yöneticilerin, çalışanların iş tatmini, kariyer hedefleri, eğitim ihtiyaçları ve diğer kişisel sorunları hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Her çalışan, kendinden ne beklediğini ve üstünün gösterdiği performans hakkındaki düşüncesini bilme ihtiyacındadır. Performans değerlendirme sistemi; şirketin çalışanın başarılarını önemseydiğini, başarıyı teşvik ettiğini gösterir ve çalışanın iyi performans göstermesini engelleyen noktaların tespit edilmesi, bu

¹⁰⁵ Gerald Snyder, "The Motivated Staff - Not An Impossible Dream DVM", **Cleveland**, Vol. 38, Iss. 7, Jul 2007, 58.

¹⁰⁶ Erdoğan, **age**, 155-156.

¹⁰⁷ Şahiner, **age**, 10.

¹⁰⁸ Oya Uğurlu, "Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması", <http://www.isguc.org> [24.05.2007].

doğrultuda kendisine gerekli olanakların tanınmasını sağlamak suretiyle, açık bir şekilde bu ihtiyacı karşılar.

Performans değerlendirme sisteminin amaçları özetle şöyle sıralanabilir¹⁰⁹:

- Sektördeki gelişmelere paralel olarak; daha verimli, ilerlemeye açık, kaliteli personel ile çalışarak, performans standartlarının en üst düzeyde olduğu bir ortam yaratmak,
- Personelin iş başındaki performansını ölçmek, kariyerini planlamak, gerek şimdiki gerekse ilerideki görevleri ile ilgili olarak niteliklerini, eğitim ihtiyaçlarını, yetenek ve becerilerini belirlemek,
- Personelin, performansları konusunda amirleri ile diyalog kurarak bilgi almasını sağlamak,
- Personelin, görevleri ile ilgili olarak yerine getirmesi gereken konuları açıklığa kavuşturmak, hedefleri belirlemek ve bunları ne şekilde başaracağını saptayarak, yaratıcı ve üretici iş ortamına katkısını arttırmak, kendi değerlemesi ile amirlerinin değerlendirmesini karşılaştırma olanağı elde etmek,
- Bütün çalışanları işletmenin benimsediği vizyon ve misyonlara uygun seviyelere ve standartlara ulaştırmaktır.

Performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanılır¹¹⁰.

- Personel Planlama: Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, varolan personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir.
- Ücret – Maaş Yönetimi: Özellikle günümüzde bireysel performansın ücretlerin belirlenmesinde etkili olduğu sistemlerde, performans değerlendirmesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır.

¹⁰⁹ Cüneyt Ülsever, **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış: 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi** 2. bs (İstanbul: Om Yayınevi, 2003), 96'dan aktaran Doğan, age, 10.

¹¹⁰ Kaynak ve diğ., age, 205.

En sık kullanılan uygulama, ücret artışlarının performans notlarına göre farklılaştırılmasıdır. Şirketler genellikle yılda bir kere, performansın ödüllendirilmesi amacıyla, bordro toplamının belli bir oranı kadar bütçe ayırırlar. Enflasyon ayarlamasına ek olarak belirlenen ve çoğunlukla Ocak ayında uygulanan bu oran, genellikle % 3-5 civarında bir rakamdır. Bu ek bütçeyi belirlerken şirketin içinde bulunduğu piyasanın koşullarını, şirketin gösterdiği performansı ve gelecek yılın bütçesini gözönüne almak gerekir¹¹¹.

- Çalışanların Eğitim / Geliştirme İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Astını değerlendirme dönemindeki performansı ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda değerlendiren üstü, sistem aracılığı ile o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Diğer bir deyişle, eğitim departmanına, çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda, performans değerlendirme sistemi oldukça yararlı veriler sağlar.

Performans değerlendirme ile, kestirme yoldan eğitim ihtiyacı planlanarak, hangi geliştirme faaliyetlerinin yapılacağı konusunda genel bir içerik belirlenir ve geliştirme ihtiyacı spesifik olarak tanımlanır. Bunun sonucu çalışanlardaki yetersizlikler ortaya konularak, yetersizliklerin ortadan kaldırılması için hangi spesifik eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerektiği kararlaştırılır¹¹².

- İşten Ayırma Kararları: Başarılı ile başarılı olmayan personelin adil ve objektif bir biçimde ayırdedilmesinde, başarıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim geliştirme ve benzeri yöntemlerle performansı organizasyonca kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, diğer bazı değişkenlerin yanısıra performans değerlendirme sonuçları dikkate alınır.

- Stratejik Planlama: Stratejik planlama da hemen hemen her işletmede hatta her sosyal kurumda tepe yönetim ve idare edenler tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gerekir. Performans ölçme sistemi, bir

¹¹¹ Erciyes Edipoğlu, “Performans Değerlendirme ve Ücretler”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu (İstanbul: Hayat Yayınları, 2002): 220.

¹¹² G. P. Latham, **Human Resource Training And Development**, Review Of Psychology, 1988’den aktaran Ayşe Akkaş Küçük, “Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 24.

organizasyon içerisinde karar almak ve bu kararları icra etme sürecine destek olma ve koordine etmek maksadıyla bilgi toplanması işlemidir¹¹³.

Performans değerlendirme sistemi her kuruma özel olarak geliştirilerek uygulanır. Aynı yöntem bile farklı eklemelerle uygulanabilmektedir. Çünkü kurum bünyeleri farklıdır. İşte kurumların kendileri için geliştirdikleri, yerleştirdikleri performans değerlendirme modelleri, bu model içinde yer alan uygulama esasları, soru formları, yer alan ifadeler vb. tüm bunlar kurumun stratejisinin bir uzantısıdır. Böylece performans değerlendirme uygulaması, kurumun strateji bağlamında önem verdiği noktaların çalışanlara duyurulması ve paylaşılmasına aracılık eder¹¹⁴.

- Personel Programlarının Geçerliliğinin Belirlenmesi: Günümüz modern organizasyonlarında personel yönetiminin çeşitli gelişmiş teknik, araç ve yöntemlerinden giderek yaygın bir biçimde yararlanılmaktadır. Bu tür modern uygulamaların işletmelerde ilk kez kullanılıyor olması bunların yararlılığı hakkında bazı tereddütlerin doğmasına neden olmaktadır. Ancak, performans değerlendirme sonuçları bu gibi tereddütlerin önlenmesinde, yeni uygulamaların geçerliliklerinin ölçümünde yardımcı olmak suretiyle önemli bir rol oynamaktadır¹¹⁵.

- Kariyer Yönetimi: Kariyer yönetimi, kişinin kurum içindeki statüsü itibarı ile yükselme olanaklarının hazırlanması, uygun kişilerin uygun statülere doğru yönlendirilmesi, gerekli hazırlıkları yapmalarını içeren zorlu bir uğraştır. Performans değerlendirme sonuçları, kişinin iş başarıları, ilişkileri hakkında bilgi içerdiğine göre onun gelecekteki başarılarını tahmin aracı olarak, yani kariyer planlaması bakımından da kullanılabilir. Çoğu zaman kurumlarda statü olarak yükseltilmesi gerektiği halde belirli yerde kalan kişiler vardır. Ya da belirli bir statüye getirildiği halde orayı benimsemeyen, başarılı olamayan, mutlu olamayan çalışanlar vardır. Tüm bu veriler, insan kaynakları yönetimi bakımından çok önemlidir. Çünkü, işyerinde mutlu olan kişiler verimli olabilirler¹¹⁶. Üst düzey yöneticiler, şimdiki

¹¹³ Muhittin Şimşek, Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme** (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002), 43,44.

¹¹⁴ Fındıkçı, **age**, 339.

¹¹⁵ Uyarlıgil, **age**, 8.

¹¹⁶ Fındıkçı, **age**, 338.

yöneticilerin yerini alacak gelecekteki yöneticilerin planlanması ve gelişme gereksinimleri üstünde çok fazla zaman harcamalıdır¹¹⁷.

3. 1. 5. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Günümüz örgütlerinde büyük bir öneme sahip olan performans değerlendirmenin; değerlendiren (yöneticiler), değerlendirilen (astlar) ve organizasyon açısından yararları vardır.

3. 1. 5. 1. Değerlendiren (Yönetici) Açısından Yararları

Performans değerlendirme, yöneticiler için çok zor ve karmaşık olmakla birlikte faydaları da bulunmaktadır¹¹⁸:

- Yönetici, planlama ve kontrol işlevlerinde daha etkili olur, böylece astların ve birimlerinin performansı gelişir.
- Astları ile aralarındaki iletişim ve ilişkiler daha olumlu hale dönüşür.
- Astların güçlü ve gelişmesi gereken yönlerini daha kolay belirler ve bu doğrultuda onlara yardımcı olurlar.
- Astlarını değerlendirirken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de tanır.
- Yönetimsel becerilerini geliştirirler yada bu becerileri rahatlıkla uygulayabilecekleri koşulları elde ederler.
- Astlarını daha yakından tanıdıkça yetki devri de kolaylaşır.

3. 1. 5. 2. Değerlendirilen (Astlar) Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilenler açısından yararları şu şekilde sıralanabilir¹¹⁹:

¹¹⁷ Steven I. Davis, “Mükemmel Bankacılık”, çev. Azer Önel, 113’den aktaran Adnan Bostancıoğlu, “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 18.

¹¹⁸ Yaşar Tolga Tarlığ, “Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 19.

¹¹⁹ Kaynak ve diğ., **age**, 208.

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini öğrenirler.
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/ özelliklerini tanırlar.
- İşletme içindeki üstlendikleri rol ve sorumluluklarını daha iyi anlarlar.
- Performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler.

3. 1. 5. 3. Organizasyon İçin Yararları

Yukarıda yöneticiler ve astlar için özetlenen yararları; performans değerlendirmenin organizasyonun bütünü için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar yaratmasına neden olur. Bunların bazı önemli maddeleri de şunlardır¹²⁰:

- Organizasyonun etkinliği ve karlılığı artar.
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir.
- Eğitim ihtiyacı ve eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde belirlenir.
- İnsan kaynaklarının planlanması için gerekli bilgiler daha güvenilir bir biçimde elde edilir.
- Bireylerin gelişme potansiyelleri daha doğru belirlenir.
- Kısa dönemli beşeri ihtiyaçların giderilmesinde esneklik sağlanır.

3. 1. 5. 4. Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar

Çalışanların performansının takibini ve geliştirilmesini amaçlayan performans değerlendirmesi sisteminin uygulanması aşamasında, şirket içinde sorunlarla ve dirençle karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanan sorunları bir kısmının, değerlendirme sistemine karşı olumsuz tepkilerden oluştuğu, bir kısmının ise, değerlendirmede yapılan hatalardan kaynaklandığı görülmektedir. Yöneticilerin, performans değerlendirmelerini kendi işleri olarak benimsememesi ve sadece formalite olarak yerine getirilmesi gerektiğini düşünmesi en sık karşılaşılan

¹²⁰ Uyargil, **age**, 10.

tepkilerden biridir. Bunun yanında, yöneticiler sık sık değerlendirme sürecinin zaman alıcı olduğundan bahsederler ve kendi yoğun işleri arasında buna vakit ayırmak istemezler. Ayrıca tüm çalışanlar tarafından verilebilen diğer bir tepki de değerlendirme sisteminin önemsenmemesidir. Bu sorunların olmaması için, yöneticiler performans değerlendirme sisteminin bilincinde olmalıdır, performans değerlendirmesi sonuçları, eğitim, kariyer, ücret gibidiğer insan kaynakları sistemlerinde kullanılıyor olmalı ve çalışanların bu konu hakkında net bilgisi olmalıdır¹²¹.

Bunun yanında; yöneticilerin performans değerlendirme sürecinin gerektirdiği planlama, analiz etme ve iletişim konularındaki yetersizlikleri, astların değerlendirme amacına ve objektifliğine ilişkin duyduğu kuşkular, değerlendirmeler sonunda değişen pek bir şey olmayacağına inanmaları ve başarılı olmaları durumunda performans standartlarının yönetim tarafından yükseltileceğini düşünmeleri yani çok çalışandan çok iş istenir endişesi ile davranışları performans değerlendirmeye karşı geliştirilen olumsuz tutumlardan diğerleridir¹²².

3. 2. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve özellikle kurulan bu sistemi işletmek kolay değildir. Firmanın yapısına ve kültürüne en uygun sistemin seçilip uygulanması gereklidir. Performans değerlendirme sürecinin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, değerlendirme periyotlarının ne olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi sözkonusudur¹²³.

Performans değerlendirme sürecinin unsurları; iş analizi ve faktör seçimi, değerlendirenlerin saptanması, değerlendirme periyotlarının belirlenmesi,

¹²¹ Başak Bayar, “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2243 [13.07.2007].

¹²² Uyargil, *age*, 14-17.

¹²³ Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 186.

değerlendiricilerin eğitimi, yönetici ve çalışanlara bilgi verilmesi şeklinde sıralanabilir¹²⁴.

3. 2. 1. İş Analizi ve Faktör Seçimi

İş analizi ile benzer işleri yapan her çalışanın neler yapması gerektiği biçimsel olarak ortaya koyulmaktadır. Çalışanın yetenek ve başarısını belirleyebilmek için işin gerektirdiği ustalık, çaba, sorumluluk ve çalışma koşulları belirlenmelidir. Bir işgörenin başarısını belirlemek için özellikle neyin ölçülmesi gerektiğinin iyi bir şekilde düşünülmesi gerekir. Eğer yapılan işin sınırı tam olarak çizilemiyorsa, o bölümde çalışan kişiler birbirleriyle veya aynı işi yapan başka kişilerle mukayese edilirler¹²⁵. Değerlendirmede kullanılan performans ölçütlerine, değerlendirme kriterleri denir. Kriterler kapsadıkları bilgiler açısından üç grupta incelenebilir¹²⁶.

- Kişilik özellikleri ile ilgili kriterler: İşin yapılmasında gerekli olacak kişilik özelliklerinden oluşur. Yaratıcılık, değişikliklere uyum, ikna yeteneği gibi.
- Performans özellikleri ile ilgili kriterler: İş yapan kişinin genel performansının içerdiği özelliklerdir. Bunlara işin gerektirdiği bilgi beceri düzeyi, yetki devretme örnek olarak gösterilebilir.
- Amaç ve sonuçlara ulaşma ile ilgili kriterler: Başarıya ulaşmak için seçilen amaçların nitelikleri ile uygulanan yöntemleri kapsar.

Kriterlerin doğru seçimi daha sonraki standart ve hedef belirleme çalışmalarını da kolaylaştıracaktır. Seçilecek kriterler, işlerin yapılışında gerekli, işteki başarılı yada başarısızlıklarda etkili olmalıdır. Üst tarafından rahatlıkla gözlemlenebilir ve objektif bir biçimde değerlendirilebilir olmalı, ast tarafından da işi ile ilgili ve değerlendirme için gerekli olarak algılanmalı, birbirleri ile geçişim içinde olmamalı, performansın aynı özelliklerini tekrarlı olarak ölçmemelidir.

¹²⁴ Yeşim Ezber, “Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005), 15.

¹²⁵ Önder Edi, “Stratejik Performans Değerleme”(Yönetim Dergisi, s. 20, Ocak 1995: 14’den aktaran Yeşim Ezber, “Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2005), 15.

¹²⁶ Uyargil, age, 26.

	İş Analizi		Performans Değerlemesi
İşin toplam ücreti=	İşin gerektirdiği	+	İşin yapılma düzeyine
	yeteneklere göre ücret		göre ücret

Şekil 2.1: İşin Toplam Ücreti

Barutçugil, age,183.

Objektif kriterlere göre yapılacak bir iş analizi, performans değerlendirmesi ile birlikte toplam ücretin belirlenmesini sağlayacaktır. Değerlemede dikkat edilmesi gereken bazı kriterler vardır. Değerlemeye temel alınacak faktörler işin özelliğine ve sorumluluk düzeyine uygun olarak seçilmelidir. En azından, işçiler, ofis görevlileri ve yöneticiler için farklı faktörler kullanılmalıdır. Faktör seçiminde sadece iş verimi değil, aynı zamanda çalışan davranışları da gözönüne alınmalıdır. Faktörler açık ve anlaşılır olmalıdır. Faktör sayısı sınırlandırılmalı ve 10'u geçmemelidir. Faktörlerin sayısal değerlemesi yanılgılara yol açabilir. Örneğin 1'den 10'a kadar bir not verilecekse 9 ile 10 arasındaki farkı anlamak güç olabilir. Ayrıca, insan yeteneklerinin sayısal olarak değerlendirilmesi pek anlamlı karşılanmamaktadır. Genel olarak değerlemeye temel olan faktörler; çalışmanın temel nitelik ve niceliği, iş bilgisi ve yeteneği, bireysel özellikler ile bireyin ilişki ve davranışlarıdır. Bu temel faktörler kendi içlerinde alt faktörlere ayrılır ve işin yapısına göre değişik sayıda olurlar¹²⁷.

3. 2. 2. Değerleme Periyotlarının Belirlenmesi

Modern işletmelerde her düzeydeki yöneticilerin zamanları gittikçe daha da değerli hale gelmektedir. Günlük işi ve onu başarıyla sürdürme zorunluluğu yanında, işgörenlerin yetiştirilmeleri, moralinin yükseltilmesi, etkinliği ve güvenliği gibi sorunlar da yüklenmektedir. Performans değerlendirme amacı ile de yönetici belirli bir zaman ayırmak zorundadır. Bu durumda değerlendirmeyi ayda bir, üç ayda bir

¹²⁷ Barutçugil, age, 184.

yapmak pek gerçekçi olmamaktadır. Hatta uzun süredir işletmede çalışmakta olan bir işgörenin altı aylık bir sürede değerlendirilmesi gerekli değildir. Bu değerlendirmeler yöneticiler için yük olmaktan öte, sık sık yapılan değerlendirmeler aynı şeyleri tekrar etmekten öteye geçemez. Çünkü bu kısa zaman aralıklarında işgörenin durumunda o kadar süratli değişimler ortaya çıkmaz. Bu nedenle bir yıllık değerlendirmeler en yaygın değerlendirme dönemi olarak görünmektedir. Sorumlulara fazla yük yüklememekte, kişinin verim ve davranışlarında ortaya çıkan değişikliklerin gözlemlenmesi için de uygun bir zaman aralığı olmaktadır¹²⁸.

3. 2. 3. Değerlemecilerin Eğitimi

Bu aşamada değerlemeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Kullanılacak değerlendirme yöntemlerine ilişkin kriterler, dereceler tanıtılır, kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir. Eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılara varmamaları ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Yapılan değerlemenin iş denetimi sağlamak yanında kendileri için de özdenetim (kontrol) niteliği taşıdığı belirtilir. Değerlemeye tabi tutulacak işgörelere karşı iyi davranmanın, onların güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır¹²⁹.

3. 2. 4. Değerlemecilerin Saptanması

Değerleme sürecinde diğer bir konu, değerlendirme yapacak kişilerin saptanmasıdır. Değerlendirmelerin kim yada kimler tarafından yapılacağı organizasyonun yönetim ve personel politikalarına bağlı olarak seçilecek değerlendirme tekniğine göre belirlenir. Ancak buradaki en önemli husus, değerlendirmeleri yapacak kişi yada kişilerin işgöreleri yeterli bir süre gözlemlene imkânını ve performansına ilişkin gerekli kanaati elde edebilmiş olmalarıdır¹³⁰.

¹²⁸ Gültekin Yıldız, **İşletmelerde İşgören Yönetimi** (İstanbul: İ.Ü. Ders Kitapları, s. 72, 1989), 129'dan aktaran Bostancıoğlu, **age**, 28.

¹²⁹ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 190.

¹³⁰ Uyargil, **age**, 31.

3. 2. 4. 1. Değerlemenin Yöneticiler Tarafından Yapılması

Geleneksel olarak en yaygın uygulama, çalışanların ilk üst tarafından değerlendirilmesidir. Bu tür uygulamanın yararlı yönü, birinci derecedeki amirin değerlendirilmesi yapılacak olana yakın olması nedeniyle onu en iyi bir biçimde izleyebilecek durumda olmasıdır. Sakıncası ise, çok yakın ilişkide bulunmaları nedeniyle amirin kişisel ilişkilerin, öznel ögelerin etkisi altında kalabileceği korkusudur¹³¹.

3. 2. 4. 2. Kişinin Kendi Kendini Değerlendirmesi/ Özdeğerleme

Kişinin kendi kendini değerlendirmesi uygulamasında, yönetici astına bir değerlendirme formu verir ve kişi kendisini nasıl algılıyorsa ve görüyorsa o şekilde değerlendirir.

Performansın kişi için belirlenen dönemsel hedeflere göre değerlendirildiği sistemlerde, hedefleri ast ve üst birlikte saptadıkları için, dönem sonunda bu hedeflere ne oranda ulaşıldığının belirlenmesinde, astın da değerlendirmelere katılması istenir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde astın kendi kendini değerlendirmesi, sözkonusu değerlendirme yaklaşımının bir gereğidir¹³².

Kendini değerlendirme yaklaşımının yararları¹³³:

- Bilgi akışının, yukarıya üst çalışanlara doğru akmasıyla sonuçlanır.
- Astların kişisel katılımını ve kendisi ve işi ile ilgili sistematik düşünmesini sağlar.
- Ast ve üst arasındaki iletişimi geliştirir.
- Geniş çaplı katılım sayesinde motivasyonu artırır.

Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanlar kendilerini üstlerinin değerlendirmesine oranla daha yüksek puanlarla değerlendirmektedirler. Ancak, konuyla ilgili ilginç bir araştırma bulgusu da mevcuttur. Taiwan’da yapılan bir çalışmada elemanlar kendi kendilerini değerlendirdikleri zaman, “alçakgönüllülük etkisi” olarak

¹³¹ Bingöl, **age**, 336.

¹³² Cavide Uyargil, “Astın Kendi Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması” (**Yönetim Dergisi**, Ekim 1994, s. 19),31’den aktaran Yeşim Ezber, **age**, 18.

¹³³ Edwin B. Flippo, **Personnel Management**, 6th ed. (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1984), 238’den aktaran Yeşim Ezber, **age**, 19.

adlandırabileceğimiz bir ortaya çıkmaktadır. Yani, kişilerin kendilerine verdikleri puanlar, yöneticilerinin verdiklerinden düşük çıkmıştır. Ancak bu, doğu hatta uzakdoğu kültürlerinde karşılaşılabilecek bir durum gibi görünmektedir. Batılı ülkelerde böyle bir durumla karşılaşma olasılığının ne kadar az olduğu herkesçe bilinmektedir. Bu amaçla önlemler alınmaya çalışılmıştır. Örneğin, kişilerin kendilerini belli bir ölçek üzerinde soyut olarak değil de, başkalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirmelerinin daha iyi sonuçlar verdiği ileri sürülmektedir¹³⁴. Kişisel performansı geliştirmenin yolu, bireyin belli becerilerine odaklanması, performansında en güçlü etkiyi yaratan öncelikleri belirlemesi ve buna uygun davranmasıdır¹³⁵.

Kişiler için olduğu kadar şirketler için de kurumsal özdeğerlendirme metodu vardır. Bu metod, şirketin yalnızca müşterilere iyi ürünler ve hizmetler sunması ile ilgili değil, tüm misyonlarını kapsayan bir modele dayanmaktadır.Şirketi ve yaptığı işi her bir yönü ile ele almaktadır¹³⁶.

3. 2. 4. 3. Takım Arkadaşlarınca Değerleme

Bu yaklaşım, belli bir iş grubunu oluşturan ve iş arkadaşlığı ilişkileri içinde bulunan çalışanların birbirlerini değerlendirmesi temeline dayanır. Takım arkadaşları tarafından yapılan değerlendirmeler sonucunda bir çalışanın gelecekteki yönetim başarısı hakkında tahminlerde bulunmak kolay olacaktır. Takımları bir bütün olarak değerlemek kolay değildir. Takımın başarısı kendi gücüne bağlı olmayabilir. Dış çevre, takımın işlevi için gerekli girdiler, diğer takımlarla işbirliği gibi etkenler olumlu veya olumsuz yönde başarıyı etkileyebilir. Ancak, bu modelde, kişiler arkadaşlarını değerlendirirken negatif veya pozitif yönde duygusal değerlendirme olasılığının bu modelde çok yüksek olacağı unutulmamalıdır¹³⁷.

3. 2. 4. 4. Astlarca Değerleme

Bir ilginç model de kişilerin astları tarafından değerlendirilmesidir. Çünkü üstler astlar tarafından değerlendirilmekten hoşlanmazlar ve astlar üzerinde otorite kurmaları zorlaşır.

¹³⁴ Canan Ergin, İnsan Kaynakları Yönetimi (Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002), 139'dan aktaran Ezber, **age**, 19.

¹³⁵ John Seymour, Martin Shervington, **Peak Performance Through NLP** (London: Dorling Kindersley, 2001), 17.

¹³⁶ Tito Conti, **Kurumsal Özdeğerlendirme**, çev. Günhan Günay (İstanbul: Rota Yayın Yapım., 1998), 69.

¹³⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 192.

Bu modelin yararlı yönü; astların üstleriyle iletişim kurma, gösterilen ilgi ve gerekli kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirme fırsatı edinmeleridir¹³⁸.

3. 2. 4. 5. Müşterilerce Değerleme

Bazı işletmeler müşterilerinin, personelin performansına ilişkin değerlendirmelerinden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararlarda yararlanabilirler. Değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı, organizasyon ile uyumuna da, geçerli ve güvenilir veriler elde edilebilmektedir. Diğer bir yararı da, işletme-müşteri ilişkilerinin bu yolla daha sağlam temellere oturtulabilmesidir. Personele ilişkin olarak kendisinden görüş belirtmesi istendiğinde, müşteriler sözkonusu işletmeye daha fazla bağlanmakta, işletme ile müşteri arasında daha uzun süreli ilişkiler gelişebilmektedir¹³⁹.

3. 2. 4. 6. Bireysel Performansı Değerlemede Alternatif Yaklaşım: Coaching (Özel Rehberlik)

Coaching (Özel rehberlik) yüz yüze ilişkileri içeren, başkalarına bilgi sağlama ve beceri transferi temeline dayalı bir geliştirme tekniğidir. Özel rehberlik, güçlü tarzda bireylere işleriyle ilgili gerekli bilgi ve becerileri aktarma yeteneğine sahip olmayı içermektedir. Bu geliştirme tekniği, aynı zamanda, etkili bir bireysel performans değerlendirme sistemidir. Özel rehberlik yaklaşımıyla değerlendirme sürecinde, işletmelerdeki insan kaynaklarında performans sorunlarına yol açan tutum ve davranışlarının iş gereklerindeki standartlara bağlı olarak, değerlendirme operasyonlarıyla analiz edilmesi sonucunda iyileştirilmesi/geliştirilmesi söz konusudur. Özel rehberlik tekniğiyle performans değerlendirme yöntemi ile standartlaştırılmış performans değerlendirme yöntemleri arasında bazı farklılıklar vardır. İşletmelerdeki olağan performans değerlendirme belli dönemlerde bireyin performansının gözden geçirilmesini içeren bir rutindir. Özel rehberlik tekniği ile değerlendirme ise aynı zamanda bir düzeltme, iyileştirme ve geliştirme sürecidir ve bir süreye bağlı olarak işlemez. Bu teknik, becerileri geliştirmek, çalışanların kişisel gelişimlerini hızlandırmak, işletmedeki karmaşık işlerin üstesinden gelmek veya güvenebilecekleri bir akıl hocasıyla özel ilişkiye girmek isteyen çalışanlar açısından

¹³⁸ Marc Singer, **Human Resources Management**, (Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1990), 223.'den aktaran Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 193.

¹³⁹ Uyargil, **age**, 34.

önemli ve gereklidir. Buna bağlı olarak, iş davranışlarını gözlemeyi, yargılamayı, sonuçların geri beslemesinin yapılmasını kapsamaktadır. Genel olarak, işletmelerin insan kaynakları performansını değerlendirme sistematik yapıya sahip bir süreçtir. Çalışanların iş performansını analiz temeline dayanan süreç, bireyin performansını artırıcı bir niteliğe sahiptir. Standartlaştırılmış performans değerlendirme yöntemleri daha çok iş tanımları, performans gerekleri, iş analizi ve nesnel ölçütlere göre yapılmaktadır. Dolayısıyla, böylesi bir değerlendirme personeli kazanmayı çoğu zaman sağlayamaz. Oysa ki özel rehberlik yöntemiyle insan kaynaklarının performansını değerlendirme, bireysel yaratıcılığı ortaya çıkarmakta ve kişisel farklılıkları önemsemektedir. Ayrıca özel koşulları ve personelin düşünce farklılıklarını da dikkate aldığı için, çalışanlar açısından daha güven verici olmaktadır. Bir yandan örgüt kültürünü dikkate alırken, öte yandan insan kaynaklarının kişisel değer, anlayış, algılama ve iş ahlakını önemseyerek dengeyi sağlamaktadır. Bu yönleriyle, dolayısıyla, özel rehberlik yaklaşımı ile performans değerlendirme, ülkemiz işletmelerinde uygulandığında çalışma hayatına önemli katkılar sağlayabilecektir¹⁴⁰.

3. 2. 4. 7. 360 Derece Değerleme Sistemi

360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, çalışanlar sadece üstleri tarafından değil, aynı seviyede çalışan iş arkadaşları, diğer departman yöneticileri, iç ve dış müşteriler ve çalışanların kendileri tarafından değerlendirilmektedir. Zaten yöntemin adındaki 360 derece de değerlendiren kişinin çevresini (görevi icabı ilişkide bulunduğu herkesi) ifade etmektedir. Bu yöntem ile elde edilen bilgi, çalışanın kişisel olarak temas halinde bulunduğu tüm bireylerden elde edildiği için çalışanların sadece üstleri tarafından değerlendirildiği geleneksel değerlendirme yöntemlerine göre sistem daha adil, daha güvenilir ve daha iyi bir yöntem olarak görülmektedir. Dahası, birçok kişiden toplanan sonuçların etkisi tek bir kaynaktan toplanan sonuçlara göre daha etkili olabilir. 360 Derece Performans Değerleme Sistemi çok yönlü olarak sürekli bir anlayışla sorgulamayı ve çalışanların performansı hakkındaki bilgiyi çalışan ile farklı ilişkilere sahip çok değişik kaynaklardan toplamayı amaçlamaktadır¹⁴¹. Bu yöntem, çalışanın performansı ile ilgili birden fazla bakış açısını (yani birden fazla kişinin görüşünü) yansıtması ve performansın her yönüyle

¹⁴⁰ Adnan Akın, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)” Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,”C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 3, s. 1 (2002): 102 - 112.

¹⁴¹ Hakan Turgut, *age*, 61, 62.

değerlendirilmesine olanak sağlaması açısından çalışanlar tarafından daha doğru, yansız ve güvenilir olarak algılanmaktadır¹⁴².

Ancak bu sistemin de avantajları olduğu kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir; öncelikle değerleyici sayısı arttığı için değerleyicilerden kaynaklanan hatalarda da artış olabilir. Değerleyici sayısının artması ile performans değerlendirme sürecinin maliyeti ve karmaşıklığı da artabilir. Gözlemci davranışları yorumlamakta yetersiz kalabilir. Alt kademe çalışanlar yöneticileri sadece belirli konularda değerlendirebilme yeteneğine sahip olabilir. Yöneticiler, alt kademe çalışanlarının değerlendirme konusu üzerinde bilgisiz olduğunu düşünürse, yöntem değersiz olacaktır¹⁴³. Buna ek olarak; bu sistemde, işgörenlere gözdağı verilebilir. Yöneticilerin görevi, potansiyel tuzak veya tehlikelere karşı çalışanları ile arasında köprü kurmaktır¹⁴⁴.

3. 2. 5. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Ölçütler ve değerlendirilecek nitelikler kadar önemli bir diğer konu da değerlemenin ne zaman yapılacağıdır. En yaygın değerlendirme programları yıllık veya 6 aylık değerlendirmelerdir. Her yılın belli bir zamanında, örneğin takvim yılı sonunda, çalışanın bir yıllık performansı, başarı yada başarısızlığı, davranışları, yaşadığı sorunlar ve sağladığı değişiklikler gözden geçirilir ve değerlendirme formlarına işlenir. Yeni işe başlayanlar tecrübeli çalışanlara göre daha fazla değerlendirmeye tabi tutulurlar¹⁴⁵. Bunun yanında, değerlendirmenin sabit bir zaman aralığıyla yapılmasından çok belirli durumlara bağlandığı örnekler de sözkonusudur. Buna göre, ya ücret artışlarının yapılacağı zamanlardan veya terfi ve nakil konusundaki kararların alınmasından önce yada kişinin amiri, görevi veya görevinin nitelikleri değiştiğinde değerlendirme yapılabilir¹⁴⁶.

¹⁴² Payam Yüce , “360 Derece Değerlendirme”, **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**, ed. Figen Tahiroğlu (İstanbul: Hayat Yayınları, 2002), 185.

¹⁴³ Tuğrul Savaş, **360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi** (İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005), 27 - 29.

¹⁴⁴ Milliman, John F, Zawacki, Robert F, Norman, Carol, Powell, Lynda, Kirksey, Jay, “Companies Evaluate Employees From All Perspectives”, **Personnel Journal**, Vol. 73, Iss. 11, Nov 1994, 99, <http://proquest.umi.com> [29.07.2007].

¹⁴⁵ Ezber, **age**, 23.

¹⁴⁶ Bingöl, **age**, 337.

3. 2. 6. Değerlendiricilerin Eğitimi ve Çalışanların Bilgilendirilmesi

Bu aşamada, değerlendirmeyi yapacak grubun yetiştirilmesine ağırlık verilir. Değerlendirmede kullanılacak yöntemlere ilişkin faktörler ve dereceler tanıtılır. Kullanılan kavramlar açıklanır, değerlendirme formlarının doldurulması öğretilir. Değerlendirmeye tabi tutulacak çalışanlara karşı iyi davranmanın, onların güvenliğini kazanmanın ve ortak anlayış sağlanmasının önemi üzerinde durulur. Eğitici toplantılar düzenlenir ve özellikle değerlendirme sırasında objektif davranmaları, bazı peşin yargılar ve duygusal nedenlerle haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir. Bunun yanında, işgörenlere de yapılan uygulamaya ilişkin sürekli bilgi verilmelidir. Bazı biçimsel olmayan haberleşme kanallarından gerçeği yansıtmayan haberlerin işgörenlere verilmesi her zaman olmasa bile çoğu kez zararlı sonuçlar doğurur. Oysa yetkili kişilerden çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku duymalarına gerek kalmaksızın konular aydınlığa kavuşur¹⁴⁷.

3. 3. Performans Değerleme Yöntemleri

İşletmelerde yer alan her bir çalışanın başarı düzeyleri birbirinden farklılık göstermektedir. Bu başarı düzeyleri arasındaki farklılıkların biçimsel değerlendirme sistemlerine dayalı olarak belirlenmesi gerekmektedir. Aksi halde gerçekleştirilecek değerlendirme yetersiz ve yanlış sonuçlar vereceği gibi, performans değerlemenin tüm avantajlarını da ortadan kaldıracaktır. Değerleme sonuçlarının tamamen değerleyen kişisel fikirlerine ve önyargılarına bağlı olmasına ve çalışanların yaptıkları işin kalitesine göre değerlendirilmemesine sebep olacaktır. Böyle bir durumda yönetici tüm elemanlarını bölümün özelliklerine veya bölüm işlerinin başarıyla derecesine değerlendiremeyebilir. Bunu engelleyebilmek için işletmenin yapısına ve yapılan işin niteliğine uygun bir değerlendirme yöntemi seçilerek, biçimsel bir değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir¹⁴⁸.

3. 3. 1. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda, çalışanlar gerçekleştirdikleri hedeflere, yarattıkları sonuçlara ve çıktılara göre oluşturulan bireysel standartlara göre değerlendirilmektedirler. İş

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 190.

¹⁴⁸ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri** (İstanbul: İ.Ü. Fakültesi Yayınları, No:248, 1991), 176,178'den aktaran Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, 12.

tanımlarından ve iş analizinden türetilen bu hedefler, yapılan her işte performansla ilgili beklentileri saptar. Ayrıca işe ilişkin açık seçik hedefler, işgörenlerin kendileri hakkında yapılacak değerlendirmenin hangi temelde yürütüleceğini bilmesini sağlar¹⁴⁹.

3. 3. 1. 1. Direkt İndeks Yöntemi

Direkt indeks yönteminde performans standartları, ya yönetici tarafından tek başına yada yönetici ile çalışanın karşılıklı görüşmesi sonucunda belirlenir. Bireyin çabaları ve bu çabaların performansına yansımaları üzerine tam ve eksiksiz ikili görüşmeler yapılmadığı sürece işgörenin motivasyonunun düşme riski göze alınmalıdır¹⁵⁰. Her iki durumda da performans standartları, işin gerektirdiği sonuca göre verimlilik, devamsızlık, işgücü devri gibi global nitelikte ve objektif kriterlere dayanır. Yöneticiler için çalışanların devami, işten ayrılma oranları, çalışan şikayetleri bir değerlendirme kriteri oluştururken, yönetici olmayan çalışanlar da yine aynı şekilde kalite ve miktar standartlarına göre değerlendirilirler. Kalite standartlarında hatalı ürün miktarı, müşteri şikayetlerinin sayısı, üretilen parça adedi, miktar standartlarında çıktı/ saat oranı yeni müşteriler veya satış hacmi gibi somut veriler değerlendirme kriterini oluşturur. Bu kriterlere göre belirlenen hedeflere ulaşmadaki performans düzeyleri puanlarla belirlenmiş olduğundan bu sayısal değerlerin toplamı genel performansın sayısal indeksini verecektir¹⁵¹.

3. 3. 1. 2. Çalışma Standartları Yaklaşımı

Standartlar yöntemi de, direkt indeks yöntemine benzer. Ancak bu yöntemde, global çıktı kriterleri ve sayısal standartlar kullanılmak yerine, fiili sonuçlar daha ayrıntılı performans standartları ile karşılaştırılır. Bu standartlar ya işgören ile yönetici yada işgörenlerin oluşturduğu bir grup ile yöneticileri arasındaki müzakereler sonucu belirlenir¹⁵². Yaklaşımın üstünlüğü, performans değerlendirmenin ileri düzeyde objektif faktörlere dayanmasıdır. Yöntemin etkinliği için performans değerlendirme sürecinden etkilenen çalışanların da standartları objektif olarak kabul etmesi gerekir¹⁵³.

¹⁴⁹ Şahiner, *age*, 27.

¹⁵⁰ Decenzo, Robbins, *age*, 269.

¹⁵¹ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi*, 30.

¹⁵² Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 51.

¹⁵³ Barutçugil, *age*, 188.

3. 3. 1. 3. Serbest Anlatım Yöntemi

Bir kompozisyon niteliğinde olan bu yöntemde değerlendiriciden çalışanın davranışının güçlü ve zayıf yönlerini serbestçe yazarak anlatması istenir. Bu teknik diğer tekniklerle birlikte kullanılabilir. Yöntem, değerlendiricinin iyi bir gözlemci ve analizci olmasını ve değerlendirmelerini ustaca kağıda dökmesini gerektirir. Yararlı gibi görülebilmesine rağmen çok zaman aldığı için eleştirilmektedir¹⁵⁴.

3. 3. 1. 4. Amaçlara Göre Yönetim (Management By Objectives)

Amaçlara göre yönetim, yöneticiye, işletmenin hedeflerini belirleme, bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak faaliyet planlarını hazırlama, bu faaliyetler arasında koordinasyon sağlama, faaliyetleri denetleme ve elde edilen sonuçları değerlendirme sorumluluğunu veren bir yönetim biçimidir¹⁵⁵.

Amaçlara göre yönetim yöneticilerin yetki ve sorumluluklarını güçlendiren, ekip çalışmasını sağlayan, çalışanın hedefleri ile işletmenin hedeflerini bağdaştırmaya çalışan bir araçtır. Yöneticiler, almaları gereken kararları yukarıdan gelen bir emirle değil, tepe yönetimi ile ortaklaşa belirlenecek amaçlara göre alırlar ve daha sonra bunları astları ile paylaşırlar¹⁵⁶.

Amaçlara göre yönetim, performans değerlendirme kavramı ve eleştirileri ile yakından ilgilidir. Performansı ölçmek ve yargıda bulunmak için gözönünde tutulması gereken uygulamalar vardır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır¹⁵⁷:

- Bireylerin performanslarını organizasyonel amaçlara dahil etmek
- Yapılacak işin ve başarı beklentisinin açıklanması
- Astları beceri ve gelişimlerini arttırmaya teşvik etmek
- Yönetici ve astlar arasında iletişimi arttırmak
- Ücret ve terfi konularında kararlar sunmak

¹⁵⁴ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1997), 170-171'den aktaran Doğan, **age**, 37.

¹⁵⁵ Erkan Özdemir, Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi, **Endüstri ilişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 4, s. 2 (2002)'den aktaran Tarlığ, **age**, 76.

¹⁵⁶ Tahiroğlu, **age**, 190.

¹⁵⁷ Levinson, Harry, "Management By Whose Objectives?", **Harvard Business Review**, Vol. 81, Issue 1, Jan 2003, <http://proquest.umi.com> [29.07.2007].

- Astları motivasyonlarının arttırılması yönünde teşvik etmek
- Organizasyonel kontrol ve bütünlük için planlar sunmak

Amaçlara göre yönetim ve performans değerlemenin yararlarının elde tutulması için performans alanı tamamlayıcı biçimde olmak üzere iki farklı parçaya bölünmelidir. İşgörenlerin pozisyonlarına göre, belli bir periyot için planlanmış aktiviteleri , birim başı çalışma, ve sabit kalan iş fonksiyonlarına bölünebilir¹⁵⁸.

3. 3. 2. Ortak Performans Kriter ve Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yöntemde, her bireyin performansı, diğer kişilerden bağımsız olarak, kendi iş tanımının içerdiği görev ve sorunluluklar çerçevesinde ele alınır ve çeşitli boyutlarda değerlendirilir. Bu yöntemlerde kullanılan değerlendirme kriterleri birden fazladır ve bazen tüm çalışanlar bazen de belirli işgören grupları için ortak olarak saptanmıştır¹⁵⁹.

3. 3. 2. 1. Kritik Olay Yöntemi

“Kritik olaylar” denilen teknik, yöneticinin iş sırasında meydana gelen olumlu yada olumsuz bir önem taşıyan olayları kaydedip bunları çalışanların dosyalarına işleridir. Bunun için hangi türden olayların kaydedileceğine ilişkin olarak bazı kategoriler saptanabilir. Yönetici, çalışanları bu kategorilere göre değerlendirir. Biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde yönetici bu notlara bakarak değerlendirmelerini işgörenlerle tartışır. Bu tekniğin en iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili belli olayların dökümünün kolaylıkla yapılabileceği durumlardır. Değerlendirmede subjektif ölçütlerin önemli rol oynadığı durumlarda da bu teknik yararlı olur. İşin nasıl yapıldığını öğrenme sürecindeki bir satış elemanı için yöneticinin bir müşteriyle nasıl ilgilenilmesi gerektiği konusundaki görüşlerini bilmek yararlı olabilir. Bu tekniğin yararları ve dezavantajları aşağıda sıralanmıştır¹⁶⁰:

- Yöneticilerle çalışanların performans konusunda yararlı tartışmalar yapabilecekleri referans noktaları sağlar,

¹⁵⁸ Kane, Jeffrey S., Freeman, Kimberly A., “MBO and Performance Appraisal: A Mixture That's Not a Solution, Part 2”, **Personnel**, Vol. 64, Iss. 2, (Feb 1987):26, <http://proquest.umi.com> [29.07.2007].

¹⁵⁹ Uyargil, **age**, 40.

¹⁶⁰ Şahiner, **age**, 47,48.

- Kritik bir olay olduğunda, geçerli niteliksel veriler sağlanmış olur.
- Performansla ilgili birçok tartışma konusu ortaya çıkarır, böylece çalışmalara öneride bulunmayı kolaylaştırır.
- Bütün alışanlar için uygulandığında çok zaman alan bir yöntemdir.
- Subjektif bir değerlendirme yapıldığında yönetcinin önyargılarından arınması çok güçtür.

Kritik bir olay meydana geldiği anda olayla ilgili hemen tartışılmazsa durumun anlaşılabilmesi ve değerikliklerin yapılabilmesi güçtür.

Tablo 2.1: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu

Örgütsel Sorunlara Duyarlılığı					
Sorunları göremedi Sorunların nedenlerini önemsemedi Sorunların kaynağına inemedi			Sorunları göremedi Sorunların nedenlerini önemsemedi Sorunların kaynağına inemedi		
Tarih	Seçenek	OLAY	Tarih	Seçenek	OLAY
15.03.2005	C	Özel bir duyurunun gecikmesine neden oldu	18.04.2005	C	Kişisel çabalarıyla a fırında yangın çıkmasını önledi
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u> X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten önce görüp haber verdi. Kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 208.

3. 3. 2. 2. Geleneksel Değerleme Skalaları

Bunlar, grafik değerlendirme skalaları olarak da bilinmektedir. En eski ve en yaygın kullanılan değerlendirme ölçeği türüdür. Bu yönetime göre, değerleyiciye bir form halinde çizelge verilerek değerlendirilecek kişiyi ölçekte yer alan niteliklere göre değerlemesi istenir¹⁶¹.

Değerlendirme faktörlerinin seçimine özen gösterilmesi oldukça önemli bir konudur. Seçilen faktörlerin işlerin yapılışı için gerekli, gözlemlenebilir, somut, açık ve net bir şekilde tanımlanabilir olmasına dikkat edilmelidir. Böylece aynı faktörler değerlendiriciler tarafından aynı şekilde anlaşılacaktır. Ayrıca faktörler arasında

¹⁶¹ Bingöl, **age**, 338.

geçişin olmamasına da dikkat edilmelidir. Yani, çalışanın performansının aynı özelliği birden fazla faktör ile ölçülmemelidir. Geleneksel değerlendirme skalası yöntemi çok yaygın bir biçimde uygulanmasına rağmen, geçerlik ve güvenilirliği düşük olan ve değerlendiricilerin çeşitli değerlendirme hataları yapmasına neden olan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Ancak kolaylıkla düzenlenebilmesi, sonuçların puanlarla ifade edilip, çeşitli personel kararlarında rahatlıkla uygulanabilmesi, yöntemin kullanım alanını genişletmektedir¹⁶². Geleneksel değerlendirme skalasında kullanılan çeşitli skala örnekleri aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.

Tablo 2.2: Grafik Değerlendirme Skalası Örnekleri

Performans Faktörleri	Performans Düzeyi			
	Sürekli Üstün	Bazen Üstün	Sürekli Orta	Sürekli Yetersiz
Doğruluk			X	
Verim			X	
Düzenlilik		X		

Frank J. Landy and James L. Farr, The Measurement of Work Performance, 59'dan aktaran: Adnan Bostancıoğlu, "Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, 2005), 42.

3. 3. 2. 3. Davranışsal Değerlendirme Skalaları

Davranışsal değerlendirme ölçümleri temel olarak kritik olay yöntemi ile geleneksel ölçümlerin birlikte ele alınmasıyla, geleneksel ölçümlerin bazı sakıncalarını ortadan kaldırmak amacıyla tasarlanmıştır. Davranışsal değerlendirme ölçümlerinin "davranışsal beklenti ölçümleri" ve "davranışsal gözlem ölçümleri" olmak üzere iki türü bulunur¹⁶³.

3. 3. 2. 3. 1. Davranışsal Beklenti Ölçümleri

Davranışsal beklenti ölçümleri çalışanları performansı belirleyen seçilmiş olan davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir. İşletmelerde pek fazla kullanılan yöntemlerden değildir. İngilizce'deki kısaltması olan BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) adıyla tanınmaktadır. Geleneksel

¹⁶² Kaynak ve diğ., age, 213.

¹⁶³ Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**, 41.

değerlendirme ölçümlerinden en önemli farkı, ele alınan her boyutu, değerlendirmecilere kolaylık sağlamak amacıyla davranış cinsinden ifade etmesidir. Burada performans kriterleri işte gösterilen davranışa göre değil, o işten beklenen davranışa göre hazırlanmıştır¹⁶⁴.

Bir davranışsal beklenti ölçümünü geliştirmede 5 adım vardır¹⁶⁵:

1. Öncelikle iş için kritik olaylar belirlenir. Değerleyiciler, işin özel yönlerini ve işgörenin gerçekleştireceği özel davranışları belirlerler.
2. Performans kriterleri geliştirilir. Değerlendirilecek işi bilen bu kişiler daha sonra kritik olayları çeşitli performans boyutlarında sınıflandırırlar. Her bir küme daha sonra örneğin güvenilirlik gibi tanımlanır.
3. Kritik olayların yeniden düzenlenmesi yapılır. İş bilen diğer bir grup insan orijinal kritik olayları yeniden düzenlerler. Bu kişilere sınıflandırmaların tanımı ve kritik olaylar verilmiştir ve düşüncelerine göre kümeye en uygun olacak her olayı yeniden atamaları istenir. Eğer ikinci grubun % 50 ile % 80 arasındaki oranı da kritik olayı ilk grupla aynı kritere atarsa bu kritik olay elde tutulur.
4. Kritik olaylar ölçüm haline getirilir. İkinci gruptan genelde olaylarda tanımlanmış, davranışların uygun işteki performansı etkili veya etkisiz olarak nasıl temsil ettiğinin derecelendirilmesi istenir. (7 veya 9 noktalı ölçek)
5. Kullanılacak son ölçüm geliştirilir. Genellikle 6 veya 7 dereceli olarak saptanan ölçüm, belirlenmiş her bir davranış için değerlendirmeyi yapmada kullanılır.

¹⁶⁴ Ergin, **age**, 145.

¹⁶⁵ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 8th Edition (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000) 331,332'den aktaran Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü** (İstanbul: Melise&Anka Matbaacılık, 2005),41.

Aşağıdaki şekilde örnek davranışsal beklenti skalası gösterilmiştir:

Tablo 2.3: Davranışsal Beklenti Skalası

YÜKSEK PERFORMANS		DAVRANIŞ ÖRNEKLERİ
Başkalarıyla çok iyi geçiniyor	7	İş arkadaşlarıyla iyi iletişim ve birlikte çalışma
Organizasyonun yararına olacak ilişkiler kuruyor	6	Müşterilerin adlarını bilme
Kolay iletişim kutuyor Orta performans	5	Başkaları ile olmaktan hoşlanıyor görünme
Kibar davranıyor ve işi bitirdikten sonra başkalarına yardım ediyor	4	İş arkadaşlarına yardıma ihtiyacı olup olmadığını sorma
Düşük performans	3	Yardım istemelerini beklemeden müşterilere yardımcı olma Bütün çalışanlar ile iyi geçinme
İlişki kurmaktan kaçıyor ve kaba davranışlarda bulunuyor	2	Müşteri ve iş arkadaşlarının ihtiyaçlarına kayıtsızlık
Başkaları ile hemen ve sıklıkla tartışmaya giriyor	1	Ekip çalışmasına karşı isteksiz

Ebru Göztür, Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Değerleme (YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000, 10)'dan aktaran: Bostancıoğlu, Adnan. "Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005), 44.

3. 3. 2. 3. 2. Davranışsal Gözlem Skalaları

Davranışsal gözlem skalaları, davranışsal beklenti skalalarının sakıncalı yönlerini ortadan kaldırmak, güçlü yönlerinden yararlanmak için geliştirilmiş bir değerlendirme yöntemidir. Davranışsal beklenti skalalarında kişiden çeşitli performans boyutlarında beklenen, kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte ve bu davranışlar skalada değerlendirilmektedir. Davranışsal gözlem skalalarında ise, iş davranışlarına ilişkin çeşitli kritik olaylardan yararlanılmaktaysa da, değerlendiren bu davranışları gözlemlene derecesine göre değerlendirme yapmaktadır¹⁶⁶.

¹⁶⁶ Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 46.

Bir imalat işletmesinde ilk kademe yöneticisinin performansının bu yöntemle değerlendirildiği bir örnekte, aşağıda yer alan ifadeler, amir tarafından gözlenip skalada işaretlenmekte, sonra kişinin her ifadeden aldığı puan toplanarak toplam performansı ortaya çıkmaktadır.

1. Astların birinin hatalı bir malı ambalajladığını gördüğünde, ambalajı açtırır ve malın hatasının ne olduğunu kişiye gösterir.			
Asla			Her zaman
1	2	3	4

2. Astların fazla mesai yapmalarını istediği durumlarda, onların kişisel mazeretlerine duyarlı ve anlayışlı davranır.			
Asla			Her zaman
1	2	3	4

Şekil 2.2: Davranışsal Gözlem Skalası

Ceyhan Altuncu, İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama, İ.Ü. Yüksek Lisans Tezi, 1998, 48.

Davranışsal gözlem skalalarında, sonuçların astlara açıklanması, onlara kendilerini geliştirmelerine ilişkin geri besleme sağlanması kolaydır, astlar tarafından kabullenmesi kolaydır, dolayısıyla kabul oranı diğer yöntemlere göre daha yüksektir. Ancak hem bu yöntemin hem de davranışsal beklenti skalalarının sakıncası, yüksek maliyetli ve zaman alıcı olmasıdır¹⁶⁷.

3. 3. 2. 4. İşaretleme Listesi Yöntemi

Performans değerlemede kontrol listesi yöntemi ile çalışanların tam olarak tanınmasından çok, bilinmesi istenen iş davranışları analiz edilir. Yöntemde gerekli olan iş davranışları istenen önem sırasına göre belirlenir. Kontrol listeleri hazırlandıktan sonra değerlendirilecek çalışanlar liste üzerinde kontrol edilir. Bu

¹⁶⁷ Uyargil, **age**, 48.

yöntemin ağırlıklı işaretleme listesi ve zorunlu seçim olarak adlandırılan iki türü vardır¹⁶⁸.

- *Ağırlıklı işaretleme listesi* yönteminde, işleri iyi tanıyan uzman ve yöneticiler tarafından çeşitli kritik olaylar ve bunların sözkonusu iş için taşıdığı önemi gösteren tartılar belirlenir. Listedeki uygun ifadeleri işaretleyen amir, bunlara ait katsayıların ne olduğunu bilmez.

- *Zorunlu seçim* yönteminde, değerlendirme formu her iş grubuna göre ayrı ayrı düzenlenir. Her formda davranış durumlarının sıralaması değişiktir. Bu form içinde belirlenen her davranışı kontrol etmek, belirlenen davranışları çalışanda aramak yerinde çalışanı tanımlamakta en belirgin olanların seçilmesi istenir¹⁶⁹. Özellikle yüksek puanlara yönelmeyi ve buna bağlı hataları engellemek için, işaretleme listeleri ifade kümeciklerinden oluşur. Değerlendiren, kümedeki iki ifadeden birini seçmek zorundadır. Araştırmalar göre, güvenilirlik ve geçerlilik açısından bazı yöntemlerden daha üstündür. Ancak kişilere geri besleme sağlamak oldukça güçtür. Ayrıca sunulan ifadelerle yöneticilerin değerlendirmelerinin sınırlanmış olması, organizasyon ve değerlendiriciler arası güven duygusunu sarsıcı bir yöntem olarak düşünülmesini sağlamaktadır¹⁷⁰.

Tablo 2.4: Zorunlu Seçim Yöntemi

İş Verimi	Kişiyeye en uygun cümleyi (yargıyı işaretle)	Kişiyeye en uygun cümleyi işaretle
a) Düzenli değil		
b) İşini çok iyi biliyor ve iyi yapıyor		
c) Çok girişken		
d) İşinin en küçük detayına bile önem veriyor		
e) Mensubu olduğu grubun yararı için çalışmıyor		

Gültekin Yıldız, İşletmelerde İşgören Yönetimi, 122.

3. 3. 3. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşımda değerlendirmeler, çalışanların birbirleriyle karşılaştırılmaları sonucunda elde edilir. Bir göreve yükseltilecek veya ödüllendirilecek çalışanın

¹⁶⁸ Kaynak ve diğ., age, 219.

¹⁶⁹ Erdoğan, age, 197,198.

¹⁷⁰ Kaynak ve diğ., age, 219.

belirlenmesi için iki veya daha fazla çalışanın performanslarının karşılaştırılması gerektiğinde kullanılır¹⁷¹.

3.3.3.1. Sıralama Yöntemi

Sıralama yönteminde 4 türden bahsedilebilir. Bunlar, basit sıralama, alternatif sıralama, puan verme yöntemi ve ikili karşılaştırma yöntemidir¹⁷².

Basit sıralama yönteminde, değerlendirici çalışanları en iyiden/başarılıdan en kötüye/başarısız doğru sıralar. Bazen gurubu içinde iyi, kötü, orta gibi alt gruplara da bölebilir. Alternatif sıralama yönteminde değerlendirici önce tüm çalışanları bir kağıda listeler. Sonra bu listeden en iyi çalışanı diğer bir listenin en başına, en kötü çalışanı da listenin en sonuna yazar. İkinci en iyi çalışandan en kötü çalışana kadar liste devam eder. Yirmi kişiden az gruplara uygulanabilen bu sistemde arada kalan çalışanların değerlendirmesini yapmak zordur. Puan verme yönteminde ise, değerlendirici önceden belirlenmiş bir puanı belli gruptaki çalışana tahsis eder. Çalışanlar, en yüksek puandan en düşük puana doğru sıralanır¹⁷³.

BÖLÜM 1	BÖLÜM 2
1. Ahmet Yılmaz (En çok başarılı olan)	6.
2. Gülçin Sesver	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10. Rıdvan İnan (En az başarılı olan)

Şekil 2.3: Sıralama Yöntemi

Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 292

¹⁷¹ Barutçugil, **age**, 194.

¹⁷² Doğan, **age**, 16.

¹⁷³ **age**, 17.

İkili karşılaştırma yönteminde ise, her bir kişi diğeri ile tek tek karşılaştırılır. Kişilerin adları yazılı kartları kullanmak kolaylık sağlayabilir. Önceden belirlenen çiftlerin birbiriyle karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına konan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru sıralama yapılır. Ancak, sıralama yönteminin kullanım alanı oldukça sınırlıdır. Çünkü değerlendirmede tek bir kriter dikkate alınmakta, çok genel kriterler de değerlendirmeleri subjektiflendirmektedir. Ayrıca daha üst düzeydeki görevlilerin daha başarılı olacağı gibi yanlış kaniya sahip olan değerlendiriciler bu yönde bilgi verebilir¹⁷⁴.

Tablo 2.5: İkili Karşılaştırma Yöntemi Örneği

İşgörenlerin çalıştığı bölüm: Bölüm Yöneticisi: Değerlendiren: Değerlendirme Tarihi: Değerlendirilen Özellik:										
İşgörenler	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	1	1	4	1	1	1	1	9	1	
2		3	4	2	2	2	2	9	2	
3			4	3	3	3	3	9	3	
4				4	4	4	4	9	4	
5					6	5	8	9	10	
6						6	8	9	10	
7							8	9	10	
8								9	10	
9									9	
10										

William B. Werther and Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, 358'den aktaran: Adnan Bostancıoğlu, "Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, 2005), 39.

3.3.3.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntem, değerlendiricilerin değerlendirdikleri işgörenleri öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır¹⁷⁵. Bu yöntem, çalışanlar arasındaki başarı, performans, davranış biçimlerinin

¹⁷⁴ Kaynak ve diğ., age, 210.

¹⁷⁵ Bingöl, age, 341.

karşılaştırılmasından çok, genel birtakım ifadelerin gruplandırılmasıdır. Çok sayıda çalışanın yer aldığı kurumlarda, her bir çalışana ait spesifik performans sonuçları değil, kişiler arasındaki karşılaştırmalar yüzdelik sayısal dilimlerle belirlenmektedir. Böylece ortaya çıkan dağılım yöneticiler tarafından incelendiğinde, hangi yüzdelik dilimde ağırlık olduğuna bakılarak kuruma ait genel performans değerlendirmesi yapılmaktadır¹⁷⁶.

Organizasyonlarda çalışanların performans düzeylerinin normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermesi gerektiği varsayımından hareketle, bu yöntemde üstler astlarını en yüksek, yüksek, orta, düşük ve en düşük gibi beşli bir skalaya göre değerlendirirler. Her örgütte işgörenlerin işlerindeki başarıları açısından normal bir dağılım gösterecekleri varsayımına dayandırılmakta olması nedeni ile eleştirilmektedir¹⁷⁷.

<u>Değerlendirmeyi Yapanın</u> <u>Adı Soyadı:</u> <u>Görevi:</u> <u>Bölümü:</u>	<u>Değerlendirilenin</u> <u>Adı Soyadı:</u> <u>Görevi:</u> <u>Bölümü:</u>										
Bölümdeki tüm işgörenler arasında, işteki başarıları bakımından Sayın’yi aşağıdaki kümelerden hangisine koyarsınız? (Yalnız bir kutu işaretlenmelidir.) <table style="width: 100%; text-align: center;"><tr><td>En Yüksek % 10</td><td>Yüksek % 20</td><td>Orta % 40</td><td>Düşük % 20</td><td>En düşük % 10</td></tr><tr><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td><td>☐</td></tr></table>		En Yüksek % 10	Yüksek % 20	Orta % 40	Düşük % 20	En düşük % 10	☐	☐	☐	☐	☐
En Yüksek % 10	Yüksek % 20	Orta % 40	Düşük % 20	En düşük % 10							
☐	☐	☐	☐	☐							

Şekil 2.4: Zorunlu Dağılım Yöntemi Örneği

Ülkü Dicle, Yönetmel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması, 53.

¹⁷⁶ Demet Gürüz, Gaye Özdemir Yaylacı, **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi** (İstanbul: MediCat Yay., 2004), 210’dan aktaran Adnan Bostancıoğlu, “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ Sosyal Bilimler Ens., 2005), 10.

¹⁷⁷ Doğan Canman, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi** (Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:252, 1993), 23’ten aktaran, Bostancıoğlu, **age**, 40.

3. 3. 4. Değerlendirme Merkezi

Değerlendirme merkezi, birden fazla yöntemin kullanılması ile standart bir davranış değerlemesi sağlayan bir yöntemdir. Birçok eğitilmiş gözlemci tarafından kullanılır. Daha çok yönetim kademesindeki personelin işe alımında uygulanmaktadır.

Bu yöntem, lidersiz grup tartışmaları, rol oynama, belge sepeti, iş oyunları, on dakikalık tartışma gibi birtakım çalışmalardan oluşur. Çalışanlardan oluşan grup, etraftan soyutlanabilecekleri ve 1'den 3 güne kadar çeşitli yöntemlerle sınanabilecekleri bir mekana getirilirler. (Örneğin bir dağ evi) Aynı zamanda şirketin yöneticisi olan ve gerekli eğitimi alan değerleyiciler, kişileri değerlendirirler. Yöntem, değerleyicilere sıradan bir görüşmeden çok daha fazla bilgi sağlar. Daha etkin iletişim sağlanır, çalışanın stresle mücadele, iletişim yeteneklerinin değerlendirilebilmesi için uygun ortam sağlar. Ancak bunun yanında, çok zaman alması, maliyetlerinin yüksek olması değerlendirme merkezleriyle sınındığına inanılan çoğu psikolojik kökenli karakter özelliklerinin 3-4 günlük bir süre zarfında aslında tam anlamıyla ölçülememesi yöntemin dezavantajlarıdır¹⁷⁸.

3. 3. 5. Dengelenmiş Gösterge Yöntemi (Balanced Scorecard)

Bu yöntem, işletmelerin sahip oldukları geçmiş verilere dayanan finansal değerlerin yanında, geleceğe yönelik olarak müşteri memnuniyeti çerçevesinde müşteri odaklılığı, müşteriler ve hissedarların beklentileri çerçevesinde şirket içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla insan, sistem, şirket içi yöntemler çerçevesinde öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan boyutlarını esas alan, belirli göstergelerle bu boyutları ölçen, boyutlar arasındaki dengenin sağlanması için stratejiyi uygulanır kılmayı amaçlayan bir performans ölçüm sistemi ya da yönetim tekniğidir¹⁷⁹. Bu sistem, yalnızca bir ölçüm sistemi değil aynı zamanda organizasyonların vizyon ve stratejilerini netleştirmeleri ve harekete geçirmeleri için kullanılan bir yönetim sistemidir¹⁸⁰.

Tüm bu açıklamaların sonunda aşağıdaki tabloda yöntemlerin avantaj ve dezavantajları görülebilir:

¹⁷⁸ Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 208,209.

¹⁷⁹ Ezber, **age**, 35.

¹⁸⁰ Paul Arveson, "What Is Balanced Scorecard?", <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> [24.07.2007]

Tablo 2.6: Performans Değerleme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

	Geleneksel Değerleme Skalaları	Sıralama	Davranışsal Beklenti Skalaları	Davranışsal Gözlem Skalaları	Amaçlara Göre Yönetim
Değerlendirmelerin doğruluğu	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Personel kararlarına katkısı	Orta	Yüksek	Orta	Orta	Orta
Ödüllerin belirlenmesine katkısı	Düşük	Orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Yetiştirme geliştirme ihtiyacını belirlemeye katkısı	Çok düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta
Yöntemin geliştirilmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Çok düşük	Yüksek	Yüksek	Orta/ yüksek
Yöntemin yürütülmesi için gerekli para ve zaman	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Orta/ yüksek
Değerlendirilenleri motive etme gücü	Düşük	Düşük	Orta	Orta/ yüksek	Yüksek
Değerlendirilen tarafından kabulü	Düşük/ orta	Düşük/ orta	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirilenler tarafından kabulü	Düşük/ orta	Düşük	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Değerlendirenlerden gerektirdiği beceriler	Düşük	Düşük/ orta	Orta	Orta	Yüksek

Uyargil, *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, 53.

3. 4. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme görüşmesi, geribildirim ve karşılıklı destek vermenin beklendiği iki yönlü iletişimin hakim olduğu bir problem çözme prosesidir¹⁸¹. Performans değerlendirme görüşmesinde, yönetici astına eksikleri ve başarıları hakkında bilgi vermelidir, eksikliklerin nasıl giderilebileceği konusunda konuşulmalı, ast konuşmaya teşvik edilmelidir. Yönetici, çalışanla yaptığı performans görüşmesi sonrasında edindiği izlenimleri ve vardığı kararları sistematik olarak bir form üzerinde not almalıdır. Bu formu doldurmak için uygun zaman

¹⁸¹ Jülide Alp, “İşletmelerde İşgörenlerin Performans Değerlemesine İlişkin Olumlu Olumsuz Tutumları ve Uygulamadan Bir Örnek” (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), 37’den aktaran Ezber, *age*, 34.

görüşmeden belirli bir süre geçtikten sonra olabilir. Görüşmede edinilen bilgi ve izlenimlerin duygusallıktan arınacağı kadar uzun, ancak konuşulanların unutulmayacağı kadar kısa bir süre geçtikten sonra doldurulabilir¹⁸².

3. 5. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Olası Hatalar ve Sorunlar

Performans değerlemelerinde zaman zaman çeşitli hatalar yapılmaktadır. Bu hatalar, yüksek performanslı çalışan ile düşük performanslı çalışan arasında ayrım yapmayı zorlaştırmaktadır. Performansı normalden daha düşük değerlendirilen çalışanlar yöneticilerine olan güvenlerini kaybetmekte, performansları normalde olduğundan daha yüksek değerlendirilen kişiler de hak etmedikleri pozisyonlara gelmektedirler. Sistemin etkili olabilmesi için bu sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir.

3. 5. 1. Hale ve Horn Etkisi

Çalışanın belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısı nedeniyle, genel olarak olumlu değerlendirilmesi veya tersi bir şekilde belirli bir özelliği veya belirli bir konudaki başarısızlığı nedeniyle genel olarak olumsuz değerlendirilmesidir. Çalışanın yöneticisinin, kişinin sadece tek bir özelliğini dikkate alarak, örneğin iletişimi iyi olan fakat planlamada eksik olan bir çalışanı genel olarak olumlu değerlendirmesi, halo (hale) etkisi olarak adlandırılmaktadır. Tersi bir şekilde, belli bir alandaki başarısızlığın genele mal edilerek çalışanın olumsuz değerlendirilmesi de horn etkisi olarak adlandırılmaktadır. Bu bir anlamda, yöneticinin çalışanın çok iyi olduğu bir yönünün etkisine kalarak tüm performansının çok iyi olduğu konusunda yanılgıya düşmesidir. Bu hatanın yapılmasını engellemek için kişinin bir bütün olarak ele alınması ve değerlendirilmesi gereklidir¹⁸³.

3. 5. 2. Ölçme Aracından Kaynaklanan Hatalar

Performans değerlendirmeye yönelik araçlar, değerlendirilecek performansın niteliklerine göre çeşitlilik gösterir. Değerlendirilen için somut öğelerden oluşması değerlendirmeyi kolay kılabilceği gibi soyut öğelerden oluşan işlerin

¹⁸² Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 222.

¹⁸³ Akif Helvacı, “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 35, s.1-2 (2002): 161, http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfler/2002_1-2/155-169.pdf [30.07.2007].

değerlendirilmesi oldukça güç olabilmektedir. Bu durumlarda geliştirilen performans değerlendirme araçlarının içeriğini oluşturan sorular hazırlanırken ölçmek istenilen özelliği ne derece ölçtüğüne ve tekrar ölçme sonucunda aynı değerler alıp almadığı hususunda yani ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyine çok dikkat etmek gerekmektedir. Ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik düzeyi düşük olması halinde performans değerlendirme sonucu da hatalı olacaktır¹⁸⁴.

3. 5. 3. Aşırı Hoşgörölü ve Aşırı Katı Olmaktan Kaynaklanan Hatalar

Aşırı hoşgörölü ve aşırı katı olma, personel değerlendirmede en sık karşılaşılan sorunların başında gelmektedir. Aşırı hoşgörölü veya aşırı katı olmaktan kaynaklanan bir takım hatalarla işgören hak ettiğinden daha az ya da daha çok puan verilerek değerlendirilebilmektedir.

3. 5. 4. Ortalama Eğilim Hatası

Değerlendirme yapan kişinin bütün çalışanları orta değerlere yakın biçimde değerlendirmesidir. Eğer değerlendirici, değerlendirme yeteneğine güvenemiyor yada tepkilerden çekinerek yüksek veya alçak değerler vermekten kaçınıyorsa hatalar ortaya çıkacaktır. Bu durumda, değerlendirilen kişiler arası farklar azalır ve etkili bir değerlemeden söz edilemeyecektir.

3. 5. 5. Tek Yönlü veya Taraflı Ölçüm

Değerlendirilen kişinin sadece bir yönden, örneğin üstlerin görüşleri veya müşteri görüşlerinin kullanılması, performans belirlemede tek yönlülüğe neden olur. Kişinin yalnız bir yönünün ve yalnızca bir kişi tarafından değerlendirilmesi ulaşılan sonuçların yanlış olmasına neden olabilir. Taraflı ölçüm, değerlemenin taraflı yapılmasıdır. Değerlendiricinin değerlendirdiği kişiyi sevmesi ya da sevmemesi, kendine yakınlığına göre davranarak bunu değerlendirmeye yansıtması taraflı ölçüme neden olmaktadır. Aksi takdirde, performans değerlendirme çalışmaları çalışanlarca güvenilir bulunmayabilir ve sisteme duyulan inancın da sarsılması sonucunu

¹⁸⁴ J.R. Schermerhorn, **Management and Productivity**, Third Edition (United States America, 1989), 432'den aktaran, Helvacı, **age**, 161.

doğurabilir. Ayrıca, yönetici çalışanın bir önceki performans değerlendirmesine benzer puanlar verme hatasına düşebilir¹⁸⁵.

3. 5. 6. Yakın Zaman Etkisi

Değerlendirici, değerlendirme döneminin her anında çalışanın performansını yakından takip edemeyebilir. Performans görüşmesi yaklaşırken notlar almaya başladıysa, değerlendirme görüşmesinde ilk yakın zamandaki davranışlar akla gelecektir. Fakat, bu sonuçlar gerçeği yansıtmayacaktır.

3. 5. 7. Performans Değerlendirme Sürecinde Karşılaşılan Hataları Engelleyici Politikalar

Yapılan tüm çalışmalara karşın henüz hataları olmayan bir değerlendirme sistemi oluşturulamamıştır. Ama değerlendirmenin doğruluğunu arttırmak için değerlendiricinin gözlem, rapor tutma yetenekleri geliştirilmeye çalışılmaktadır. Hataların azaltılmasının diğer bir yolu da, değerlendiricilerin daha az dış etki altında kalmalarını sağlayacak şekilde kendilerini geliştirmeleridir. Değerlendiricilere, gözlem yapma ve geribildirim verme becerilerini arttıracak eğitimler verilebilir. Bu eğitimler sistemi daha kolay uygulamalarına olanak sağlar. Performans değerlemede bilgisayar teknolojisinin etkin kullanımı da başarıyı arttıracaktır. Dosyalara kısa sürede ulaşma imkanı verecek, zamandan tasarruf sağlayacaktır.

Performans değerlendirme süreci, değerlendiricilerin tutumu ve yöntemler aracılığıyla çalışanlar üzerinde birtakım algılamalar oluşturmaktadır. Bu algılamalar, çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterebilir. Literatürde, çalışanların performans değerlendirme algılamalarında, demografik değişkenlerle çalışılmış olduğu görülmüştür. Üçüncü bölümde, bu amaçla, performans değerlemenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, yaş, cinsiyet, kıdem gibi demografik değişkenlerin algılamalarda ne ölçüde etkisi olduğu araştırılacaktır.

¹⁸⁵ Helvacı, age, 161.

4. ÇALIŞANLARIN PERFORMANS DEĞERLEMİYİ ALGILAMALARINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4. 1. XYZ A.Ş.’de Performans Değerleme Sistemi

XYZ A.Ş., “Taşımacılık ve Lojistik” sektöründe faaliyet gösteren ve Türkiye’de alanında lider olan bir taşımacılık şirkettir. Ülke geneline yayılmış ön büroları ve acenteleri de bulunan XYZ A.Ş. 700’ü aşkın uzman bir kadro ile hizmet vermektedir.

4. 1. 1. XYZ A.Ş.’de Performans Değerleme Sürecinin Amacı

XYZ A.Ş.’de göre performans değerlendirme yapılmasının amaçları şu şekilde sıralanabilir;

- Kişilerin performans ve yetkinlikleri anlamında yıl bazında ölçümlemesi,
- Yıl bazındaki değerlendirmelerin kişi ile paylaşılması, güçlü ve gelişmesi gereken yönlerin yönetici ile hemfikir olup tespit edilmesi,
- Kişinin kariyer hedeflerinin sorulması ve bunların insan kaynakları tarafında kişi ile ilgili kariyer planlamada yol gösterici olması ve arşivlenmesidir.

4. 1. 2. Performans Değerlendirme Uygulamasının Yürütülmesi

XYZ A.Ş.’de performans değerlendirme süreci, insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir. Ana performans değerlendirme uygulaması, yılda bir kez sene sonunda, yarı zamanlı (parttime) çalışanlar hariç, tüm kadrolu çalışanlara yapılmaktadır. Ancak istenildiği takdirde, yönetici tercihiyle bağlı olarak 6 ayda bir, ara performans değerlendirme denilen uygulama da yapılabilir.

4. 1. 3. Uygulama Süreci

Performans değerlendirme sisteminin uygulanma aşamasından önce, çalışanlar için yöntem hakkında bilgilendirme amaçlı toplantılar düzenlenmektedir. Performans değerlendirme formları üzerinden gidilerek yetkinliklerin ve performans kriterlerinin

nasıl yazılması, yorumlanması gerektiği ve puanlama hakkında çalışanlara bilgi verilir.

Değerlendirme formunda, performans ve yetkinlik değerlendirmesi olarak iki ana bölüm yer alır. Birinci bölümde, gerçek sonuçlarla karşılaştırmalı performans beklentileri bulunur. Beklentiler, çalışanların ana sorumlulukları veya rol ya da birey için performans standartlarıdır. Çalışanlar, hedeflerinin sayısal veya sözel sonuçlarını yazar ve bu sayısal yada sözel sonuçların beklentinin ne kadarını karşıladığı, hedeflerini ne oranda gerçekleştirdiği üzerine yorumlarını belirtirler. Sonuçların her birine 1'den 5'e kadar puan verilir. Derecelendirme aşağıdaki şekildedir:

5 Beklenenin Çok Üzerinde Başarılı	İş sonuçları her zaman beklenenin çok üzerinde
4 Beklenenin Üzerinde Başarılı	İş sonuçları beklenenin üzerinde
3 Başarılı	İş sonuçları istenen seviyede gerçekleşmiş
2 Kısmen Başarılı	Hedefin altında, beklentilerin karşılanması için gelişmesi gerekmekte
1 Beklenenin Altında	İş sonuçları beklenenin çok altında
UD Uygun Değil	Kişi için değerlendirilmesi uygun değil

İkinci bölümde, aynı uygulama yetkinlikler için yapılır. Etki ve katkı, stres yönetimi, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, organizasyonu tanıma gibi yetkinlikler belirlenmiştir.

Hedeflerle ilgili performans değerlemenin yorumlandığı bölüm, her departmana ve her pozisyona göre farklılık göstermektedir. Çünkü her pozisyon için farklı hedefler ve belirlenmiştir. Yetkinlikler, tüm çalışanlar için aynı olmakla birlikte, kademeye ve pozisyona göre değişmekte, liderlik gibi ekstra yetkinlikler tanımlanmaktadır.

Yetkinlik değerlendirme skalası da 5'li derecelendirme şeklindedir:

5 Beklenenin Çok Üzerinde	İstisnasız her zaman yetkinliğin tüm alanlarında üstün, beklenenin çok üzerinde
4 Çok Başarılı	Genellikle yetkinliğin tüm alanlarında beklenenin üzerinde
3 Başarılı	İstenen seviye yetkinliğin pekçok alanında gerçekleşmiş, yetersizlikler minimum
2 Gelişmesi Gerekli becerileri	Yetkinliğin bazı alanlarında var, büyük ölçüde yetersiz
1 Belirgin Gelişim İhtiyacı	Yetkinliğin pekçok alanında istenen seviye karşılanmamış
UD Uygun Değil	Pozisyon gereği bu yetkinlik uygun değil

Bunlara ek olarak, kişisel yetkinliklerin genel değerlendirilmesi diye bir bölüm oluşturulmuştur, bu bölümde çalışanlardan güçlü yetkinlikleri ve gelişmesi gereken yetkinliklerini belirtmeleri istenir.

Formlar, A4 formatında yazılı kağıtlardır. Formların doldurulması için tüm çalışanlara belli bir süre verilmektedir. Bilgisayar ortamında doldurulup, mail yoluyla ve çıktı olarak yöneticilere iletilir. Gizlilik esastır. Çalışan kişi, kendisini değerlendirip yorumlarını yazdıktan sonra, formu bağlı olduğu yöneticisine iletir. Yöneticiler de, çalışanların doldurmuş olduğu bu formları okur, çalışanın yaptığı puanlamaya ek olarak puanlama yaparlar. Bütün puanlar verildikten sonra, genel bireysel değerlendirme sonucu, performans/ hedefler % 60, yetkinlikler % 40 olmak üzere hesaplanır. Formlarda bunlara ek olarak; kişinin kariyer beklentisinin ne olduğuna yönelik soruların olduğu bir bölüm, kişisel gelişim planı tablosu, özet

yorumlar, bir sonraki yıl için performans beklentileri ve bir önceki yılki gelişim aktiviteleri yer almaktadır.

Tüm formlar tamamlandıktan sonra, belirlenmiş tarihler arası performans değerlendirme görüşmeleri süreci başlar. Her çalışan, bağlı olduğu yöneticisi ile karşılıklı görüşmeler yapar ve geribildirimler alır. Görüşmelerde, çalışanın güçlü yanları ve geliştirmesi gereken yanları ele alınmaktadır. Güçlü olduğu yanlar takdir edilerek bunların devam ettirilmesi istenmektedir. Zayıf yanların ise, hedeflenen puanlara çıkartılması istenmektedir. Bir sonraki değerlendirme döneminde de ulaşılan sonuçlar tekrar gözden geçirilmektedir. Görüşmelerden sonra, özet yorumlar kısmına, hem değerlendirilen hem de değerlendiren görüşmeye ve geçmiş yılki performansa yönelik yorumlarını yazarlar. Performans değerlendirme formları biri yöneticide, biri çalışan da, biri de insan kaynakları departmanında saklanmak üzere, yönetici ve çalışan tarafından imzalanır ve arşivlenir.

4. 2. Araştırmanın Amacı

Araştırmamızın amacı, XYZ şirketinde “”çalışanların performans değerlendirme algılamaları arasındaki farklılıkları belirlemektir. Araştırmada, hizmet endüstrisinin önemli unsurlarından biri olan taşımacılık ve lojistik sektöründe, işgörenlerin, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, pozisyon) açısından performans değerlendirme sürecine ilişkin çalışan ve yönetici algılamalarının farklılık gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır.

4. 3. Araştırmanın Önemi

Araştırma, çalışanların performans değerlendirme sistemine yönelik algılarının incelenmesi yoluyla performans değerlendirme sürecinin XYZ firması üzerindeki yansımalarını ortaya koyabilmek amacıyla tasarlanmıştır. Böylelikle demografik etkenlerin süreç üzerinde oluşturduğu farklılıklar irdelenebilecektir. Elde edilen veriler ışığında, XYZ firmasında uygulanan performans değerlendirme sisteminin geliştirilebilmesi için öneriler getirilebilecektir. Ayrıca daha sonra yapılacak çalışmalar için nedensel analizlerin incelenebilmesi açısından taşımacılık ve lojistik sektörüne ait veriler elde edilmiş olacaktır.

4. 4. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini İstanbul il sınırları içinde yer alan XYZ A.Ş.’nin genel müdürlük çalışanları oluşturmaktadır. Genel müdürlükteki toplam kadrolu çalışan sayısı 292’dir. Ancak bu çalışanlardan bir kısmı yıllık izinde olduklarından, çalışmaya katılamamıştır. Araştırmanın örneklem sayısı 100 olarak belirlenmiş, 100 kişiye anket uygulanmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Firma yönetiminin isteği doğrultusunda araştırma içinde firma ismi belirtilmemiş, bunun yerine çalışmanın bütününde XYZ A.Ş. tanımlaması yapılmıştır. Yüz adet anket formu çalışanlara uygulanmış, ve anketlerin tamamı geri dönmüştür. Anketin geri dönüş oranı % 100’dür.

4. 4. 1. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu oluşturulurken Kınır ve Taşkiran* tarafından yapılmış olan “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” çalışmasındaki soruların yanı sıra, 4 soru da literatür taraması ve firmanın durumu incelenerek ilave edilmiş ve anket formuna son şekli verilmiştir. Anket, toplam 24 sorudan oluşmaktadır.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde demografik özelliklere (cinsiyet, kıdem, pozisyon vb.) yönelik sorular yer almakta, ikinci bölümde ise performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin 24 ifade bulunmaktadır. Anket formunda sorular kapalı uçlu sorulmuş, sözkonusu bu yargılar “evet”, “kısmen” ve “hayır” şeklinde derecelendirilmiştir.

4. 4. 1. 2. Veri Toplama Aracına Ait Güvenilirlik Analizi

Anket formuna ilişkin katılımcıların verdikleri yanıtların tutarlı olup olmadığını belirlemek için güvenilirlik testi yapılmıştır. Güvenirlik, 0 ile 1 arasında değişen değerler alır ve 1’e yaklaştıkça güvenilirliğin yüksek olduğu kabul edilir. Bu doğrultuda ankete yanıt veren 100 kişinin verdikleri yanıtların birbirleriyle tutarlılığı ölçülmüş, güvenilirlik katsayısı (Cronbach’s Alpha) 0,8898 olarak gerçekleşmiştir.

* Said Kınır, Erkan Taşkiran, Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, (c. VIII., s.1, 2006)

Bu sonuç sosyal bilimler açısından verilerinin güvenilirliğinin “oldukça yüksek” olduğunu göstermektedir.

4. 4. 2. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada, işgörenlerin performans değerlendirme çalışmaları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesine ilişkin herhangi bir yargı, katılımcılar tarafından kabul gördüğünde “1” (evet), kararsız kalındığında “2” (kısmen) ve kabul görmediğinde “3” (hayır) puan ile değerlendirmeye alınmıştır. Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra elde edilen veriler, gerek anketin birinci bölümündeki demografik özellikler, gerekse de ikinci bölümdeki her bir yargı için yüzde ve frekans yöntemiyle çözümlenmiştir. Ayrıca, her bir yargının aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmış ve bu verilerle işgörenlerin performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşleri yorumlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin normallik dağılımı için Kolmogorov-Smirnov testine bakılmış ve verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Böylelikle araştırma verilerinin analizinde non-parametrik testlerin kullanılacağı belirlenmiştir.

Bu çalışmalardan sonra demografik özelliklere ile performans algılamaları arasındaki farklılıkların tespiti açısından Ki-Kare bağımsızlık testi, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis analizleri yapılmıştır. Uygulanan anket çalışmasıyla elde edilen veriler, *SPSS 15.0 for Windows* paket programı yardımıyla analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Veri setindeki değişkenlerin farklı ölçütlere ya da belirli bir amaca göre iki ya da çok yönlü çapraz tablo biçiminde sınıflandırılması halinde değişkenlerin belirlenen özellikleri arasında bir bağımlılığın olup olmadığı test edilmek istenebilir. Değişkenlerin alt grupları arasında bağımlılık, birlikte değişim olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla uygulanan “Ki-kare” testi “Ki-kare” bağımsızlık testi olarak adlandırılır. Ho hipotezi bağımlılık yoktur şeklinde kurulur. “Ki-kare” bağımsızlık testi, tablo tipine ve tablo gözlerinde frekansların beklenen değerlerinin büyüklükleri göz önüne alınarak farklı şekillerde uygulanır ve farklı isimlerle belirtilir.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Ki-kare Analiz Yöntemi, http://www.istatistikanaliz.com/ki-kare_analiz_testi.asp, [25.07.2007].

Örneğin;

- Bir yörede yaşayan halkın siyasi parti tercihi meslek dallarına göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

- Devlet memurlarının “aldığınız ücretten memnun musunuz?” sorusuna “evet”, “kısmen” ve “hayır” şeklinde verdikleri cevapların dağılımı medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterir mi?

İşte bu tür soruların değerlendirilmesi için ki kare bağımsızlık testleri uygulanmaktadır.

Araştırmamızda ki kare testlerinin kullanılmasının nedeni, yapılan anket sonucu verilerin normal dağılmadıklarının saptanmış olmasıdır. Bu sebeple non parametrik yöntemlerle sonuçlara ulaşma yoluna gidilmiştir.

4. 5. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, demografik değişkenlerle ilgili bulgular, çalışanların performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik bulgular ve yorumlar ile hipotezler yer almaktadır.

4. 5. 1. Demografik Değişkenlerle İlgili Bulgular

Bu bölümde, XYZ A.Ş.’de çalışanların cinsiyet, yaş, pozisyon ve işyerindeki toplam çalışma süresine ilişkin demografik değişkenlere ait bulgular yer almaktadır.

4. 5. 1. 1. Cinsiyet

Tablo 3.1’e göre anket yapılan çalışanların cinsiyet dağılımları şöyledir:

Tablo 3.1: Çalışanların Cinsiyet Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	65	65.0	65.0
Erkek	35	35.0	100.0
Toplam	100	100.0	

Anket yapılan 100 çalışanın, 65’i (% 65) kadın, 35’i (% 35) erkektir. Tablo 3.1’deki bulgulara göre, kadın çalışan sayısının erkek çalışan sayısının iki katına yakın olduğu görülmektedir.

4. 5. 1. 2. Yaş

Tablo 3.2’ye göre anket yapılan çalışanların cinsiyet dağılımları şöyledir:

Tablo3.2: Çalışanların Yaş Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
25 ve altı	44	44.0	44.0
26-30	33	33.0	77.0
31-35	16	16.0	93.0
36-40	7	7.0	100.0
Toplam	100	100.0	

Anket yapılan çalışanların yaş dağılımı incelendiğinde, çalışanların % 77’sini 25 ve altı yaş grubu ile 26-30 yaş grubunun oluşturduğu görülmektedir. Anket uygulanan kütlenin % 23’ü 31 ve daha büyük yaşlardadır. 25 ve altı ile 26-30 yaş aralıklarında yığılma olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırma yapılan firmanın genç işgörenleri çalıştırma eğiliminde olduğu ve işgören devir hızının yüksek olduğu düşünülebilir.

4. 5. 1. 3. Pozisyon

Tablo 3.3’e göre anket yapılan çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları şöyledir:

Tablo 3.3: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yetkili	85	85.0	85.0
Takım lideri	6	6.0	91.0
Şef	2	2.0	93.0
Müdür	7	7.0	100.0
Toplam	100	100.0	

Buna göre; araştırmaya katılan çalışanların % 85’ini yetkili kadrosu, %15’lik kısmını lider, şef ve yöneticiler oluşturmaktadır.

4. 5. 1. 4. İşyerindeki Toplam Çalışma Süresi

Tablo 3.4'e göre anket yapılan çalışanların işyerindeki toplam çalışma sürelerine göre dağılımları şöyledir:

Tablo 3.4: Çalışanların İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımları

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	25	25.0	25.0
1-3 yıl	41	41.0	66.0
3-5 yıl	13	13.0	79.0
5 yıldan fazla	21	21.0	100.0
Toplam	100	100.0	

Tabloya göre; 1-3 yıl arası çalışanların sayısının yüksek olduğu görülmektedir. 1 yıldan az ve 1-3 yıl arası çalışanlar, tüm çalışanların % 66'lık kısmını oluşturmaktadır. Buna göre de, işyerindeki işgören devir oranının yüksek olduğu söylenebilir.

4. 5. 1. 5. İşgörenlerin Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşleri

Tablo 3.5: İşgörenlerin Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşleri

İFADELER	Evet (1)		Kısmen (2)		Hayır (3)		Toplam		Ort.	S.S.
	f	%	f	%	f	%	f	%		
1. Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	97	97	3	3	-	-	100	100	1.03	0.17
2. Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	75	75	25	25	-	-	100	100	1.25	0.43
3. Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	90	90	10	10	-	-	100	100	1.10	0.30
4. Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	94	94	6	6	-	-	100	100	1.06	0.23

Tablo 3.5 – devam

5. Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	33	33	58	58	9	9	100	100	1.76	0.60
6. Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	73	73	24	24	3	3	100	100	1.30	0.52
7. Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	89	89	10	10	1	1	100	100	1.12	0.35
8. Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	70	70	26	26	4	4	100	100	1.34	0.55
9. Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	68	68	31	31	1	1	100	100	1.33	0.49
10. Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	76	76	22	22	2	2	100	100	1.26	0.48
11. Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	74	74	22	22	4	4	100	100	1.30	0.54
12. İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	94	94	6	6	-	-	100	100	1.06	0.23
13. İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	79	79	20	20	1	1	100	100	1.22	0.43
14. Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	59	59	36	36	5	5	100	100	1.46	0.59
15. Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	72	72	25	25	3	3	100	100	1.31	0.52
16. Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	70	70	27	27	3	3	100	100	1.33	0.53
17. Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	72	72	25	25	3	3	100	100	1.31	0.52
18. Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	72	72	21	21	7	7	100	100	1.35	0.60

Tablo 3.5 – devam

19. Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	88	88	10	10	2	2	100	100	1.14	0.40
20. Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	83	83	17	17	-	-	100	100	1.17	0.37
21. Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.	70	70	18	18	12	12	100	100	1.42	0.69
22. Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.	82	82	17	17	1	1	100	100	1.19	0.41
23. Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	79	79	18	18	3	3	100	100	1.24	0.49
24. Performansla ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.	86	86	12	12	2	2	100	100	1.16	0.41

Tablo 3.5’deki verilere dayanarak, “firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir” ifadesine ilişkin görüşlerin olumlu olduğu görülmektedir. “Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor” ifadesine ilişkin bulgular, çalışanların “evet” ve “kısmen” seçeneklerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Ama çoğunluk plan ve hedeflerin iletildiği yönünde birleşmiştir.

“Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor” ve “Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir” ifadelerinde de yakın sonuçlara rastlandığı görülmektedir.

“Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.” ifadesinde, katılımcıların görüşleri “kısmen” seçeneğinde yoğunlaşmıştır ve olumsuz algılanabilir. Çalışanların % 58’lik kısmı, performans kriterleri ve standartları belirlenirken görüş ve önerilerin kısmen alındığı kanısındadır. % 9 ‘luk kısmı da görüşlerinin alınmadığı seçeneğinde birleşmiştir.

“Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir”, “Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir”, “Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” ifadelerinde de yakın sonuçlar göze çarpmaktadır. Çoğunluk “evet” seçeneğinde yoğunlaşmış olmakla birlikte, “kısmen” seçeneğini işaretleyenler de olmuştur.

“Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır” ifadesinde, diğer bulguların sonuçlarına nazaran “kısmen” seçeneğinde bir artış görülmektedir. % 68’lik kısım, değerlendirme sonucu nedenlerin araştırılıp önlem alındığını düşünmekle birlikte, % 31’lik kısım net karara varamamaktadır.

“Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor”, “Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır” ifadelerinde de çoğunluk olumlu bir tutum sergilemektedir.

“İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim” ifadesi, tüm çalışanlar tarafından olumlu algılanmıştır, olumsuz bir görüşe rastlanmamaktadır. Bu da, çalışanların özgüvenlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

“İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim” ifadesinde de “evet” ve “kısmen” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. “Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır” ifadesinde “evet” seçeneği göze çarpmakla birlikte, % 36’lık kısım bunun kısmen uygulandığı yönünde birleşmiştir. Bunun nedeni, zenginleştirme kavramının yanlış algılanması veya beklentilerin yüksek veya farklı olması olabilir.

“Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır” ifadesinde % 7’lik bir kesim “hayır” cevabını vermiştir. “Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum” ifadesinde de % 12’lik kısım ilişkilerin performans sonuçlarını etkilemediğinde hemfikir olmuş, ancak % 70’lik kısım, yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğinde karar kılmıştır. Bu durum, çalışanlar açısından kişilerarası iletişimin önemli olduğunu göstermektedir. Kalan diğer ifadelerde de genel olarak olumlu bir yaklaşım görülmektedir. Birinci, ikinci, üçüncü ve dördüncü ifadelerde “hayır” cevabı seçilmemiştir, bu da firmanın belli konularda çalışanlarına tam bilgilendirme yaptığını, açık bir politikanın izlendiğini göstermektedir.

4. 5. 2. Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin (Pozisyona Göre) Personel ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması

Bu bölümde, çalışanların pozisyonlarına göre ikili bir sınıflama yapılmış, çalışanlar; yönetici ve personel olarak gruplandırılmıştır. Analize tabi tutulan veriler; müdür, şef ve takım liderlerinin verdikleri cevaplar yöneticiler adı altında birleştirilmiş, yetkili pozisyonu ise çalışan olarak değerlendirilmiştir. Böylelikle istatistiki açıdan her iki pozisyon açısından karşılaştırma olanağı sunulmuştur. Buradaki amaç, çalışılan pozisyonun performans algılamalarında fark yaratıp yaratmadığını test etmektir.

Öncelikle tüm soruların dağılımına bakmak için ortalama hesaplamaları yapılmıştır. Aşağıdaki tabloya göre, ortalama değer; 1,25 tir. Bu da verilen cevapların “evet” cevabına yakın olduğunu göstermektedir. Performans değerlemeye ilişkin algılamalar olumlu olarak değerlendirilebilir.

Tablo 3.6: Ortalama Değer

	N	Ortalama	Std. Sapma
Performans algılamaları (ortalama)	100	1.2588	.25260
Valid N (listwise)	100		

Tablo 3.6’da performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin personel ve yönetici görüşleri arasında 0,05(%95 güven aralığı) ve 0,10(%90 güven aralığı) anlamlılık düzeyinde bir farklılık olup olmadığını araştırmak üzere yapılan Ki-kare analizinin sonuçları verilmiştir. Ayrıca, konuya ilişkin görüşlerin yüzde dağılımları da aynı tabloda belirtilmiştir. Buna göre; performans değerlendirme çalışmalarıyla ilgili 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 24 numaralı yargılarda personel ve yönetici görüşleri arasında ($p>0,05$) anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Tablo 3.6’ya göre, konuya ilişkin personel ve yönetici görüşleri arasında 6, 22 ve 23 nolu ifadelerde 0,10 anlamlılık düzeyinde ($p<0,1$) bir farklılık olduğu görülmektedir. “Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.” ifadesine, personelin % 76’sı “evet” cevabı vermiş olmasına karşılık, % 66,7’lik kısımda “kısmen” seçeneğinde birleşmiştir. Özellikle yöneticiler, her

pozisyon için objektif ve ölçülebilir standartlar belirlendiği konusunda kararsızdır. Bu amaçla, performans kriterleri ve standartlar yeniden gözden geçirilebilir.

“Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.” ifadesine, personel% 85lik , yöneticiler % 60 lık bir yüzdeyle olumlu cevap vermişlerdir. Ancak yönetici kesimin % 40’ı bu gelişmenin kısmen olduğu yönünde birleşmiştir. Bunun nedeni, daha tecrübeli olmaları, kişisel gelişimin sadece geribildirim yoluyla sağlanamayacağını düşünmeleri olabilir.

“Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum” ifadesi için de anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Yine yöneticiler % 40’lık bir oranla “kısmen” seçeneğinde yoğunlaşmış, bununla birlikte % 60’lık kısım değerlendirme sıklığının yeterli düzeyde olduğunu savunmuştur. Yöneticiler için, çalışanların aylık veya yıllık bazda değerlemesi farklılık oluşturuyor olabilir, bunun nedeni kısa süreli değerlemelerde daha verimli sonuçlar elde ettiklerini düşünmeleri, süreç uzadıkça, konuların detaylandırılmadığını hissetmeleri olabilir.

Tablo 3.7: Performans Değerlendirme Çalışmalarıyla İlgili Personel ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Yapılan Ki-Kare Analizi Sonuçları

İFADELER		Evet	Kısmen	Hayır	X ²	p
		%	%	%		
1. Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.	Personel	97,7	2,3	0	0,81	0,38
	Yönetici	93,3	6,7	0		
2. Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.	Personel	72,9	27,0	0	1,28	0,21
	Yönetici	86,6	13,3	0		
3. Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.	Personel	89,4	10,6	0	0,21	0,53
	Yönetici	93,3	6,7	0		
4. Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.	Personel	94,1	5,9	0	0,14	0,63
	Yönetici	93,3	6,7	0		
5. Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.	Personel	29,4	61,1	9,4	3,30	0,19
	Yönetici	53,3	40	6,7		

Tablo 3.7 – devam

6. Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.	Personel	76,4	20	3,5	5,24	0,07**
	Yönetici	53,3	46,7	0		
7. Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.	Personel	88,2	10,58	1,17	0,41	0,81
	Yönetici	93,3	6,7			
8. Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.	Personel	69,4	25,88	4,7	0,73	0,69
	Yönetici	73,3	26,66			
9. Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.	Personel	69,4	29,4	1,1	0,80	0,67
	Yönetici	60	40	0		
10. Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.	Personel	76,4	21,1	2,3	0,54	0,76
	Yönetici	73,3	26,66	0		
11. Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	Personel	74,1	22,3	3,5	0,34	0,84
	Yönetici	73,3	20	6,66		
12. İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.	Personel	92,9	7,05	0	1,12	0,36
	Yönetici	100	0	0		
13. İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.	Personel	76,4	22,3	1,1	2,20	0,33
	Yönetici	93,3	6,66	0		
14. Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.	Personel	61,1	35,2	3,5	2,98	0,22
	Yönetici	46,7	40	13,3		
15. Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.	Personel	74,1	22,3	3,5	2,47	0,29
	Yönetici	60	40	0		
16. Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.	Personel	69,4	27	3,5	0,55	0,75
	Yönetici	73,3	26,7			
17. Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.	Personel	71,8	25,9	2,3	0,97	0,61
	Yönetici	73,3	20	6,7		
	Yönetici	80	20	0		

Tablo 3.7 – devam

18. Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.	Personel	70,5	21,1	8,2	1,40	0,49
19. Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.	Personel	85,8	11,76	2,3	2,40	0,30
	Yönetici	100	0	0		
20. Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.	Personel	81,1	18,82	0	1,33	0,22
	Yönetici	93,3	6,66	0		
21. Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.	Personel	70,58	18,82	10,58	1,18	0,55
	Yönetici	66,66	13,3	20		
22. Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.	Personel	85,8	12,9	1,17	6,7	0,035**
	Yönetici	60	40	0		
23. Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	Personel	82,3	14,1	3,5	6,8	0,048**
	Yönetici	60	40	0		
24. Performansla ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.	Personel	84,7	12,94	2,35	0,88	0,64
	Yönetici	93,3	6,7	0		

4. 5. 3. Çalışanların Cinsiyetine Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

Verilerin incelenmesinde sözkonusu farklılıkları ölçmek için Mann - Whitney U Testi uygulanmıştır.

H0: Çalışanların performans değerlendirme algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların performans değerlendirme algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.8: Cinsiyete Göre Performans Değerleme Algılamaları Arasındaki Farklar

	Cinsiyet	N	Ortalama
Performans Değerleme (ort)	Kadın	65	47.42
	Erkek	35	56.21
	Toplam	100	

	Performans algılamaları (ort)
Mann-Whitney U	937.500
Wilcoxon W	3082.500
Z	-1.452
Asymp. Sig. (2-tailed)	.146

Mann-Whitney U Testi

Araştırmaya 65 kadın, 35 erkek katılmış, kadınların performans değerlendirme algılamalarına ait ortalaması 47.42, erkeklerin ise 56.21 olarak tespit edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık (Asymp. Sig.) 0,14 dolayısıyla $p > 0,05$ değerinden büyüktür. Bu durumda hipotez reddedilir, yani performans değerlendirme algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. H1 hipotezi reddedilir.

4. 5. 4. Performans Değerleme Algılamaları İle Yaş Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Verilerin incelenmesinde sözkonusu ilişkiyi ölçmek için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

H0: Çalışanların performans değerlendirme algılamaları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Çalışanların performans değerlendirme algılamaları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.9: Performans Değerleme Algılamaları İle Çalışan Yaşı Arasındaki Farklılık

	Yaş	N	Ortalama
Performans değerleme (ort)	25 ve altı	44	42.40
	26-30	33	56.79
	31-35	16	58.94
	36-40	7	52.50
	Toplam	100	

	Performans algılamaları (ort)
Chi-Square	6.429
df	3
Asymp. Sig.	.093

a. Kruskal Wallis Testi

Tabloya göre; 30 yaş ve altında bir yoğunluk olduğu gözlenmektedir. Bunun yanı sıra, özellikle 31-35 yaş arasında performans değerlendirme algılamalarının daha olumlu olduğu göze çarpmaktadır. İstatistiksel anlamlılık (Asymp. Sig). 0,09 dolayısıyla $p < 0,10$ dır. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Bu da performans değerlendirme algılamalarının yaşa göre farklılık gösterdiğini belirtmektedir.

4. 5. 5. Performans Değerleme Algılamaları İle Firmada Çalışma Süresi Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Verilerin incelenmesinde sözkonusu ilişkiyi ölçmek için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

H_0 : Çalışanların performans değerlendirme algılamaları firmada çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

H_1 : Çalışanların performans değerlendirme algılamaları firmada çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.10: Performans Değerleme Algılamaları İle Firmada Çalışma Süresi Arasındaki Farklılık

	Süre	N	Ortalama
Performans değerleme (ort)	1 yıldan az	25	33.72
	1-3 yıl	41	58.63
	3-5 yıl	13	56.50
	5 yıldan fazla	21	50.88
	Toplam	100	

	Performans algılamaları (ort)
Chi-Square	12.260
df	3
Asymp. Sig.	.007

a. Kruskal Wallis Testi

Tabloya göre, 1 yıldan az süredir çalışanların performans değerlendirme algılamaları düşük seviyededir. 1-3 yıl ve 3-5 yıl arası çalışanlar da daha yüksek duyarlılık görülmektedir. Bunun nedeni firmaya ilk girildiğinde tecrübesiz olunması ve firma uygulamalarının zaman içinde kavranması ve karşılaştırma olanağının bulunmasıdır. 5 yıldan fazla süredir çalışanlarda da algılama seviyesi daha yüksektir. Bu bağlamda, 1 yıldan az süreli çalışanların performans değerlemeye eleştirel açıdan yaklaşma olasılıkları daha fazladır. İstatistiksel anlamlılık (Asymp. Sig.) 0,007 dolayısıyla $p < \% 5$ 'tir. H1 hipotezi kabul edilmektedir. Performans değerlendirme algılamaları firmada çalışma süresine (kıdeme) bağlı olarak farklılık göstermektedir.

5. SONUÇ

İnsan kaynaklarının temel işlevleri arasında yer alan performans değerlendirme işgörenin herhangi bir konudaki etkinlik ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik faaliyetlerden oluşmaktadır. Ancak bireyin etkinlik düzeyini ve başarısını ölçmek oldukça zordur. Zira performans değerlendirme insana yönelik bir sistemdir ve performans subjektif bir kavramdır. Performans değerlendirme, ücret, terfi, kariyer planlama ve eğitim kararları için önemli bir kaynaktır. İnsan sermayesinin yoğun olarak kullanıldığı tüm hizmet sektörlerinde, performans değerlendirme çalışmalarının önemi çok büyüktür. İşgörenler tarafından performans değerlendirme sisteminin nasıl algılandığı, firmalara ve yöneticilere ileri dönemdeki hedeflerine ulaşmaları yönünde kaynak oluşturur.

Bu çalışma kapsamında, hizmet endüstrisinin önemli unsurlarından biri olan taşımacılık ve lojistik sektöründe, işgörenlerin, kurumlarında uygulanan performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda demografik değişkenler (cinsiyet, kıdem, pozisyon, yaş) açısından performans değerlendirme sürecine ilişkin çalışan ve yönetici algılamalarının farklılık gösterip göstermediği saptanmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgular neticesinde;

Firmanın vizyonu, misyonu, planlama ve hedefleri konusunda yeterli bilgilendirme yapıyor olduğu görülmektedir. Performans kriterlerinin belirlenen plan ve hedefler uyularak yapıldığı konusunda da işgörenler firmaya güvenmektedir. İş tanımları net çizgilerle belirtilmiştir. Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve önerilerin alınması konusunda çalışanların olumsuz bir yaklaşımı bulunmaktadır. Bunun giderilmesi için kriter ve standartlar çeşitli anketler yoluyla görüşler alınarak, daha açık şekilde çalışanların değerlendirilmesine sunulacak belirlenebilir. İşgörenlerin hemen hemen hepsi işin yapılması için yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarında hemfikirdirler. Bu da firmanın oryantasyon döneminde iyi bir eğitim veriyor olduğunu gösterebilir.

Becerileri geliştirme yönünde iş rotasyonu ve iş zenginleştirme uygulamalarının artırılması sağlanabilir. Ödüllendirmeye ağırlık verilerek tüm çalışanların tam motivasyonu sağlanabilir. Yönetici ve çalışan arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediği düşünülmektedir. Bunun nedeni, performans değerlemenin subjektif bir süreç olması, subjektiflikten arındırılmasının zorluğudur. Kişilerin iletişim ve yorumlama becerilerini geliştirmeleri gereklidir. İşgörenler bu yönde teşvik edilebilir, eğitimler düzenlenmesi sağlanabilir.

Performans değerlendirme görüşmelerinde alınan geribildirimlerin kendilerini geliştirdiği yönünde katkı sağladığı görüşüne, yöneticiler, kısmen katılmaktadır. Yönetici kesimi için, kişisel geribildirim yanında uzmanlarca veya danışmanlık firmalarıyla da çeşitli testler ve değerlendirmeler yapılabilir.

Performans değerlendirme algılamaları yaşa göre farklılık göstermektedir. İşgören devir hızının yüksek olması , genç çalışan sayısını arttırmakta, yeni katılan çalışanlar performans değerlendirme sistemini hemen değerlendirme imkanı bulamamaktadır. Bu sonuç, beklenen bir sonuçtur, elbette ki ilk kez firmada performans değerlemesine tabi tutulan çalışanın değerlendirme sistemini algılama konusunda yeterli bilgisi olmayacaktır. Çalışma süreleri için de aynı durum geçerliliğini korumaktadır. 5 yıldan uzun süreli firmada çalışanlar arasında yönetici kesiminin bulunma olasılığı yüksektir. Bu durumda değerlendirme sistemine daha eleştirel yaklaşacaklardır. Bu çalışanlar 1-3 yıl ve 3-5 yıl arası firmada çalışıyor olan işgörenlerin algılamaları daha yüksektir. Bunun nedeni firmaya ilk girildiğinde tecrübesiz olunması ve firma uygulamalarının zaman içinde kavranması ve karşılaştırma olanağının bulunmasıdır. Burada önemli olan, performans değerlendirme sisteminin iyi bir şekilde yönetiliyor olmasıdır. Çalışanlara uygulama konusunda eğitimler verilmesi yarar sağlayacaktır.

Kullanılan performans değerlendirme sisteminin az hata barındıran ve değerlemeyi en doğru şekilde yapan bir sistem olması çok önemlidir. Firmalar kendilerine zaman, maliyet ve güvenilirlik olarak en uygun yöntemi seçmeye özen göstermelidir. İşgörenlerin hedeflenen performans düzeyine ulaşması durumunda, bu performansa bağlı olarak ücret artırım, terfi, prim ya da takdir edilme gibi bir takım özel ödüller verilmelidir. Performans düzeyine bağlı olarak kariyer planlama, eğitim ve geliştirme sistemi kurulmalıdır. Son olarak, performans değerlendirme çalışmalarına yönelik uygulamalar düzenli olarak kontrol edilmeli, her aşamada ortaya çıkabilecek sorunlar dikkatle incelenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Performans değerleme sistemi, işletmelerde çeşitli kararların alınabilmesi için yönetim tarafından çok sık başvurulan bir süreçtir. İşletmelerin rekabette farklılık yaratması, belirlenen hedeflere ulaşması ve ilerlemesinde çalışanlarının rolü büyüktür. Bu nedenle işletmelerde çalışanlarının başarılarına takip edecek performans değerleme sistemlerine verilen önem de artmıştır ve artmaya devam edecektir.

KAYNAKÇA

- Akal, Zühal. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, 1992.
- Akalp, Gizem. “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücret Sistemine Genel Bir Bakış”. http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=33&pg=m [19.03.2007].
- Akın, Adnan. “İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik)”. **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 3, s. 1 (2002): 102-112.
- Akyüz, F. Ömer. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.
- Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol, Gönül Budak **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları, 2001. (Aktaran: Nizam, Banu. “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Alp, Jülide. “İşletmelerde İşgörenlerin Performans Değerlemesine İlişkin Olumlu Olumsuz Tutumları ve Uygulamadan Bir Örnek”. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003. (Aktaran: Ezber, Yeşim. “Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Altuncu, Ceyhan. **İşletmelerde Performans Yönetimi ve Bir Uygulama**. İ.Ü. Yüksek Lisans Tezi, 1998 (Aktaran: Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Anonymous. “Evaluating Employees The Right Way “. **USA Today**. Vol.130, (April 2002): 7-2.
- Anonymous. “The Benefits of Performance Management”. **The Worklife Report**. Vol. 11, (1998): 10, <http://proquest.umi.com>.
- Arveson, Paul. “What Is Balanced Scorecard?”. <http://www.balancedscorecard.org/basics/bsc1.html> [24.07.2007].
- Aşkun, İnal Cem. **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları 1976. (Aktaran: Doğan, Altan. “Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004).

- Ataay, İsmail Durak. **İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.
- Barutçugil, İsmet. **Performans Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002.
- Bayar, Başak. “Performans Değerlendirme Sürecinde Yaşanan Sorunlar ve Direnç”. http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2243 [13.07.2007].
- Bingöl, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 6.bs. İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2006.
- _____. **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990 (Aktaran: Savaş, Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005).
- Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. 4. bs. Ankara: Siyasal Kitabevi, 2001.
- Canman, Doğan. **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1993. (Aktaran: Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Conti, Tito. **Kurumsal Özdeğerlendirme**. çev. Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayın Yapım, 1998.
- Çoban, Cengiz. “Performans Değerlendirme ve TSK Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- Daft, Richard. **Management**. Fourth Edition. Orlando: Dryden Press, 1997 (Aktaran: Ezber, Yeşim. “Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Davis, I. Steven. “**Mükemmel Bankacılık**”. Çev. Önel, Azer. T. İş Bankası Kültür Yayınları. (Aktaran: Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Decenzo, A. David, Stephen P. Robbins. **Human Resource Management**. 7th Edition. New York: John Waley&Sons, 2002.

- Demir N., İnsan Kaynakları Yönetimi ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları (2000), 18-69 (Aktaran: Aydoğan Enver, Mehmet Altuğ. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Gücünün Arttırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makina İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama. <http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr>).
- Demircioğlu, Murat, Tankut Centel. **İş Hukuku**. 9.bs. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2003.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**, 8th Edition (New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 2000) 331,332'den aktaran Tuğrul Savaş, **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü** (İstanbul: Melise&Anka Matbaacılık, 2005).
- Dicle, Ülkü. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması**. Ankara: O.D.T.Ü. İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 1982 (Aktaran: Doğan, Altan. "Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004).
- Doğan, Altan. "Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004.
- Döver, Musa Said, Kadir Ardıç. "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Değerlendirilmesi". http://www.bilgiyonetimi.org/cm//pages/mkl_gos.php?nt=650. [11.03.2007].
- Dubrin, J. Andrew. **Applying Psychology Individual And Organizational Effectiveness**. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 2000.
- Edi, Önder. "Stratejik Performans Değerleme". **Yönetim Dergisi**. s. 20. (Ocak 1995): 14 (Aktaran: Ezber, Yeşim. "Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Edipoğlu, Erciyes. "Performans Değerlendirme ve Ücretler". **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. ed. Figen Tahiroğlu. İstanbul: Hayat Yayınları (2002): 220.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1991. (Aktaran: Savaş, Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005).
- Ergin, Canan. İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002. (Aktaran: Ezber, Yeşim. "Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).
- Ersen, Haldun. **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite**. 2. bs. İstanbul: Ayhan Matbaacılık, 2003.

Ezber, Yeşim. “Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Ferik, Funda. “İnsan Kaynaklarının Gelişim Süreci”
<http://www.humanresourcesfocus.com/makale08.asp>. [01.02.2007].

Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım 1999.

Flippo, B. Edwin. **Personnel Management**. 6th ed. New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1984. (Aktaran: Ezber, Yeşim. “Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

Görür, Fatma. “Performans ve İnsan”. Uludağ Üniversitesi İ. İ. B. F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü IV. <http://www.isguc.org/fatma1.htm> [23.05.2007].

Göztür, Ebru. Performans Yönetim Sistemi ve Amaçlara Göre Değerleme. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, 2000. (Aktaran Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

Gürüz, Demet, Gaye Özdemir Yaylacı. **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: MediCat Yayınevi, 2004. (Aktaran: Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

Güven, Sami. **Sosyal Politikanın Temelleri**. Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.

Harry, Levinson. “Management By Whose Objectives?”. **Harvard Business Review**. Vol. 81, Issue 1 (Jan 2003). <http://proquest.umi.com> [29.07.2007].

Helvacı, Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 35, s. 1-2 (2002): 161. http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfler/2002_1-2/155-169.pdf [30.07.2007].

Hesapçıoğlu, Muhsin. **Öğretim İlke ve Yöntemleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 1992.

“Human Resources”, http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources, [04.03.2007].

Kanfer, Ruth. “Work Motivation: New Directions In Theory And Research”. **Key Reviews In Managerial Psychology**. ed. Cary L. Cooper. England: John Waley&Sons, 1994: 6.

Kalra , Satish Kumar. “Human Potential Management: Time To Move Beyond The Concept Of Human Resource Management”. **Journal Of European Industrial Training**. (1997): 179. <http://web.ebscohost.com> [06.03.2007].

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Reha Uluhan. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul:Dönence Basım ve Yayım Hizmetleri, 1998.

Keser, Aşkın. “Kariyer Planlaması Ne zaman Başlar?”. http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=226&pg=m [19.03.2007].

Kıngır, Said, Erkan Taşkiran. “Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi**, c. VIII., s.1, 2006.

“Ki-kare Analiz Yöntemi”. http://www.istatistikanaliz.com/ki-kare_analiz_testi.asp, [25.07.2007].

Koray, Meryem. **Endüstri İlişkileri**. İzmir: BASİSEN Eğitim ve Kültür Yayınları,1992.

Küçük, Ayşe. “Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” . Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Landy ,J. Frank, James L. Farr. **The Measurement of Work Performance**. (Aktaran: Bostancıoğlu, Adnan .“Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama” (Yüksek Lisans Tezi, YTÜ, 2005).

Latham, G. P. **Human Resource Training And Development**. Review Of Psychology, 1988. (Aktaran: Küçük, Ayşe. “Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma” . Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

Milliman, John F, Zawacki, Robert F, Norman, Carol, Powell, Lynda, Kirksey, Jay. “Companies Evaluate Employees From All Perspectives”. **Personnel Journal**. Vol. 73, (Nov 1994): 99. <http://proquest.umi.com> [29.07.2007].

Muchinsky, M. Paul. **Psychology Applied To Work**. USA: Brooks Cole Publishing Company, 1997.

Nizam, Banu. “Performans Değerleme Sonuçlarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Katkısı ve Uygulama Örneği”. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005.

Noe, A. Raymond. **Employee Training&Development**. 2nd Edition. New York: Mc Graw-Hill Companies Inc., 2002.

Öner, Mehmet. **İşe Alma ve Yerleştirmede Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.

Özdemir, Erkan. “Hedeflere Göre Performans Değerleme Yöntemi”. **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, c. 4, s. 2 (2002) (Aktaran: Tarlığ, Yaşar Tolga. “Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

- Özkan, Selçuk. “Performans Yönetimi” mi Dediniz Pardon!..”.
<http://www.stratejika.com/makale.asp?makale=38> [12.07.2007].
- Özsöz, Berna. “İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Uygulamadan Bir Örnek”. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Palmer, Margaret. **Performans Değerlendirmeleri**. çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayın, Yapım, Tanıtım.
- “Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar”.
http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=2257 [12.07.07].
- “Performans Değerleme Nedir?”,
http://portal.ebso.org.tr/b2b/cvrehberi/rehberoku.php?rehber_no=4 [23.05.2007].
- R., David. “Greater Results from Your Assessment Center”. **Training and Development Journal**. Vol. 42, Iss. 2 (Feb 1988): 50. <http://proquest.umi.com>.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım, 2005.
- . **Personel Yönetimi**. Bursa: Rota Ofset, 1994.
- Savaş, Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005.
- . 360 Derece Performans Değerlendirmesi ve Ücret Yönetimine Etkisi. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005.
- Schermerhorn, J.R. **Management and Productivity**. Third Edition. United States America: 1989. (Aktaran: Helvacı, Akif. “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, c. 35, s. 1-2 (2002): 161.
http://www.education.ankara.edu.tr/ebfdergi/pdfler/2002_1-2/155-169.pdf
- Seymour, John, Martin Shervington. **Peak Performance Through NLP**. London: Dorling Kindersley Limited, 2001.
- Singer, Marc. **Human Resources Management**. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1990. (Aktaran: Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım, Dağıtım Limited Şirketi, 2005).
- Sipahi, Beril, E. Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. Beta Yayınları.
- Snyder, Gerald. “The motivated staff - not an impossible dream DVM”. **Cleveland**. Vol. 38, Iss. 7 (Jul 2007): 58.
- Sosyal Sigortalar Kanunu, <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/377.html> [18.03.2007].

- S. Jeffrey, Kane, Freeman, Kimberly A. "MBO and Performance Appraisal: A Mixture That's Not a Solution, Part 2". **Personnel**. Vol. 64, Iss. 2. (Feb 1987):26, <http://proquest.umi.com> [29.07.2007].
- Şenkal, Abdulkadir. "Yeni Bin Yılda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları". http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=220&pg=m. [11.03.2007].
- Şimşek Muhittin, Mustafa Nursoy. **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- Tarlıg, Yaşar Tolga. "Performans Değerleme Süreci İle Performans Değerleme Sonuçlarının Kullanıldığı Alanlara Karşı Çalışan Tutumunu Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
- Taşkın, Erdoğan. **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**.3. bs. İstanbul: Papatya Yayıncılık, 2001.
- Taştan, Seçil. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü; Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi" <http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp> [20.04.2007].
- Taştan, Seçil. "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi". <http://www.humanresourcesfocus.com/proje9.asp>. [20.03.2007].
- Taymaz, Haydar. **Hizmet İçi Eğitimi; Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1992. (Aktaran: Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. bs. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım, 2005).
- Turgut, Hakan. "Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi". **Sayıştay Dergisi**. s. 42: 56. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der42m4.pdf> [20.07.2007].
- Tutum, Cahit. **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları, 1976. (Aktaran: Savaş, Tuğrul. **Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü**. İstanbul: Melisa&Anka Matbaacılık, 2005).
- Ulrich, Dave. "Has HR Finally Arrived?". **Workforce Management**. Vol. 86, Iss. 12 (2007): 51.
- Uğurlu, Oya. "Performans Değerlendirme Sisteminin Kurulması". <http://www.isguc.org>. [24.05. 2007].
- Uyargil, Cavide. **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1994.

_____. “Astın Kendi Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması”. **Yönetim Dergisi**, s. 19. (Ekim 1994): 31 (Aktaran: Ezber, Yeşim. “Performans Değerlendirme ve Çalışanların 360 Derece Performans Değerlendirme Yaklaşımına İlişkin Görüşlerini Belirlemeye Yönelik Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

Ülsever, Cüneyt. **Üretimin Temel Kaynağı İnsana Yeni Bir Bakış: 21. Yüzyılda İnsan Yönetimi**. 2. bs. İstanbul: Om Yayınevi, 2003. (Aktaran: Doğan, Altan. “Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004).

Yıldız, Gültekin. **İşletmelerde İşgören Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. Ders Kitapları, 1989. (Aktaran: Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

Young, John. “Using Your Benefits Program To Retain Your Best Employees”. **Orange County Business Journal** (18.10.2006). <http://web.ebscohost.com> [25.03.2007].

Yüce, Payam. “360 Derece Değerlendirme”. **Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları**. ed. Figen Tahiroğlu. İstanbul: Hayat Yayınları, 2002: 185.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.

. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 1997. (Aktaran: Doğan, Altan. “Performans Değerlendirme Sistemlerinde 360 Derece Performans Yönetim Sistemi ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü. 2004).

Werther, William B., Keith Davis. **Human Resources and Personnel Management**. (Aktaran: Bostancıoğlu, Adnan. “Çağrı Merkezlerinde Performans Kriterleri ve Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi. YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005).

EKLER

Ek 1 Anket Formu

ANKET FORMU

Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü'nde, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı'nda Yrd. Doç. Dr. Şule Çerik'in danışmanlığında “İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve XYZ İşletmesinde Bir Uygulama” adında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Değerlendirmenizi yaparken hiçbir soruyu yanıtsız bırakmamaya özen göstermeniz araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır.

Vereceğiniz yanıtlar sadece akademik amaçlı kullanılacak olup sonuçlar hiçbir şekilde farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacaktır.

Çalışmaya yapmış olduğunuz katkılardan ötürü çok teşekkür ederim.

Yeşim Önelge

Demografik Değişkenler

Cinsiyetiniz:	☐ Kadın	☐ Erkek
Yaşınız:	☐ 25 ve altı	☐ 26-30 ☐ 31-35
	☐ 36-40	☐ 41 ve üzeri
Ünvanınız:	☐ Yetkili	☐ Takım lideri
	☐ Şef	☐ Müdür
İşyerinizdeki Toplam Çalışma Süreniz:	☐ 1 yıldan az	☐ 1-3 yıl
	☐ 3-5 yıl	☐ 5 yıldan fazla

Katılımcıların Performans Değerlendirmeye İlgili Görüşleri

(Size göre en uygun seçeneği işaretleyiniz)

1- Firmamızın vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirlenmiş ve iletilmiştir.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

2- Firmamızın planları ve hedefleriyle ilgili bilgiler iletiliyor.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

3- Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

4- Firmamızda her iş için açık bir şekilde iş tanımları yapılmış, gerekleri belirlenmiştir.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

5- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, görüş ve öneriler alınmıştır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

6- Her pozisyon için objektif ve ölçülebilir performans kriterleri ve standartlar belirlenmiştir.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

7- Performans değerlendirme periyodu öncesinde bu kriterler ve standartlar iletilmiştir.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

8- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

9- Performans değerlendirilmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır, önlem alınır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

10-Performans düzeyi ile ilgili zamanında geri bildirim veriliyor.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

11-Performans ve değerlendirilmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

12-İşimi yapmak için yeterli bilgi ve beceriye sahibim.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

13-İşimi en iyi biçimde yapmamı sağlayacak her türlü kaynağa ve desteğe sahibim.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

14-Firmamızda becerilerimizi geliştirmek için iş zenginleştirme ve iş rotasyonu uygulanır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

15-Başarılı performans mutlaka ödüllendirilir.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

16-Firmamızda yükselme şansı yeteneğe ve performansa bağlıdır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

17-Firmamızda performans değerlendirme ve kariyer yönetimi sistemleri birbirine bağlıdır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

18-Tüm personele eşit ve adil davranılmaktadır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

19-Üst yönetim performans değerlendirme sistemini desteklemektedir ve bunu açıkça gösterir.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

20-Performans değerlendirme sisteminin önemi ve örgütsel performansa yaptığı katkıyı biliyorum.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

21. Yönetici ve çalışanlar arası ilişkilerin performans sonuçlarını etkilediğini düşünüyorum.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

22. Performans değerlendirme görüşmelerinde aldığım geribildirimler, kendimi geliştirmemi sağlamaktadır.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

23. Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

24. Performansım ile ilgili sorunları yöneticimle rahatça paylaşabiliyorum.

☐ Evet

☐ Kısmen

☐ Hayır

ÖZGEÇMİŞ

YEŞİM ÖNELGE

Türkali Mahallesi Behçet Necatigil Sokak
M. Kemal Apt. No:6/2 34353 Beşiktaş / İSTANBUL
Tel: 0533 – 2163236 0212 – 236 66 65
yesimonelge@yahoo.com

EĞİTİM BİLGİLERİ :

LİSANS: Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Bölüm: İktisat (2000 – 2004)

Bitirme Projesi: Bir Hizmet Sektörü Olarak Yük Taşımacılığı

A-

LİSE: Eskişehir Anadolu Lisesi (1993 – 2000)

İŞ VE STAJ TECRÜBESİ :

20/09/2004 – ... DHL WORLDWIDE EXPRESS TAŞIMACILIK VE TİC. A.Ş.
MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DEPARTMANI

20/09/2004 – 15/12/2005 Müşteri Hizmetleri Ön Saf Yetkilisi

15/12/2005 – 15/06/2007 Müşteri Hizmetleri Satış Sonrası Destek Yetkilisi

15/06/2007 - ... Özel Müşteriler Yetkilisi

12/07/2004 - 23/07/2004 **İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI**
PERSONEL MÜDÜRLÜĞÜ

Borsa ve Sermaye Piyasaları Stajı:

- İki haftalık eğitim süreci.

07/2003 – 01/2004 DHL WORLDWIDE EXPRESS TAŞIMACILIK VE TİC. A.Ş.

SATIŞ DEPARTMANI

DHL'in İstanbul çapında yürüttüğü pazar araştırmalarında yer aldım.

Lead Action Team Projesi

Import Express Projesi

PAZARLAMA DEPARTMANI

Gift Express Projesi:

07/2002 – 08/2002 SERHATLI TRİKO KONFEKSİYON SAN. TİC. LTD. ŞTİ.

İNSAN KAYNAKLARI VE MUHASEBE DEPARTMANI

Stajyer

KİŞİSEL BİLGİLER:

Doğum Yeri / Yılı : Eskişehir / 1982

Medeni Durum : Bekar

Bilgisayar Bilgisi : MS Office, Matlab, E-views, SPSS

Yabancı Dil Bilgisi: İngilizce, İleri Düzeyde

Fransızca, Başlangıç

İLGİ ALANLARI:

Okumak, müzik dinlemek, basketbol, tiyatro, dans

Yıldız Teknik Üniversitesi Tiyatro Kulübü

Yıldız Teknik Üniversitesi Dans Kulübü, 2001-2003

Dansorium Dans Merkezi, 2007

ESERLER:

- “Bir Hizmet Sektörü Olarak Yük Taşımacılığı” Yıldız Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü Bitirme Tezi, 2004