

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ: ÖZEL SEKTÖR UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslı Bengisu DİNÇER ÇETİN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

HAZİRAN 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS
DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ: ÖZEL SEKTÖR UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aslı Bengisu DİNÇER ÇETİN

1303811391

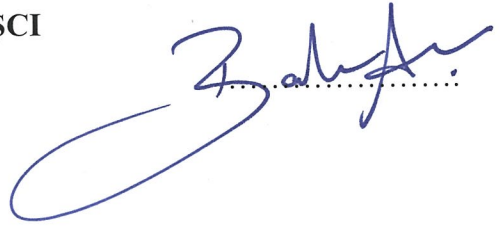
İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1303811391 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Aslı Bengisu DİNÇER ÇETİN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmenin Önemi: Özel Sektör Uygulaması" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi



Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Fatma Zehra TAN
Karabük Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
THK Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI
Karabük Üniversitesi



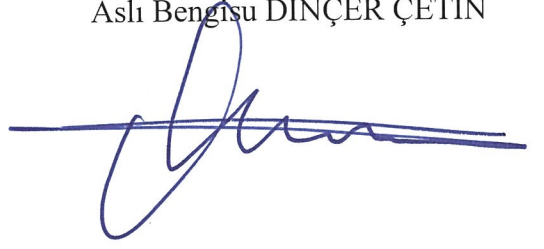
Tez Savunma Tarihi: 12 Haziran 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans olarak sunduğum, “İnsan Kaynaklar Yönetiminde Bireysel Performans Değerlendirmenin Önemi: Özel Sektör Uygulaması” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.06.2015

Aslı Bengisu DİNÇER ÇETİN



ÖNSÖZ

Genel olarak işletmelerin en önemli sorunlarından biri kalifiye ve eğitimli personel bulamama sorunudur. Kalifiye ve eğitimli personel bulmada yaşanan zorluklar nedeniyle işletmelerin planlama ve üretim gibi iş akışlarının en önemli aşamaları sekteye uğramakta ve rakipleriyle rekabet etme noktasında sorun yaşamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle İnsan Kaynaklar Yönetimi'nin son yıllarda geldiği nokta hem yöneticiler hem de çalışanlar için yadsınamaz bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yönetimi sayesinde işletmeler hedeflerine daha kolay ulaşır hale gelmişlerdir.

Bu çalışmanın amacı, Örgütlerde “İnsan kaynakları yönetiminin” ve “Performans değerlendirmenin” önemini vurgulamak, insan kaynakları politikaları hakkında fikir vermek, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede insan kaynakları bölümünde çalışanlar tarafından gözlemlenen durumları ortaya koymak ve bu çalışanların kendi doğru ve yanlışlarını görerek eksikliklerini tespit etmelerini sağlayarak performanslarını arttırmaları noktasında faydalı olabilmektir. Çalışma X işletmesinde yapılan bir anket uygulaması ile desteklenmekte ve anket aracılığıyla çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin düşünceleri ve performans değerlendirme sürecine karşı olan tutumlarını belirlemektedir.

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Bahar Aşçı'ya, beni her zaman destekleyen aileme ve araştırmalarım sırasında bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen eşime teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran, 2015

Aslı Bengisu DİNÇER ÇETİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	viii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE UYGULANAN POLİTİKALAR	3
1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Alanı ve Kapsamı	3
1.1.1 Personel Yönetimi Kavramı	3
1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı	3
1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farklılıkları	5
1.1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi	6
1.1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları	8
1.1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	8
1.1.7 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	9
1.1.7.1 İnsan kaynakları planlaması	10
1.1.7.2 İş analizi	10
1.1.7.3 İşgören bulma ve seçme	11
1.1.7.4 İşgören eğitimi	11
1.1.7.5 Motivasyon	12
1.1.7.6 Performans değerlendirme	12
1.1.7.7 Ücretleme	13
1.1.7.8 Endüstriyel ilişkiler	13
1.1.8 İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt İçindeki Yeri	14
1.1.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri	15
1.1.9.1 Liyakat (Yeterlilik) ilkesi	15
1.1.9.2 Kariyer ilkesi	16
1.1.9.3 Eşitlik ilkesi	16
1.1.9.4 Güvence ilkesi	17
1.1.9.5 Yansızlık ilkesi	17
1.1.9.6 Açıklık ilkesi	17
1.1.9.7 Gizlilik ilkesi	18
1.1.9.8 Halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesi	18
1.2 İnsan Kaynakları Politikası Kavramı	19
1.2.1 İnsan Kaynakları Politikasının Tanımı	19

1.2.2 İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Unsurlar	20
1.2.2.1 Ekonomik faktörler	20
1.2.2.2 Yasal faktörler	20
1.2.2.3 İşletme ile ilgili faktörler	21
1.2.2.4 Piyasa, rekabet ve teknolojik faktörler	21
İKİNCİ BÖLÜM	23
2. PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ	23
2.1 Performans Kavramı	23
2.2 Performansı Etkileyen Faktörler	23
2.2.1 Kişisel Faktörler	23
2.2.2 Örgütsel Faktörler	24
2.2.3 Çevresel Faktörler	24
2.3 Performans Unsurları	24
2.3.1 Tutumluluk Unsuru	24
2.3.2 Etkinlik Unsuru	25
2.3.3 Verimlilik Unsuru	25
2.4 Performans Yönetimi	26
2.4.1 Performans Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı	26
2.4.2 Performans Yönetiminin Genel Amaçları	27
2.5 Performans Yönetim Süreçleri	27
2.5.1 Performans Planlama	27
2.5.2 Performans Değerlendirme	28
2.5.3 Performans Geliştirme	28
2.6 Performans Yönetiminin Faydaları	28
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	30
3. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE YÖNTEMLERİ	30
3.1 Performans Değerlendirmenin Tanımı	30
3.2 Performans Değerlendirmenin Önemi	30
3.3 Performans Değerlendirmenin Yararları	31
3.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri	32
3.4.1 Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri	32
3.4.1.1 İşaret listesi yöntemi	32
3.4.1.2 Kritik olay yöntemi	33
3.4.1.3 Grafik derecelendirme yöntemi	33
3.4.1.4 Zorunlu dağılım yöntemi	34
3.4.1.5 Karşılaştırma yöntemleri	34
3.4.1.5.1 Sıralama yöntemi	34
3.4.1.5.2 İkili karşılaştırma yöntemi	35
3.4.1.6 Kompozisyon yöntemi	36
3.4.2 Geleneksel Değerlendirme Yönteminin Özellikleri	36
3.4.3 Modern Değerlendirme Yöntemleri	36
3.4.3.1 360 Derece değerlendirme yöntemi	37
3.4.3.2 Amaçlara göre değerlendirme yöntemi	38
3.4.3.3 Değerlendirme merkezi yöntemi	39
3.4.3.4 Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri	39
3.4.4 Modern Değerlendirme Yönteminin Özellikleri	40
3.4.5 Geleneksel ve Modern Değerlendirme Yöntemlerin Karşılaştırılması	40
3.4.6 Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Güçlükler ve Yapılan Hatalar	41

3.4.6.1	Hale etkisi	41
3.4.6.2	Fazla hoşgörü (Müsamahalı Değerlendirme) ve hoşgörü eksikliği	41
3.4.6.3	Yakın zaman etkisi	42
3.4.6.4	Merkezi eğilim.....	42
3.4.6.5	Kişisel önyargılar ve objektif olamama:.....	43
3.4.6.6	Kontrast hataları	43
3.5	Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi	43
3.6	Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi	44
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		45
4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDA ÖZEL SEKTÖR İŞLETMESİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA		45
4.1	Araştırmanın Amacı	45
4.2	Araştırmanın Kapsam ve Önemi	46
4.3	Araştırmanın Yöntemi.....	46
4.4	Veri Toplama Yöntemi.....	46
4.5	Araştırmanın Bulguları.....	47
4.5.1	İşletmelerin Demografik Yapısına İlişkin Bulgular.....	47
4.5.1.1	Cinsiyet dağılımına ilişkin bulgular	47
4.5.1.2	Yaş dağılımına ilişkin bulgular.....	48
4.5.1.3	Medeni duruma ilişkin bulgular	48
4.5.1.4	Eğitim duruma ilişkin bulgular.....	49
4.5.1.5	Şirkette çalışma sürelerine ilişkin bulgular	49
4.6	Anket Skorlarının Hesaplanması.....	50
BEŞİNCİ BÖLÜM		58
5. SONUÇ VE ÖNERİLER		58
KAYNAKÇA		63
EKLER		70
EK-A	: Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Tasarımı.....	71
EK-B	: Anket Frekans Sonuçları	73
EK-C	: İKY Uygulamasının En Çok Kullanım Alanı Çalışanın Motive Edilmesidir” Önermesi İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	74
EK-Ç	: Performans Yönetiminin, Çalışanların İşletmedeki Kariyer Planlamasında Önemli Olduğunu Düşünüyorum.” Önermesi İle Şirkette Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki.....	75
EK-D	: “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” önermesi ile “Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli biçimde yürütülmektedir.” önermesi arasındaki ilişki	76
EK-E	: “Performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” önermesi ile “Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.” önermesi arasındaki ilişki.....	77
EK-F	: “Performans değerlendirme sonuçları doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.” önermesi ile “Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır” önermesi arasında ilişki	78
ÖZGEÇMİŞ		79

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1	: İnsan kaynakları ve personel yönetimi farklılıkları.....	6
Tablo 4.2	: İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik önermelere ilişkin tablo.....	50
Tablo 4.3	: Performans değerlendirmeye yönelik önermelere ilişkin tablo.....	51
Tablo 4.4	: Performans değerlendirmeye yönelik diğer önermelere ilişkin tablo.....	52
Tablo 4.5	: “İKY uygulamasının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir” önermesi ile yaş grupları arasındaki ilişkinin incelenmesi.....	53
Tablo 4.6	: “Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum.” önermesi ile şirkette çalışma süreleri arasındaki ilişki.....	54
Tablo 4.7	: “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” önermesi ile “ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli biçimde yürütülmektedir.” önermesi arasındaki çapraz tablo.....	55
Tablo 4.8	: “Performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” önermesi ile “Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.” önermesi arasındaki çapraz tablo.....	56
Tablo 4.9	: “Performans değerlendirme sonuçları doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.” önermesi ile “Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır” önermesi arasındaki çapraz tablo.....	57

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 4.1	: Cinsiyete göre dağılım.....	47
Şekil 4.2	: Yaş gruplarına göre dağılım.....	48
Şekil 4.3	: Medeni duruma göre dağılım.....	48
Şekil 4.4	: Eğitim durumuna göre dağılım.....	49
Şekil 4.5	: Çalışma sürelerine göre dağılım.....	49

KISALTMALAR

İK : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

ÖZET

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ: ÖZEL SEKTÖR UYGULAMASI

DİNÇER ÇETİN, Aslı Bengisu

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI

Haziran-2015, 79 sayfa

Günümüzde küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmek için nitelikli elemanlara olan gereksinimleri gün geçtikçe artmaktadır. Bu noktada İnsan kaynakları yönetimi yadsınamaz bir öneme sahiptir. Değişen ve gelişen rekabet ortamında örgüt içerisinde en önemli kaynağın insan olduğu gerçeğinin kabul edilmesiyle birlikte artık bu alana yönelik araştırmalara örgütler daha fazla önem vererek insan kaynakları yönetiminde en önemli ve bir o kadar da zor olan “iş gören bulma ve seçme” faaliyetine yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. İşletmeler, işletme performansına yönelik çalışmalara ağırlık vererek çalışanlar arası iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uyum konuları üzerinde daha fazla durmaktadırlar. Diğer taraftan insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri ise performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirme, çalışanların yeterliliklerini, eksikliklerini ve fazlalıklarını ortaya koyan, iş görenle işverenin kendilerini geliştirebilmeleri için adeta fırsat niteliğinde olan bir değerlendirme yöntemidir. İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans değerlendirme süreci ise, hemen hemen her işletmenin uygulamak zorunda olduğu bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Bu bağlamda bu çalışmada genel olarak insan kaynaklarının tanımı yapılarak, insan kaynakları bölümünün işletmelerdeki önemi vurgulanmış ve performans

değerlendirme süreci hakkında bilgi verilmiş ve çalışma, iş görenlerin performans değerlendirmeyi ne şekilde algıladıklarını kavrayabilmek ve çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin düşünceleri ve performans değerlendirme sürecine karşı olan tutumlarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bir anket çalışmasıyla desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları, Performans, Performans Değerlendirme.

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THE PRIVATE SECTOR APPLICATIONS

DİNÇER ÇETİN, Aslı Bengisu

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI

June-2015, 79 pages

Nowadays, in the highly competitive environment brought about by globalization, requirements for qualified personnel of enterprises in order to compete with rivals is increasing day by day. At this point, human resources management has an undeniable importance. In the changing and evolving competitive environment, with the adoption of the fact that human is the most important resource within the organization, by giving more significance to researches in this field, organizations performed studies about the most important and difficult activity; “finding and choosing wage earner” in the human resource management. Businesses lay emphasis on the issues like communication between employees, adaptation between managers and employees by concentrating more on efforts to business performance. On the other hand one of the most important functions of human resource management is the performance evaluation. Performance evaluation is a method which reveals the competencies, deficiencies and excess of employees and a kind of opportunity for wage earners and employers in order to improve themselves. Performance evaluation process, which is a function of the human resource management, has become a requirement that almost every business have to apply.

In this regard, generally in this study by making the definition of human resources, the importance of human resources department in business is emphasized

and information is given about the performance evaluation process. The study is supported by a survey done with the purpose of understanding how wage earners perceive performance evaluation and determining the thoughts of workers about human resources management and attitude towards performance evaluation processes.

Key Words: Human Resources, Performance, Performance Evaluation.

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet, özel sektörde hemen her alanda müşterilerine daha kaliteli hizmet sunma ve bu hizmetleri sunarken maliyetleri düşük tutma olarak kendisini gösterirken, kamu sektöründe rekabet olmamakla birlikte “vatandaş odaklı hizmet anlayışı” ve “kamu kaynaklarının israfını önleme” gereği kamu sektöründe de hizmet kalitesinin artırılmasını ve vatandaş memnuniyetinin artırılmasını beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda örgütleri başarıya götüren en önemli unsurun insan olduğu gerçeği insan kaynakları yönetiminin örgütler açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Amaçları verimliliği arttırmak ve iş yaşamında rekabet üstünlüğünü sağlamak olan insan kaynakları yönetimi örgütleri başarıya götüren anahtar olma özelliğini korumaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri “iş gören bulma ve seçme” faaliyetidir. Örgüt içerisinde en önemli kaynağın insan olduğu gerçeğinin kabul edilmesiyle birlikte artık bu alana yönelik araştırmalara örgütler daha fazla önem vererek insan kaynakları yönetiminde en önemli ve bir o kadar da zor olan “iş gören bulma ve seçme” faaliyetine yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından bir diğeri ise performans değerlendirmesidir. Performans değerlendirme, çalışanların yeterliliklerini, eksikliklerini ve fazlalıklarını ortaya koyan, iş görenle işverenin kendilerini geliştirebilmeleri için adeta fırsat niteliğinde olan bir değerlendirme yöntemidir. İnsan kaynakları yönetiminin bir fonksiyonu olan performans değerlendirme süreci ise, hemen hemen her işletmenin uygulamak zorunda olduğu bir ihtiyaç haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, Örgütlerde “İnsan kaynakları yönetiminin” ve “Performans değerlendirmenin” önemini vurgulamak, insan kaynakları politikaları hakkında fikir vermek, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede insan kaynakları bölümünde çalışanlar tarafından gözlemlenen durumları ortaya koymak ve bu

Çalışanların kendi doğru ve yanlışlarını görerek eksikliklerini tespit etmelerini sağlayarak performanslarını arttırmaları noktasında faydalı olabilmektedir. Çalışma bir özel sektör işletmesinde yapılan anket uygulaması ile desteklenmekte ve anket aracılığıyla çalışanların insan kaynakları yönetimine ilişkin düşünceleri ve performans değerlendirme sürecine karşı olan tutumlarını belirlemektedir.

Çalışmanın birinci bölümünde, İnsan Kaynakları yönetimi kavramı ve tanımı, İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi, amaçları, özellikleri ve işlevleri açıklanmış daha sonra insan kaynakları yönetimini ilkeleri üzerinde durulmuş ve son olarak İnsan Kaynakları Politikasının Tanımı ve İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Unsurlardan bahsedilmiş, İkinci bölümünde, Performans Kavramı, Performansı Etkileyen Faktörler, Performans Yönetimi ve Performans Yönetim Süreçleri üzerinde durulmuş, üçüncü bölümünde, Performans Değerlendirmenin Tanımı, nemi ve Yararları açıklanırken Performans Değerlendirme Yöntemlerine ayrıntılı olarak yer verilmiş, Dördüncü bölümde özel bir işletmenin insan kaynakları bölümünde insan kaynakları yönetiminin önemine ilişkin bir araştırma yapılmış ve son bölümde ise yapılan anket sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek sonuç ve öneriler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÜZERİNE UYGULANAN POLİTİKALAR

1.1 İnsan Kaynakları Yönetimi Alanı ve Kapsamı

1.1.1 Personel Yönetimi Kavramı

Personel yönetimi, işletmelerin en önemli hedeflerinden biri olmanın çok daha ötesinde personelin işe alımından işten çıkarılmasına ya da işten ayrılmasına kadar olan tüm süreçleri kapsamaktadır (Çakır, 2007: 20).

Başka bir ifadeyle personel yönetimi, bir örgüt bünyesinde görevli personelin emek gücünü örgütün amaçlarına uygun olarak kullanmak suretiyle yöneterek bu sürecin bilgisini vermektedir (80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pp/Pers-lyaklasimler.ppt).

Personel yönetimi, uygulamada sadece çalışanlara ait özlük hakları gibi birtakım işlerin yerine getirildiği ve örgüt içerisinde çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir birim olarak görülmüştür (Ünsalan, 2010: 37). Diğer taraftan kural ve kaidelere sıkı sıkı bağlı bir geleneksel yönetim anlayışı içinde yer alan Personel Yönetiminde, bürokratik yaklaşımların ağırlıklı olduğu görülmektedir (Aygeyik vd., 2012: 7).

1.1.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

En iyi ve en başarılı olmak isteyen örgütlerin özelliklerinin hepsi insan kaynaklarıyla ilişkilidir. Bu örgütler teknoloji, ürün ya da ekonomik kaygılar değil insan nitelikleri üzerinde öncelikli olarak dururlar. İnsanların bir arada nasıl daha uyum içerisinde çalışacaklarını saptamak bu örgütler için daha önemli bir konu olmuştur (Ersen, 1997: 97). İşte bu yüzden insan kaynakları yönetimi, işletmenin

başarı veya başarısızlığında önemli rol oynayan bir mihenk taşı niteliğinde olan ve işletmenin çevresi ile işletmeler arasında karşılıklı yarar ilkesine dayalı ilişkilerin kurulması ve sürdürülebilmesine büyük katkı önemli bir yapıdır (Tengilimoğlu, 2008: 23).

İnsan kaynakları deyimini kurumların veya firmaların amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için uymak zorunda oldukları ve aynı zamanda mal ve hizmetleri üretebilmeleri için kullanmak zorunda oldukları bir kaynak ya da belki de en önemli kaynaklardan birisi olarak tanımlamak mümkündür (Ertürk, 2011: 4).

İnsan kaynakları yönetimi genel anlamı çevresinde, işletmelerde bulunan insan kaynağının ne şekilde daha iyi kullanılacağı ve daha verimli bir şekilde yönetileceği hakkında bilgi veren bir alandır. Bu alan işletmeler açısından son derece önemli bir yere sahip olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları kavramını çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımları şu şekilde sıralayabiliriz (İzgi, 2013: 3,4);

1. İnsan kaynakları yönetimi, işletme içerisinde yer alan personelin, çevresine, çalıştığı örgüte, çalışma arkadaşlarına ve iş ilişkisi içerisinde olduğu diğer kişilere karşı, yasal mevzuatı da dikkate alarak en verimli şekilde yönetilmesini sağlayan faaliyetlerin tamamıdır.
2. İnsan kaynakları yönetimi, faaliyet gösterdiği herhangi bir çevrede insan kaynaklarının yasalara da uyulmak suretiyle etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan örgüte, bireye ve çevresine yararlı olacak bir fonksiyondur.
3. Örgüt dâhilinde bulunan personelin gereksinimlerinin doğru ve tam bir şekilde karşılanması sonucunda, örgütün amaçlarına ulaşması için personelin en verimli ve etkin şekilde kullanılmasını amaçlayan bir fonksiyondur.
4. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların işe alınması, eğitimi, değerlendirilmesi, çevre ile ilişkileri, işten çıkarılması, sosyal ve yasal haklarını düzenleyen ve şekillendiren süreçlerin bütünüdür.
5. İnsan kaynakları yönetimi, organizasyon ile insan kaynağı arasındaki doğal ilişkiyi etkileyerek, insan kaynağı ile ilgili olan her türlü yönetsel karar ve faaliyette rol oynayan süreçlerin bütünüdür.
6. Bir diğer tanımda ise insan kaynakları yönetimi, organizasyonun amaç ve hedeflerini en üst seviyeye düzeye getiren ve çalışanların örgüte olan

bağlılığını korumaya çalışan ve iş kalitesini sağlamayı amaçlayan politikaların tamamıdır.

7. İnsan kaynakları yönetimi, insanları işçi ve işveren ilişkisi içerisinde yönetebilmeyi başarmaktır.

Yukarıdaki tanımları dikkate alarak insan kaynakları yönetimini şu şekilde tanımlamak mümkündür; İnsan kaynakları yönetimi genel olarak, çalışanların faydalı ve işletme çıkarları doğrultusunda verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İnsan kaynakları yönetimi, mevcut personelin sadece işletme çıkarları doğrultusunda değil aynı zamanda kendine ve çevresine karşıda verimli olmasını hedeflemektedir. Bu hedeflerin yerine gelmesi sayesinde işletmeler mevcut piyasa koşullarında başarılı olabilmektedirler. Bir işletme açısından insan kaynağı kavramı, sadece o işletme içinde çalışan alt kademe personelden ibaret değildir.

1.1.3 İnsan Kaynakları Yönetiminin Personel Yönetiminden Farklılıkları

Sanayi devrimi ile birlikte toprağa bağlı üretimden makineye bağlı üretime geçilmesi ile birlikte yönetim alanında yaşanan değişimler ile birlikte ihtiyaçların ortaya çıkmaya başlamasıyla personel yönetimi kavramı kullanılmaya başlamıştır. 1768'de James Watt'ın buhar makinesini icadıyla Sanayi Devrimi başlamış ve üretim artık makineler kullanılarak yapılmıştır. Personel yönetimi asıl gelişimini ikinci sanayi devriminde göstermişken 1950'lerden sonra ortaya çıkan Bilgi Toplumu ile birlikte personel yönetimi kavramı yerini İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı yerine bırakmıştır (Yılmaz, 2013: 27).

Literatürde yapılan çalışmalarda, personel yönetimi ve İKY kavramı arasındaki farklar şu şekilde aktarılmaktadır (Erdoğan, 2013: 14);

1. Personel yönetimi ile İKY arasındaki en temel farklardan biri, duruma bakış açılarıyla ilgilidir. Personel yönetimi görevlerin paylaşımı anlamında işletme yönetiminde etkin bir faktöre sahip değilken, İKY insan kaynakları ile ilgili tüm yönetim adımlarında söz sahibi olmakla birlikte işletmenin tepe yönetiminin almış olduğu kararların tamamında etkin bir rol oynamaktadır.
2. Personel yönetimi sadece çalışan personele yönelik olarak faaliyetlerini sürdürürken, İKY çalışan personelin tamamını ve üst yönetim kademelerinin karar alma süreçlerinin tamamını kapsamaktadır.

3. Personel yönetimi hedeflerini belirlerken sadece iş temelli bir çalışma izlerken İKY insanı temel alan bir çalışma disiplini benimsemektedir.
4. İnsanı sadece maliyet unsuru olarak gören bir Personel yönetimi anlayışına zıt bir şekilde İKY insanı çalışan bir makine gibi görmek yerine ona değer veren ve onun gelişimine katkı sağlayan bir yapı oluşturmuştur.
5. Personel yönetimi işletme içerisinde daha kısıtlı bir görev alanına sahipken, İKY işletmenin hem örgütlenme anlamında hem de tüm karar mekanizmalarında sorumlu olma anlamında her aşamasıyla ilgilenmektedir.
6. Personel yönetimin verimliliğini ölçme konusunda önceden belirli olan personel politikalarının başarısına göre bir değerlendirme yapılırken İKY başarısı ise işletme performansının artıp azalmasına göre değerlendirilmektedir.
7. Personel yönetimi konusunda yapılan düzenlemeler sendikal faaliyetler ve iş gücü piyasaları ile ilgili yasal düzenlemelere göre yani daha çok seyirci kalarak değişmektedir. Diğer taraftan İKY, kendisi başlı başına lider özelliği göstererek yeni faaliyetlerin başlatılmasında etkin bir rol üstlenmektedir.

Tablo 1.1: İnsan kaynakları ve personel yönetimi farklılıkları (Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi).

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İş odaklı	İnsan Odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt Sistemi	Kaynak anlayışı
Statik 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

1.1.4 İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi

Dönemler itibariyle gelişimi incelendiğinde İnsan kaynakları yönetiminin gelişimi ile örgüt kuramlarının gelişimi arasında paralellik olduğu görülür. İnsan kaynakları yönetiminin gelişimini, örgüt kuramlarının gelişimi çerçevesinde

incelendiği takdirde, beş evrede incelemek mümkündür. Bunlar; 20.yüzyıl öncesi dönem, Klasik örgüt kuramları ve personel-insan kaynakları yönetiminin ortaya çıktığı dönem (1900-1930), Neo-Klasik örgüt kuramı ile personel-insan kaynakları yönetiminde gelişmelerin yaşandığı dönem (1930-1950) ve modern örgüt kuramları ile personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin yaşandığı ve günümüze kadar olan süreç içindeki gelişmeler dönemi olarak sıralanabilir (Eroğlu, 1999: 15).

Neo-klasik yaklaşımda fiziksel koşulların insan verimliliğine etkisinin test edilmesiyle başlayan çalışmalarda, beklenenin aksine, fiziksel koşulların kötüleşmesiyle verimliliğin azalmayıp artmaya devam ettiği gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara bakıldığında, verimliliğin, takım çalışması ve iş birliği derecesi ile doğrudan bir ilişkisinin olduğu yorumu yapılmıştır. Takım çalışması ve iş birliğinin derecesi ise araştırmacıların çalışma grubuna gösterdiği ilgi, verimliliği artırmanın ceza ile sağlanması, işçilerle ilgili olarak yapılacak herhangi bir değişiklikte işçilerin katılımının teşvik edilmesi gibi nedenlere bağlı bulunmuştur. Örgütte beşeri yönünün ağırlık kazanması sayesinde insana bakış tarzında da değişime neden olmuştur. Klasik örgüt kuramında insanı bir araç olarak gören olumsuz bakış açısı hakim iken, Neo-klasik örgüt kuramında ise insanı bir amaç olarak gören olumlu bakış açısı hakim olmuştur (Yılmaz, 2013: 27,28).

İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili çalışmalar personel yönetimi adı altında yapılmaya başlanmıştır. Bu kavram yaygın bir şekilde çeşitli uygulamaları, personelin yetiştirilmesi, yönetimi ve yönetilmesiyle ilgili yeterlilikleri tanımlamak için kullanılmıştır. Personel yönetimi süreci örgütte çalışanların kontrol edilmesi ve yönetilmesi gereken bir durumdan ibaret olarak görülmüştür. 1980'lere gelindiğinde ise insan kaynakları kavramı ortaya atılmıştır. Böylece geleneksel personel yönetimi anlayışına karşı insan kaynakları yönetimi anlayışında yönetimin merkezine insan alınmıştır (Ertürk, 2010: 5).

İnsan kaynakları yönetimine giden süreci özetleyecek olursak; genel hatlarıyla dört aşamadan oluşan bu sürecin ilk aşaması Taylorizm ve Fayolizm ile bütünleşen mekanik içerikli Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, ikinci aşaması çalışanların her şeyden önce insan olarak ele alındığı İnsan İlişkileri Yaklaşımı, üçüncü aşaması işletme ile çalışanlar arasındaki insan ilişkilerini temel alan Personel Yönetimi Yaklaşımı ve dördüncü aşaması ise yaşanan teknolojik gelişmeler ile birlikte insan kaynağının

geliştirilebilmesi için personel yönetimi politikalarının yetersiz kaldığı düşüncesine dayanan İnsan Kaynakları Yönetimi yaklaşımıdır (Aygeyik vd., 2012: 3).

1.1.5 İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan Kaynakları yönetiminin amacı genel olarak hem yönetim hem de diğer kademelerde çalışan personelin organizasyona dahil edilmesi, gerekli eğitimlerin alınması konusunda yardımcı olunması ve yetiştirilmesi anlamında tüm desteklerin verilmesi için gereken adımları atmaktır. Temel amacı insan gücünü en verimli şekilde kullanabilmek olan insan kaynakları yönetimi, çalışanların sorunlarını çözümü noktasında atılması gereken tüm adımları atmaktan çekinmeyen ve yol gösterici olan bir faaliyettir (Sabuncuoğlu, 2000: 4,5).

Özetle İnsan Kaynakları yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (İzgi, 2013: 5);

1. İnsan kaynağını etkili ve verimli bir şekilde kullanılması sayesinde çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak işletme hedeflerine ulaşılması,
2. İşletmede faaliyet gösteren personelin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkararak bu potansiyelin işletmenin amaçları doğrultusunda kullanması için zemin hazırlamak,
3. Üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim sağlama görevini görmek,
4. Çalışanların yeteneklerini geliştirecek doğrultuda eğitimler ve organizasyonlar düzenleyerek bu sayede hem bireysel hem de işletmenin amaçları doğrultusunda bir ilerleme kaydetmek.

1.1.6 İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan Kaynakları Yönetiminin en temel özelliği; örgütteki her kademedeki yöneticiyi, insan kaynaklarıyla ilgili sorunlarda görevli ve sorumlu olarak görmesidir. İnsan kaynakları yönetiminin bazı özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Kahveci, 2012: 32,33);

1. İnsan kaynakları yönetimi üst düzey yönetimin yönlenmeleri doğrultusunda oluşan bir faaliyet şeklidir.
2. Üst düzey yöneticiler, temel olarak insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesinden sorumlu olan kişilerdir.

3. İnsan kaynakları yönetimi stratejik bakımdan en elverişli olan ihtiyaçlar üzerinde durarak, personelin bütünleşmesine ve işini sahiplenmesine katkı sağlar.
4. Güçlü kültürlere ve değerlere önem verir.
5. Çalışanların davranış ve tutumlarına önem verir.
6. Çalışma ilişkilerinde çoğulcu olmaktan ziyade tekçi, kolektif olmaktan ziyade bireyci, daha az güvenden ziyade yüksek güven üzerinde durur.
7. Örgüt prensipleri organik ve yerleşmiştir. Esnek roller ve ekip çalışması önem taşır.
8. Ödüller, başarı derecesine, beceriye ve yeteneğe göre farklılık gösterir. Küreselleşme sonucunda İnsan kaynakları yönetimi çalışanları bilginin hızlı değişime uyum sağlayarak bireysel gelişmelerine katkı sağlarlar.
9. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların aralarında bağlılığın geliştirilmesini sağlayarak ve örgütsel bağlılığı da kuvvetlendirerek kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaya çalışır.

Yukarıda bahsedilen özelliklerin bir adım ötesine gidersek insan kaynakları yönetimi, insanların yaratıcılıklarını ve yine insanların geliştirmek ve iyileştirmek durumunda oldukları ilişkileri yönetmekle sorumludur (Legnick-Hall vd., 2004: 42).

1.1.7 İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri aşağıda sıralanmaktadır;

1. İnsan Kaynakları Planlaması
2. İş analizi
3. İşgören Bulma ve Seçme
4. İşgören Eğitimi
5. Motivasyon
6. Performans Değerleme
7. Ücretleme
8. Endüstriyel İlişkiler

1.1.7.1 İnsan kaynakları planlaması

İnsan kaynakları planlaması, doğru insanların doğru zamanda doğru işte olmasını sağlamayı amaçlamaktadır (Kılıç, 2000: 50). Diğer bir ifadeyle İnsan kaynakları planlaması; doğru sayıda ve kalifiede çalışanın işletmenin hedeflerine ulaşması doğrultusunda doğru yönlendirilebilmesidir (Gürüz vd., 2007: 97).

İnsan kaynakları planlamasının işletmeler açısından önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir (Özcan, 2011: 42):

1. İKP, bir işletmede verimli ve sağlam bir işgücü oluşturulması ve oluşturulan bu sağlam iş gücünün devam ettirilebilmesine dayanak sağlar,
2. İKP, işgücü maliyetlerini optimum seviyede tutmaya çalışarak hem çalışanın verimliliğine hem de işletmenin genel verimliliğine katkı sağlar,
3. İKP, işletmenin stratejik plan ve hedefleri doğrultusunda hareket ederek bu hedeflerine kısa ve uzun vadede ulaşmasına katkı sağlar.

1.1.7.2 İş analizi

İş analizi, bir örgütteki tüm pozisyonları ele alırken belirli yöntem ve teknikler kullanılması ve bu teknikler sayesinde iş tanımları ve o işi yapabilmek için gerekli olan kişisel özellikler hakkında bilgi toplanmasıdır. Toplanan bilgiler, işlerin tüm öğelerini ve o işi yapan kişinin tüm özelliklerini ayrıntılarıyla ortaya koymalıdır. İş analizi “doğru işe, doğru eleman” ilkesinin de temelini oluşturur. Bu ilkeyi gerçekleştirebilmek için, öncelikle doğru işin ne olduğunu belirlemek gerekir. Bu şekilde, örgüt içerisindeki her bir görev alanının varoluş sebebinin, görev ve sorumluluklarının, o görevde çalışabilmek için kişide bulunması gereken bilgi, beceri ve karakter gibi özelliklerinin, sahip olması gereken eğitim düzeyi ve tecrübesinin ortaya konması gerekir (Şekercioğlu, 2010: 155).

Genel olarak iş analizleri iki yaklaşımla incelemek mümkündür. Bunlardan birincisi iş analizlerini insan kaynakları yönetimi açısından ele alır. Bu tür iş analizleri insan kaynakları yönetimine veri sağlayacak nitelikte yani işletmelerde insan kaynakları planlama, ücret-maaş yönetimi, eğitim vb. konularda hazırlanmıştır. İkinci yaklaşım ise, iş analizi kavramını daha geniş olarak ele almakta ve bu kavramın kapsamına ayrıca endüstri mühendisleri tarafından işlere ilişkin yapılan bir takım kantitatif çalışmaları da eklemektedir. Bu yaklaşıma örnek olarak iş

basitleştirme, zaman-hareket etüdüleri, yöntem geliştirme, iş ölçümü gibi faaliyetler gösterilebilir (Sadullah vd, 2013: 50).

1.1.7.3 İşgören bulma ve seçme

İşletmelerin nitelikli ve verimli iş gücünü bulmak ve seçmek için yaptıkları işlemler büyük ölçüde zaman, para ve enerji harcamasına neden olmaktadır. İçinde bulunduğumuz toplumda birçok işsiz insan olmasına rağmen, gerçek anlamda belli bir beceri düzeyinin üzerinde olanlar az sayıdadır ve bu niteliklere sahip adayları işletmeler kendilerine çekmek ve almak için rekabet ederler. İşletmelerin doğru çalışanı bulmak adına verdikleri uğraşların neticesinde ortaya çıkan yatırımın maliyetinin, yanlış kişilerin istihdam edilmesinin maliyetinin çok altında kaldığı bugün artık anlaşılmiş bulunmaktadır. Büyük işletmelerde iş gören bulma ve seçme süreçlerinin insan kaynakları bölümünde merkezileştirilmesi ile maliyetler düşürülüp verimlilik ve etkinlik artışı sağlanabilir. Bunun nedeni, insan kaynakları uzmanlarının diğer bölümlerdeki yöneticilere göre bu işlevleri daha etkin ve verimli olarak yerine getirebilecek bilgi, donanım ve tecrübeye sahip olmalarıdır. Ayrıca insan kaynakları uzmanları bölümlere dışarıdan baktıkları için personel seçiminde objektif kriterlere uygun olarak hareket ederler (Kahveci, 2012: 36).

1.1.7.4 İşgören eğitimi

Artık günümüzde işletmeler çalışana yapılan yatırımın, işletmenin amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda verimliliğini ve etkinliğini artırdığının farkına vardıkları için yetenekli ve bilgi-beceri sahibi çalışanları işe almanın yanında, çalışanlarının eğitimine de ağırlık vermeye başlamışlardır. “Öğrenmeyi terk edenin gelişmesi mümkün değildir” ifadesi sürekli gelişim için unutulmamalıdır. Eğitim, yeni çalışanlar için bir itici bir güç oluştururken aynı zamanda mevcut çalışanların da işlerine devam etmesini teşvik eden bir rol oynar. Rekabette üstünlük sağlayan işletmeler, her kademedeki çalışanlarının sürekli öğrenmesini teşvik ederek kendilerini geliştirmelerini sağlayarak sahip olduğu bilgi birikimini kullanabilen işletmeler olacaktır (Can, 2012: 12).

İşletmeler çalışanlarının eğitimlerine önem verdikleri derecede başarılı olabileceklerinin farkında oldukları için gerek hizmet içi gerek dışarıdan olmak üzere çeşitli eğitimlerle çalışanlarının kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.

1.1.7.5 Motivasyon

Motivasyon, çalışanların kurumlarının amaç ve hedefleri doğrultusunda istek ve arzularının yaratılması ve bu isteğin sürekli bir şekilde devam etmesini sağlamaya yönelik çabaları ifade etmektedir. Çalışanların işlerine karşı iyi bir şekilde motive edilmeleri, morallerinin yüksek olması, iş tatminlerinin artması, yüksek performans gibi sonuçlar üretmektedir. Motivasyon, insanın kendi kendisini tatmin etmesine yönelik davranışlarını oluşturan bir iç gereklilik olarak ifade edilmektedir ve kişinin temel ve psikososyal ihtiyaçları ve beklentileri ile anlam bulmaktadır (Küsmen, 2010: 52).

Motivasyon, çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Dinamik ve hareketli bir yapıya sahiptir. Kurumun verimliliğinin artması için çalışanların moral ve motivasyon düzeylerinin en üst seviyede olması gerekmektedir. Çalışanları farklı şekillerde motive etmek mümkündür. Bunlar, finansal ve parasal içerikler taşıyan ekonomik araçlar olabileceği gibi psikososyal araçlar da olabilir. Her çalışan farklı bir kişiliğe sahip olduğu için her bir çalışanı farklı yöntemler kullanarak motive edilebilir. Ayrıca her kurumun kendi içerisinde farklı bir yapılanması söz konusu olduğu için motivasyon yöntemlerine farklı bakış açıları ile yaklaşabilirler. İnsanları çalışmaya motive edecek kriterler olarak memnuniyet sağlamaya yönelik pozitif motivasyon ve maaş artışı, ödüller, promosyon, tebrik, performans geçerliliği gibi araçlar kullanımı söz konusudur. Tehditler içeren negatif motivasyon ve azalan maaşlar, moral kaybı, hatalar vb. ise motivasyonun azalması ya da kişinin tehditle karşılaştığı durumu yaşamamak için motive olması şeklinde ortaya çıkabilir (Küsmen, 2010: 53).

1.1.7.6 Performans değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanın özellik, deneyim, tecrübe ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirmesi ve yerine getirme derecesinin belli bir standartla ifade edilebilmesini ifade eder. “Performans

değerlendirme süreci, değerlendirmede kullanılacak kriterlerin tespit edilmesi ile başlayan ve bu kriterlerin uygulanması ile sonuçlanan bilimsel bir süreçtir. Bu süreçte işletme ve çalışan çıkarlarının eşit düzeyde gözetilerek gerçekleşmesi önemli bir konudur, bu da hem işletmeye hem de çalışana geri bildirim sağlayarak gerçekleştirilir. Çalışanların performanslarının değerlendirilmesi, çalışanların güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya koyarak geri besleme sağlayan ve çalışanları daha başarılı kılmaya yönelik bir itici güç olarak anlaşılmalıdır (Can, 2012: 14).

Performans değerlemesi işletmenin genel olarak eğitim ihtiyaçlarını analiz etmesine yardımcı olur. Eğitim ihtiyaçlarının analizi sayesinde çalışanların performansındaki düşüşlerin eğitim eksikliğinden mi kaynaklandığını yoksa alınan eğitimlerin tespitindeki bir yanlışlıktan mı kaynaklandığının belirlenmesine katkı sağlar. Çalışanlara hangi eğitimlerin ne kadar süreyle verileceği işletmenin genel performansının düşmemesi için çok önemlidir (Benligiray, 2010: 151).

1.1.7.7 Ücretleme

Örgütte adil ve dengeli bir ücret sisteminin ve ödeme planının geliştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır. İş değerlemeleri de bu kapsamda yapılan çalışmalar arasındadır (Cingöz, 2011: 28). Performans değerlendirme sonuçları, ücret ayarlamaları için alınacak kararların temelini oluşturur. Performans değerlendirme sonuçlarına göre elde edilen veriler sayesinde ücret artışları ve diğer parasal ödüllendirmelerin dağıtımı kararlarında yararlanılmaktadır (Bingöl, 2013: 377).

Ücret yönetimi, farklı çıkar gruplarının işletmeden beklentilerini ortak bir potada eriterek beklentilerin karşılanmasını ifade etmektedir. Bu nedenle de mevcut iş gücünü en etkin şekilde kullanmak isteyen işletmeler adil ve dengeli bir biçimde ücret sistemlerini geliştirme yollarını aramaktadırlar.

1.1.7.8 Endüstriyel ilişkiler

İşçi, işveren ve sendikal ilişkilerinin düzenlenmesini kapsar (Cingöz, 2011: 28). İşçi, işveren ve devlet endüstriyel ilişkiler sisteminin taraflarını teşkil etmektedir. Endüstriyel ilişkiler sistemi, örgütlerin ve çalışma yaşamının yönetimine ilişkin kurallar bütünüdür. İşçi-işveren ilişkisinin sağlıklı bir şekilde yürümesi ile işçi

ve işveren arasında güven duygusu geliştirilmesi için işçi ve işverenin örgütsel amaçlara yönelik hareket etmesi kolaylaştırılmakta, işçinin örgüte bağlanması sağlanmakta ve kurum kültürü sağlamlaştırılmaktadır. Bu sayede işgücü verimliliği artmakta ve önemli bir rekabet üstünlüğü elde edilmektedir (www.udybelgesi.com).

Endüstriyel ilişkiler sayesinde işçi ve işveren arasındaki buzlar erimekte ve anlaşmalar sağlanabilmektedir. Bu nedenle endüstriyel ilişkilerin insan kaynakları yönetiminin işlevleri arasında önemli bir yeri bulunmaktadır.

1.1.8 İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt İçindeki Yeri

İnsan kaynakları bölümlerinin amacı İKY fonksiyonlarının devamını sağlamaktır. İnsan kaynakları yönetimini, sıradan bir yöneticinin altında çalışan personelinin yaptığı işleri takip etmek ve yönlendirmek olarak görmek yerine, işletmenin genel amaç ve politikalarına katkıda bulunmasından dolayı örgütlerin ana bir alt sistemini oluşturmak olarak görmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır (Bingöl, 1990: 10).

İnsan kaynakları bölümü ve yöneticisinin günümüzde üstlenmesi gereken görevleri şöyle sıralayabiliriz (www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari);

1. İşletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda o işletme için en uygun olabilecek insan kaynakları politikalarının tespiti için ön araştırmaları yapmak ve elde edilen bilgileri üst yönetime rapor etmek,
2. Ön araştırmalar sonucu tespit edilen politikalara uygun düzenlemeler yapmak ve düzenlemelerin devamlılığını sağlamak,
3. Yapılan düzenlemelere uygun hareket edilip edilmediğini denetlemek,
4. İnsan kaynakları ile ilgili olan yeni düzenlemelerin takibini yapmak,
5. İnsan kaynakları ile ilgili rutin işlerin sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlayarak diğer yöneticilerin iş yükünü hafifletmek.

İşletmeler rekabet edebilmek ve rekabet güçlerini devam ettirebilmek adına insanı yönetilmesi gereken bir maliyet ve kaynak olarak görmek yerine yatırım yapılması gereken bir varlık olarak görmeye başladı. Bu yaklaşım sayesinde insan kaynakları yönetimi işletmelerin en önemli unsurlarından biri olma yolunda ilerlemektedir. Bugün insan kaynakları bölümleri geçmişe oranla, daha bütünsel bir bakış açısı sergilemek, değişime ayak uydurma ve değişimi yönlendirme sorumluluğunu almak durumundadır (www.mmo.org.tr).

Bir örgütteki insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi, o örgütün büyüklüğüne, örgütün faaliyette bulunduğu iş koluna, üst yönetimin insan kaynaklarına verdiği önemin derecesine göre yani üst yönetimin bu konuyu sahiplenme derecesine göre değişmektedir (Ünsalan, 2010: 51). İnsan kaynakları bölümü, bir dizi faaliyet içermekte ve bunlar örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu bakımdan bir örgütten diğerine farklılık gösteren unsurların olması nedeniyle insan kaynakları bölümünün çapı, yapısı, yetkisi ve örgüt içerisindeki konumu açısından önemli farklılıkların olması normaldir (Bingöl, 1990: 10).

Özetle, İnsan kaynakları bölümü örgüt içinde yönetsel, hukuksal ve psiko-sosyolojik sorunlar üzerinde uzmanlaşmış ve yönetime bir nevi danışmanlık eden bir organ olması nedeniyle bu bölüm, insan kaynakları politikası içinde tanımlanan ilkelere sadık kalarak işletmede insancıl ve sosyal sorunların en iyi ve doğru biçimde çözüm yollarını araştırır ve en etkili biçimde uygulamaya konulmasına yardımcı olur. Diğer taraftan insan kaynakları bölümü, tüm bölümlerin personel politika ve uygulamalarında eşgüdümü sağlamakla görevlidir (Sabuncuoğlu, 1997: 32).

Sosyal sorumluluk bilinci içinde yönetim anlayışını geliştiren ve çevreye açılan ve çevredeki değişimlere duyarlı olan kuruluşlar çevreye kapalı ve salt ekonomik yaklaşan kuruluşlara göre daha başarılı ve uzun ömürlü çalışma şansına sahiptirler. Çevre ilişkilerini sürekli ve düzenli işleten firmalar toplumsal çıkarlarla örgütsel çıkarları aynı potada eritebilen çağdaş kuruluşlar olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2001: 51).

Bu bilinçle hareket eden firmalar insan kaynakları politikalarına daha fazla önem vererek işletmenin genel politikaları ile olan bağı kurmak için çapa göstermişlerdir.

1.1.9 İnsan Kaynakları Yönetiminin İlkeleri

1.1.9.1 Liyakat (Yeterlilik) ilkesi

Özellikle kamu kesiminde İKY için geçerli olan bu ilke, yönetimin tarafsızlığı ile birlikte kullanılmaktadır. Bu ilkeye göre siyasi amaçlı atamaların önüne geçilmesi istenmekte, ayrıca kamu görevlilerinin siyasi davranış ve eylemleri (siyasal partilere üye olma, seçim kampanyalarına katılma, siyasi amaçlı gazete çıkarma, memurluk

dolayısıyla elde edilen gizli bilgilerin çeşitli amaçlarla sızdırılmaması için) üzerine kısıtlamalar getirmektedir (Eröz, 2013: 30).

Örgütlerde yeterlilik ilkesi dar ve geniş anlamda olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Dar anlamda yeterlilik ilkesi; ilgili görevi yapabilecek en uygun çalışanın o göreve getirilmesini ifade eder. Geniş anlamda yeterlilik ilkesi; Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için etkin ve verimli bir insan kaynakları sisteminin kurulması yani çalışanın sadece örgüte giriş aşaması değil girdikten sonra ki tüm aşamalarda verimliliğini yükseltmek adına yapılan çalışmaların bütünüdür (Ünsalan vd, 2010: 44).

Çalışanların sahip oldukları işi benimseyerek ve çalıştıkları birime güvenerek yola devam edebilmeleri için liyakat ilkesinin son derece önemli bir ilke olduğu söylenebilir.

1.1.9.2 Kariyer ilkesi

Çalışanlar işe alınırken sahip oldukları deneyim, tecrübe ve nitelikler gibi özellikler dikkate alınarak ayrıntılı bir araştırma yapılmalı ve atanacağı kadronun gerektirdiği tüm niteliklere sahip olan çalışanlar tercih edilmelidir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri de, işe alımlarda adaylar arasından doğru kriterlere sahip olanları seçmek ve bu seçimi yaparken de işletmenin elinde bulunan iyi niteliklere sahip olan çalışanları da işletmede tutabilmek adına gerekli kariyer planlamasını da yapmaktır. Bu nedenle kariyer ilkesi çok önemlidir (Aygeyik vd., 2012: 22).

Kariyer hem çalışanı ilgilendirirken hem de örgüt içerisinde çalışanlar arasından hangisinin yükseleceğini kimlerin üst yönetim kadrosunda görev alacağını belirleyeceği için bire bir örgütü de ilgilendirir. Örgütte uygulanan kariyer ilkesi sayesinde çalışanların hem motivasyonu ve örgüte olan bağlılığı artacaktır hem de aidiyet duygusu gelişecektir (Ünsalan vd, 2010: 44).

1.1.9.3 Eşitlik ilkesi

İşletme, çalışanlar arasında dil, ırk, cinsiyet, düşünce, inanç ve din ayrılığı gözetmeksizin, çalışanların işe başladığı ilk günden işten ayrıldığı ya da çıkarıldığı güne kadar eşitlik ilkesine uygun hareket etmelidir. Özellikle işe alma ve işte

ilerleme konularında fırsat eşitliği tanınmalı, çalışanın beceri, bilgi, kişilik ve yeteneklerinin dışında kalan özelliklere yer vermemelidir (ikygap.com).

İki temel görüşü baz alan eşitlik ilkesinin kabul gördüğü görüşlerden birinde çalışanlar daha mekanik olarak algılanmakta ve insan kaynağı amaç değil araç olarak görülmektedir. İkinci görüş olan sosyal adalet görüşüne göre; fırsat eşitliği çalışanlar arasındaki hemen hemen tüm farklılıkları ortadan kaldıran ve çalışma barışını sağlayan bir yaklaşım olup bunu sağlamak insan kaynakları yönetiminin sosyal görevleri arasında yer almaktadır (Aygeyik vd., 2012: 22).

1.1.9.4 Güvence ilkesi

İş gören çalıştığı kurumdan güvence bekler. Aidiyet duygusu ile bağlandığı kurumundan karşılığında bir takım beklentilere girer; çok büyük bir hata yapmadıkça özlük hakları ile ilgili bir kayba uğratılmayacağından emin olmak ister (www.egitirim.gen.tr).

Kendisini örgüte aday olan çalışan kendisi hata yapmadığı sürece iş yaşamı ile ilgili herhangi bir tereddüt yaşamak istemez. İşini kaybetme korkusu yaşayan bir çalışandan verim beklenemeyeceği için işveren tarafından bu güvencenin sağlanması yerinde bir davranış olacaktır.

1.1.9.5 Yansızlık ilkesi

İşgörenlere eşit biçimde yaklaşılması ve siyasi amaçlı atamalardan kaçınarak terfi, ücretleme, ödüllendirme ve cezalandırmada işgörenler arasında ayırım yapılmamasını ifade etmektedir.

Terfi, ücretleme, ödüllendirme ve cezalandırma gibi konularda ayırım yapıldığının çalışanlar tarafından fark edilmesi sonucunda çalışma barışı bozularak çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olacaktır. Bu nedenle işverenlerin bu konuda son derece hassasiyet gösterip özellikle akraba ilişkilerini gözardı ederek yansız davranmaları gerekmektedir.

1.1.9.6 Açıklık ilkesi

Açıklık ilkesi, örgütün uygulayacağı siyasalar ve yapacağı işler hakkında çalışanlar arasında ayırım yapmaksızın tüm çalışanların bilgisinin olması anlamına

gelmektedir. Bu nedenle ara sıra örgüt içi toplantılar düzenlenerek çalışanlar bilgilendirilmelidir. İnsan kaynaklarının belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi büyük ölçüde açıklık ilkesine bağlı olmaktadır. Belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda takip edilecek olan politikaların tespiti ve uygulanmasında çalışanların tamamının desteğinin alınması şirket içi toplantılar aracılığı ile sağlanmalıdır. Bu amaçla başta üst kademedeki yöneticilerin desteği alınarak ara kademe yöneticilerin, tüm çalışanların ve temsilcilerin izlenecek politika konusunda bilgilendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 22).

İnsan kaynakları yönetiminin politikalarından beklenen başarının elde edilebilmesi için çalışanlar tarafından benimsenmesi gerekir. Bu benimsemenin sağlanabilmesi için ise ilgili politikalarla ilgili çalışanların gerektiği kadar bilgilendirilmesi yani üst yönetimin açık ve şeffaf olması gerekmektedir.

1.1.9.7 Gizlilik ilkesi

İnsan kaynakları bölümünde her çalışanın işe ilk girdiği günde kendi adına açılan kendine özgü bir dosyası bulunmaktadır. Bu dosya çalışanın kimliğini, özlük haklarını, eğitim hayatını, sosyal durumunu ve genellikle her yıl yapılan performans değerlendirme belgelerini içermektedir. Özellikle performans değerlendirme belgeleri ile ilgili gizlilik hususunda bu belgelerin muhatabı olan kişinin çalıştığı kuruma karşı inancının tam olması gerekmektedir. Ayrıca çalışanlara disiplin konularında bir ceza verilmişse bunun kişiye özel ve gizli olarak iletilmesinde yarar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011: 22,23).

Yukarıda bahsedilen açıklık ilkesinde çalışanların insan kaynakları yönetiminin politikaları ile ilgili gerektiği kadar bilgilendirilmesi ifadesinden anlaşılacağı gibi açıklık ilkesine göre bilgilendirme yapılmalı ancak gizlilik ilkesine göre de gerektiği kadar bilgilendirme yapılmalıdır. Yani işletme de çalışan herkes her konuda bilgi sahibi olmamalıdır.

1.1.9.8 Halef yetiştirme ve yönetim geliştirme ilkesi

Bu ilkeye göre her bir yönetici kurumunda herhangi bir sebeple ayrıldığı takdirde kendinden sonra görevi devralacak kişinin zor duruma düşmemesi için ve işlerin aksatılmadan yürütülebilmesi için görevini geçici ya da sürekli olarak

doldurabilecek bir ast yetiştirmelidir. Bu ilkeye çok sık uyulmamasına rağmen etkili bir yönetimin temel anahtarlarından biridir. Uygulamada bir yönetici istifa ettiğinde, yükseldiğinde ya da hastalandığında yerini dolduracak birisini bulmakta güçlükler yaşanmaktadır. Bir bakıma bu ilke yetki devrini de özendirmekle birlikte aslında yetki devri, evrensel bir örgütlenme ilkesi olmakla birlikte üstler bunu kendi pozisyonlarına tehdit olarak görebilmektedir. Yöneticiler yetki devredilecek astın daha yeterli olacağı ve onun başarısının üstün makamını tehlikeye sokabileceği endişesini taşıyor olabilirler. Bu durum çalışanlar arasındaki rekabetin daha yoğun olduğu özel sektörde daha sık görülmektedir. Bu ilkeye uyulması özellikle yönetimde istikrarın sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Eröz, 2013: 31).

Özetle; yöneticilerin herhangi bir kaygı taşımadan astlarını, bir gün üst pozisyonlarda yer alma ihtimalini düşünerek bu pozisyonlar için hazırlamaları gerekmektedir. Bu durumu kendi makamları için bir tehdit unsuru olarak görmekten vazgeçip olaya profesyonel bir biçimde yaklaşımları buldukları pozisyonun saygınlığına yakışır bir davranış olacaktır.

1.2 İnsan Kaynakları Politikası Kavramı

1.2.1 İnsan Kaynakları Politikasının Tanımı

İnsan kaynakları politikası, insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili uygulamalarda izlenecek temel kuralları ifade eder. İnsan kaynakları politikasının temel kuralları, işletme amaç ve hedefleri ile aynı doğrultuda olmak durumundadır. Politikalar değişmez kesin ya da kati kurallar olmamakla birlikte ancak, tutarlı olduğu takdirde kendisinden beklenen başarıyı gösterebilecektir. Olayların gidişatına göre kolaylıkla değişebilen esnek bir yapı gösteren bir politikaya politika demek mümkün değildir. İnsan kaynakları politikası, işletme bünyesinde çalışanların tümünü kapsar ve çoğu zaman işletmenin üst düzey yönetimince tespit edilir. Bütün bu tespitlerden sonra insan kaynakları politikasını tanımlayacak olursak; insan kaynakları politikası, insan kaynaklarına ilişkin tüm faaliyetlerin, yönetici kadroların ve yardımcı organların, insan kaynakları yönetimi konusunda ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesiyle birlikte üst yönetiminde desteğinin alınması suretiyle, işletme genel yönetimi tarafından insan kaynakları yönetimine ilişkin

olarak saptanmış temel ilke, eğilim ve amaçların ve hedeflerin tamamıdır (Gültekin, 2007: 63).

1.2.2 İnsan Kaynakları Politikalarını Etkileyen Unsurlar

İnsan kaynakları politikalarını etkileyen unsurlar; Ekonomik faktörler, Sosyopolitik ve Yasal faktörler, İşletme ile ilgili faktörler ve Piyasa, Rekabet ve Teknolojik Faktörler olmak üzere dört başlık altında toplanabilir.

1.2.2.1 Ekonomik faktörler

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin hem insan kaynaklarına verdikleri önemin derecesi hem de ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının niteliklerinde önemli değişimler gözlemlenmektedir. Ancak günümüzde sadece üniversite mezunu olmak yeterli olmamakta, birkaç yabancı dil bilmek, işe alınmak için tercih nedeni olmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında ise, artan enflasyon da işgücü planlamasını etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Enflasyonun sürekli yüksek olduğu dönemlerde enflasyona paralel olarak iş gücü maliyetlerinin de artması, işletmeleri en uygun, insan gücü planlaması yapmaya yönlendirmektedir. Diğer taraftan işletmeler dışa açıldıklarında rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek için nitelikli insan gücüne gittikçe daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Ertürk, 2011: 63,64).

Yaşanan ekonomik değişimler hayat pahalılığını beraberinde getirdiğinde çalışanlar yaşam standartlarını en azından sabit tutmak adına enflasyon farkı ya da ücret artışı şeklinde bir artış beklentisine girmektedirler. Bu da insan kaynakları politikalarını etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.2.2 Yasal faktörler

İşletmeler insan kaynakları politikalarını planlarken, içinde buldukları ülkenin yasalarına uymak zorundadırlar. İnsan kaynakları konularında çıkarılan birçok yasa, işletmenin bağımsız hareket etmesinin önüne geçen bir durumdur. Örneğin; Asgari ücretin belirlenmesi, Çalışma koşullarının düzenlenmesi, İş kazaları, meslek hastalıkları ve hastalık halinde ücret ödenmelerinin devamının sağlanması

gibi konularda ilke olarak çalışanların haklarının korunması amacıyla birçok yasal zorunluluklar getirilir (Çam, 2011: 89).

Çalışma süresi, çalışma koşulları, istihdam biçimleri konusundaki yasal düzenlemeler personel ihtiyacını etkilemektedir. Örneğin örgütte çalışma süresinin 8 saatten 7 saate düşürülmesi durumunda personel sayısının artacağı beklentisi oluşur. Başka bir örnek olarak erken emeklilik nedeniyle aktif olarak çalışan bir personelin pasif olması yani örgütten ayrılması söz konusu olabilir. Bu nedenlerle insan kaynakları planları yapılırken bu planlardan başarı elde edilebilmesi için planları etkileyecek yasaların önceden bilinmesi önemlidir (Tunçer, 2011: 104).

1.2.2.3 İşletme ile ilgili faktörler

Günümüzde, global olarak bakıldığında örgütlerin ölçek büyüklüklerinin, yapı ve faaliyetlerinin değişimlerinin teknolojik ve ekonomik faktörlere bağlı olduğu görülmektedir. Bu gelişmeler neticesinde başarılı olmak isteyen üst düzey yöneticiler rasyonel stratejiler belirlemek ve bunları etkin bir şekilde uygulamak zorundadırlar. Bu noktadaki en büyük sorumluluk işletmenin değişik kademelerindeki yöneticilere düşmektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticiler tarafından benimsenmeyen hiçbir faaliyet çalışanlar tarafından da kabul görmez. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı küresel piyasalarda, İK yönetimi, stratejik yönetim sürecinin başarısı açısından önemli bir mihenk taşı haline gelmiştir. Bireysel düzeyde yürütülen insan kaynakları uygulamaları, (çalışanları bulma, seçme, eğitme, performanslarını değerlendirme, ödüllendirme ve işten ayırma gibi süreçler) örgüt stratejileri doğrultusunda yönlendirildiği takdirde bir anlam kazanacaktır. İK yönetimi de örgütün stratejik amaçlarına ulaşmasını etkiler. Öncelikle örgütlerin insan kaynakları planları örgütsel stratejilerle uygun şekilde oluşturulmalı ve sonrasında bu stratejilerin insan kaynakları planlaması üzerindeki etkileri saptanmalıdır (Tunçer, 2011: 107).

1.2.2.4 Piyasa, rekabet ve teknolojik faktörler

İşletmenin içinde bulunduğu piyasanın “durgun ve dengeli” veya “değişken” olması durumuna göre piyasanın rekabet koşulları ve rekabetin yapısı ve işletmenin stratejisi değişim göstermektedir. İlaveten yaşanan teknolojik değişiklikler işletmenin üretim ile ilgili tüm aşamaları ve kararlarını etkileyecektir. Yeni teknolojiler yeni

hammadenin kullanımını ve yeni mal ve hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda yaşanan nitelikli eleman sıkıntısı, işletmenin nitelikli eleman ihtiyacını karşılayabilmesi için rakip işletmeler ile rekabete girmesine neden olur. Bu sebeple işletmeler nitelikli elemanı kendilerine çekebilmek için rakiplerine göre daha yüksek ücret ve ek ödemeler vermeleri neticesinde işgücü maliyetlerinin yükselmesine neden olacaktır (Demiral, 2011: 50).

Teknolojik yeniliklerin artmasıyla birlikte teknoloji yoğun çalışmaya başlayan birimlerde çalışan personel sayısı azalabilmekte ya da yeni bir teknolojinin gelmesiyle birlikte ilgili alanda nitelikli personel ihtiyacı artabilmektedir. Bu gibi nedenlerle teknolojik değişimler insan kaynakları planlamasını etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS VE PERFORMANS YÖNETİMİ

2.1 Performans Kavramı

Performans kavramını çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımları şu şekilde sıralayabiliriz;

1. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre performans, başarımlar olarak ifade edilmektedir.
2. Baş'a göre performans; bir işi yapan bir bireyin ya da işletmenin o işi yaparak amaçlanan hedefe ne kadar ulaşabildiğinin ölçüsüdür (Karakoç, 2009: 72).
3. Barutçugil'e göre performans; bir örgütün stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesi için o örgütteki çalışanların verdikleri emeğinin tamamının değerlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Karakoç, 2009: 72).
4. Erdoğan'a göre performans; kişinin kendisine uygun olarak verilen yani kendisi için doğru olarak tanımlanabilecek olan işi, makul sayılabilecek ölçülerde gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir (Akçakanat, 2009: 25).

2.2 Performansı Etkileyen Faktörler

Çalışanların performanslarının seviyesinin değişimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların performansını etkileyen bu faktörler; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel olarak aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1 Kişisel Faktörler

Kişilerin performansını etkileyen her bireysel özelliğın ağırlığı işin yapısına göre farklılıklar gösterecektir. Bu durumda bireysel özelliklerin çokluğu performansa

kolaylıklar sağlayacak, sonuçta performans artacaktır demek doğru olacaktır. İşgörenin bireysel performansının artırılması için özellik ve yetenekleri ile işi arasında uyum sağlamak, bu amaçla da özellik tespiti yapmak yöneticinin temel çabaları arasında yer alacaktır (Yerli, 2006: 9).

2.2.2 Örgütsel Faktörler

Bireysel performansı etkileyen bir diğer faktör de örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler arasında; örgütün yapısı, misyonu, yönetim politikaları, görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı, çalışma koşulları gibi faktörler yer almaktadır. Yılmaz, örgüt yapısı, örgütteki biçimsel ve doğal ilişkiler, örgütün ideolojisi, yapılan işin ve eldeki araç ile gerecin niteliklerinin de kişinin başarı durumu ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir (İzmen, 2009: 5).

2.2.3 Çevresel Faktörler

Örgüt bir toplumsal sistemdir; bu nedenle toplumsal çevre ile etkileşim içindedir. Örgütler, bir şekilde çevreyle alışveriş ilişki içerisinde olmak, çevrelerinden girdiler almak ve çevrelerine bir takım çıktılar vermek durumundadırlar. Örgütün kullandığı teknoloji, insana verdiği değer, görev dağılımı, çevresel nüfus, çevrenin ekonomik, ideolojik, psikolojik ve kültürel yapısı, örgütün başarısını etkileyen faktörler arasındadır. Örgüt ve örgütü oluşturan işgörenlerin başarıları, büyük ölçüde çevre ile kurulan bu ilişkilerin niteliğine bağlı olarak değişmektedir (Işık, 2012: 20,21).

2.3 Performans Unsurları

Performans birçok unsurun bir araya gelmesinden oluşan bir olgudur. Performans unsurları tutumluluk, etkililik ve verimlilik olmak üzere üç başlık altında toplanabilir.

2.3.1 Tutumluluk Unsuru

Tutumluluk, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda işletmenin sahip olduğu kaynakları optimum seviyede kullanarak doğru zaman ve doğru yerde en az

maliyetle elde edebilmesidir. Alternatif durumlar arasında seçim yapmak söz konusu olduğunda tutumluluk kavramından bahsetmek doğru olacaktır. Bu nedenle tutumluluk, tasarruflu davranmak ve kaynakların israf edilmeden en az maliyetle kullanılmasını sağlamak demektir. Ancak tutumluluk, hiçbir zaman sıfır harcama yapmak demek değildir. İhtiyaçlar ölçüsünde fazla harcama yapılmaması demektir (Ada, 2008: 2,3).

2.3.2 Etkinlik Unsuru

Etkinlik kavramı, verimlilikten daha geniş bir içeriğe sahiptir. Etkinlik bir kurumların belirledikleri politikalarla ve aldıkları önlemlerle önceden belirlenen amaçlarına ne derece ulaştıklarını ifade eder. Diğer unsurlarda olduğu gibi etkinlik unsurunun da belirli koşulları vardır. Etkinliğin sağlanabilmesi için bu koşulların kullanılabilir nitelikte olması gerekir (Aydın, 2007: 35).

2.3.3 Verimlilik Unsuru

Genel bir ifadeyle verimlilik; doğru olan işleri, doğru ve ekonomik şekilde yapmak olarak tanımlanabilir. Teknik anlamda ise verimlilik, toplam performansı oluşturan temel bir boyuttur. Verimlilikte amaç optimuma ulaşmak yani, optimum kaynak harçayarak en yüksek ve en ekonomik sonuca ulaşmaktır. Son olarak verimlilik bir üretim veya hizmet aşamasının belli bir döneminde, elde edilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılması gereken kaynakların (girdi) birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıyı ifade etmektedir (Karakaya, 2008: 44).

Verimlilik şu şekilde formüle edilir:

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}} \quad \text{(Denklem 2.1)}$$

2.4 Performans Yönetimi

Performans yönetimi terim olarak onu ilk defa 1976 yılında kullanan Beer ve Ruth'a göre; yöneticilerin geri bildirimlerini sağladıkları, gelişme sürecinde planlarını destekleyen bir sistemdir (Öztürk, 2009: 29).

Performans yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi açısından son derece önem taşımaktadır. İyi planlanan ve doğru bir şekilde uygulanan bir performans değerlendirme sisteminin örgütlere sağlayacağı yararlar oldukça fazladır. İyi bir performans yönetimi; yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesine, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılarak bunların düzeltilmesine, çalışanlarının daha yakından tanınmasına, onlara yetki ve sorumluluk devredilmesine imkan sağlar. Aynı şekilde, performans yönetimi sayesinde geri bildirim ile değerlendirme sonuçlarının çalışanlara aktarılması mümkün olur. Ayrıca performans değerlendirme ve ölçme, organizasyonda mikro ve makro düzeyde verimliliğin artmasına yardımcı olur (Özer, 2013: 39).

2.4.1 Performans Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Performans yönetimi, strateji ve insanların yeteneklerinin geliştirilerek iş hedefleriyle bütünleştirilmesi ve organizasyon hedeflerine kanalize edilmesidir. Performans Yönetiminde stratejik işler, uzun vadeli hedeflerle uyumlu ve yönetim uygulamaları ile iç içe bulunmaktadır (<http://www.ias.com.tr/tr/Content/performans-yonetiminde-temel-stratejiler-i>).

Performans yönetimi, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, yaptıkları işe olan hakimiyetlerinin ölçülmesi, aidiyet duygularının derecesinin tespiti, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Ancak diğer taraftan, çalışanların yaptıkları işi sahiplenmesi ve işe odaklanması, yeteneklerinin geliştirilmesi için bir fırsat niteliğinde olup aynı zamanda da amaç ve hedeflerin belirlenmesi için ve bunlara ne ölçüde ulaşıldığının tespit edilmesidir (Ergün, 2008: 19).

2.4.2 Performans Yönetiminin Genel Amaçları

En temel amacı çalışanların, hem bireysel olarak hem de örgütün bir parçası olarak, işletmenin iş akış diyagramındaki her bir aşamada hem kendi gelişimlerine hem de işletme performansına katkı sağlayabilecekleri bir düzeni sağlamaktır. Genel olarak Performans yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Ada, 2008: 17);

1. Organizasyonun performansını arttırabilecekleri bir yapı oluşturmak,
2. Çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmelerine ortam sağlayarak daha verimli ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak,
3. Çalışanlar ile üst yönetim arasında açıklık ilkesi kapsamında daha şeffaf bir çalışma ortamı sağlamak,
4. Belirlenen hedefler ve performans kriterleri doğrultusunda yöneticilerle çalışanların ortak bir paydada buluşmasını sağlamak,
5. Çalışanların performanslarının belirli kriterlerle ve belirli dönemlerde objektif bir ölçülerek değerlendirilmesini sağlamak,
6. Çalışanların performansını arttırmasını ve yaptıkları işte daha da ilerlemelerini sağlayacak bir yapı oluşturmak,
7. Çalışanların işletmeye olan güvenini yüksek tutabilmek için dürüst ve şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemek.

2.5 Performans Yönetim Süreçleri

Performans yönetim süreçleri; Performans Planlama, Performans Değerlendirme ve Performans Geliştirme olmak üzere üç başlık altında aşağıda incelenmiştir.

2.5.1 Performans Planlama

Planlama bir işletmenin geleceğine dönük olarak yapmak istedikleri şeyleri belirlemeye yönelik olarak yaptıkları çalışmalar ve çalışmalar sayesinde işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit etme sürecidir. Bu süreç planlarla sonuçlanır. Planlar, planlama ile ulaşılmak istenen hedeflere giderken kat edilen yollardaki etkinliklerin iletişimi, koordinasyonu ve uygulanmasını esas alan hareket düzenini gösteren belgelerdir (Akal, 2011: 79).

Sağlıklı bir performans yönetimi için atılması gereken ilk adım planlamadır. Planlama ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri açıkça ortaya çıkarılırken ileriye dönük olarak yapılması gerekenler de belirlenmiş olur. Yani performans planı yönetimin önceliklerini ortaya koyan kritik noktaların, amaçların ve stratejilerin belirlendiği bir belgedir. Planlar hazırlanırken kurumun geçmiş yıllardaki verileri, piyasada yaşanan gelişmeler, genel ekonomik koşullar ve hükümetin genel politikası göz önünde bulundurulmak zorundadır (İzmen, 2009: 15).

2.5.2 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme yapmanın iki önemli amacı bulunmaktadır. Birincisi üst yönetimin karar mekanizmasını çalıştırabilmesi için çalışanların ve genel olarak işletmenin performansı hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Performans değerlendirmenin ikinci amacı ise, çalışanların görev tanımlarında belirtilen standartlara uyup uymadığını ve uyuyorsa ne ölçüde uyduğunu göstermektir. Bu bilgi çalışanların işletme içerisinde kariyer planlamasını yani görevlerinde yükselme kriterlerini belirleme noktasında üst yönetim açısından altın değerinde bir bilgidir (Bakan vd, 2012: 3).

2.5.3 Performans Geliştirme

Performansın geliştirilmesi, performans yönetimi sisteminin en önemli adımlarından biridir. Çalışanın performansının geliştirilmesi için personel danışmanlığı, eğitim yönlendirme, disiplin programları, pozitif güçlendirme sistemi ve işe yönelik değişiklikler gibi stratejiler kullanılmaktadır. Bu stratejiler ile yapılmak istenen esasında, personelin çalışma yaşamında kendisini olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılmasına ve performans düzeyinin artırılmasına yardımcı olmaktadır (Dilsiz, 2006: 116).

2.6 Performans Yönetiminin Faydaları

Performans yönetimi çalışanları etkin bir şekilde yönetebilmek adına kullanılan ve tüm örgütsel faaliyetleri kapsayan bir çatıdır. Bu çatıda, pek çok etkinlik ve yönetsel faaliyet yer almaktadır. Bundan dolayı performans yönetiminin örgütlere katkısı çok fazladır. Performans yönetiminin en temel amacı, çalışanların kendi

becerilerini ve örgüte olan katkılarını sürekli geliştirebilmeleri için, hem çalışanların hem de ekiplerin sorumluluk bilincini ve aidiyet duygularını arttırarak bir kurum kültürü oluşturmaktır. Örgütler bu sayede çalışanların örgüt içindeki ulaşabilecekleri noktaları görerek standartların altında kaldıklarında ödül almalarının etik olmadığı, standartların üstüne çıktıklarında ise ödül almayı hak ettiklerini ifade eden bir yapı inşa ederek personellerinin performanslarını kontrol etmektedirler (Özer, 2013: 40).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ VE YÖNTEMLERİ

3.1 Performans Değerlendirmenin Tanımı

Performans değerlendirme ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Genel olarak literatürde performans değerlendirme, kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş disiplinini, davranışlarını ve benzeri niteliklerini diğer kişilerle karşılaştıran, personelin başarılılığı ve başarısızlığı hakkında bir kanaat oluşmasını sağlayan, personelin işindeki başarısını o işin gerektirdiği kriterlere göre değerlendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bakan vd., 2003: 105).

Performans Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre başarı, verim artırımı anlamlarına gelmektedir. Bir işletmenin performansı, işletmenin önceden belirlenen amaç ve hedeflerine ne kadar ulaşabildiğini verilerle ifade eder. Performans kişinin herhangi bir konudaki etkinliğinin ve verimlilik düzeyinin önceden belirlenen standartlara göre tespit edilmesidir. Aynı zamanda performans, çalışanların sahip oldukları görev tanımları çerçevesinde görevlerinde ne kadar başarılı olduklarının ve verimli olup olmadıklarının tepe yönetim tarafından takip edilmesi ve bu sayede kariyer basamaklarını daha emin adımlarla çıkmaları için adeta bir fırsat niteliğindedir (Yumuşak, 2009: 4).

Kısaca performans değerlendirme, bir bireyin veya takımın iş performansını gözden geçirme ve değerlendirme sistemidir (Bingöl, 2013: 369).

3.2 Performans Değerlendirmenin Önemi

İşletme içerisinde çalışan personelin işteki başarılarını belirleyebilmek yani performansını değerlendirmek insan kaynaklarının en önemli işlevlerindedir.

Performans, personelin görevinde kendisinden ne beklediği ile gerçekte ne yaptığı arasındaki farktan ibarettir (Karakoç, 2009: 19).

Sürekli gelişimin ve değişimin olduğu bir ortamda, çalışanların iş yapma biçimlerine ve yaptıkları iş'te ne kadar verimli olduklarına bakmak gerekmektedir. Bunun nedenle insan kaynakları yöneticisi için çalışanların performans düzeylerinin ölçülmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Performans değerlendirme yöntemiyle çalışanların başarı seviyesinin tespiti, insan kaynakları birimi ve işletme açısından yadsınamaz bir öneme sahiptir. Değerleme işlemi yapıldıktan sonra elde edilen bilgiler, insan kaynakları yöneticisi ve birim yöneticisi tarafından doğru yöntemlerle objektif bir şekilde yönlendirildiğinde, örgütün performansının artırılması sayesinde örgütün başarısına katkı sağlamaktadır (Yumuşak, 2009: 4).

3.3 Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirme sistemleri uygulandığında oluşan çıktılar iyi kullanıldığı takdirde, organizasyonlara çok çeşitli yararlar sağlamaktadır. Performans çıktılarının değerlendirilmesinin sağladığı yararları şu şekilde sıralamak mümkündür. Bunlar (Korkmaz, 2013: 44);

1. Personelin başarısının adil ve standart ölçütlerle ölçülmesi,
2. Aktif bir iletişim sağlayarak bireylere geri bildirimde bulunulması,
3. Personellere eğitim verilmesi sonucu personelin bireysel gelişimi sağlanarak işletmenin aktifliğinin yükseltilmesi,
4. Personelin hal ve hareket, bilgi ve donanımlarını izleme ve değerlendirme olanağı,
5. Personelin geliştirilmesi ve performansının geliştirilmesi için yapılacak çalışmalara kaynak teşkil etmesi.

Bunlara ek olarak, performans değerlendirme yöneticilerin kendi öz eleştirilerini yapmalarını da sağlar. Çünkü bir nevi personelin başarılı olup olmamasında kendisinin ve takım arkadaşlarının etkisinin olabileceği gibi birim yöneticisinin de etkisi büyüktür. Yöneticiler bu sayede personellerine ne kadar katkı sağladıklarını görerek kendilerini geliştirme konusunda daha etkili adımlar atabileceklerdir (Benligiray, 2010: 151).

3.4 Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemlerini detaylı olarak sıralamak gerekirse, öncelikli olarak bütün yöntemleri iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve modern performans değerlendirme yöntemleridir.

3.4.1 Geleneksel Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemlerinin ilk ana başlığı olan klasik performans değerlendirme yöntemleri, çalışanların işe girdikleri andan itibaren başlayan ve değerlendirmenin yapılacağı zamana kadar olan sürece ait performansı ölçme imkanı vermektedirler. Genel olarak alt kademedeki çalışanların performansının ölçümünde kullanılmaktadır (İzgi, 2013: 56).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri arasında İşaret Listesi Yöntemi, Kritik Olay Yöntemi, Grafik Derecelendirme Yöntemi, Zorunlu Dağılım Yöntemi, Karşılaştırma Yöntemleri ve Kompozisyon Yöntemi yer almaktadır.

3.4.1.1 İşaret listesi yöntemi

Değerleyicinin üzerindeki yükümlülüğü azaltmak için, bu yöntem kullanılmaktadır. Bu yönteme göre değerleyiciler, çalışanların başarılarını değerlendirmekten ziyade, onların çalışmaları ile ilgili çeşitli yorumlarda bulunurlar. İşaretleme Listesi Yöntemi, esas itibariyle ağırlıklı kontrol listesi yönteminin değişik bir biçimidir. Yöntemde; belirlenen davranışı çalışmada aramak yerine, çalışanı tanımlamak üzere en uygun davranışın belirlenmesi ilkesi benimsenmiştir (Tavas, 2011: 43).

İşaretleme Listesi Yönteminde, çalışanın davranışlarını ve çalışmasını belirlemek amacıyla bir seri sorunun bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır. Sorular genellikle evet-hayır şeklinde yanıtlanır. Değerleyici, çalışan hakkında bir soruya yanıtın “Evet” veya “Hayır” olduğunu göstermek için (√) işaretini koyar. Bir başka şekilde de çalışanın niteliklerini ve davranışlarını belirleyen değişik derece tanımları kullanılır. Değerleyici, çalışanın durumunun bu tanımlardan hangisine uyduğunu araştırıp yan tarafına yine (√) işareti koyar veya en uygun olanını seçer.

Daha sonra işaretlenen ifade veya tanımların değerleri toplanıp ortalamaları alınır. Bunun dışında eğer Ağırlıklı Kontrol Listesi tekniği kullanılıyorsa, önceden tanımlara tek tek ağırlık verilmesi gerekir. Değerleyici, çalışanın durumuna uyan tanımı işaretler, daha sonra işaretlenenler toplanarak başarı derecesi bulunur. Ancak tanımlara ayrıca puan değeri verilmişe, tartılar puanlarla da çarpılarak ağırlıklı değerler saptanır (Tavas, 2011: 44).

3.4.1.2 Kritik olay yöntemi

Kritik olay yönteminde değerlendirmeyi yapan kişi, çalışan personelin işlerini yaparken aşırıya kaçan olumlu ve olumsuz tutum ve davranışlarını tespit etmektedir. Bunun yapılmasındaki amaç ise çalışan personelin iş ortamındaki verimliliğine ya da başarı ve başarısızlığa doğrudan etki etmesidir. Kritik Olay Yöntemi'nin hazırlanış aşaması uzun bir zaman dilimi gerektirmesine karşın, değerleme yapılan çalışanın eksik ve zayıf yönlerinin tespit edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca değerleme yapan kişiye geribildirim sağlaması açısından yararlı olacaktır. Diğer taraftan, olumsuz yönleri arasında, çalışanların başarı durumlarını doğrudan yansıtmaları ve kayıt altına alınması düşünceyi çalışanları rahatsızlık etmekte ve olumsuz yönde etkilemektedir (Akdağ, 2013: 39).

Bu yöntem sayesinde yönetici çalışanını yıl boyunca değerlendirirken çalışanın sadece en son performansını almanın yarattığı olumsuzlukların önüne geçmektedir. Bu yöntemin bir diğer avantajı ise çalışanın eksikliklerini nasıl gidereceğine ilişkin örneklerin bulunmasıdır. En önemli dezavantajı ise; rakamsal bir değerlendirme olmadan çalışanları değerlendirmesidir (etin, 2013: 131).

3.4.1.3 Grafik derecelendirme yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi en sık kullanılan ve en eski değerlendirme yöntemlerinden biridir. Geniş bir kullanım alanı vardır. Bir diğer adı da standart puanlama cetveli olan bu yöntemde, değerlendirmeyi yapan yöneticiden yılda bir kez olmak üzere her çalışan için bir değerlendirme formu doldurması istenmektedir. Form üzerinde yer alan çeşitli nitelik ve faktörler bulunmaktadır. Bu nitelik ve faktörlere bakılarak değerlendirme yapılmaktadır (Akdağ, 2013: 38).

Grafik Dereceleme Yöntemi'nin avantajları arasında; uygulaması kolay bir yöntem olması, değerlendirmenin kısa sürede yapılması ve sonuçlanması sayesinde işletmeye olan maliyetinin düşük olması yer alırken dezavantaj olarak bazı kriterlerin rakamlara dökülememesi nedeniyle çalışanlar arasındaki farkların tam olarak ortaya konamamasıdır (Ayan, 2011: 211).

3.4.1.4 Zorunlu dağılım yöntemi

Zorunlu dağılım yönteminde çalışanların performansları karşılaştırılır. Karşılaştırılan bu performanslar, önceden tespit edilen yüzde oranlarına göre ayrı ayrı performans düzeylerine dağıtılacaktır. Performans yönetiminde bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi çalışanlar arasında her zaman tespit edilemeyecek olan hassas denilebilecek farklılık yaratabilecek noktaları tespit edip ona göre gerekenleri yapabilmektir (Atasoy, 2012: 32). Burada çalışanlar performanslarına göre 5 skalaya yerleştirilir;

%15 En Yüksek Performans

%20 Yüksek Performans

%30 Orta Seviyeli Performans

%20 Düşük Performans

%15 Çok Düşük Performans

Çalışanların performans düzeylerinin çan eğrisi biçiminde olduğu bu yöntemin sadece çok sayıda çalışana uygulanabilmesi en önemli sorundur. Aynı zamanda dağılım normal bir eğri şeklinde olsa da, tüm çalışanların tam anlamıyla derecelendirilememesi yani bazılarının gözden kaçması nedeniyle her zaman doğru sonuçlar veremeyebilmektedir (Atasoy, 2012: 33).

3.4.1.5 Karşılaştırma yöntemleri

3.4.1.5.1 Sıralama yöntemi

Bu yöntemde işgörenler, değerlendirme yapacak olan kişi tarafından performanslarına göre sıralanırlar. Bu yöntem, bir işgörenin diğer işgörenler ile karşılaştırılması esasına dayanır. Değerleme yapacak olan işgören sayısına göre hazırlanan çizelgede, değerlemede göz önüne alınacak olan nitelikler belirlendikten

sonra, bu niteliklere en uygun ve başarılı olan işgören çizelgenin en üst kısmına, en başarısız olarak değerlendirilen işgörenin ismi ise en alt kısmına yazılır. Başarılılar en üste, başarısızlar ise en alta yazıldıktan sonra kalanlar ise bu iki grubun arasına yazılır. Değerlemenin daha ayırıcı olması için, gerekirse sıralamayı tek bir grup halinde yapmak yerine, değerlemeye alınacak işgörenler üçe bölünüp yetersiz olan üçte birlik grup, ortalama başarı faktörlerine sahip üçte birlik grup ve yeterli olan üçte birlik gruplara ayrılabilir. Bu yöntem uygulama açısından en kolay yöntemdir (Tarcan, 2001: 34).

3.4.1.5.2 İkili karşılaştırma yöntemi

İkili Karşılaştırma Yöntemi, belirli bir birimde çalışan personellerin birbirleri ile kıyaslanması sonucu belli bir sıralamaya tabi tutularak sonuçların alındığı bir yöntemdir. Çalışanlar bir matris tablosuna yerleştirilerek her bir çalışan diğer bir çalışanla karşılaştırılarak diğer çalışana göre daha üstün olduğu durumlarda “+” işareti koyulmak suretiyle bir form oluşturulur. Karşılaştırma neticesinde “+” sayısı toplamı en yüksek olandan en düşük olana doğru çalışanlar sıralamaya koyularak bir form doldurulur (Ayan, 2011: 215,216).

Karşılaştırma listelerinde işe ilişkin davranışları tanımlayan ifadeler bulunmaktadır. Yönetici, değerlendirilen işgörenin söz konusu zaman içindeki performansını en iyi ifade eden tarif işaretlemetedir. Karşılaştırma listelerinin bazı avantajları aşağıda belirtilmektedir;

1. Bütün çalışanlar aynı konularda değerlendirilir.
2. Listenin içerdiği konular ne kadar özgül ve sınıflandırılmış olursa yöntem o kadar nesnel ve önyargıdan uzak olur.
3. Karşılaştırma listelerinde gerçek iş davranışları tarif edildiği için değerlendirme puanlandırma cetvellerinde olduğundan daha açıktır.
4. Karşılaştırılan çalışanların sayısı fazla olduğu takdirde, çok sayıda karşılaştırmanın yapılması ve her seferinde bir sonuca varılması gerekliliği bu yöntemin karmaşıklığını ve çok uzun zaman aldığını göstermektedir (Sattar, 2012: 61).

3.4.1.6 Kompozisyon yöntemi

Bu yöntemde değerlendirme yapacak olan kişiden, işgörenin niteliklerini, yeteneklerini, donanımlarını içeren bir ya da birkaç paragraflık kompozisyon yazması istenir. Yöntemin dayandığı varsayım, personeli yakından tanıyan kişilerden gerek sözlü gerekse yazılı olarak doğru ve açıklayıcı olarak toplanan bilgilerin en az diğer yöntemler kadar geçerli olmasıdır. Yazılan kompozisyonların içerik özelliklerinin farklı olması ve performansa bakış açısının farklı olmasından dolayı öznellik taşıması bu yöntemin sakıncasını oluşturur (Tarcan, 2001: 48).

Bu yöntem, çalışanlar arasında karşılaştırma yapmanın zor olması ve değerlendirmeyi yapan kişilerin ön yargılarının ve kişisel düşüncelerinin yazılan kompozisyona yansması gibi nedenlerle çok tercih edilmemektedir.

3.4.2 Geleneksel Değerlendirme Yönteminin Özellikleri

Geleneksel yöntemlerde, üst'ler ast'ların gözlemlenebilir durumlarının dışındaki durumlarını da göz önünde bulundurdukları için üst'lerin önyargılarının önüne geçilememiştir. Tüm yükün amirin üzerinde olduğu bu sistemin işleyişi, üst'ün davranışlarına sıkı sıkıya bağlıdır. Aynı zamanda bu yöntemlerin en büyük eksisi, kişinin yalnızca yaptığı iş ile ilgili başarısını değil, gereksiz yere, iş dışındaki yaşantısını ve kişiliğini de değerlendirmek istemesidir. Personelin geleceği ile ilgili sistematik işlem ve önerilerden yoksun olan bu yöntemlerde değerlendirme sistemi ile sistemin asıl amacı arasında bir ilişki kurulamamıştır. Tüm bu nedenlerle geleneksel yöntemlerin yerini çağdaş yöntemler almışlardır (Canman, 1995: 153).

3.4.3 Modern Değerlendirme Yöntemleri

1980'li yıllarda örgüt yapılarında bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışan sayısı artmasıyla nedeniyle yöneticiler eskiden olduğu gibi çalışanları ile ilgili daha fazla bilgi edinemez hale gelmiştir. Hızla ilerleyen teknoloji nedeniyle yöneticiler, bilgileri değerlendirmede yetersiz kalmıştır. Matris ve proje tipi örgütlerde çalışanların birden fazla yöneticiye bağlı olarak çalıştıkları için, tek bir yöneticinin değerlendirmesi eksik kalmıştır ve karışıklıklara neden olmuştur. Ayrıca takım çalışmalarına dayalı örgüt yapılarında takım başarısı ön planda olduğu için

Çalışanların başarı sı tek tek değerlendirmeye alınamamıştır. Örgüt kültüründe meydana gelen yukarıdaki değişmeler nedeniyle geleneksel değerlendirme yöntemleri kullanılabilir olmaktan çıkmıştır. Örgütün aldığı kararlarda en alt kademededen en st kademeye kadar tüm çalışanlar ve hizmetlerden yararlananlar da söz sahibi olmaya başlamıştır. Örgütsel gelişime paralel olarak değerlendirme kriterlerinin de değişip gelişmesi, yöntem ve iş açısından sürekli gözden geçirilmesi gereken bir zorunluluk haline gelmiştir. Sonuç olarak, klasik değerlendirme yöntemlerinin yerlerini modern değerlendirme yöntemlerine bırakmasını kaçınılmaz olmuştur (Pehlivan, 2008: 49).

Çağdaş yöntemlerin temelini, bireyin değil, onun yapmış olduğu işin (performansın) değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Değerlendirme dışa dönük değil, örgüt içine dönüktür. Örgüt içinde geçen olaylar gözlenir. Değerlendirilecek olan, iş-insan ya da yalnızca görev sırasındaki ast-st ilişkisidir. Ast ile st bir araya gelmek zorundadır. st'n sorumluluğu en az ast kadar önem kazanmıştır. Sistem katılmalı bir düzen getirmiştir (Canman, 1995: 154).

3.4.3.1 360 Derece değerlendirme yöntemi

Performans değerlendirmesinde son yıllarda sıkça kullanılan yöntemlerden biri de 360 Derece değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemin çok tercih edilmesinin nedeni son yıllarda işletmelerde çalışan personel sayılarının artması ve artan bu personellerle ilgili olarak hem geniş kapsamlı hem de doğru neticelere ulaşma isteğidir (www2.bayar.edu.tr/yonetim).

360 derece performans değerleme yöntemi, çalışanın iş ortamında çevresinde yer alan hemen herkes yani yöneticiler, çalışma arkadaşları, proje yöneticileri, içerideki veya dışarıdaki müşteriler tarafından rapor oluşturularak ortaya çıkan bir yöntemdir. Bu sistemin 360 derece olarak adlandırılmasının sebebi çalışanla ilgili performans bilgilerinin yönetici ile birlikte çalışanın çevresindeki kişilerden toplanmasıdır. Bu yöntem, tüm iş ilişkilerinde çalışanın ne kadar başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Değerlendirme, değerlendirilmeye alınacak olan kişilerin çalıştıkları ortamı iyi bilen bir grup tarafından yapılmaktadır (Akdal, 2013: 39).

360 derece performans değerleme sistemi birçok kişinin değerlendirmeye katılması sayesinde çok kaynaklı geribildirim verisi sağladığından, tek bir

değerleyicinin sübjektif yargılarına dayanan yöntemlere göre daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır (Kaymaz, 2009: 84).

Bu yöntemin faydaları arasında nesnel olması, değerlendirmeyi yapan kişilerin birden fazla olması nedeniyle sonuçların daha objektif değerlendirilmesi, çalışanların hem güçlü yönlerinin tespit edilmesi hem de geliştirilmeye müsait yönlerinin keşfedilmesini sağlaması, takım ruhunu güçlendirmesi yer alırken dezavantajları arasında açık uçlu soruların değerlendirilmesinin zorluğu, sorulara samimi cevapların verilmemesi, çok fazla kişiden bilgi alınması nedeniyle zaman alıcı olması yer almaktadır (Tunçer, 2011: 271,272).

3.4.3.2 Amaçlara göre değerlendirme yöntemi

Ünlü yönetim uzmanı Peter Drucker tarafından geliştirilen çalışanların kurum içindeki değerlendirmelerinde kullanılabilecek yöntemlerden birisi de amaçlara göre yönetim (Management by Objectives) olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöntemde, örgütlerin amaç ve hedeflerini belirleyerek bu amaç ve hedeflere yönelmesi sağlanmaktadır. Hedeflere göre yönetim çalışanların performanslarını değerlendirmeyi içeren genel bir yönetim felsefesidir. Örgütler, değerlendiriciler ve bireyler için belirli bir zaman dilimi için amaçlar belirlerler ve bu zaman dilimi sonunda amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını tespit etmeye çalışırlar (Boduroğlu, 2013: 44).

Bir performans değerlendirme yöntemi olarak amaçlara göre yönetimin temel noktaları şunlardır:

1. Üst ve astlar iş ile ilgili olarak temel amaçları, görev ve sorumlulukları birlikte belirlerler. Üst ve astlar sürekli iletişim halindedirler.
2. Astlar, üstleriyle işbirliği içerisinde kendi işleriyle ilgili daha kısa vadeli hedefleri belirler.
3. Üstler ve astlar performans değerlemesi ile ilgili hedef ve ölçütler konusunda uzlaşır.
4. Belirli zamanlarda üstler ve astlar bir araya gelerek amaçlara ne kadar ulaşıldığını değerlendirir. Bu görüşmelerde, gerekirse amaçlar revize edilir ya da yeni amaçlar belirlenir.
5. Üstler destekleyici bir roledir, astların amaçlarına ulaşması için teşvik eder, danışmanlık rolünü üstlenir.

6. Üstler, astların bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmasında yardımcı olacak kişileri yönlendirirken, çalışanları yargılamak yerine yapıcı bir rolü üstlenir.
7. Değerlendirme sürecinde kişisel özellikler üzerinde durulmaz, sonuçlara odaklanma söz konusudur (Boduroğlu, 2013: 45).

3.4.3.3 Değerlendirme merkezi yöntemi

Personelin hem geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendiren hem de, personelin gelecekteki performansını yani işi götürebileceği noktayı tahmin etmeye çalışan, bir yöntem olan değerlendirme merkezleri tekniği de, modern değerlendirme tekniklerinden biri olarak gösterilebilmektedir (Yerli, 2006: 52).

Bu yöntemde, personelin geçmişteki performansının, gelecekteki performansının en önemli göstergesi olduğu varsayımına dayanılmaktadır. Değerlendirme merkezi tekniği pahalı bir yöntem olduğu için paket programlar geliştirilmiştir. Giderek kullanımı yaygınlaşan paket programlarının uygulanabilmesi için bazı ön incelemeler gerekmektedir. İlk önce programın amaçlara uygun olması denetlenir. İşin niteliğine göre alıştırma ve örnek olarak geliştirilmelidir. Değerlendiricilerin eğitilmesi gerekir. Geri bildirim yolu ile elde edilen bilgiler sisteminin tasarımında kullanılmalıdır (Yerli, 2006: 52).

3.4.3.4 Davranışa dayalı puanlandırma cetvelleri

Davranış temelli değerlendirme yönteminde, tanımlanan davranışlar dolaylı olarak tanımlanan davranışlar değil sadece direkt işle bağlantılı olduğu düşünülen davranışlardır. Bu yöntemde, ilk önce işin yapılması için gerekenler belirlenir ve çalışanların sorumluluk alanları açıkça yazılı hale getirilir. Daha sonra çalışanlar ve yöneticiler için değişik boyutlardaki davranışlar ile ilgili örnekler belirlenmektedir (Sattar, 2012: 65).

Davranış temelli derecelendirme ölçeğinin avantajları aşağıda belirtilmektedir (Sattar, 2012: 66);

1. Genel davranış kategorileri yerine performansın objektif değerlendirilmesini sağlayan özel davranışları tanımlaması

2. İşe ilişkin davranışlar üzerinde odaklandığı için, çalışanların kişilik özellikleri ile ilgilenmemesi sayesinde bu tarz konuların tartışma konusu olmasını önlemesi,
3. Çalışanların gelişimine katkı sağlayacak olan performans konularını göstererek, çalışanların motivasyonuna katkı sağlaması.

3.4.4 Modern Değerlendirme Yönteminin Özellikleri

Modern değerlendirme yöntemlerinde çalışanların kişilik özelliklerinde ziyade iş performansı üzerinde durulmaktadır. İş başarısı objektif kriterler göre değerlendirilerek, çalışanlar için başarı standartları tespit edilir ve bu standartlara göre başarı değerlendirmesi yapılır. Bu şekilde değerlendiricinin objektif olması sağlanmış olur. Özetle; Çağdaş yöntemlerde kişinin başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi için işinde başarılı olması şarttır (Pehlivan, 2008: 54).

Klasik yöntemler, çalışanı değerlendirirken duyguları olmayan sanki bir makinaymış gibi yani görev ağırlıklı olarak ele alırlar. Oysa modern yöntemler, değerlendirmelerde çalışanların yönetimde söz sahibi olmasını ve kendisine verilen değeri görerek çalıştıkları kuruma karşı aidiyet duygusu geliştirmesini hedeflemektedir. Çağdaş yöntemlere göre, başarı değerlendirme rutin olarak yapılan bir görev olmaktan çok zorunlu yapılır duruma gelmiştir. Ayrıca, bu yöntemlerle yapılan değerlendirmeler, çalışanların beklentilerini daha ön planda tutmayı hedeflemektedir (Pehlivan, 2008: 54).

3.4.5 Geleneksel ve Modern Değerlendirme Yöntemlerin Karşılaştırılması

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, bir standartlaştırmadan uzak ve önyargıları barındırmakla birlikte, genel olarak ortak özellikleri arasında; değerlemenin gizli yapılması, değerlendiren kişilerin çalışanların eksikliklerini görme konusunda yetersiz kalmaları ve gelişmek için gerekli önlemleri alma konusunda aktif olamamaları, değerlendirme sürecine katılmamaları, değerlemenin çoğu kere baskı, korku, cezalandırma ve denetim amacına ve genellikle işteki başarıdan çok çalışanların kişiliklerini ölçmeye yönelik olmaları ile nesnel ölçülerden çok subjektif ölçülere dayandırılmış olmaları sayılabilir. Geleneksel değerlendirme yönteminin dikkati çeken diğer bir özelliği ise; mutlak amir anlayışını değerlendirme yönteminin yansıtmış

olması ve çalışanların, sadece tek bir amirleri tarafından değerlendirilmesi yani değerlendirme sürecinde başka bir amirin daha görev almamasıdır. Amirin değerlendirmelerine karşı sonsuz bir güven söz konusudur. Oysaki performans değerlemesinde yaşanan değerlendirme hatalarının nedenlerinin çok büyük kısmı, değerlendiricinin yalnızca ilk amir olmasından kaynaklanmaktadır. Değerlemede, amirin ön yargıları, kişilik özellikleri, objektif olamaması gibi faktörler işin içine girmekte ve değerlemenin güvenilirliği zedeleyebilmektedir (Özdemir, 2007: 172).

3.4.6 Performans Değerlendirmesinde Karşılaşılan Güçlükler ve Yapılan Hatalar

3.4.6.1 Hale etkisi

Çalışanın sahip olduğu dışarıdan bakıldığında olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilmesine neden olabilecek bir özelliği veya belirli bir konudaki göze çarpan bir başarısı ya da başarısızlığı nedeniyle, genel olarak tüm özelliklerinin olumlu değerlendirilmesi ve diğer konularda da başarılı olarak düşünülmesi veya tersi şekilde tüm özelliklerinin olumsuz değerlendirilmesi veya diğer konularda da başarısız olarak düşünülmesidir. Astların üstleri tarafından tek bir özelliği dikkate alınarak, olumlu değerlendirilmesi, hale etkisi olarak adlandırılmaktadır (Göksel, 2011: 94).

Değerlendiricinin hale etkisinin altında kalmasının bir nedeni yöneticinin astının bir konudaki başarısının ilerleyen zamanlarda verilecek tüm görevlerde de aynı istikrarda olacağına inanmasıdır. Örneğin; ilk görüşmelerinde ast ile ilgili pozitif düşüncelerde olan yönetici ilerleyen dönemde astının olumsuz olarak nitelendirilebilecek yönlerini göremeyip astını başarılı olarak düşünebilecektir. Diğer neden ise, yöneticinin astını tek bir konuda başarısız görmesi nedeniyle diğer olumlu yönlerini görmeyip hep başarısız olarak değerlendirmesidir (Bingöl, 2013: 401,402).

3.4.6.2 Fazla hoşgörü (Müsamahalı Değerlendirme) ve hoşgörü eksikliği

Fazla hoşgörü, değerlendirmeyi yapan kişinin adından da anlaşıldığı gibi fazla hoşgörülü davranarak çalışana alması gerekenin üstünde puan vermesidir. Hoşgörü eksikliği ise değerlendirmeyi yapan kişinin çalışana alması gerekenin altında puan vermesidir. Değerlendirmeyi yapan kişinin fazla hoşgörülü olması durumunda; çalışanları ile problem yaşamamak, kendi birimlerinin diğer birimlerden daha üstün

olduğunu kanıtlamak için çalışanlarına hak ettiklerinden yüksek puanlar verirler ve bu durum değerlendirmenin hatalı olmasına neden olarak yöneticileri yanıltır. Değerlendirmeyi yapan kişinin hoşgörü eksikliğine sahip olması durumunda; yöneticinin çalışanlarına hak ettiklerinden düşük puan vermesinin sebeplerinden bazıları bir gün çalışanlarından birinin kendi yerini alabilmesi ihtimalinden çekinmesi ve karakter zaafı yaşayarak kendisini zor beğenen yönetici gibi göstermek istemesidir (Akçakanat, 2009: 47).

3.4.6.3 Yakın zaman etkisi

Değerlendiricinin, performans değerlendirmesine başlarken ya da değerlendirmeyi sonlandırırken yaşanmış olan olumlu ya da olumsuz bir durumun etkisinde kalarak çalışanın performansını yaşanan bu duruma göre genellemesidir (Demir, 2006: 81).

Performans değerlendirmeden en iyi sonucun alınabilmesi için tüm performans aşamalarını değerlendirmeye gerekir. Değerlendirme dönemleri genellikle bir yıllık bir süreci kapsarken bu dönemin özellikle sonlarında yani akılda kalması muhtemel dönemlerinde yaşanan olumlu ya da olumsuz bir durum değerlendiricilerin ilk aylarda yaşanan olayları anımsayamaması nedeniyle daha baskın olur ve değerlendirmenin yakın geçmişteki olayların etkisinde kalmasına neden olur (Göksel, 2011: 95).

3.4.6.4 Merkezi eğilim

Bir diğer değerlendirme hatası ise merkezde yığılma etkisidir. Bu hataya, “orta yol değerlendirme” de denilmektedir. Değerleyicinin, çalışanı çok iyi ya da çok kötü olarak değerlendirmek yerine, daha ortaya yakın bir biçimde değerlendirmesidir. Bu değerlendirme hatasında, yönetici performanstaki ani yükseliş ve çöküşleri görmezden gelebilmektedir. Genellikle, çok yoğun çalışan ve sorumluluğu altında çok fazla çalışanı olan yöneticiler ayrıntılı bir gözlem yapmak için vakit bulamadıklarından “orta yol değerlendirme” yapabilmektedirler. Bu durumda, yapılan değerlendirmenin hiçbir anlamı olmamaktadır (Özdemir, 2007: 114).

3.4.6.5 Kişisel önyargılar ve objektif olamama:

Bir değerlendircinin değer yargıları ya da ön yargıları değerlendirmeyi etkilediği zaman buna değerlendirci önyargısı denmektedir. Böyle bir önyargıyı değerlendirci hiç farkında olmadan da yapabilir. Örneğin; bir yöneticinin bazı etnik grupları sevmemesi ya da yaş, din, astlık/üstlük, cinsiyet, dış görünüş ya da diğer konulardaki sınıflandırmaları bu yöneticinin bazı insanlar üzerinde yaptığı değerlendirmeleri etkileyebilmektedir (Çetin vd., 2013: 134).

3.4.6.6 Kontrast hataları

Değerlendirenler kısa bir zaman diliminde çok fazla kişiyi değerlendirmek durumunda kalıyorsa, üst üste yapılan bu değerlendirmelerde değerlendircinin kafasının karışması sonucu değerlendirilen kişileri de birbirleri ile karşılaştırmasına neden olabilecektir. Bu durumda tarafsız bir gözlemden ister istemez uzaklaşılacaktır. Yani, her bir çalışan kendisinden önce değerlendirmeye alınan kişinin aldığı olumlu ya da olumsuz puandan etkilenebilecektir. Bu gibi durumların önüne geçebilmek için, titiz bir çalışma yapılarak performans kriterleri belirlenmelidir (Uyargil, 2010: 229,230).

3.5 Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

Çalışanların değerlendirilmesi yapılırken firmanın bir bütün olarak başarı düzeyini yansıtan kriterleri belirlemek gerekir ancak her firmanın kendine özgü birtakım kriterler de koymasına olasıdır. Çalışanların değerlendirilmesi için öncelikle yönetim kurulunun firmanın Pazar payı, likidite düzeyi, verimlilik ve yeni bir ürünün piyasaya sürülme süresi gibi ölçülebilir başarı kriterlerine göre değerlendirilmesi daha mantıklı olacaktır. Firmanın performansı ölçülmeden çalışanların değerlendirilmesine geçildiğinde, başarısızlığın ödüllendirilmesi gibi bir durumla karşılaşılabilir (Türkoğlu, 2000: 53).

Personelin işteki başarı ve verimliliğinin ölçülmesi amaçlandığına göre öncelikle işin ne olduğunun tanımlanması (job description) yani görev tanımlarının yapılması gereklidir. İş analizlerinde amaç bu tanımlamaların yapılmasıdır. Ayrıca iş analizinden sonra yapılan iş gerekleri (job requirements) çalışmasıyla işi yapacak

personelde bulunması gereken nitelikler belirlenir. Böylelikle benzer işleri yapmakta olan personelin performansının hangi kriterlere göre ölçüleceği anlaşılmış olur (Güneş, 2006: 31).

Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin güvenilirliği ve geçerliliği bakımından önemli olmaktadır. Seçilen performans kriterlerinin işin yapılışında önemli ve geçerli olmaları gerekir. Kriterlerin seçiminde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şöyle sıralanabilir (Ergün, 2008: 29):

1. Kriterler işin mahiyetine uygun olarak seçilmelidir.
2. Kriterlerin seçiminde sadece iş odaklı düşünülmeyp aynı zamanda çalışanların davranışları da göz önüne alınmalıdır.
3. Kriterler anlaşılır ve net olmalıdır.

3.6 Performans Değerlendirme Yönteminin Seçilmesi

İşletmelerin uygulayacakları performans değerlendirme yöntemleri her işletmenin yapısına göre farklılık gösterebilecektir. Bu nedenle her işletmenin kendi iç yapısına göre en uygun yöntemi seçebilmesi çok önemlidir. Örgütler performans değerlendirme yöntemi seçimini yapmadan önce organizasyon yapılarını, çalışanlarının yaş, eğitim gibi demografik özelliklerini, kullanılacak yöntemin işletmeye maliyetini, çalışanlarının sayısını ve performans değerlemesi yaparak neyi hedeflediğini ortaya koyması gerekir ve bu stratejik karar işletmenin tepe yönetimi tarafından alınmalıdır. Uygulanacak olan performans değerlendirme yönteminin seçilmesi, ulaşılabilecek sonuçların sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesi açısından yadsınamaz bir öneme sahiptir (Özyörük, 2009: 87).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE BİREYSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDA ÖZEL SEKTÖR İŞLETMESİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

4.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmek için nitelikli elemanlara olan gereksinimleri gün geçtikçe artmaktadır. Bu noktada İnsan kaynakları yönetimi yadsınamaz bir öneme sahiptir. Değişen ve gelişen rekabet ortamında örgüt içerisinde en önemli kaynağın insan olduğu gerçeğinin kabul edilmesiyle birlikte artık bu alana yönelik araştırmalara örgütler daha fazla önem vererek insan kaynakları yönetiminde en önemli ve bir o kadar da zor olan “iş gören bulma ve seçme” faaliyetine yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. İşletmeler, işletme performansına yönelik çalışmalara ağırlık vererek çalışanlar arası iletişim, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki uyum konuları üzerinde daha fazla durmaktadırlar. Ayrıca işletme yöneticilerinin çalışanların performans değerlendirmelerine oldukça fazla önem vermesi nedeniyle çeşitli performans değerlendirme yöntemlerini uygulamaya çalışmaktadırlar.

Bu çalışmada bir özel sektör işletmesinin insan kaynaklarına olan bakış açısını kavrayabilmek için insan kaynakları yönetimi konusundaki mevcut uygulamalarını ortaya koyup insan kaynakları yönetim yapısı, insan kaynakları yönetimi işlevlerini uygulama düzeyleri ve insan kaynakları yönetimi’ne olan bakış açıları ve insan kaynakları yönetiminde performans değerlendirmeye ne kadar önem verildiği konuları üzerinde durulmuştur. Elde edilen bulguların değerlendirilmesi neticesinde araştırma kapsamında performans değerlendirmede ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları konusunda iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunulmuştur.

4.2 Araştırmanın Kapsam ve Önemi

Araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren bir özel sektör işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletmelerin ana kütleyi temsil edeceği varsayılmaktadır. Anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmış olup sadece bir adet eksik veri bulunmuştur.

İlgili işletmede uygulanan insan kaynakları yönetim uygulamalarını ve buna bağlı olarak performans değerlendirme konularının incelenmesini kapsamaktadır. Araştırma kapsamında hedef kitle olarak çalışanların tamamı ile yüzyüze görüşmeler yapılmıştır.

4.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, özel sektör işletmesinde görev yapan tüm çalışanlara yönelik olarak anket uygulamak suretiyle gerçekleştirilmiş ve anketler yüz yüze görüşme yöntemi uygulanarak yapılmış olup, yüz yüze görüşme yöntemi sayesinde çalışanların ayrıntılı değerlendirmeleri alınmıştır. Anket çalışmasında herhangi bir örnekleme yöntemine başvurulmadan hedef kitlenin tamamına uygulanmıştır.

4.4 Veri Toplama Yöntemi

Veriler, özel sektör işletmesinde görev yapan tüm çalışanlara yüz yüze görüşme yöntemi uygulanmak suretiyle toplanmıştır. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Toplam 100 adet anket dağıtılmış olup anketlerin sadece 1 tanesi anket formunun tamamına yanıt vermediği için değerlendirmeye alınamamıştır.

Üç bölümden oluşan anketin sorularının hazırlanmasında çok çeşitli literatür kaynakları araştırılmış olup özellikle Işık, M., Sattar, M., Yumuşak, S., çalışmalarından yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur. Anketin birinci bölümünde, görüşülen katılımcıların demografik verileri (cinsiyet, yaş ve eğitim, Medeni Durum, unvan ve iş yerinde çalışma süreleri gibi) alınmıştır.

İkinci bölümde katılımcılara, işletmelerindeki insan kaynakları uygulamalarının varlığı ve uygulanma düzeyleri ve Anket katılımcılarının insan kaynaklarına yönelik bilgi ve becerileri ile bunları gerçekleştirme düzeyleri hakkında

bilgi sağlamaya yönelik yöneltilen soruları cevaplandırmalarına ilişkin 6 adet soru sorulmuş ve bu soruları likert ölçek kullanarak (“1” Kesinlikle katılmıyorum, “2” Katılmıyorum, “3” Kısmen Katılıyorum, “4” Katılıyorum, “5” Kesinlikle katılıyorum anlamına gelmek üzere) değerlendirmeleri istenmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, anket katılımcılarına performans değerlendirmeye ilişkin genel sorular sorularak işletmelerindeki performans değerlendirme uygulamaları, performans değerlendirmenin kullanım alanları ile performans değerlendirmenin çalışanlara etkisi hakkında bilgiler toplanmış ve aynı zamanda performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların kariyer planlamasına etkisi, performans değerlendirme uygulamalarındaki geri bildirimlerin çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olup olmadığını, çalışma koşullarının çalışanların performanslarına ve motivasyonuna etkisi ile yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin performansa etkisini ölçmek amacıyla sorular sorulmuştur.

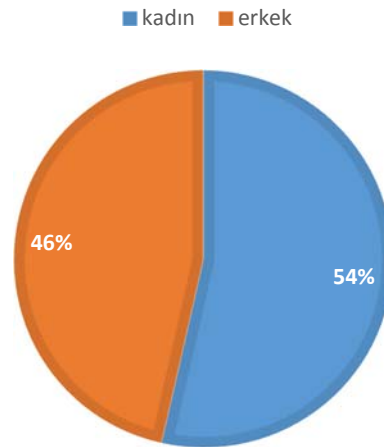
4.5 Araştırmanın Bulguları

4.5.1 İşletmelerin Demografik Yapısına İlişkin Bulgular

Anket sonuçlarına ilişkin demografik bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

4.5.1.1 Cinsiyet dağılımına ilişkin bulgular

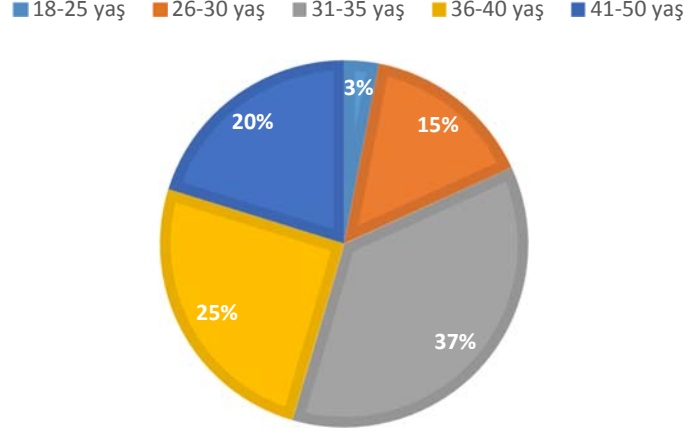
Ankete katılanların %54’ü kadın iken %46’sı erkektir.



Şekil 4.1: Cinsiyete göre dağılım.

4.5.1.2 Yaş dağılımına ilişkin bulgular

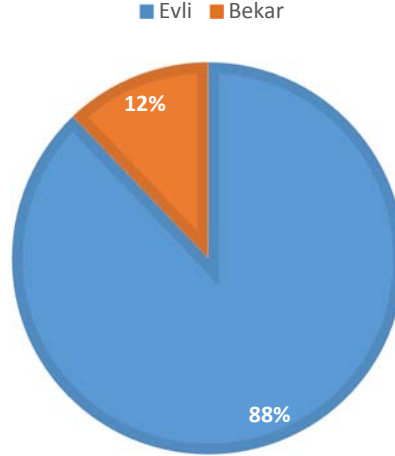
Şekil 4.2’de yaş gruplarına göre dağılım sunulmaktadır. Ankete katılanların %37’sinin 31-37 yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 4.2: Yaş gruplarına göre dağılım.

4.5.1.3 Medeni duruma ilişkin bulgular

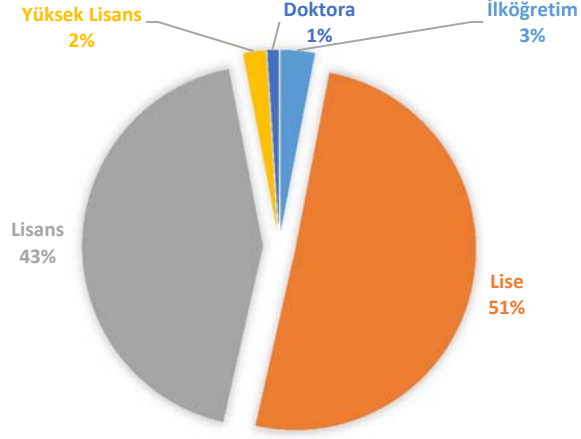
Şekil 4.3’te çalışanların medeni durumları sunulmaktadır. Katılımcıların %88’inin evli olduğu görülmektedir.



Şekil 4.3: Medeni duruma göre dağılım.

4.5.1.4 Eğitim duruma ilişkin bulgular

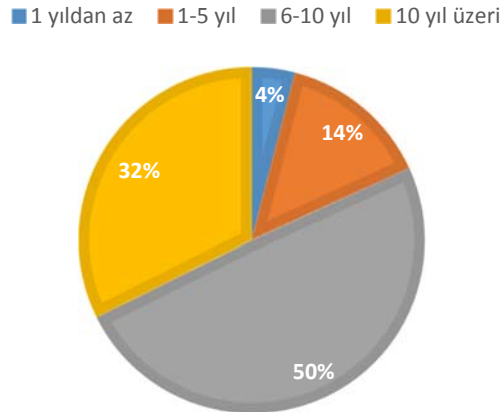
Şekil 4.4'te ankete katılanların eğitim durumlarına göre dağılımı sunulmaktadır. Sonuçlara göre kişilerin %97'sinin lise ve üzeri eğitime sahip olduğu görülmektedir. En yüksek oranlar sırasıyla %51 ile lise ve %43 ile lisans mezunlarına aittir.



Şekil 4.4: Eğitim durumuna göre dağılım.

4.5.1.5 Şirkette çalışma sürelerine ilişkin bulgular

Şekil 4.5'te ankete katılanların şirkette çalışma sürelerine göre dağılımı sunulmaktadır. Kişilerin %82'sinin 6 yıl ve üzeri çalıştıkları sonucu elde edilmiştir. Çalışma süreleri içerisinde en yüksek oranlar %50 ile 6-10 yıl arasında çalışanlara ait olduğu gözlemlenmiştir.



Şekil 4.5: Çalışma sürelerine göre dağılım.

4.6 Anket Skorlarının Hesaplanması

Aşağıda anket sorularının ve katılımcılar tarafından verilen cevapların yer aldığı tablolar ve tabloların yorumları yer almaktadır.

Tablo 4.2: İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik önermelere ilişkin tablo.

İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİK ÖNERMELER					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 - İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının en çok kullanım alanı ücret ve ödül yönetimidir.	23,2%	17,2%	11,1%	43,4%	5,1%
2- İKY uygulamalarının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir.	18,2%	40,4%	5,1%	17,2%	19,2%
3- İKY uygulamalarının yürütülmesinde izleyeceğimiz insan kaynakları politikaları açık ve nettir (terfi ve ödüllendirme politikaları gibi).	26,3%	11,1%	11,1%	45,5%	6,1%
4- İKY uygulamalarımızda kariyer planlamasına çok önem verilmektedir	54,5%	13,1%	13,1%	12,1%	7,1%
5- İKY uygulamaları ile ilgili yeteri kadar eğitim alabiliyorum.	62,6%	13,1%	17,2%	5,1%	2,0%

Katılımcılara İKY uygulamalarına yönelik olarak yöneltilen önermelere verilen cevapların yüzdelik dilimlerini içeren yukarıdaki tabloya göre genel olarak bir yorum yapmak gerekirse, şirket çalışanları İKY uygulamalarının ücret ve terfi gibi ödüllendirme mekanizmaları ile desteklenmesi gerekliliğine inanırken, İky yönetiminin kariyer yönetimi, eğitim planlaması ve motivasyon alanlarında yetersiz olduğu görüşüne sahip olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 4.3: Performans değerlendirmeye yönelik önermelere ilişkin tablo.

PERFORMANS DEğERLENDİRMEYE YÖNELİK ÖNERMELER					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor	21,2%	60,6%	3,0%	13,1%	2,0%
2- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanların görüş ve önerileri alınmıştır.	25,3%	51,5%	12,1%	9,1%	2,0%
3- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılmaktadır	18,2%	30,3%	38,4%	11,1%	2,0%
4- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları terfi etmede etkili olmaktadır	32,3%	49,5%	5,1%	10,1%	3,0%
5- Performans değerlendirmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır ve bu araştırmalara göre gereken önlemler alınır.	31,3%	48,5%	8,1%	6,1%	6,1%
6- Performans ve değerlendirmeye ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	39,4%	39,4%	11,1%	8,1%	2,0%
7- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir	26,3%	43,4%	17,2%	5,1%	8,1%
8- Performans değerlendirme sonuçları çalışanların iş motivasyonunu olumlu etkiler	24,2%	14,1%	5,1%	40,4%	16,2%
9- Çalışanların çalışma koşulları performanslarını olumlu etkilemektedir	20,2%	11,1%	4,0%	45,5%	19,2%
10- Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli bir biçimde yürütülmektedir	34,3%	43,4%	5,1%	13,1%	4,0%
11- Performans değerlendirmede en çok karşılaşılan güçlük değerlendirici yalınlığı (tarafsızlığı) ve fazla hoşgörü (müsamaha) olmaktadır	11,1%	17,2%	21,2%	43,4%	7,1%
12- İşverenin çalışanlardan mükemmel yakın performans beklentileri (Hale etkisi) çalışanları baskı altına almaktadır	17,2%	12,1%	18,2%	43,4%	9,1%
13- Performans değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak personele bilgi verilir.	25,3%	42,4%	12,1%	15,2%	5,1%
14- İşletmemizde Performansı Geliştirici Seminer, Eğitim, Panel Gibi Çalışmalar yapılmaktadır.	51,5%	14,1%	15,2%	12,1%	7,1%
15- Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların hareketleri, Görünüşü ve Konuşması dikkate alınır.	57,6%	11,1%	14,1%	10,1%	7,1%
16- Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.	41,4%	28,3%	14,1%	9,1%	7,1%
17- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci ile çalışan arasındaki dostluk değerlendirmeye olumlu etki yapar.	3,0%	23,2%	17,2%	44,4%	12,1%
18- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu tutum gösterir.	36,4%	19,2%	6,1%	34,3%	4,0%

Katılımcılara Performans değerlendirmeye yönelik olarak yöneltilen önermelere verilen cevapların yüzdeler dilimlerini içeren yukarıdaki tabloya göre genel olarak bir yorum yapmak gerekirse, performans kriterleri belirlenirken şirket çalışanlarının görüşlerinin alınmadığı, performans değerlendirme sonuçlarının terfi et

etmede etkili olmadığı, performans değerlendirmeye yönelik diğer önerilerin dikkate alınmadığı, performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışında etkili olmadığı, ücret ve ödüllendirme sisteminin adaletli bir biçimde yürütülmediği, performans değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak çalışanlara bilgi verilmediği görüşleri hakimdir.

Tablo 4.4: Performans değerlendirmeye yönelik diğer önermelere ilişkin tablo.

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK DİĞER ÖNERMELER					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci personelin inançlarından dolayı olumlu tutum gösterir.	66,7%	17,2%	6,1%	9,1%	1,0%
2- İşletmemin performans değerlendirme sistemini yeterli ölçüde önemseydiğini düşünüyorum.	24,2%	43,4%	19,2%	8,1%	5,1%
3- Performansım ile ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak doğruları yansıtmaktadır.	53,5%	16,2%	18,2%	6,1%	6,1%
4- Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.	60,6%	16,2%	13,1%	8,1%	2,0%
5- Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum.	32,3%	14,1%	8,1%	34,3%	11,1%
6- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum	60,6%	14,1%	16,2%	7,1%	2,0%
7- Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.	63,6%	16,2%	12,1%	6,1%	2,0%
8- Performans değerlendirme sisteminin örgütsel performansa katkı yaptığına inanıyorum.	29,3%	11,1%	13,1%	40,4%	6,1%
9- Performansla ilgili sorunları yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabiliyorum.	38,4%	26,3%	10,1%	22,2%	3,0%
10- Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	56,6%	12,1%	7,1%	8,1%	16,2%
11- Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler bilgi seviyemi arttırmaktadır.	46,5%	16,2%	16,2%	14,1%	7,1%
12- Performans değerlendirme sonuçları, doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.	52,5%	7,1%	7,1%	20,2%	13,1%
13- Ücretimin, gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu arttırmaktadır.	26,3%	9,1%	8,1%	44,4%	12,1%
14- Kariyerimin performansıma göre planlanması beni motive etmektedir.	23,2%	16,2%	4,0%	45,5%	11,1%
15- İşletmemde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, iş hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırmaktadır.	55,6%	14,1%	8,1%	17,2%	5,1%
16- İşletmemde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, kişisel gelişimimi sağlamaktadır.	44,4%	12,1%	23,2%	11,1%	9,1%
17- Dönem içerisinde performansa ilişkin geri bildirim sağlanıyor.	60,6%	13,1%	6,1%	15,2%	5,1%
18- Yöneticinin ya da üst yönetimin personelin yüksek performans göstermesine katkısı olduğunu düşünüyorum.	52,5%	12,1%	6,1%	20,2%	9,1%

Katılımcılara Performans değerlendirmeye yönelik olarak yöneltilen önermelere verilen cevapların yüzdeler dilimlerini içeren yukarıdaki tabloya göre genel olarak bir yorum yapmak gerekirse, şirket çalışanlarının üst yönetimin performans değerlendirme sistemini yeterli ölçüde önemsemediğini düşündüğünü, çalışanların işletme içerisindeki kariyer planlamasında uygulanan performans değerlendirme sisteminin etkili olmadığı, performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanmadıkları, performansla ilgili sorunlarını yöneticileri ile rahat bir şekilde paylaşmadıkları, performans değerlemesi sonucunda aldıkları eğitimlerin yeterli olmadığı, uygulanmakta olan performans değerlendirme sisteminin kişisel gelişimlerine katkı sağladığına inanmadıkları görüşleri hakimdir.

Aşağıda anket sorularına ilişkin detaylı analiz sonuçları sunulmaktadır;

Tablo 4.5'te Yaş gruplarına göre "İky uygulamasının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir" önermesine verilerin yanıtların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4.5: "İky uygulamasının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir" önermesi ile yaş grupları arasındaki ilişkinin incelenmesi.

			Soru 2					Toplam	
			1	2	3	4	5		
yaş	18-25 yaş	Sayı	0	3	0	0	0	3	
		%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	31-35 yaş	Sayı	11	1	0	1	2	15	
		%	73,3%	6,7%	0,0%	6,7%	13,3%	100,0%	
	36-40 yaş	Sayı	3	28	1	2	2	36	
		%	8,3%	77,8%	2,8%	5,6%	5,6%	100,0%	
	41-50 yaş	Sayı	4	5	3	7	6	25	
		%	16,0%	20,0%	12,0%	28,0%	24,0%	100,0%	
	50 yaş ve üzeri	Sayı	0	3	1	7	9	20	
		%	0,0%	15,0%	5,0%	35,0%	45,0%	100,0%	
	Toplam		Sayı	18	40	5	17	19	99
			%	18,2%	40,4%	5,1%	17,2%	19,2%	100,0%

H₀: "İky uygulamasının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir" önermesi ile yaş grupları arasında ilişki yoktur.

H₁: "İky uygulamasının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir" önermesi ile yaş grupları arasında ilişki vardır.

Ordinal-ordinal değişkenler arasındaki ilişkinin test edilmesinde kullanılan Somer d ilişki katsayısına göre iki değişken arasındaki ilişki %95 güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olarak elde edilmiştir (p<0,05), (EK C).

“İky uygulamasının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir” önermesi ile yaş grupları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. 18-25, 31-35, 36-40 yaş grupları arasındaki çalışanlar bu önermeye kesinlikle katılmazken özellikle 50 yaş ve üzeri çalışanların bu önermeye katıldığı görülmektedir. Yani yaş ilerledikçe motivasyona daha fazla önem verildiği yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 4.6’da Şirkette çalışma sürelerine göre “Performans yönetiminin çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum” önermesine verilerin yanıtların dağılımı yer almaktadır. Özellikle 10 yıl ve üzeri çalışan personelin ilgili önermeye katılım oranlarının düşük olduğu görülmektedir. Bu durum kişilerin işletmede çalışma süreleri arttıkça yani zaman ilerledikçe işletmedeki kariyer planlamasına olan güvenlerinin azalması hatta beklenti içinde oldukları kariyer hedeflerini elde edemedikleri sonucunu doğurmaktadır. Bu da işletmeye olan güvenlerinin azalarak aidiyet duygularının zedelenmesine neden olacaktır.

Tablo 4.6: “Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum.” önermesi ile şirkette çalışma süreleri arasındaki ilişki.

			soru 29					Toplam
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
Çalışma Süresi	1 yıldan az	Sayı	0	2	0	0	2	4
		%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
	1-5 yıl	Sayı	1	3	3	6	1	14
		%	7,1%	21,4%	21,4%	42,9%	7,1%	100,0%
	6-10 yıl	Sayı	17	2	2	26	2	49
		%	34,7%	4,1%	4,1%	53,1%	4,1%	100,0%
	10 yıl üzeri	Sayı	14	7	3	2	6	32
		%	43,8%	21,9%	9,4%	6,3%	18,8%	100,0%
Toplam		Sayı	32	14	8	34	11	99
		%	32,3%	14,1%	8,1%	34,3%	11,1%	100,0%

H₀: “Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum” önermesi ile kişilerin şirkette çalışma süreleri arasında ilişki yoktur.

H₁: “Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum” önermesi ile kişilerin şirkette çalışma süreleri arasında ilişki vardır.

Somer d ilişki katsayısına göre iki değişken arasındaki ilişki %95 güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı olarak elde edilmiştir ($p < 0,05$), (EK D).

H₀: “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” önermesi ile “Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli biçimde yürütülmektedir.” önermesi arasında ilişki yoktur.

H₁: “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” önermesi ile “Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli biçimde yürütülmektedir.” önermesi arasında ilişki vardır.

Tablo 4.7’de ankete katılanların “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” önermesine verdikleri yanıtlar ile “Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli biçimde yürütülmektedir.” önermesine verdikleri arasındaki çapraz tablo sunulmaktadır. Buna göre ilk önermeye “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı verenlerin %80,8’i ikinci önermeye aynı yanıtı vermişlerdir. İki soruya verilen yanıtlar arasında ilişki olup olmadığı test edildiğinde, ilgili önermeleri verilen yanıtlar arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir ($p < 0,05$), (Ek E). Yani, işletmedeki performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışında etkili olmadığını düşünenlerin çoğu aynı zamanda ücret ve ödüllendirme sisteminin adaletli bir şekilde yürütülmediğini düşüncesine sahiptirler.

Tablo 4.7: “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” önermesi ile “ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli biçimde yürütülmektedir.” önermesi arasındaki çapraz tablo.

			soru 16					Toplam
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	
soru_13	1,00	Sayı	21	1	2	0	2	26
		%	80,8%	3,8%	7,7%	0,0%	7,7%	100,0%
	2,00	Sayı	5	34	2	2	0	43
		%	11,6%	79,1%	4,7%	4,7%	0,0%	100,0%
	3,00	Sayı	7	4	1	4	1	17
		%	41,2%	23,5%	5,9%	23,5%	5,9%	100,0%
	4,00	Sayı	0	1	0	4	0	5
		%	0,0%	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	100,0%
	5,00	Sayı	1	3	0	3	1	8
		%	12,5%	37,5%	0,0%	37,5%	12,5%	100,0%
Toplam		Sayı	34	43	5	13	4	99
		%	34,3%	43,4%	5,1%	13,1%	4,0%	100,0%

H₀: “Performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” önermesi ile “Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.” önermesi arasında ilişki yoktur.

H₁: “Performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” önermesi ile “Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.” önermesi arasında ilişki vardır.

Tablo 4.8’de ankete katılanların “Performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” önermesine verdikleri yanıtlar ile “Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.” önermesine verdikleri arasındaki çapraz tablo sunulmaktadır. Buna göre ilk önermeye “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı verenlerin %91,7’si ikinci önermeye aynı yanıtı vermişlerdir. İki soruya verilen yanıtlar arasında ilişki olup olmadığı test edildiğinde, ilgili önermeleri verilen yanıtlar arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmektedir ($p < 0,05$), (Ek F). Yani, performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanmayanlar aynı zamanda performans değerlendirme sisteminin adil ve şeffaf olmadığını düşünmektedir.

Tablo 4.8: “Performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” önermesi ile “Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.” önermesi arasındaki çapraz tablo.

			soru_31					Toplam	
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
soru_30	1,00	Sayı	55	2	3	0	0	60	
		%	91,7%	3,3%	5,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	2,00	Sayı	5	8	1	0	0	14	
		%	35,7%	57,1%	7,1%	0,0%	0,0%	100,0%	
	3,00	Sayı	3	6	6	1	0	16	
		%	18,8%	37,5%	37,5%	6,3%	0,0%	100,0%	
	4,00	Sayı	0	0	2	5	0	7	
		%	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%	0,0%	100,0%	
	5,00	Sayı	0	0	0	0	2	2	
		%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	
	Toplam		Sayı	63	16	12	6	2	99
			%	63,6%	16,2%	12,1%	6,1%	2,0%	100,0%

H₀: “Performans değerlendirme sonuçları doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.” önermesi ile “Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır” önermesi arasında ilişki yoktur.

H₁: “Performans değerlendirme sonuçları doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.” önermesi ile “Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır” önermesi arasında ilişki vardır.

Tablo 4.9’da ankete katılanların “Performans değerlendirme sonuçları doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.” önermesine verdikleri yanıtlar ile “Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır.” önermesine verdikleri arasındaki çapraz tablo sunulmaktadır. İki soruya verilen yanıtlar arasında ilişki olup olmadığı test edildiğinde, ilgili önermeleri verilen yanıtlar arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki gözlemlenmemektedir ($p>0,05$), (Ek G).

Tablo 4.9: “Performans değerlendirme sonuçları doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.” önermesi ile “Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır” önermesi arasındaki çapraz tablo.

			soru_37					Toplam	
			1,00	2,00	3,00	4,00	5,00		
soru_36	1,00	Sayı	18	1	0	27	6	52	
		%	34,6%	1,9%	0,0%	51,9%	11,5%	100,0%	
	2,00	Sayı	2	3	0	2	0	7	
		%	28,6%	42,9%	0,0%	28,6%	0,0%	100,0%	
	3,00	Sayı	0	2	5	0	0	7	
		%	0,0%	28,6%	71,4%	0,0%	0,0%	100,0%	
	4,00	Sayı	2	3	2	12	1	20	
		%	10,0%	15,0%	10,0%	60,0%	5,0%	100,0%	
	5,00	Sayı	4	0	1	3	5	13	
		%	30,8%	0,0%	7,7%	23,1%	38,5%	100,0%	
	Toplam		Sayı	26	9	8	44	12	99
			%	26,3%	9,1%	8,1%	44,4%	12,1%	100,0%

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde küreselleşmenin beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında işletmeler rakipleriyle rekabet edebilmek için insan kaynakları yönetimine daha fazla önem vererek insan kaynaklarının performansını arttırmaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmektedirler.

Bu noktada örgütler, örgütün performansını arttırabilmek için en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar öncelikle bireysel performansı arttırmaya yönelik eğitim, konferans, seminer vb. çalışmalara ağırlık vermelidirler.

Toplanan verilerin analiz edilmesiyle elde edilen bulgular değerlendirildiğinde ilk göze çarpan, çalışanların düşüncelerine önem vererek kurulan performans değerlendirme sisteminin çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağladığı için daha verimli çalışacağıdır. Personelin gözünde kendisinin düşüncelerine önem verildiğini görmesi ve tüm personele adil ve eşit davranıldığını görmesi çalışma barışına da katkı sağlayacaktır.

Performans değerlendirmesini yapan kişinin, çalışanların cinsiyeti, inancı gibi konuları göz önünde bulundurmadan yaptığı değerlendirmeler sistemden daha yararlı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca performans değerlendirme sisteminin gelişmesine yönelik çalışanların fikirlerinin alınıp alınmadığını tespit etmeye yönelik olarak sorulan “Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanların görüş ve önerileri alınmıştır” önermesine verilen puanların çok düşük olduğu görülmüştür. Bu nedenle performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanların görüş ve önerilerinin alınması yani diğer bir ifadeyle çalışanlara önerilerde bulunma fırsatının verilmesi işletme açısından olumlu bir gelişme olacaktır. Diğer taraftan performans kriterleri ve standartları belirlendikten sonra sonuçların objektif ölçütlere göre değerlendirilmesi belki de en önemli noktayı teşkil etmektedir.

Performans değerleme çalışmalarının kilit noktasını st yönetimin desteği oluşturmaktadır. Performans değerleme çalışmalarının önemi ve hem işletmeye hem de çalışanlara olan ne kadar katkısının olduğu konusunda hem yöneticiler hem de çalışanlar bilgilendirilmelidir. nkn bu iki taraftan birinin dahi kafasında performans değerleme çalışmaları ile ilgili tereddütler oluşursa bu çalışmalardan arzu edilen sonuçlar alınamayabilir. Bu noktada hem yöneticiler hem de çalışanlar için eğitimler düzenlenmelidir.

Verimli bir performans değerleme sistemini oluşturulabilmesi için, sistemin eksik ya da geliştirilmesi gereken yönlerinin tespiti edilmesi ve geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılması önem taşımaktadır. Bu nedenle performans değerleme çalışmalarının periyotları belli aralıklarla ve düzenli olarak yapılmalıdır.

“Performansıyla ilgili sorunları yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabiliyorum” önermesine verilen cevaplara bakıldığında katılımcılar tarafından büyük lde kabul görmemiştir. Bu noktada yönetici vasıfları üzerinde durmalıyız. Yöneticinin çalışanlarına karşı kendisinden beklenen saygı, sevgi, nezaket ve tevazu gibi erdemleri göstermesi, çalışanlarına karşı adil olması ve her şeyden önce çalışanları ile olan insan ilişkilerine dikkat etmesi gerekmektedir. İyi bir yönetici, çalışanlarının sorunlarını dinlemeli ve zm noktasında profesyonel davranarak elinden gelen çabayı göstermelidir.

“Performans değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak personele bilgi verilir” önermesine verilen cevaplara bakıldığında katılımcılar tarafından büyük lde kabul görmediği tespit edilmiştir. Bu durum açık ve şeffaf bilgilendirme yapılmamasının personel üzerinde olumsuz etki yaptığının göstermektedir. Bu nedenle çalışanlara açık ve şeffaf bilgilendirme yapılarak kendilerine değer verildiği düşüncesine sahip olmalarını sağlamak ve personelin çalıştığı yere olan aidiyet duygusunu pekiştirmek yerinde bir uygulama olacaktır.

Çalışanların, “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” ve “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları terfi etmede etkili olmaktadır” önermelerine verdikleri cevaplara bakılarak çalıştıkları şirkete karşı bir güvensizlik olduğu düşünülebilir. nkn çalışanların terfilerinin ve yükselmelerinin tam anlamıyla performansa dayalı olarak gerçekleşmediği ve bunun yanında çalışanların yükselme ve terfilerinin adil ve tarafsız yapılmadığı görüşü hakimdir. Bu durumda yapılan terfilerde tüm personelin anlayacağı ve kafasında soru işareti

bırakmayacak şekilde örneğin tüm personelin içinde bulunduğu bir toplantıda gerekçeleri ile açıklanması uygun bir yaklaşım olacaktır.

Çalışanların, “Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler bilgi seviyemi arttırmaktadır” önermesine verdikleri cevaplara bakıldığında katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği görülmüştür. Bu nedenle işletme içinde verilen eğitimlerin çalışanların görüşü alınarak gerekirse anketlerle desteklenerek yeniden tasarlanması ve gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Diğer taraftan yöneticilerin ve çalışanların eğitimi konusunda da büyük eksiklikler görülmektedir. Örgütün bütünü anlamında personellere gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Gerekli eğitimler verilirse hem işçi göçünün önüne geçilmiş olunur hem de yöneticilerin adaletli ve tarafsız olma konusunda gereken hassasiyeti göstermeleri sağlanarak yönetici ve çalışanların ortak noktada buluşması sağlanabilir. Böylece çatışmadan uzak ve çalışma barışının sağlandığı huzurlu bir ortam elde edilebilecektir.

Çalışanların, “Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir” önermesine verdikleri cevaplara bakıldığında katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği görülmüştür. Bu nedenle performans değerlendirme yapmadan ve yaptıktan sonra performans ölçümleri ve değerlendirilmesi konusunda çalışanlar ayrıntılı bir şekilde bilgilendirilmelidirler.

“Performans ve değerlendirmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır” önermesine verdikleri cevaplara bakıldığında katılımcılar tarafından büyük ölçüde kabul görmediği görülmüştür. Çalışanların kendilerine gereken ilgi ve alakanın gösterilmediği ve taleplerinin gerektiği gibi değerlendirilmediği konusunda kuşkuları bulunmaktadır. Bu durumda üst yöneticilerin, iş ortamının gerektirdiği ölçüde ve sınırlarda iş birliği ve çalışma barışını temel olarak gereken hassasiyeti göstermesi uygun olacaktır.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve performans değerlendirme sayesinde çalışanlar işleriyle ilgili konularda kendilerini daha fazla geliştirme imkanı bulabileceklerdir. “Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum” önermesine verilen cevaplara bakıldığında çalışanların değerlendirme sıklığını yeterli bulmadığını ve eğer daha sık yapılırsa bu sayede elde edilen sonuçlara göre gerekli eğitimleri daha fazla alabilecekleri yani performans değerlendirme

işleminin geri bildirimini sayesinde kendilerini daha fazla geliştirme imkanı bulabilecekleri düşüncesi hakimdir.

Bu çalışmanın sonuçları benzer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırıldığında, İKY uygulamalarında kariyer planlamasına yeterince önem verilmediği ve ilgili eğitimlerin alınmadığı, yöneticilerin İKY uygulamalarına yeterince vakit ayıramadığı, performans değerlendirme sonuçlarının terfi etmede etkili olmadığı, aynı zamanda performans değerlendirme sonuçlarının ücret artışında etkili olmadığı ve performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkili olduğu görüşlerinin bu çalışmayla paralellik gösterdiği görülmektedir.

Örgütler başarılarını korumak ve korumanın ötesinde arttırmak istiyorlarsa insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirme konusunda gereken hassasiyeti göstermelidirler. Çalışanlardan yüksek performans bekleyebilmek için ise örgütlerin çalışanlarının morallerini yüksek düzeyde tutacak uygulamalardan uzaklaşmamaları gerekir. Örgütlerin plan ve hedeflerine ulaşma doğrultusunda hazırlıklarını yaparken ilk adım çalışanlarının motivasyonunu arttırmak olmalıdır.

Çalışanların motivasyonunu arttırmak için performans değerlendirme konusunda gerekli çalışmalar yapılmalı ve işletmenin kendine en uygun performans değerlendirme yöntemini ve kriterlerini belirlemelidir. Çalışanlar tarafından değerlendirme sisteminden elde edilen sonuçların adalet ve eşitlik prensipleri kapsamında değerlendirileceğine olan güvenin tam olması gerekir. Bunu sağlamak işletmenin görevidir. Aksi takdirde çalışma arkadaşlarından kendisinin ayrı tutulduğuna inanan yani kendisine haksızlık yapıldığını düşünen personelin motivasyonu düşer ve bu motivasyon düşüklüğü beraberinde performans düşüklüğünü de getirir.

Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde rakiplerinin önüne geçmek isteyen işletmelerin insan kaynağına yani çalışanlarına yatırım yapmaları gerekir. Çalışanlara yatırım yapmak demek yukarıda bahsettiğimiz motivasyon ve performans ölçümü konusunda gereken adımları takip etmekten geçmektedir. Performansı değerlendirilen bireyler öncelikle performanslarıyla ilgili sonuçların kendilerine bildirilmesini beklerler. Sonrasında elde edilen skora göre kendilerini geliştirme imkanının verilmesini ya da hak ettikleri yani işletme tarafından daha önceden belirlenen ve çalışanlara taahhüt edilen ödülün kendilerine sunulmasını arzu

ederler. Ayrıca kendilerini geliştirme konusunda eğitim talep eden çalışanların örgüt tarafından desteklenmesi de son derece önemlidir.

Üst yönetimin aldığı kararlarda çalışanların da söz sahibi olması çalışanların kendilerine verilen değeri görmesi anlamında önemli bir adım olacaktır. Ayrıca çalışanların işletmede performans kriterleri ve ilgili sınavlar dikkate alınarak kariyer basamaklarını çıkabileceklerine inanmaları motivasyonlarının ve örgüt bağlılığının artmasını sağlayacaktır.

Temel amacı, insan gücünü en etkin ve verimli şekilde çalıştırmak olan insan kaynakları yönetimi'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için tüm çalışanlar ve üst yönetim tarafından benimsenmesi gerekir.

İnsan ve insanın çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alan kültür aslında yaşama biçimini ifade eder. Örgüt kültürü ise o işletmenin çalışma şeklini ve değer yargılarını ortaya koyar. Yani kültür işletmelerin çevre şartlarının en önemli unsurlarından birisi olması nedeniyle işletmelerin verimliliklerini arttırmaları için önemli bir araç olmaktadır. Nesilden nesile aktarılarak süreklilik kazanan kültür ile yönetim arasında sıkı bir ilişki vardır. Örgütler insan faktörüne daha fazla önem verdikçe ve örgütlerin kimlik kazanmasında kültürün rolünün büyük olduğunu gördükçe yönetim ve kültür arasındaki sıkı ilişki devam edecektir. Bu nedenle günümüzde her şey hızla değişirken tüm organizasyonlar için geçerli olabilecek tek bir performans değerlendirme modeli önerisinde bulunmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevre ve dış faktörler göz önünde bulundurularak her organizasyonun kendi özelinde bir performans değerlendirme modeli belirlemeleri uygun olacaktır.

Örnekleme için sadece bir firmanın çalışanlarının alınması ve örnekleme hacminin azlığı çalışmanın sınırlılıklarıdır. Bundan sonraki çalışmalara diğer firmalarında ilave edilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/bguler/pp/Pers-1yaklasimler.ppt Erişim Tarihi: 07.05.2014

Ada, B. (2008). Türk Kamu Personelinin Performans Değerlendirmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Ankara: Mattek Matbaacılık.

Akçakanat, T. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Atasoy, S. (2012). Yapay Sinir Ağları ve Sinirsel Bulanık Ağlar ile İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi Modellenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ayan F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: İlya İzmir Yayınevi

Aydın, S. (2007). Belediyelerde Performans Denetimi Ve Mali Denetim, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı, Konya.

Aygeyik, T., Kağnıcıoğlu, D., Dolgun, U., Özbek, M.F., Çiftçi, B., Çolak, A., Özler, A., Serinkan, C. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Bakan, İ., Doğan, İ.F., Erşahan B., Eyitmiş, A.M. (2012) Bankalarda Performans Değerleme ve Ücretleme İlişkisine Dair Çalışanların Algılamaları: Yerli ve Yabancı Menşeli Banka Uygulamalarının Karşılaştırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,17,1.

Bakan, İ., Kelleroğlu H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması,, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,8,1.

- Benligiray, S. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Bingöl D. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.
- Bingöl D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basımevi.
- Boduroğlu, N. (2013). Mali Müşavirler Odasında Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beyken Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, D. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Koçluk: Tutumlar, Beceriler ve Uygulamalar, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Canman D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Cingöz, A. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma, Yayımlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çakır, T. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgi İşlem Sistemlerinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tutumları Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çam S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul:Hayat Yayınevi.
- Çetin, C. ve Özcan, E. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Demir, Y. (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş İçin Karşılaştırmalı Bir Model, Yayımlanmış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Demiral, M. (2011). İşletmelerin Ekonomik Krizlerde Uyguladıkları İnsan Kaynakları Politikalarının Çalışanlar Üzerinde İnsan Kaynakları Birimi Tarafından Gözlemlenen Etkileri: Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Erdoğdu, E. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Psikoteknik Testlerin Önemi. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ergün, E. (2008). 4 ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri (Fethiye ve Marmaris Örneği), Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Muğla.
- Eroğlu, U. (1999). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni yönelimler ve Çanakkale’de İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Eröz, A. (2013). Sağlık Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Faktörler: Manisa Hastaneleri Örneği, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları İlişkisi Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*, İstanbul: Sim Yayınevi.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul:Beta Yayınevi.
- Ertürk, S. (2010). İnsan Kaynakları Eğitimi: Uzaktan Eğitim Yönetimi ile İnsan Kaynakları Eğitimi Konusunda Bir Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Ertürk, S. (2013). Sağlık Kurumlarında Performans Yönetimi Ve Veri Zarflama Analizi Tekniği İle Bölgesel Etkinlik Analizi Uygulaması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Göksel, A. (2011). *İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Gültekin, T. (2007). Kriz Dönemlerinde İşletmelerde İnsan Kaynakları Politikaları ve Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Güneş, İ. (2006). Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Bursa.

Gürüz, D. ve Özdemir, G. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.

<http://ikygap.com/insan-kaynaklari-yonetiminde-temel-ilkeler/10495481> Erişim Tarihi: 07.05.2014

<http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/50-16/270-insan-kaynaklarinin-yonetilmesi-ve-gelistirilmesi.html> Erişim Tarihi: 07.05.2014

<http://www.ias.com.tr/tr/Content/performans-yonetiminde-temel-stratejiler-i> Erişim Tarihi: 07.05.2014

http://www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/96e460318c03672_ek.pdf Erişim Tarihi: 08.05.2014 s.5

http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_b%C3%B6l%C3%BCm%C3%BCn%C3%BCn_%C3%B6rg%C3%BCt_icerisindeki_yeri.asp Erişim Tarihi: 07.05.2014

http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp Erişim Tarihi: 22.07.2014

<http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C13S22006/SMCINA.pdf> Erişim Tarihi: 22.07.2014

Işık, M. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

İzgi, C. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İzmen, K. (2009). KKTC Kamu Kesiminde Performans Değerlendirme Sistemine Geçiş Sürecinin Analizi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.

Kahveci, A. (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Verimliliğine Etkileri, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

- Karakaya, Ü. (2008). Demirtola Hüseyin, Hastane İşletmelerinde Finansal Verilere Dayalı Performans Ölçümü Ve Bir Model Önerisi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı.
- Karakoç, H. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Güçlendirmenin Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerleme ve Çalışan Verimliliği*. Bursa: Dora Yayınevi.
- Kılıç, C. (2000). *Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye'de 5 yıldızlı Otellerin Analizi*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Korkmaz, M. (2013). İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Legnick-Hall, M. ve Legnick-Hall C. (2004). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Dışbank Kitapları-7, Rota Yayınevi.
- Özcan, S. (2011). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özdemir, İ. (2007). Performans Değerlendirme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Bir Model Önerisi, Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Öztürk, Ü. (2009). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Özyörük, M. (2009). Hizmet Sektöründe Performans Değerlendirme, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Pehlivan, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2001). *İşletmelerde Halka İlişkiler*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A., Özçelik, O., Dünder, G., Ataay, İ., Adal, Z., Tüzüner, L. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Sattar, M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: TCDD Genel Müdürlüğü Örneği, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Şekercioğlu, G. (2010). *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tarcan, E. (2001). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Konaklama Endüstrisine Yönelik Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tavas, B. (2011). Emniyet Teşkilatında Performans Yönetimi ve Değerlendirme Sistemi: Ankara Kriminal Polis Laboratuvarı Üzerine Bir Araştırma, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, Yayımlanmış Doktora Tezi, Ankara.
- Tengilimoğlu, D. (2008). *İşletmelerde Halka İlişkiler*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Tunçer, P. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Türkoğlu, F. (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Uyargil C. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ünsalan. E., Şimşeker B. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yerli, E. (2006). Personel Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi,, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yıldırım, D.F. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Yılmaz, A. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Yumuşak, S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

EKLER

EK-A	: Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Tasarımı	71
EK-B	: Anket Frekans Sonuçları	73
EK-C	: İKY Uygulamasının En ok Kullanım Alanı alışanın Motive Edilmesidir” Önermesi İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	74
EK-	: Performans Yönetiminin, alışanların İşletmedeki Kariyer Planlamasında Önemli Olduğunu Düşünüyorum.” Önermesi İle Şirkette alışma Süreleri Arasındaki İlişi	75
EK-D	: “İşletmemizde Performans Değerlendirme Sonuçları Ücret Artışında Etkilidir” Önermesi İle “Ücret ve Ödüllendirme Sistemi Adaletli Biçimde Yürütölmektedir.” Önermesi Arasındaki İlişi	76
EK-E	: “Performansın Objektif ve Doğru Biçimde Değerlendirildiğine İnanıyorum” önermesi ile “Performans Değerlendirme Sistemi Adil ve Şeffaftır.” Önermesi Arasındaki İlişi	77
EK-F	: “Performans Değerleme Sonuçları Doğru Ücret Düzeyinin Belirlenmesi için Önem Taşımaktadır.” Önermesi İle “Ücretimin Gösterdiğim Performansa Göre Ayarlanması Motivasyonumu Artırmaktadır” Önermesi Arasında İlişi	78

EK-A: Araştırmada Kullanılan Anket Formunun Tasarımı

Anket formu katılımcıların genel bilgilerinin yer aldığı giriş bölümünden ve insan kaynakları ve performans değerlendirmeye yönelik önermelerin yer aldığı 2 bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde insan kaynakları uygulamalarına yönelik önermeler, ikinci bölümünde performans değerlendirmeye yönelik önermeler yer almaktadır. Anket formu ilgili firmadaki unvan ayırt etmeksizin tüm çalışanlara yönelik olarak oluşturulmuştur. Anket formunu doldururken çalıştığınız işletmedeki uygulamaları düşünerek ilgili önermelere hiç katılmıyorsanız 1 puanı (numarayı), eğer belirtilen özelliğin gerçekten olduğunu düşünüyorsanız 5 puanı (numarayı) vermek üzere kendi düşüncenize göre önermelerin yanındaki kutucuklardaki seçeneklerden birisini “X” şeklinde işaretlemeniz beklenmektedir.

Aslı Bengisu DİNÇER ÇETİN
Tez Öğrencisi

Yrd. Doç. Dr. Bahar AŞCI
Tez Danışmanı

Tablo A1: Anket formu.

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 15-25	<input type="checkbox"/> 26-30
	<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 36-40
	<input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 50 ve üzeri
Medeni Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlköğretim	<input type="checkbox"/> Lise
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Y. Lisans
	<input type="checkbox"/> Doktora	<input type="checkbox"/>
Unvanınız:	<input type="checkbox"/> Genel Müdür	<input type="checkbox"/> Genel Koordinatör
	<input type="checkbox"/> Satış Temsilcisi	<input type="checkbox"/> Muhasebeci
	<input type="checkbox"/> Reyoncu	<input type="checkbox"/> Sevkiyatçı
	<input type="checkbox"/> Paketçi	<input type="checkbox"/> Diğer
İşyerinizdeki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1 yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl
	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıldan fazla

1.İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİK ÖNERMELER					
Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi, "1= Kesinlikle katılmıyorum" "2= Katılmıyorum" "3= Kısmen Katılıyorum" "4= Katılıyorum" "5= Kesinlikle katılıyorum" seçeneklerinden birisini " X " şeklinde işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının en çok kullanım alanı ücret ve ödül yönetimidir.	1	2	3	4	5
2- İKY uygulamalarının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir.	1	2	3	4	5
3- İKY uygulamalarının yürütülmesinde izleyeceğimiz insan kaynakları politikaları açık ve nettir (terfi ve ödüllendirme politikaları gibi).	1	2	3	4	5
4- İKY uygulamalarımızda kariyer planlamasına çok önem verilmektedir	1	2	3	4	5
5- İKY uygulamaları ile ilgili yeterli kadar eğitim alabiliyorum.	1	2	3	4	5
2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ÖNERMELER					
7- Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor	1	2	3	4	5
8- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanların görüşü ve önerileri alınmıştır.	1	2	3	4	5
9- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
10- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları terfi etmede etkili olmaktadır	1	2	3	4	5
11- Performans değerlendirmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır ve bu araştırmalara göre gereken önlemler alınır.	1	2	3	4	5
12- Performans ve değerlendirmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	1	2	3	4	5
13- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir.	1	2	3	4	5
14- Performans değerlendirme sonuçları çalışanların iş motivasyonunu olumlu etkiler.	1	2	3	4	5
15- Çalışanların çalışma koşulları performanslarını olumlu etkilemektedir.	1	2	3	4	5
16- Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli bir biçimde yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
17- Performans değerlendirmede en çok karşılaşılan güçlük değerlendirici yalınlığı (tarafsızlığı) ve fazla hoşgörü (müsamaha) olmaktadır	1	2	3	4	5
18- İş verenin çalışanlardan mükemmele yakın performans beklentileri (Hale etkisi) çalışanları baskı altına almaktadır	1	2	3	4	5
19- Performans değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak personele bilgi verilir.	1	2	3	4	5
20- İşletmemizde Performans ı Geliştirici Seminer, Eğitim, Panel Gibi Çalışmalar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
21- Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların hareketleri, Görünüş ü ve Konuşması dikkate alınır.	1	2	3	4	5
22- Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.	1	2	3	4	5
23- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci ile çalışan arasındaki dostluk değerlendirmeye olumlu etki yapar.	1	2	3	4	5
24- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu tutum gösterir.	1	2	3	4	5
25- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci personelin inançlarından dolayı olumlu tutum gösterir.	1	2	3	4	5
26- İşletmemin performans değerlendirme sistemini yeterli ölçüde önemseydiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27- Performansım ile ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak doğruları yansıtmaktadır.	1	2	3	4	5
28- Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.	1	2	3	4	5
29- Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum	1	2	3	4	5
31- Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.	1	2	3	4	5
32- Performans değerlendirme sisteminin örgütsel performansa katkı yaptığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
33- Performansla ilgili sorunları yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabiliyorum.	1	2	3	4	5
34- Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
35- Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler bilgi seviyemi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
36- Performans değerlendirme sonuçları, doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.	1	2	3	4	5
37- Ücretimin, gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
38- Kariyerimin performansa göre planlanması beni motive etmektedir.	1	2	3	4	5
39- İşletmemde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, iş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.	1	2	3	4	5
40- İşletmemde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, kişisel gelişimi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
41- Dönem içerisinde performansa ilişkin geri bildirim sağlanıyor.	1	2	3	4	5
42- Yöneticinin ya da üst yönetimin personelin yüksek performans göstermesine katkısı olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

EK-B: Anket Frekans Sonuçları

Tablo B1: Anket frekans sonuçları.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARINA YÖNELİK UYGULAMALAR					
1- İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının en çok kullanım alanı ücret ve ödül yönetimidir.	23,2%	17,2%	11,1%	43,4%	5,1%
2- İKY uygulamalarının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir.	18,2%	40,4%	5,1%	17,2%	19,2%
3- İKY uygulamalarının yürütülmesinde izleyeceğimiz insan kaynakları politikaları açık ve nettir (terfi ve ödüllendirme politikaları gibi).	26,3%	11,1%	11,1%	45,5%	6,1%
4- İKY uygulamalarımızda kariyer planlamasına çok önem verilmektedir	54,5%	13,1%	13,1%	12,1%	7,1%
5- İKY uygulamaları ile ilgili yeterli kadar eğitim alabiliyorum.	62,6%	13,1%	17,2%	5,1%	2,0%
2.PERFORMANS DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ÖNERMELER					
7- Performans kriterleri ve standartları belirlenen plan ve hedefler doğrultusunda hazırlanıyor	21,2%	60,6%	3,0%	13,1%	2,0%
8- Performans kriterleri ve standartları belirlenirken, çalışanların görüş ve önerileri alınmıştır.	25,3%	51,5%	12,1%	9,1%	2,0%
9- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları işgücü planlamasında kullanılmaktadır	18,2%	30,3%	38,4%	11,1%	2,0%
10- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları terfi etmede etkili olmaktadır	32,3%	49,5%	5,1%	10,1%	3,0%
11- Performans değerlendirmesinden sonra eksik yönler varsa nedenleri araştırılır ve bu araştırmalara göre gereken önlemler alınır.	31,3%	48,5%	8,1%	6,1%	6,1%
12- Performans ve değerlendirmeyle ilgili şikayetler dinlenir ve dikkate alınır.	39,4%	39,4%	11,1%	8,1%	2,0%
13- İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir	26,3%	43,4%	17,2%	5,1%	8,1%
14- Performans değerlendirme sonuçları çalışanların iş motivasyonunu olumlu etkiler	24,2%	14,1%	5,1%	40,4%	16,2%
15- Çalışanların çalışma koşulları performanslarını olumlu etkilemektedir	20,2%	11,1%	4,0%	45,5%	19,2%
16- Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletli bir biçimde yürütülmektedir	34,3%	43,4%	5,1%	13,1%	4,0%
17- Performans değerlendirmede en çok karşılaşılan güçlükle değerlendirici yalınlığı (tarafsızlığı) ve fazla hoşgörüsü (müsamaha) olmaktadır	11,1%	17,2%	21,2%	43,4%	7,1%
18- İşverenin çalışanlardan mükemmel yakın performans beklentileri (Hale etkisi) çalışanları baskı altına almaktadır	17,2%	12,1%	18,2%	43,4%	9,1%
19- Performans değerlendirme sonuçları ile ilgili olarak personele bilgi verilir.	25,3%	42,4%	12,1%	15,2%	5,1%
20- İşletmemizde Performans Geliştirici Seminer, Eğitim, Panel Gibi Çalışmalar yapılmaktadır.	51,5%	14,1%	15,2%	12,1%	7,1%
21- Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların hareketleri, Görünüşü ve Konuşması dikkate alınır.	57,6%	11,1%	14,1%	10,1%	7,1%
22- Performans değerlendirmesi yapılırken çalışanların öğrenme yeteneği, işbirliği ve insan ilişkileri dikkate alınır.	41,4%	28,3%	14,1%	9,1%	7,1%
23- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci ile çalışan arasındaki dostluk değerlendirmeye olumlu etki yapar.	3,0%	23,2%	17,2%	44,4%	12,1%
24- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci personelin cinsiyetinden dolayı olumlu tutum gösterir.	36,4%	19,2%	6,1%	34,3%	4,0%
25- Performans değerlendirmesi yapılırken değerlemeci personelin inançlarından dolayı olumlu tutum gösterir.	66,7%	17,2%	6,1%	9,1%	1,0%
26- İşletmemin performans değerlendirme sistemini yeterli ölçüde önemseydiğini düşünüyorum.	24,2%	43,4%	19,2%	8,1%	5,1%
27- Performansım ile ilgili yapılan değerlendirmeler genel olarak doğruları yansıtmaktadır.	53,5%	16,2%	18,2%	6,1%	6,1%
28- Performans değerlendirmeye tabi tutulan çalışanlar hangi kriterlere göre değerlendirildikleri hakkında bilgilendirilir.	60,6%	16,2%	13,1%	8,1%	2,0%
29- Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum.	32,3%	14,1%	8,1%	34,3%	11,1%
30- Performansın objektif ve doğru bir biçimde değerlendirildiğine inanıyorum	60,6%	14,1%	16,2%	7,1%	2,0%
31- Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.	63,6%	16,2%	12,1%	6,1%	2,0%
32- Performans değerlendirme sisteminin örgütsel performansa katkı yaptığına inanıyorum.	29,3%	11,1%	13,1%	40,4%	6,1%
33- Performansla ilgili sorunları yöneticimle rahat bir şekilde paylaşabiliyorum.	38,4%	26,3%	10,1%	22,2%	3,0%
34- Performans değerlendirme sıklığının (yılda 1 kez) gereken düzeyde olduğunu düşünüyorum.	56,6%	12,1%	7,1%	8,1%	16,2%
35- Performans değerlendirme sonucuma bağlı olarak aldığım eğitimler bilgi seviyemi artırmaktadır.	46,5%	16,2%	16,2%	14,1%	7,1%
36- Performans değerlendirme sonuçları, doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.	52,5%	7,1%	7,1%	20,2%	13,1%
37- Ücretimin, gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır.	26,3%	9,1%	8,1%	44,4%	12,1%
38- Kariyerimin performansıma göre planlanması beni motive etmektedir.	23,2%	16,2%	4,0%	45,5%	11,1%
39- İşletmemde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, iş hedeflerime ulaşmamı kolaylaştırmaktadır.	55,6%	14,1%	8,1%	17,2%	5,1%
40- İşletmemde uygulanmakta olan performans değerlendirme sistemi, kişisel gelişimimi sağlamaktadır.	44,4%	12,1%	23,2%	11,1%	9,1%
41- Dönem içerisinde performansa ilişkin geri bildirim sağlanıyor.	60,6%	13,1%	6,1%	15,2%	5,1%
42- Yöneticinin ya da üst yönetimin personelin yüksek performans göstermesine katkısı olduğunu düşünüyorum.	52,5%	12,1%	6,1%	20,2%	9,1%

EK-C: İKY Uygulamasının En Çok Kullanım Alanı Çalışanın Motive Edilmesidir” Önermesi İle Yaş Grupları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo C.1: İKY uygulamasının en çok kullanım alanı çalışanın motive edilmesidir” önermesi ile yaş grupları arasındaki ilişki.

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,503	,074	6,656	,000
		yas Dependent	,505	,075	6,656	,000
		soru_2 Dependent	,502	,075	6,656	,000

EK-Ç: Performans Yönetiminin, Çalışanların İşletmedeki Kariyer Planlamasında Önemli Olduğunu Düşünüyorum.” Önermesi İle Şirkette Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

Tablo Ç.1: Performans yönetiminin, çalışanların işletmedeki kariyer planlamasında önemli olduğunu düşünüyorum.” önermesi ile şirkette çalışma süreleri arasındaki ilişki.

Directional Measures						
			Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,181	,086	-2,100	,036
		Çalışma süresi Dependent	-,168	,081	-2,100	,036
		soru_29 Dependent	-,197	,093	-2,100	,036
a. Not assuming the null hypothesis.						
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.						

EK-D: “İşletmemizde Performans Değerlendirme Sonuçları Ücret Artışında Etkilidir” Önermesi İle “Ücret ve Ödüllendirme Sistemi Adaletili Biçimde Yürütülmektedir.” Önermesi Arasındaki İlişki

Tablo D.1: “İşletmemizde performans değerlendirme sonuçları ücret artışında etkilidir” önermesi ile “Ücret ve ödüllendirme sistemi adaletili biçimde yürütülmektedir.” önermesi arasındaki ilişki.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,415	,097	4,237	,000
	Kendall's tau-c	,357	,084	4,237	,000
	Gamma	,514	,114	4,237	,000
	Spearman Correlation	,457	,104	5,054	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,437	,109	4,789	,000 ^c
N of Valid Cases		99			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

EK-E: “Performansın Objektif ve Doğru Biçimde Değerlendirildiğine İnanıyorum” Önermesi ile “Performans Değerlendirme Sistemi Adil ve Şeffaftır.” Önermesi Arasındaki İlişki

Tablo E.1: “Performansın objektif ve doğru biçimde değerlendirildiğine inanıyorum” önermesi ile “Performans değerlendirme sistemi adil ve şeffaftır.” önermesi arasındaki ilişki.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,733	,064	7,977	,000
	Kendall's tau-c	,518	,065	7,977	,000
	Gamma	,897	,043	7,977	,000
	Spearman Correlation	,770	,064	11,885	,000 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,820	,053	14,111	,000 ^c
N of Valid Cases		99			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

EK-F: “Performans Değerleme Sonuçları Doğru Ücret Düzeyinin Belirlenmesi için Önem Taşımaktadır.” Önermesi İle “Ücretimin Gösterdiğim Performansa Göre Ayarlanması Motivasyonumu Artırmaktadır” Önermesi Arasında İlişki

Tablo F.1: “Performans değerlendirme sonuçları doğru ücret düzeyinin belirlenmesi için önem taşımaktadır.” önermesi ile “Ücretimin gösterdiğim performansa göre ayarlanması motivasyonumu artırmaktadır” önermesi arasında ilişki

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,070	,099	,705	,481
	Kendall's tau-c	,059	,084	,705	,481
	Gamma	,096	,134	,705	,481
	Spearman Correlation	,069	,110	,683	,496 ^c
Interval by Interval	Pearson's R	,101	,105	1,001	,319 ^c
N of Valid Cases		99			
a. Not assuming the null hypothesis.					
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.					
c. Based on normal approximation.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Aslı Bengisu DİNÇER ÇETİN
Uyruğu : T.C
Doğum Yeri ve Tarihi : Ankara, 14.02.1985
Medeni Hali : Evli
Adres : Ziyabey Cad. No:5 Balgat/ Ankara
E-Posta Adresi : adincer5@sgk.gov.tr
İletişim (Telefon) : 0537 613 93 51

EĞİTİM

Lise : Bahçelievler Deneme Lisesi-2002
Lisans : Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F, İktisat-2007

MESLEKİ DENEYİM

Maliye Bakanlığı, Gelir İdaresi Başkanlığı, Gelir Uzman Yrd. (2008-2009)
Sosyal Güvenlik Kurumu, Sosyal Güvenlik Uzmanı (2009-)

YABANCI DİL

İngilizce