

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN
GELENEKSEL VE MODERN YÖNTEMLER: KIYASLAMALI
BİR DEĞERLENDİRME**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ALTUĞ YENGİNAR

KOCAELİ 2017

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN
GELENEKSEL VE MODERN YÖNTEMLER: KIYASLAMALI
BİR DEĞERLENDİRME**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

ALTUĞ YENGİNAR

Yrd. Doç. Dr. Doğa Başar SARIPEK

KOCAELİ 2017

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI
ÇALIŞMA EKONOMİSİ BİLİM DALI

PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE KULLANILAN
GELENEKSEL VE MODERN YÖNTEMLER: KIYASLAMALI
BİR DEĞERLENDİRME

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Altuğ YENGİNAR

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 10...01.2018/18

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Abdurrahman Şenkal

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Döğü Başar Sarıoğlu

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Bora Yentür

KOCAELİ 2017

ÖNSÖZ

Günümüzde işletmeler sınırsız bir rekabet ve büyük bir hızla gelişmekte olan teknoloji ve ekonomik şartlardan dolayı hayatlarına devam edebilmek için yüksek kaliteli ürünler üretilip bu ürünleri rakipleri olan işletmelerden daha düşük bir maliyetle ve daha hızlı bir şekilde pazara sunmaları gerekmektedir. Günümüz dünyasında bilgiye, sermaye ve üretim araçlarına ulaşmak zor değildir fakat önemli olan iyi yetişmiş ve etkin insan kaynaklarını ortaya çıkarmaktır. Bundan dolayı işletmeler, artan rekabet şartlarına ve değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, performans değerlendirme sistemlerinin tasarımını da yeniden değerlendirmektedirler.

Yüksek lisans eğitimimin başlangıcından sonuna kadar bilgi ve deneyimi ile çalışmamın planlanmasını ve yürütülmesini yönlendiren her aşamada bana destek olan değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Doğa Başar SARIİPEK'e,

Emeklerini ne yapsam ödeyemeyeceğim beni yetiştiren ve bu günlere getiren rahmetli babam Bekir YENGİNAR ve annem Gönül DEMİRKOL'a,

Çalışmamın her döneminde bana büyük destek olup motive eden sevgili eşim Seda Nur YENGİNAR ve neşesi ile beni motive edip çalışmama yardımcı olan en değerli varlığım kızım Selin YENGİNAR'a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI	3
1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI	8
1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	9
1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI	11
1.6.1. Yönetimsel Fonksiyonlar	11
1.6.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	11
1.6.1.2. İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi	13
1.6.1.3. İnsan Kaynaklarının Denetimi	15
1.6.2. Yürütsel Fonksiyonlar	16
1.6.2.1. İşgören Bulma ve Seçme.....	16
1.6.2.2. İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi	17
1.6.2.3. Performans Değerlendirme	18
1.6.2.4. Kariyer Planlama.....	20
1.6.2.5. Ücret ve Ödül Yönetimi	21
1.6.2.6. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	22
1.6.2.7. Koruma Fonksiyonu.....	23
1.6.2.8. İnsan Kaynaklarının Motive Edilmesi	24

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME.....	25
2.2.	PERFORMANSIN TANIMI.....	25
2.3.	PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ.....	26
2.4.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI.....	28
2.5.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	29
2.6.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI.....	31
2.7.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI.....	32
2.7.1.	Değerlendirmeciler (Yönetici) Açısından Yararları.....	33
2.7.2.	Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararları.....	34
2.7.3.	Organizasyon Açısından Yararları.....	34
2.8.	PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ.....	34
2.8.1.	İşgören Açısından Önemi.....	35
2.8.2.	Organizasyon Açısından Önemi.....	35
2.8.3.	Değerlendirmeciler (Yönetici) Açısından Önemi.....	36
2.9.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI.....	37
2.9.1.	Stratejik Planlama.....	38
2.9.2.	Ücret ve Maaş Yönetimi.....	38
2.9.3.	Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	39
2.9.4.	Kariyer Yönetimi.....	40
2.9.5.	İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, Rotasyon.....	40
2.9.6.	Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma.....	41
2.10.	PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ.....	41
2.10.1.	Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi.....	42
2.10.2.	Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi.....	43
2.10.3.	Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi.....	44
2.10.4.	Değerlendirmecilerin Belirlenmesi.....	45
2.10.4.1.	Yöneticilerce Değerlendirme.....	45
2.10.4.2.	Kişisel Değerlendirme (Öz Değerlendirme).....	45
2.10.4.3.	Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme.....	46
2.10.4.4.	Astların Değerlendirmesi.....	47

2.10.4.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme	47
2.10.5. Değerlendirmecilerin Eğitilmesi	48
2.10.6. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi.....	48
2.10.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi	49
2.10.8. Performans Değerlendirmesinin Belgelendirilmesi	50
2.11. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR	51
2.11.1. Hale Etkisi	51
2.11.2. Belirli Puanlara Yönelme	51
2.11.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme.....	52
2.11.4. Kontrast Hatalar	52
2.11.5. Kişisel Önyargılar	53

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. GELENEKSEL VE MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ.....	54
3.1.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	55
3.1.1.1. Sıralama Yöntemleri	55
3.1.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	57
3.1.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi.....	58
3.1.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi.....	60
3.1.1.5. Zorunlu Seçim Yöntemi	62
3.1.1.6. Kompozisyon Yöntemi	63
3.1.1.7. Kritik Olay Yöntemi.....	64
3.1.1.8. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Özellikleri ...	65
3.1.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	66
3.1.2.1. Amaçlara Göre Yönetim	67
3.1.2.2. Kendini Geliştirme Düzeyi.....	69
3.1.2.3. Başarı Kayıtları Yöntemi	70
3.1.2.4. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri	70
3.1.2.5. Değerlendirme Merkezleri	71
3.1.2.6. Alan İnceleme Yöntemi	72
3.1.2.7. 360 Derece Değerlendirme.....	73
3.1.2.8. Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Özellikleri	76

3.2. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN EKSİKLİKLERİ VE YENİ EĞİLİMLER.....	77
3.2.1. Dengeli Performans Değerlendirme Modeli	79
3.2.2. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Modeli	79
3.2.3. Lynch-Cross Performans Piramidi	80
3.3. GELENEKSEL VE MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN GENEL OLARAK KIYASLANMASI	80
SONUÇ.....	86
KAYNAKÇA	92
ÖZGEÇMİŞ.....	100



ÖZET

Günümüzdeki işletmelerde, işletmeyi meydana getiren ana fonksiyon olan insan kaynağının etkin bir şekilde kullanılması, işletmelerin başarı ve başarısızlıklarını belirleyecek olan en önemli faktör olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler elinde bulundukları insan kaynağını etkin bir biçimde kullanmaları durumunda hem rakipleri ile rekabet edebilecekler, hem de pazardaki paylarını artırarak sektörde iyi bir konuma gelebileceklerdir. Organizasyonlarda değişen beklenti ve gelişmelerle birlikte insan kaynaklarının önemi de giderek artmıştır.

İşletmenin başarısının sürekliliği işgörenlerin başarısının sürekliliğine bağlıdır. Bu sürekliliğin, devam etmesi için yöneticilerin, işgörenlerin yetenekleri, zayıf ve güçlü tarafları ve performansı hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Özetle işgörenin iş ile ilgili bütün konularda çok iyi şekilde tanınması gerekmektedir. İşgörenlerin performansı ile ilgili değerlendirmenin yapılması, yöneticilere bu konuların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

Bu kapsamda, yapılan bu çalışmanın amacı; geleneksel ve modern yöntemler olarak sınıflandırılan performans değerlendirme yöntemlerinin özelliklerinin araştırılması ve bu yöntemlerin birbirleriyle kıyaslanmasıdır.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, Performans Değerlendirme, Geleneksel Yöntemler, Modern Yöntemler

ABSTRACT

In today's business the effective use of human resources which is the basic function that makes up the businesses emerges as the most important factor that determines the successes and the failures of the firms. If businesses use human resources they own effectively, they could not only compete with opponents but also get a good position in the sector increasing their market share. The importance of human resources along with changing expectations and developments in organizations has increased more and more.

Continuation of business success depends on the continuity of the success of its employees. For the continuation of this continuity, managers must have information about the ability, strengths and weaknesses, and performance of employees. In short, the staff must be known in all matters related to work. Making assessment related to performance of employees assist managers in the determinations of these matters.

The aim of this study in this context is to search for investigate the performance evaluation features which are classified as traditional and modern methods and to compare them with each other.

Keywords: Human Resources Management, Performance Appraisal, Traditional Methods, Modern Methods

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
AHP	: Analitik Hiyerarşik Proses
Çev.	: Çeviren
Hv.K.K.	: Hava Kuvvetleri Komutanlığı
İ.İ.B.F.	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.T.Ü.	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TEB	: Türkiye Ekonomi Bankası
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Vb.	: Ve benzeri/Ve benzerleri
Vd.	: Çok yazarlı eserlerde ilk yazardan sonrakiler

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması ile Diğer Planlamalar Arasındaki İlişki	12
Şekil 2: İnsan Kaynakları Birimi Organizasyonu	14
Şekil 3: Eğitim ve Geliştirme Şeması	17
Şekil 4: Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri	19
Şekil 5: Performans Değerlendirme Süreci	37
Şekil 6: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi	75



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması	27
Tablo 2:	Performans Değerlendirmesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları	37
Tablo 3:	Basit Sıralama Yöntemi Çizelgesi Örneği	56
Tablo 4:	İkili Karşılaştırma Yöntemi Çizelgesi Örneği	57
Tablo 5:	Zorunlu Dağılım Yöntemi Çizelgesi Örneği	58
Tablo 6:	Grafik Derecelendirme Yöntemine Göre Verilen Puanların Karşılaştırılması	59
Tablo 7:	Grafik Derecelendirme Yöntemi Çizelgesi Örneği	60
Tablo 8:	Kontrol Listesi Form Örneği	61
Tablo 9:	Zorunlu Seçim Yöntemi Çizelgesi Örneği	62
Tablo 10:	Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu Örneği	64
Tablo 11:	Geleneksel ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması	82

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerde, küresel çapta yaşanmakta olan teknolojik gelişmeler, yükselen bir seyirde devamlılık gösteren rekabet şartları, bütün bunların piyasalara yansımaları, değişmekte olan dünya şartları ile performans değerlendirme konusu çok önemli hale gelmiştir. İşletmeler sahip oldukları insan kaynağının kendileri açısından ne kadar önemli olduğunun farkına varmış ve insan kaynağının verimli ve etkin bir şekilde kullanımı sayesinde işletmelerin karlılığını, verimliliğini ve işletmenin başarı oranını yükselttiğinin farkına varmaya başlamışlardır.

İşletmeler bakımından verimliliğin önemi 20.yy'ın başlarında fark edilmeye başlanmıştır. Daha önceleri işletmeler sahip oldukları insan kaynağından daha ziyade teknik kaynaklara, makinelere önem göstermişler insan kaynağını arka planda tutmuşlardır. Sanayi devriminin gerçekleşmesiyle hızla devam eden teknolojik gelişmeler birçok yapıyı etkilemiştir. Özellikle sert rekabet koşullarında varlıklarına devam edebilme çabaları, organizasyonları yeni yönetim arayışlarına yöneltmiştir. Bu yönetim arayışları kapsamında en iyi organizasyon yapısının nasıl oluşturulacağı konusu üzerine odaklanan yönetim kuramlarının “insan unsurunu” fark etmeleri uzun sürmemiştir. Teknolojinin gelişimi ve insan unsurunun fark edilmesiyle beraber artık o teknolojiyi kullanmayı bilen vasıflı işgören ihtiyacı belirlemiştir. Vasıflı işgörenin elde bulundurulması, insan gücünün etkin olabilmesi adına; işgörenlerin motivasyonunun yükseltilmesi, isteklerinin karşılanabilmesi, yaşam standartlarında iyileştirmenin yapılması gibi konulara dikkat edilmiş, ayrıca performans değerlendirme konusu tüm bu değişimlerle beraber en önemli fonksiyonlardan birisi haline gelmiştir.

İşletmeler için, doğru iş için doğru işgörenin seçilebilmesi önemli bir konudur. İnsan kaynakları bölümünün de yaşamış olduğu en büyük problemlerden biri doğru işgörenin seçilebilmesi konusudur. Bu problemin çözümü için performans değerlendirme olgusu yine önemli bir unsurdur. Yapılan performans değerlendirmesi ile işgörenin eksikliklerinin belirlenmesi, bu eksiklikleri telafi etme, işgörenin verimliliğinin kontrolünün sağlanması, gelişiminin gözlemlenmesi, geri bildirim ile gerekli iyileştirmenin yapılması sağlanmış olur.

Performans değerlendirmesi günümüzde işletmelerin başarısı için son derece önemlidir ve bu değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi için kullanılan geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı ve kapsamı, tarihsel gelişimi, amacı, önemi, fonksiyonları incelenmiştir. İkinici bölümde performans değerlendirme detaylı olarak ele alınmış yine tanımları, tarihsel gelişimi, amaçları, yararları, önemi, kullanım alanları, süreci, yapılan hatalar incelenmiştir. nc bölümde kullanılan geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri, geleneksel ve modern değerlendirme yöntemlerin özellikleri, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin eksiklikleri ve geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemlerinin genel olarak kıyaslanması yapılmıştır. Tüm bu ele alınan konulara istinaden sonuçlar çıkarılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İKY, insan kaynaklarının var olan diğer kaynaklarla beraber nasıl ve ne şekilde temin edileceğini, nasıl ve hangi şartlarda istihdam edileceği ile nasıl yönlendirilmesi gerektiğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Bu kavramsal çerçeve içerisinde olan tüm faaliyetler, işletmelerin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirebilmesini, işgörenlerin ihtiyaçlarının ve işletmeden beklentilerinin karşılanmasını ve aynı anda işletmelerin sosyal sorumluluklarını gerçekleştirebilmesini karşılayacak biçimde planlanmalı, yönlendirilmeli, koordine edilmeli ve bu şekilde bir organizasyonel yapı kurulmalıdır. Ayrıca İKY çerçevesinde organizasyonda insana odaklanmış bir kültür geliştirilebilmelidir. İnsan kaynakları yöneticileri hem kendi fonksiyonlarını yerine getirmeli hem de organizasyonun diğer kısımlarına danışmanlık yapmalı ve bütün yöneticiler İKY anlayışının geliştirilmesi görevini de üstlenmelidirler (Benligiray vd 2004: 6).

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Bir yazar kitabında; “insandan daha zengin kaynak yoktur. Bu sebeple insan kaynaklarından değil, insan zenginliğinden bahsetmek gerekir” demektedir (Viargues, 1999: 5). Gerçektende günümüzde insan unsuru bir işletmenin yalnız en değerli kaynağı olmamakla beraber; aynı zamanda en önemli zenginliğidir (Dilsiz, 2006: 4). Bir işletmenin diğer bütün maddi kaynakları ne kadar iyi olursa olsun sahip olduğu en önemli zenginliği yani insan kaynaklarını kullanmakta yeterli olan etkinliği gösteremiyorsa başarılı olabilme olasılığı yüksek olmayacaktır (Özdemir ve Akpınar, 2002: 88).

İnsan kaynakları kavramı; çağımızda organizasyonların ürün ve hizmet üretimi olarak tanımlanmakta olan hedeflerine ulaşabilmek amacıyla kullanmak zorunluluğunda oldukları kaynaklardan biri olan insanı tanımlamaktadır. İnsan kaynakları kavramı herhangi bir organizasyonda en üst kademedeki yöneticiden

en alt kademede bulunan işgörenin de içinde olduğu tüm hiyerarşik yapıyı kapsayan bir oluşumu tanımlamaktadır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 25).

İKY, modern işletme yönetim teknikleri uygulamakta olan ve bu yönetmeleri uygulamayı hedeflemiş organizasyonların, tüm işgörelere yeni bir vizyon kazandırmak suretiyle, yetkilerini bilimsel olan yöntemler ve tekniklerle değerlendirerek keşfetme, işgörelere en yüksek oranda fayda sağlama ve işgörelere işletme ilişkilerindeki tekli veya ikili bağlarını ve kazanımlarını çoğullaştırarak, işgörelere yaptığı işten ve bağlı olduğu organizasyondan duymuş olduğu tatmini kuvvetlendirmek amacıyla insan unsurunu organizasyona girişinden önceki planlama evresinden başlayarak organizasyondan ayrılışına kadar olan süreci kapsamakta olan yönetim bilimidir (Demir, 2006: 4-5).

İKY'ni herhangi bir organizasyonel ve çevresel alanda, insan kaynaklarının organizasyona, kişiye ve çevreye faydalı olacak biçimde, kanunlar çerçevesinde, etkin ve faydalı bir biçimde yönetilmesini sağlamakta olan fonksiyon ve çalışmaların tamamı şeklinde ifade etmek mümkündür (Sattar, 2010: 7).

İKY'ne ilişkin çeşitli tanımlamalar yapmak mümkün olmakla birlikte bu tanımlamaların ortak özelliği; gelişmekte olan, değişen ve çevresel etmenlerin de göz önüne alınarak, bir organizasyon kültürü oluşturulması ve bu kapsamda, organizasyondaki insan kaynaklarına sorumluluklar vererek insana odaklanmış, dinamik olan ve esnek bir hizmet anlayışını bütün organizasyona yaygınlaştırma hedefi güdüyor olmalarıdır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 26).

İKY, işgörelere ihtiyaçlarının belirlenmesi, işgörelere ilanlarının yapılması ve organizasyon için uygun nitelikleri taşıyan işgörelere seçilerek işletmenin kültürüne alıştırilmasından, yönetim organizasyonunun geliştirilmesi, işgörelere motivasyonu, performans değerlendirmesi, yaşanan uyuşmazlıkların çözümü, birey ve gruplar arasındaki ilişkilerin ve iletişimin karşılıklı olarak sağlanması, yeniden yapılanma, iyi bir kurumsal iklimin oluşturulması, "biz" duygusunun geliştirilmesi, işgörelere eğitilmesi ve geliştirilmesine kadar birçok uygulamayı kapsamaktadır (Işık, 2012: 6).

1.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İKY'nin tarihsel gelişim sürecine ilişkin temel olabilecek bir başlangıç noktası belirtmek zordur. İnsanın var olduğu organizasyonlu çabaların bahsedildiği her yer ve zamanda İKY'nin de var olabileceği kabul edilebilmektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 29). İlk kez personel yönetimi konusu olarak karşımıza çıkan İKY kavramının temelleri hakkında yapılmış olan araştırmalar, bizi 19. yüzyılın sonu ile 20. yüzyılın başına götürmektedir (Eroğlu, 2016: 182).

Sanayi devriminin ortaya çıkışı ile birlikte yeni bir işgören sınıfı doğar ve küçük ölçekli dükkân ile işletmelerde yürütülmekte olan işler yerini makineleşmenin çoğalmasıyla fabrikalara bırakmaya başlar (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 30). Ayrıca, sanayileşmenin 1760'lı yıllarda hızlı bir şekilde başlaması, insanların toprak üstünde olan ilgilerini makineye doğru yöneltmiştir. Buharlı makinelerin icadı ile başlamış olan sanayileşme vasıtasıyla, üretilen mamullerin deniz ve demiryolu (buharlı gemiler ve lokomotifler) ile çok daha uzun mesafelere taşınabilmesi gerçekleştirilmiştir (Önelge, 2007: 5). Esas olarak İKY 1980'li yıllarda meydana çıkmıştır. İKY, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri tek bir parça halinde ve farklı bir bakış açısı ile aşağıda belirtilen şekilde değerlendirmektedir (Demir, 2006: 8):

- Genel anlamda İKY'yi personel yönetimine verilmiş olan yeni bir isim olarak değerlendiren yaklaşımlar,
- İKY'yi personel yönetiminden farklı bir şekilde değerlendirip, İKY'yi bir teoriye dayandırmak gerektiğini, teori geliştirmenin de sosyal bilimlere dayanılarak mümkün olabileceğini ileri süren yaklaşımlar,
- Stratejik İKY yaklaşımı.

Tarihsel gelişim sürecine İKY'ni yönetim yaklaşımları çerçevesinden incelediğimizde, ilk olarak 1912'de W.Taylor'un sanayi devriminin ihtiyaçlarına ve değerlerine yönelik olarak ortaya çıkardığı "bilimsel yönetim" kavramı ile karşılaşmaktayız (Işık, 2012: 6). Daima kişisel verimliliğin önemine inanan Taylor, kişisel tutkunun çok iyi bir güdüleyici olduğunu benimsediğinden grup veya ekip çalışmalarını olumlu olarak değerlendirmemiştir. Grup çalışmalarının kişisel verimliliği azaltacağı yönünde uyarılarda bulunmuştur (Leblebici, 2008: 105).

Taylorizm, işgören refahı ve sanayi psikolojisi akımlarının eğilimleriyle işgören işi, düzensiz ve kişilere bağlı, dolayısıyla da verimsiz olduğu kabul gören uygulamalar yerine akılcı ve sistemli uygulamaların getirilmesi şeklinde anlaşılmıştır. Bu anlayış tarzı verimlilik kaygısını ilk sıraya yerleştirmekte, bunun sağlanabilmesi için de işlerin tasarımına, işe alım ve yerleştirme ile çalışmanın fiziki ve psikolojik zorluklarının etkilerini azaltmak için gerekli yöntemleri geliştirmeye dayanmaktadır (Sayılar, 2005: 148-149).

Taylor'un görüş ve düşünce sisteminde yer alan birçok unsur günümüzde farklı isimlendirilen kavramlar ve modellerin içinde kendilerine yer bulabilmiştir (Leblebici, 2008: 108).

Bilimsel yönetim düşünce sistemiyle neredeyse aynı zamanlarda gelişmiş olan Henry Fayol öncülüğünde gelişen yönetim süreci yaklaşımıdır (Leblebici, 2008: 109). H. Fayol organizasyon ve yönetim unsurlarını değerlendirmiş, yönetimi yönlendirme, örgütleme, planlama, eşgüdüm ve denetim olarak beş fonksiyona ayırmış olup bir dizi yönetim ilkeleri geliştirmiştir (Demir, 2006: 9).

Bürokrasi Yaklaşımı bürokrasiyi belirli bir yönetsel yapı olarak tanımlayan Max Weber öncülüğünde doğmuştur. Max Weber'in bürokratik yönetim teorisine göre bürokrasi en etkili ve verimli organizasyon şeklidir. Sanayileşmenin sonucu makineler ile oluşan üretimler mekanik olmayan yöntemlerle oluşan üretimlerden ne kadar üstün özelliklerdeyse bürokratik olan organizasyonlar da diğerlerinden o kadar üstün özelliklerdedir. Max Weber'e göre bürokrasiyi benimsemiş olan organizasyonlar kendilerine alternatif olarak sunulabilecek yönetsel sistemlere göre daha verimli olmaktadır. Bürokrasinin güçlü ve güvenilir bir organizasyon biçimi olmasının sebebi, bürokrasinin işlerliğinde disiplin, sürat, uzmanlık, ussallık, kesinlik ve devamlılık unsurlarının var olmasıdır (Özer, 2013: 46).

Özetle klasik yönetim teorisi, yönetim ve organizasyon düşüncesindeki ilk sistemli teori olarak tarihte yer almış ve yöneticileri karşılaşmış oldukları sorunları çözümlenmeleri amacıyla belirli özellikler ile donatmıştır. Ancak zaman içinde klasik teorinin özelliklerinin bir takım sorunları çözebilme konusundaki eksikliklerinin bulunması ve bunun sonucunda da yetersiz kalması, sadece yapıya değinen klasik

yönetim teorisinin insan unsurunu pasif görmesi, klasik yönetim teorisine yeni kavramların eklenmesini zorunlu bir duruma getirmiştir (Görücü ve Uçar, 2015: 110).

Organizasyonlardaki insan faktörünün önemi neo klasik yönetim olarak isimlendirilen ve klasik yönetim teorisinin eksiklikleri sonucunda ortaya çıkmış olan insan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte anılmaya başlanmıştır (Demir, 2006: 9). İKY'nin gelişim süreci içinde önemli bir gelişime olarak kabul edilen unsur ise; personel yönetimi teorisi ve uygulamalarının psikoloji bilim dalıyla birleştirilmiş olması ve bu etkileşimle birlikte İKY'nde insan ilişkileri dönemi başlamış olmasıdır. 1927 ve 1932 yılları arasında Elton Mayo'nun yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları ile psikolojinin insan kaynaklarındaki yeri ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmalar ile işgörenlerin verimliliğinin yalnızca görevlerin ne şekilde tasarlanmış olduğuna ve ücretlerin miktarına bağlı olacak şekilde değil, aynı süreçte belli sosyal ve psikolojik unsurlara da bağlı olacak şekilde değişmekte olduğunu ortaya koymuştur. İKY'ni etkileyen en önemli iki psikoloji dalının insan ihtiyaçları hiyerarşisi ve davranışçılık olduğu söylenebilir. İnsan davranış şekillerinin bilimsel yöntemle incelenebilecek olduğuna inanmış olan John B. Watson'ın öncüsü durumda bulunduğu davranışçılık, modern İKY'nin de birer parçası olan testler ve değerlendirme sistemlerinin oluşmasını sağlamıştır. Abraham Maslow'un yeni bir çığır açmış, insan ihtiyaçları hiyerarşisiyle ilgili teorisi, işgörenlerin üretim sistemi zincirinde hemen değiştirilebilecek olan birer unsur olarak görülmemesi gerekliliğini göstermiştir. McGregor'un 1960 tarihli "The Human Side of Enterprise" adlı eseri, biri otoriteye dayalı olarak kurulan X, diğeri ise işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını dikkate almakta olan Y yönetim biçimini tanımlamış olup yapmış olduğu araştırmalarda Y yönetim biçiminin daha başarılı olduğunu belirlemiştir (Dilsiz, 2016: 7-8).

Ortaya çıkışı 1970'li yıllar olan insan kaynakları yönetimi anlayışı geleneksel personel yönetimi anlayışının pratikteki eksikliklerini gidermiştir (Demir, 2006: 11). İKY, davranış bilimleri araştırmalarının sonucu ortaya konulan ve insan kaynağının diğer bütün üretim faktörlerinden farklı olmakta olduğu anlayışına dayanan yeni bir yaklaşımdır. İKY'nde; işgörenlerin, bir makine gibi değil, duygusal davranışlar gösteren varlıklar olarak değerlendirilmesi gerektiği ve bunun organizasyon ve işgörenler için daha faydalı sonuçlar vereceği belirtilmiştir (Işık, 2012: 7).

İKY'nin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde içerisinde bulunulan döneme göre şekil aldığı ve buna bağlı olarak değişim süreci yaşadığı şeklinde bir tanımlama yapmak mümkündür (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 31).

1.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN AMACI

İKY'nin genel amacı, organizasyonda çalışmakta olanların başarılı olabilmelerini ve bunun sonucunda organizasyonun başarılı olmasını sağlamaktır. İKY organizasyonun etkililik oranını ve gücünü artırmayı amaçlamaktadır, değinilen bu güç, bir organizasyonun sahip olduğu tüm kaynakları en iyi biçimde kullanarak hedefine ulaşma gücüdür (Çetin vd 2015: 15).

İKY'ni temel amaçları bakımından incelediğimizde bu amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kağnıcıoğlu, 2001: 21):

- Organizasyonunun hedeflerine ulaştırılması,
- İşgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi,
- İşgören seçim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının giderilmesi,
- İşgörenlerin değerlendirilmesi,
- Uygun bir çalışma ortamının hazırlanması,
- Organizasyon geliştirme ve organizasyonun verimliliğinin yükseltilmesi,
- Uyumlaştırma ve yaşanan çatışmaların çözümünün sağlanması.

Bütün bu amaçlar çerçevesinde İKY, işgörenlerin işe alım sürecinden işten ayrılma sürecine bütün ilişkileri kapsayan bir kapsama sahiptir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 27).

Yukarıdaki temel amaçları dışında İKY'nin için evrensel anlamdaki dört amacını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Önelge, 2007: 11-12):

Toplumsal Amaç: Toplum tarafından gelen talep ve baskıların organizasyon üstündeki yapmış olduğu olumsuz etkileri en az seviyeye indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilinci geliştirmek. Eğer organizasyon, kaynaklarını kullanmada toplumsal fayda bakımından başarısızlık

yaşarsa, diğer bir ifadeyle kaynaklarını israf edecek şekilde kullanırsa yasal düzenlemeler çerçevesinde bir takım kısıtlamalar getirilebilir.

Organizasyonel Amaç: İKY'nin organizasyonel etkinliğe katkı sağlamak amacıyla var olduğunu kabul etmek. İKY kendisi bakımından bir sonuç değildir; İKY, yalnız temel amaçlarını gerçekleştirilmesi sonucu ile organizasyona yardım edecek bir vasıta.

Fonksiyonel Amaç: Organizasyonun ihtiyaçlarına uygun olacak bir şekilde birimin katkısını sürdürmesi sağlanmalıdır. İKY, organizasyonun gerek duyduğu ihtiyaçlardan daha çok veya daha az karmaşıklık düzeyinde olduğu durumda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet seviyesi, hizmet etmiş olduğu organizasyona uydurulmalıdır.

Kişisel Amaç: Kişisel hedeflerini başarmada işgörenlere yardımcı olmak. Eğer işgörenlerin istihdamları devam ettirilmek, motive edilmesi sağlanmak isteniyorsa işgörenlerin kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi durumda, işgörenlerin göstermiş olduğu performans ve tatmini azalabilir ve işgörenler organizasyondan ayrılabilir.

1.5. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Günümüzde siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda küreselleşmenin etkileri açık bir biçimde hissedilirken işletmelerin uluslararası pazarlarla bir bütün halinde olması kaçınılmaz duruma gelmiş, dışa açık büyümenin önemini artmıştır. İşletmeler açısından var olabilmek rekabet edebilmek ile aynı anlama gelmiştir. Uluslararası ve iç rekabette üstün olmanın sırrı ile insan kaynakları arasında olan ilişki her geçen gün daha da güçlenmektedir. Bu kapsamda klasik personel yönetiminden farklılaşmakta olan, insan kaynağını en etkin biçimde kullanmaya çalışan bir anlayış öne çıkmaktadır (Ünal, 2002: 19).

İnsan kaynağı organizasyonlar için en zor temin edilen ve en pahalı kaynaktır. Günümüzde özel sektör ya da kamu sektörü ayrımı yapmaksızın bütün organizasyonların müşteri, rekabet, değişim ve yeniliğe uyum sağlamaları zorunlu hale gelmiştir. Bunu gerçekleştirebilecek tek unsurun insan kaynağı olması, insan kaynağının organizasyon için çok önemli olduğunun göstergesidir. Yani, gerekli olan

nitelikleri taşımayan insan kaynaklarını elinde bulunduran organizasyonların nitelikli hizmet vermeleri, rekabet şartlarında var olmaları, yaşanan toplumsal değişimin hızına yetişebilmeleri ve bunun için gerekli olan yenilikçiliği gereken zamanda fark ederek uygulamaya geçirmeleri mümkün değildir (Sattar, 2010: 7). İnsan kaynakları sistemi; işletmelerin strateji ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla işgörenleri seçen bir fonksiyon olarak işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Ünlü ve Keçecioğlu, 2009: 1182).

Organizasyonların kurulmaları, sosyal anlamda yerine getirmeleri gereken sorumlulukları yerine getirmeleri, hedeflerine ulaşmaları ve sürekli olarak gelişmeleri, organizasyonların etkin bir insan gücü yapısını elinde buldurmalarına, bu insan gücü yapısını verimli bir biçimde kullanabilmelerine ve bu insan gücü yapısının bilgi, beceri ve gelişiminden faydalanmalarına bağlıdır. Çünkü insan gücü organizasyonun stratejilerini ve yenilikleri oluşturan ve bunu uygulayan unsurdur. Modern İKY, organizasyonun strateji ve yapısını etkileyerek, kararların alınmasında, işgörenlerin organizasyona bağlılığının sağlanabilmesinde ve oluşturulması gereken organizasyon kültüründe büyük öneme sahiptir. Çünkü insanın sahip olduğu güç ancak, geliştirilip motive edilirse, organizasyon gelişecek olup hedeflerine ulaşabilecektir. Aksi bir durumda, organizasyonun sahip olduğu fiziksel kaynak ve imkânları ne kadar fazla olursa olsun çalışmalarını sürdürmesi mümkün değildir (Duru ve Korkmaz, 2013: 9).

Dünyada yaşanmakta olan hızlı değişim, küreselleşme ve teknolojiadaki gelişim işletmeleri bu değişime ayak uydurmaya zorlamıştır. İşletmelerin yaşamış oldukları yoğun rekabet şartları varlıklarını sürdürebilmeleri için işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde faaliyetlerini devam ettirebilmelerini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri büyük oranda geleceği görebilme yeteneklerine, yaratıcı olmalarına, günümüz teknolojisine ayak uydurabilmelerine ve girdi maliyetlerini en düşük seviyeye indirebilmelerine bağlıdır. Tüm bu çok önemli fonksiyonları gerçekleştirecek olanlar insanlar olunca, işletmelerin bu sebeple insan kaynaklarına yatırım yapmaları mecburi hale gelmiştir. Bu sebeple büyümeyi ve uluslararası pazarlarda istedikleri konuma gelmeyi hedefleyen işletmelerin İKY'ne gereken önemi vermeleri sonucunu doğurmuştur (Calp, 2016: 545).

1.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İKY'nin fonksiyonları yönetsel fonksiyonlar ve yürütsel fonksiyonlar olarak iki başlık altında incelenecektir.

1.6.1. Yönetsel Fonksiyonlar

İKY'nde yönetsel fonksiyonlar üçe ayrılmaktadır. Bunlar; insan kaynakları planlaması, insan kaynaklarının örgütlenmesi, insan kaynaklarının denetimi fonksiyonları olup aşağıda detaylı şekilde incelenecektir.

1.6.1.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İKY'nde ilk aşama gerekli ve yeterli sayıda işgören ihtiyacının belirlenmesidir. Bu çerçevede ilk olarak organizasyonunun amaçlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulmakta olan insan kaynağı ihtiyacı tahmin edilerek, sonraki aşamada insan kaynakları piyasasının analizi yapılarak işgücü arzı hakkında veriler elde edilmeye çalışılır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 26).

İnsan kaynakları planlaması, organizasyonun şimdiki ve ilerideki hedeflerini verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi amacıyla, uygun olan yer ve zamanda, uygun olan sayıda ve gerekli nitelikleri olan işgörene sahip olunabilmesi için girişilen bilinçli faaliyetlerdir (Can vd 2009: 13).

Planlamanın bir süreç olduğu düşünülürse bu süreç için düşünme ve karar alabilme yeteneğine ihtiyaç vardır. Planlama fonksiyonun personel yönetiminde yoğunlaştığı konuları genel olarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ferecov, 2011: 23):

- Planlamanın niteliği,
- İşgören programının hedefleri,
- İşgören politikası.

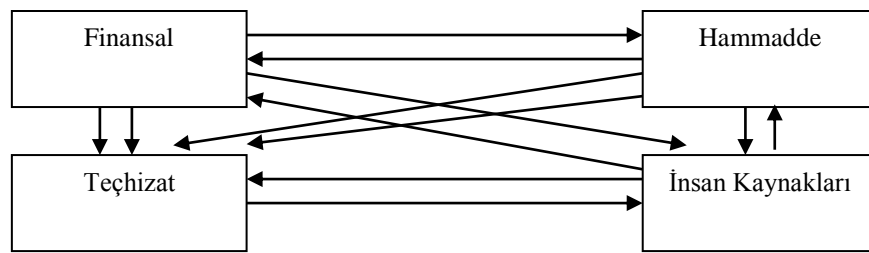
Genel olarak işletmelerde yapılmakta olan insan kaynakları planlamalarının iki ana amacı olup, bu amaçları şu şekilde sıralamak mümkündür (Ferecov, 2011: 23-24):

- Hâlihazırda işletme içerisindeki işgörenlerin sahip olduğu bilgi, yetenek ve becerilerinden en verimli şekilde yararlanabilme,
- İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için, istenilen zamanda, ihtiyaç duyulan yerde, istenilen çeşit ve miktarda işgören temin edilmesi.

İnsan kaynakları planlaması organizasyonların gerek duydukları insan kaynağı ihtiyacının temel planlama sürecidir. İnsan kaynakları planlamasının başarısı, çoğunlukla insan kaynakları bölümünün yapacağı insan planlamasını organizasyonun işletme planlaması ile ne kadar yakından ilişkilendirdiğine bağlıdır (Demir ve Çavuş, 2010: 6).

İnsan kaynakları planlamasının işletmeler bakımından önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Demir ve Çavuş, 2010: 6):

- İnsan kaynakları planlaması, organizasyonda etkin olacak bir şekilde işgücünün meydana getirilmesi ve devam ettirilmesi için temel sağlar,
- İnsan kaynakları planlaması, işgücünün maliyetini kontrol etmekte ve işgörenlerin verimliliğini ve bundan dolayı bu sebepten işletmenin genel olarak verimliliğini yükseltmede katkı sağlar,
- İnsan kaynakları planlaması, organizasyonların kısa ve uzun dönem için belirledikleri stratejik hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar.



Şekil 1: İnsan Kaynakları Planlaması ile Diğer Planlamalar Arasındaki İlişki

Kaynak: Ferecov, 2011: 24.

İnsan kaynakları planlaması işletmede yapılan diğer planlarından farklı bir yaklaşım ve bakış açısını gerektirmektedir. Çünkü yapılan genel planlama veya organizasyonel planlamanın hedefi, var olan ve ihtiyaç duyulan kaynakları (para, hammadde, araç/gereç, işgören) birbiri ile uyumlaştırmak olsa da, insan kaynakları

planlamasının asıl konusu insan unsurudur ve işletme tarafından istihdam edilse bile işletmenin malı olarak görülmez. İnsan kaynakları planlaması ile diğer planlama alanları arasındaki ilişki yukarıda şekil 1’de gösterilmiştir (Ferecov, 2011: 24).

1.6.1.2. İnsan Kaynaklarının Örgütlenmesi

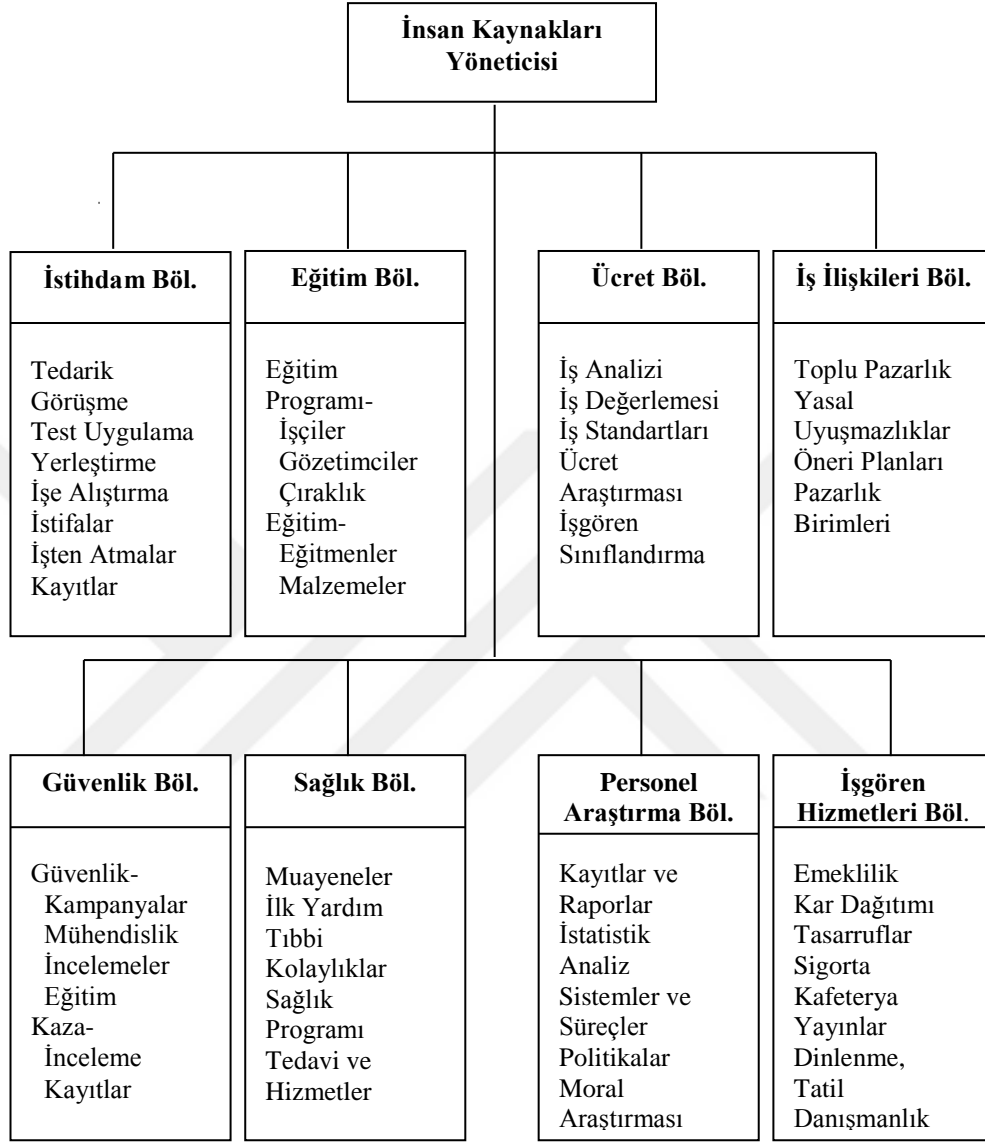
Bir işletme varlığını süreklilik içinde ve düzenli olarak devam ettirebilmesi için, kendi içerisinde planlı bir örgütlenme modeli kurmak zorundadır. Genel bir ifadeyle örgütlenme, herhangi bir işletmede hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için devamlı ve sağlıklı olarak işleyen bir sistem oluşturmaktır (Ferecov, 2011: 25). Örgütlenme, amaçları başarabilmek için gerekli olan faaliyetlerin, bu faaliyetleri yapacak işgörenlerin ve kullanılacak olan araç ve gereçlerin saptanması sürecidir (Can vd 2009: 8).

İşletmeye ait amaç ve hedefler belirlenir ve daha sonra, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirebilecek bir organizasyon kurulması gerekir. Kurulan organizasyon amaca ulaşmak için kullanılan araçtır. Hazırlanmış olan plandaki amaçlara ulaşabilmek için bir organizasyonun, beşeri bir makinesinin oluşturulması gereklidir. Tüm bu organizasyonların birleşimindeki üç temel faktörü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ferecov, 2011: 25):

- a) Fonksiyonlar,
- b) İnsan kaynağı,
- c) Fiziki etkenler. Diğer bir ifadeyle bunları:
 - a) Birincil amaçlara ulaşılabilmesi için yapılması gereken işler,
 - b) Bu işleri yapacak olan kişiler,
 - c) Fonksiyonların yapılabilmesi için gerekli olan teçhizatlar ve ekipmanlar oluşturur.

İşletmenin büyüklüğüne, organizasyon şekline ve fonksiyonel farklılaşma oranına göre İKY’nin fonksiyonunun değişik biçimlerde örgütlenmesi söz konusudur. Standart şekilde belirli büyüklüklerdeki işletmelerde İKY’nden sorumlu olan bir yöneticiye bağlı şekilde (istihdam, eğitim, işgören hizmetleri vb.) farklı insan kaynakları fonksiyonlarından sorumlu olan yönetici ve işgörenlerin dâhil olduğu alt birimler bulunmaktadır (Dilsiz, 2016: 13). Bir insan kaynakları biriminin

alt birimlerinden bazıları ve her bir bölümün gerçekleştireceği görevler şekil 2’de gösterilmektedir (Ferecov, 2011: 27).



Şekil 2: İnsan Kaynakları Birimi Organizasyonu

Kaynak: Ferecov, 2011: 26.

İnsan kaynakları planlaması ve örgütlenmesi fonksiyonları, yöneltmeye göre statik bir özellik taşır. Çünkü yöneticiler planlamaları yapıp, organizasyonu kurar ve daha sonra sıra bu organizasyonu harekete geçirmeye gelir. Yöneticiler bu aşamayı da organizasyonun çeşitli kademelerine yerleştirmiş oldukları kişilere gerekli emirleri vererek yerine getirirler. Hâlbuki yöneltme dinamik bir süreçtir. Yöneticiler ilk kez bu fonksiyonun sağlanması esnasında kendi asatlarıyla karşılaşır ve

organizasyonun çalışmaya başlaması gerçekleşir. İKY fonksiyonlarından bir diğeri olan insan kaynaklarının denetimi, diğeri fonksiyonların neyi, nasıl ve hangi ölçüde başarabildiğini araştırır ve belirler. Yapılan çalışmaların sonucunun ancak, etkili bir kontrolün sonunda belli olması mümkündür (Işık, 2012: 12).

1.6.1.3. İnsan Kaynaklarının Denetimi

İnsan kaynakları denetimi, yapılan insan kaynakları faaliyetleri hakkında, bir organizasyonun ne derece iyi çalıştığını ve organizasyon içinde nerelerde geliştirmenin gerektiği konusunda önemli bilgiler sağlamaktadır (Karavardar, 2010: 13).

Denetim fonksiyonu, başarı standartlarının saptanması, yapılan değerlendirmeler sonucu ulaşılan sonuçların standartlarla karşılaştırılması varsa sapmaların belirlenerek gerekli olan önlemlerin alınması faaliyetlerini içermektedir (Can vd 2009: 9).

İnsan kaynakları denetimlerinin genel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Karavardar, 2010: 15):

- Stratejik bir amaç güden iletişim kurmak ve yönetime gerekli olan geri bildirimleri sağlayabilmek,
- İşletme içerisinde insan kaynakları yönetiminin değerini belgelemek,
- İşletmenin insana yönelik olan faaliyetlerinin kalitesini yükseltmek,
- İnsan kaynaklarına ait olan yönetsel bilgi talebini karşılamak,
- İşletme ile işletmenin dışındaki grupların ilişkilerinin tanımlanması ve etkinlik analizinin yapılması,
- Etkinliği yükseltmek ve maliyetleri ölçmek/azaltmak,
- İnsan kaynakları fonksiyonunun ve aktivitelerinin organizasyonu,
- İşgören memnuniyetini yükseltmek.

Organizasyonların verimli bir şekilde çalışabilmesi, organizasyonların işgörenlerini etkili bir şekilde yönetilebilmesine ve işgörenlerden yararlanabilme oranına bağlıdır. Bu sebepten dolayı tüm yöneticiler organizasyonun insan kaynaklarına gerekli denetim ve kontrolleri yaparak etkili bir şekilde kullanabilmeli ve işgörenlerin sorunlarını istedik şekilde giderebilmelidir (Can vd 2009: 9-10).

1.6.2. Yürütsel Fonksiyonlar

İKY'nin yürütsel fonksiyonlarını; işgören bulma ve seçme, işgören eğitimi ve geliştirilmesi, performans değerlendirme, kariyer planlama, ücret ve ödül yönetimi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, koruma fonksiyonu ve insan kaynaklarının motive edilmesi olmak üzere sekiz başlık altında toplamak mümkün olup bu başlıklar aşağıda detaylı şekilde incelenecektir.

1.6.2.1. İşgören Bulma ve Seçme

İşgören bulma ve seçme İKY'nin en zor fakat en önemli fonksiyonunu oluşturmaktadır (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 28). Şüphesiz ki bir işletmeyi yönlendiren ve o işletmeyi başarılı ya da başarısız yapan en önemli faktörlerden biri insan gücüdür. Bu faktörün işletmelerin gerçek ihtiyacını karşılayacak oranda ve yetenekte olması ve bunların arasında en faydalı olacakların seçilebilmesi İKY'nde önemli bir konu ya da sorun sebebi olarak dikkate alınmaktadır (Benli ve Şahin, 2004: 117). İnsan kaynağının temin edilmesi faaliyetleri aşağıda belirtilen şekilde iki ana basamakta sıralanabilir (Ferecov, 2011: 29):

- İşletmelerin ürettiği ürünleri veya hizmetleri ve emek piyasasındaki hareketlerini de göz önüne alarak, işletmelerin şimdiki insan kaynakları hakkında gerekli olan durum değerlendirmesi yapmak,
- Organizasyon yapısının ve organizasyonda var olan iş kalıplarının incelenerek geliştirilmesi yoluyla insan kaynaklarından en iyi şekilde faydalanmayı sağlamak.

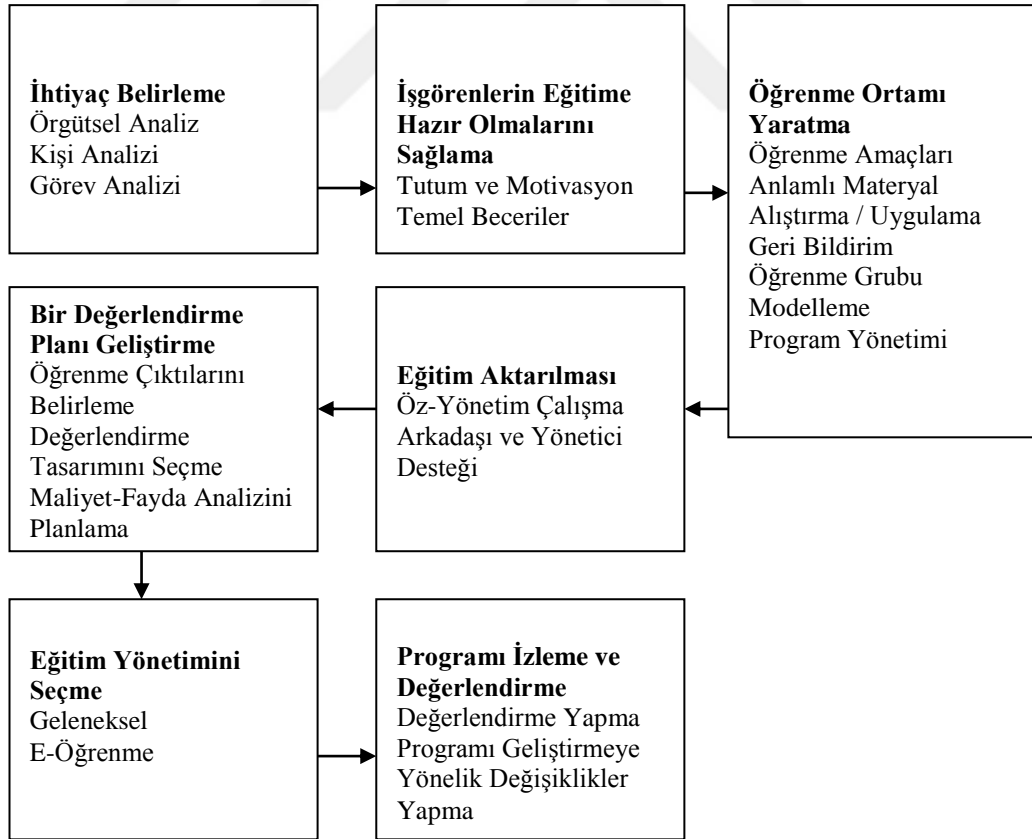
Son zamanlarda neredeyse bütün alanlarda süratle oluşan dönüşümler ve yenilikler organizasyonlar üzerinde doğrudan etkiler yapmıştır. İşletmelerin, teknoloji, küreselleşme, insan kaynaklarının artan önemi ve yaşanmakta olan yoğun rekabet şartları gibi çevresel faktörlerden oluşmakta olan büyük değişimler bu sürece uyum sağlamayı zorunlu bir duruma getirmiştir. Bu bakımdan, zorunlu olarak organizasyonlar bu yeni oluşumlara uyum sağlamayı başarabilmek için rekabetçi ve devamlı olarak başarıyı isteyen ve hedefleyen bir yapıda olmalıdırlar. Bütün bunları başarabilmek için organizasyonlar, yeni düzenlemelere, yeni yönetim anlayışına ve

insan kaynakları uygulamalarına uyum sağlayabilecek işgörenleri seçmek zorundadırlar (Benli ve Şahin, 2004: 119).

1.6.2.2. İşgören Eğitimi ve Geliştirilmesi

Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecini ifade eder. Bu çerçeveden incelendiğinde, kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yönüyle ve bilinçli olarak ortaya çıkan değişim sürecine eğitim denilebilir (Ferecov, 2011: 30). Eğitim organizasyonel hedefleri hayata geçirmeye dönük olarak tasarlanan bir süreçtir. İnsan kaynakları eğitim tasarımı süreci şekil 3’de gösterilmektedir (Çam ve Karaca, 2012: 18).

İşletmelerde insan kaynakları eğitimi, İKY’nin ana fonksiyonlarından biridir. İşgörenin eğitimi ve geliştirilmesi, bir yandan işgörenin eski yeteneklerini çağın şartlarına uygun bir duruma getirmeyi, diğer yandan onlara yeni beceriler kazandırmayı hedeflemektedir (Öğütoğulları ve Akpınar, 2016: 28-29).



Şekil 3: Eğitim ve Geliştirme Şeması

Kaynak: Çam ve Karaca, 2012: 18.

İşletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin verimli bir biçimde yapıp yapılmadığını belirleyen bir takım kriterler bulunmaktadır. Bunların en önemlilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akgemci ve Koçyiğit, 2013: 19):

- Üst yönetim desteği,
- Teknolojide yaşanan gelişmeler,
- Diğer insan kaynakları fonksiyonlarıdır.

İşletmeler sadece ilerlemek ve gelişmek için değil; varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyetlerini yürütebilmek için de dinamizmlerini sağlamak ve sürdürmek zorundadırlar. Herhangi bir sebeple bu dinamizmin azalması veya kaybolması halinde işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi tehlike ile karşılaşacaktır. Bu çerçevede, işletmelerin sahip olduğu işgörenler sanayideki ilerlemelere ve teknolojideki değişmelere uyum sağlayacak biçimde yetiştirilmeli; sistemli ve devamlı şekilde uygulanacak olan eğitim ve geliştirme ile sağlanacak bilgileri koruyabilmelidirler. Eğitim ve geliştirmenin önemini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dilsiz, 2016: 16):

- Nicelik ve nitelik bakımından verimliliği yükseltir,
- Kazaların oranını düşürür,
- Denetimi azaltır,
- Organizasyonun stabilizesini yükseltir,
- Maneviyatı yükseltir.

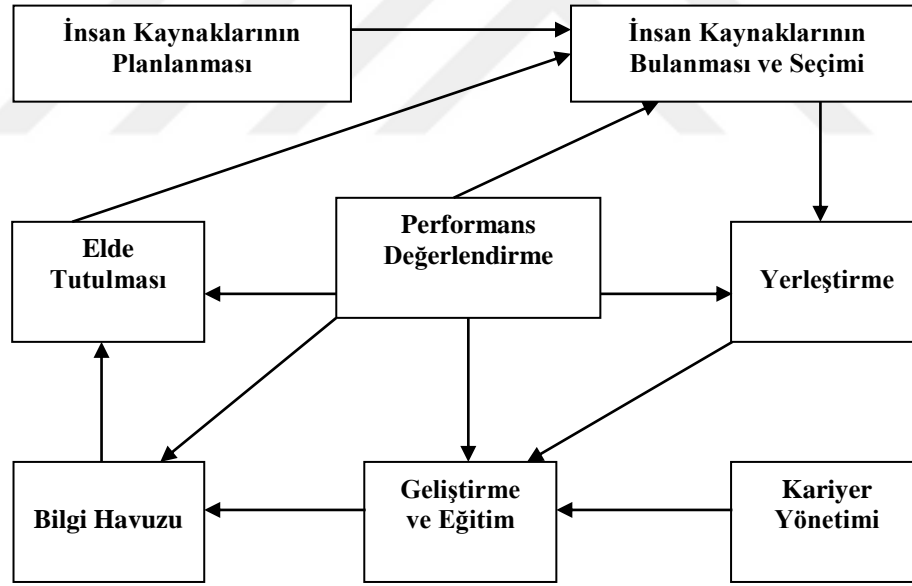
1.6.2.3. Performans Değerlendirme

Performans, bir bireyin amaçlarına veya beklentilerine ulaşabilmesi için sahip olmuş olduğu potansiyel veya gerçek bilgi-beceri ve yeteneklerini ne oranda kullandığını tanımlamakta olan bir kavramdır. Farklı bir anlatımla kişinin kapasitesini, herhangi bir işi belirlenen zaman diliminde başarıyla tamamlamada kullanabilme oranıdır (Dağdeviren, 2007: 269). Genel anlamda performans değerlendirme ise, işgörenlerin kabiliyetlerini, iş alışkanlıklarını, potansiyelini, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak gerçekleştirilen sistematik bir ölçmedir. Diğer bir tanım olarak, işgörenlerin kabiliyetlerinin ve iş

bakımından performansının, o işin gereksinimleriyle ne oranda uyumlu olduğunun değerlendirilmesidir (Pehlivan, 2008: 172).

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biridir. Performans değerlendirme, bireyin, işletmenin ya da grubun çeşitli konulardaki etkinliğini bir kısım özellikler bakımından analiz etmeye ve başarı oranını belirlemek için yapılan çalışmaları ifade etmektedir (Helvacı, 2002: 159).

Performans yönetiminin İKY içerisindeki yerine bakıldığında (Şekil 4) performans değerlendirme sisteminin gerekli işgören ihtiyacının saptanmasında ve seçiminde kullanılan unsurların geçerliliği, gereken eğitim programının oluşturulması, sağlanan geri bildirim ile istenilen başarının elde edilmesini ve bu geri bildirim sonucunda ödül ve ceza sisteminin geliştirilmesini sağladığı görülmektedir (Işık, 2012: 14-15).



Şekil 4: Performans Değerlendirmenin İKY İçindeki Yeri

Kaynak: Işık, 2012: 15.

Yapılan performans değerlendirmesiyle işletme; işgörenler ile yapmış olduğu iş anlaşmasının şartlarının ne oranda gerçekleştiğini, işgörenin ilgi ve kabiliyetlerinin işe ne oranda yansıdığını, işgörenin iş başarısını, görev tanımında yer alan standartlara ulaşmayı başarıp başaramadığını ve kariyer planlamasının ne şekilde

olacağını belirlemiş olacaktır. Ayrıca performans değerlendirmesi, dengeli bir ücret sisteminin faaliyet göstermesinde, iş değişikliği ve eğitim gerekliliklerinin belirlenmesinde, işgörenlerin seçilmesi ve atanmasında ya da yaptığı işten uzaklaştırılmasında uygulanan etkili yöntemlerden biridir. Tüm bu konular organizasyonlarda performans değerlendirmenin önemini göstermektedir (Pehlivan, 2008: 173).

1.6.2.4. Kariyer Planlama

Kariyer, bir kişinin çalıştığı sürece çalıştığı alanda adım adım ve sürekli olarak ilerleyebilmesi, tecrübe ve beceri kazanabilmesidir (Taşlıyan vd 2011: 233).

Kariyer planlaması, işgörenin hâlihazırda çalıştığı organizasyon içerisindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin, sahip olmuş olduğu kabiliyet, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi çerçevesinde planlanmasıdır (Kılıç, 2013: 182).

Kariyer planlama, işgörenleri teşvik edici özelliği olan bir uygulamadır ve işgörenlerin kariyer yolundaki amaçlarına ulaşabilmesi için işgörelere cesaret verip onlara yol gösterir. Aynı zamanda işgörenlerin gelecekteki hedeflemiş olduğu kariyerlerini kendi kontrolleri altında tutmalarını sağlayacak biçimde kendilerini geliştirmeleri konusunda yardımcı olur (Ballı, 2013: 259). İşletmelerin, işgörenlerin kariyer planlamaları ile ilgilenmesi ve bu konuda onlara destek olmaları işgörenler üzerinde olumlu etkiler yapmakla beraber işgörenlerin motivasyonunu artırıcı da bir unsurdur. Ayrıca bu yöntem ile yetenekli kişilerin fark edilmesi ve uygun bir planlamayla işletmede kalması sağlanır (Yüce, 2013: 231).

Değişmekte olan çevresel koşullara uyum sağlayabilme çabalarının iş piyasası bakımından ortaya çıkarmış olduğu değişimler, organizasyonların başarılı bir biçimde var olabilmesi, beşeri sermayeyi geliştirmede ve esnek olan bir organizasyon yapısı sağlamak için kariyer planlamasının önemi giderek artmaktadır. Son dönemde yetenekli kişilerin organizasyon bünyesinde tutulabilmesi ve bu kişilerin etkinliğini arttırabilmesi bakımından kariyer planlamasının çok önemli bir unsur olma özelliğini devam ettirdiği görülebilmektedir. Organizasyonlar tarafından uygun olan kariyer planlama sistemleriyle tatmin olmuş işgörenlerin; yapmış olduğu işlere genel olarak daha bağlı, daha üretken ve yeniliklere daha açık bir şekilde oldukları bunun

sonucunda işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için işgörenlerin daha fazla çalışma arzusunda oldukları belirtilmiştir (Taşlıyan vd 2011: 234-235).

1.6.2.5. Ücret ve Ödül Yönetimi

İKY'nin en önemli fonksiyonlarından biri olarak değerlendirilen fonksiyonu da ücret ve ödül yönetimidir.

Ücret işgören ile organizasyon arasındaki ilişkilerin merkezi konumundadır. İşgörenin bir işletmede çalışmak istemesinin temel sebebi, bir gelir elde edebilmek ve hayatını bağımsız olarak sürdürebilmektir (Can vd 2009: 14).

Her işgören çalışmış olduğu işletmeye yetenek, bilgi ve becerisi ölçüsünde belirli oranda katkı sağlar. Bunun sonucunda ise adil bir ücret ister. İşletme de bireye bilgi, beceri ve yeteneklerini aktif olarak kullanabileceği bir çalışma ortamı sağlar (Ferecov, 2011: 41).

Ücret ve ödül yönetiminin amacı, işgörelere ödenecek olan ücret ve maaş oranlarını belirlemek, ücret yapısını oluşturmak, primler ile diğer ödül yapısını kurmak ve bunları uygulamak şeklinde ifade edilebilir (Örücü vd 2005: 54).

Bir organizasyonu işgörelenler bakımından istenilir ve cezbedeci kılmak için ücretlendirme politikası liyakat, eşitlik ve adalet ilkelerine dayandırılmalıdır. İKY'nin bir fonksiyonu olan ücret yönetiminin öngörülen amaçlara hizmet edebilmesi bazı ilkelere dayandırılmasına bağlıdır. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Örücü vd 2005: 53-54):

- Eşit işe eşit ücret ilkesi,
- Dengeli ücret ilkesi,
- Piyasa ücretleriyle karşılaştırma ilkesi,
- Yükselmeye ücret artışı sağlama ilkesi,
- Bütünlük ilkesi,
- Nesnellik ilkesi,
- Esneklik ilkesi,
- Açıklık ilkesi,

- Uzlaşım ilkesi,
- Maliyetlerin denetlenebilirliği ilkesi.

İyi ve işleyebilir bir ücretlendirme sisteminin ana hedefleri üç grup altında toplanabilir. Bunlar; nitelikli işgörenin organizasyona katılmasını sağlayabilmek, nitelikli işgörenin organizasyon içinde kalmasını sağlamak, işgörenin motivasyonunu yükseltebilmektir. Bu amaçları başaracak bir biçimde bir ücretlendirme sistemi kurulmalı ve işletilmelidir. Ücretlendirme sadece bireylerin belirli fizyolojik ve biyolojik ihtiyaçlarını giderecek biçimde olmamalı, ayrıca bireylerin psikolojik beklentilerini karşılayacak bir şekilde oluşturulmalıdır (Ferecov, 2011: 42).

1.6.2.6. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Teknolojinin her an biraz daha ilerlemesi, işletmelerde önemli bir kaynak olan insan gücünün eğitimini de gündeme getirmiştir. Organizasyonlar devamlılıklarını sürdürebilmek amacıyla içinde bulunmuş oldukları siyasal, ekonomik ve yasal çevrede yaşanan değişimlere duyarlı olmak zorundadırlar. Bu sebeple, her kademedeki işgörene yaşanan gelişmelerle doğru orantılı olarak ihtiyaç olunan zamanda eğitim verilmelidir. Eğitim dış dünyada yaşanmakta olan değişimlerin sonucunda işgörene yeni teknolojilerle birlikte uyumlu olarak çalışma imkânı kazandırmakta, organizasyonel rekabette yüksek teknolojinin işletme tarafından kullanılmasına olanak vermek suretiyle işgörenleri gelecekte üstlenmiş olacakları yeni görevlere hazırlamak açısından önemli bir fonksiyona sahip olmaktadır (Kaptangil, 2012: 27-28).

Bir organizasyonun sahip olduğu insan gücü kaynağının verimliliğinin yükseltilmesi amacıyla, eğitim faaliyetleri işgörenlerin ve organizasyonun ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde planlanmalı ve uygulanmalıdır. Eğitim planlamalarının ilk ve önemli bir aşaması ise eğitim ihtiyacının belirlenmesidir. Eğitim ihtiyacı aşağıdaki formül ile gösterilebilir (Ferecov, 2011: 34):

Eğitim ihtiyacı=İşin gerekleri-İşgörenin şu andaki yetenekleri

İşletmelerde yaşanan eğitim ve geliştirme ihtiyaçları, organizasyonun daha fazla yönetici istihdamını öngören işletmeye ait bir planlama sonucunda oluşabileceği gibi organizasyonda yapılmış olan bir performans değerlendirmenin

sonucu olarak yüksek potansiyeli olduğu saptanan ya da yapmış olduğu işle ilgili olarak eksikliği olduğu belirlenen işgörenlerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinin sonucu olarak da ortaya çıkabilir (Kaptangil, 2012: 28).

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde yoğunluk artık, her açıdan “tam adam” ifadesi ile onun organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesindeki rolü üzerinde toplanmaktadır. Bu çerçevede, eğitim ihtiyacının bir bütünsellik ile belirlenmesi gerekmektedir ki, bunun için ihtiyaç duyulan üç çeşit analizi aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ferecov, 2011: 34):

- Organizasyon analizi,
- İşgörenin yaptığı işin analizi,
- Performansın analizi.

1.6.2.7. Koruma Fonksiyonu

İnsan kaynaklarının işletmelerde verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi, sağlık ve güvenlik unsurlarını içeren koruma fonksiyonunun uygulanmasına bağlıdır. İşgörenin sağlığı tüm mesleklerde, işgörenin fiziksel ruhsal ve sosyal açıdan en iyi seviyelere çıkarılması, iş koşulları ve kullanılmakta olan zararlı maddeler sebebiyle işgörenin sağlığını bozabilecek zararların engellenmesini, işgörenin psikolojik ve fizyolojik durumuna uygun olan yerlere yerleştirilmesini gerektirmektedir (Saldamlı, 2008: 244).

İKY çerçevesinde koruma fonksiyonu, aşağıda sıralanan hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır (Yılmaz, 2007: 167):

- Emniyetli şekilde bir iş ortamının sağlanmasına yönelik olarak gerekli insan davranışlarının saptanması ve sağlanması,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarına sebep olan unsurların saptanması ve bu unsurların giderilmesi,
- İşletmede kayıp işgünü oranının en düşük seviyelere indirilmesi, böylece verimliliğin yükseltilmesi.

İşletmeler elinde bulundurdukları insan kaynaklarının sağlığı ve güvenliği ile yakından ilgilenmeli, bu konuda gerekli olan tedbirleri almalı ve risk unsurlarını en

düşük seviyeye indirmelidir. Yaşanan iş kazaları, işgörenler için hayat kayıpları, yaralanma, zaman ve maliyet bakımından önemli zararlara neden olabilmektedir (Yılmaz, 2007: 167). Bu çerçevede, insan kaynaklarına gereken değerin verilmesinin göstergelerinden biri olan işgören sağlığı ve güvenliği konularında gerekli önlemlerin mutlaka alınmış olması gereklidir (Saldamlı, 2008: 244).

1.6.2.8. İnsan Kaynaklarının Motive Edilmesi

Motivasyon, kişiyi davranışa yönlendiren içgüdüsel bir güç olarak ifade edilebilir. Motivasyonu organizasyon açısından değerlendirdiğimizde; motivasyon organizasyonun ve kişinin var olan ihtiyaçlarını karşılamakla sonuçlandırarak bir iş ortamının oluşturularak, kişinin harekete geçebilmesi için kendi kendine motive edilmesi olarak anlatılabilir (Sevinç, 2015: 945).

Motivasyon insan davranışlarının yönlendirilmesinin bu sebeple de verimliliği yükseltme çabalarının temelidir (Kaya ve Esen, 2014: 26). Organizasyon için motivasyon yönlendirici bir unsurdur ve motivasyondaki temel hedef, işgörenin istekli ve verimli çalışabilmesini sağlamaktır. Yöneticilerin başarısı da işgörenleri organizasyonun hedefleri doğrultusunda motive ederek gerekli olan verimliliği sağlayıp sağlayamadıklarıyla ilgilidir (Sevinç, 2015: 945).

Motivasyon devamlı olarak bir hedefe ve ödüle yöneliktir ve hedefi olmayan bir unsur için kişinin motive olabilmesi mümkün değildir. Çalışma ortamında harcanan güç, ihtiyaçları gidermek, statüyü yükseltmek gibi sebepler içindir. Kişilerin yaptıkları iş sonucunda sahip olacakları kazanç ne kadar fazlaysa kişiler o kadar iyi çalışırlar (Sevinç, 2015: 945).

Motivasyon aralıksız olarak işleyen bir süreçtir ve devamlılık gerektirir. İşletmeler gibi kişiler de zamana bağlı olarak değişir ve bunun sonucunda motivasyon sağlayan kaynakların da değiştirilmesi gerekmektedir. Motivasyonun devamlılık ve değişim gerektiren bir unsur olması, değişik zamanlarda değişik motivasyon sorunlarının ortaya çıkmasına sebep olur. Bu kapsamda ortaya konulan teoriler yöneticilere işgörenlerin motivasyonunun sağlanabilmesi ya da yükseltilebilmesi bakımından önemli bir bilimsel temel oluşturmaktadır (Sevinç, 2015: 945).

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

2.1. PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Literatür incelendiğinde, performans değerlendirme “Başarı Değerlendirme”, “İşgören Değerlendirme”, “Liyakat Değerlendirme” gibi ifadeler olarak da karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme İKY’nin önemli fonksiyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. İşgörenlerin herhangi bir dönemde ulaştığı sonuçlar işgörenlerin performansını gösterirken, bu performansın analizinin yapılması ve çeşitli alanlarda (ücret belirleme, terfi etme vb.) kullanılması da performans değerlendirilmesidir. Performans değerlendirme sisteminden istenen yararın sağlanabilmesi ve etkili sonuçlar alınabilmesi için; kapsamlı, adil, motive edici, sürekli, geçerli ve güvenilir olması gerekmektedir. Ayrıca işgörenin katılımına olanak verilmelidir (Tunçer, 2011: 257).

2.2. PERFORMANSIN TANIMI

Performans kelimesi, belirlenen bir zaman birimi içerisinde üretilmiş olan mal veya hizmet miktarı şeklinde tanımlanmakta ve literatürde fonksiyonuna göre etkinlik, verim, çıktı ifadeleriyle, ayrıca kişinin yeteneği ve motivasyonu arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Performans, belirlenmiş bir amacın, görevin veya fonksiyonun yürütülmesiyle ya da gerçekleşmesiyle ilişkilidir. Herhangi bir organizasyon veya faaliyet birimi bakımından programların veya faaliyetlerin yapısının en önemli unsurları, kullanılmakta olan kaynaklar, süreçler, çıktılar ve elde edilen sonuçlardır. Performans kavramı gerçekleştirilen sonuçlar, çıktılar ile aynı anlamdadır ve görev, davranış, sorumluluk, yetenek ya da işle bağlantılı olan etkinlik kavramları ile karıştırılmaması gereklidir (Cihangir, 2014: 38).

Performansı en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesi olarak tanımlamak mümkündür (Ayan, 2011: 205).

Performans genel anlamda amaçlanmış ve planlanmış bir etkinliğin sonucunda elde edilmiş olanı, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Öz, 2017: 3). Belirli bir zaman sonucundaki çıktıyı ya da çalışmanın sonucunu bir iş sisteminin performansı olarak tanımlamak mümkündür. Bu bakımdan performans, işletmenin ortaya koymuş olduğu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi amacı ile harcanan bütün çabaların değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir. Performansın saptanabilmesi gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesini gerektirmektedir. Değer, bir etkinliğin sonucunda ortaya çıkmış olan varlık ya da olgunun nesnel bir şekilde açıklanabilmesinde kullanılmakta olan ölçüdür. Değerlerin her biri bir performans kriteridir (Cihangir, 2014: 38-39).

2.3. PERFORMANS YÖNETİM SİSTEMİ

Performans değerlendirmenin statik anlamda bir değerlendirme faaliyeti olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Dinamik bir süreç olarak performansın planlanması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi hedeflenmeli, konu detaylı şekilde dikkate alınmalıdır. Bütün bu evreleri kapsayan süreci ise performans yönetim sistemi şeklinde ifade etmek mümkündür (Uysal, 2015: 34).

Performans sistemi bir işin gidişatını yönlendiren ve sonuçlarını belirleyen etkin yönetim vasıtasıdır. Sistemin yönetilmesi esnasında organizasyonda yukarıdan aşağı doğru bir etki oluşturulurken, sonuçlar aşağıdan yukarıya doğru etkisini gösterir. Bu etkileşim yalnızca dikey ekseninde kalmaz yatay ekseninde de işletmenin farklı fonksiyonlarını da harekete geçirir. İnsan kaynaklarının rolü ise, sistemin, işletme için en etkin ve uygulanabilir süreçlerinin açıklanabilmesinde ön plana çıkmaktadır (Öz, 2017: 7).

Performans yönetimi, organizasyonu planlanan hedeflere yöneltmek için organizasyonun hâlihazırdaki ve geleceğe yönelik durumları ile ilişkin bilgi toplama, bu bilgileri karşılaştırma ve performansın devamlı olarak gelişim göstermesini sağlayacak yeni ve gerekli olan etkinlikleri başlatabilme ve devam ettirebilme görevlerini üstlenen bir yönetim süreci olarak tanımlanır. Sistem, bu süreç içerisinde üç ana unsur üzerine kurulur: etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik. Etkinlik; daha önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşma düzeyi iken, ekonomiklik var olan girdilerle ulaşılabilecek en yüksek miktarda çıktıya ulaşmaktır. Verimlilik ise,

hedeflere ulaşabilmede eldeki kaynaklardan nasıl ve ne şekilde faydalanıldığını gösteren bir bilgidir. Etkinlik, verimlilik ve ekonomikliğin arasında doğru bir orantı bulunmaktadır ve bu unsurların herhangi birindeki artış diğerlerinin de artması ve sonuç olarak performansın yükselmesiyle sonuçlanır (Özer, 2013: 39).

Performans yönetiminin amaçlarından bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Uysal, 2015: 37):

- İşgörenleri en iyiyi gerçekleştirmeleri için güçlendirmek, motivasyonlarını yükseltmek ve ödüllendirmek,
- İşgörenlerin kendilerine verilen görevlere yoğunlaşmasını ve verilen görevlerin doğru bir şekilde yapılmasını sağlamak,
- İleriye yönelik bir yönetimle belirmiş olan amaç ve sorumluluklar için performans kullanmak,
- Amaçlara ulaşmak için yoğunlaşma, kişisel ve grup potansiyelini grup ve organizasyonunun faydasına olacak biçimde yükseltmek.

Performans değerlendirme ile performans yönetiminin karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 1): Performans yönetiminde yöneticilerin sorumluluklarının daha fazla olduğu ve performans yönetimi uygulamalarının organizasyonun ana hedeflerine ulaşmasına daha fazla katkıda bulunduğu görülür (Uysal, 2015: 34).

Tablo 1: Performans Yönetimi ile Performans Değerlendirmenin Karşılaştırması

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya değerlendirme	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Değerlendirme görüşmesi yılda bir kez yapılır	Bir ya da daha çok resmi değerlendirme görüşmesinin yanında devamlı görüşme
Değerlendirme notu kullanma	Değerlendirme notu daha az yaygın
Tek parça sistem	Esnek süreç
Sayısal hedeflere odaklanma	Hedeflere olduğu kadar değerlere ve davranışlara odaklanma
Genellikle ücretlendirme ile bağlantılı	Genellikle ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık dokümantasyon	En az dokümantasyon içerir
İnsan kaynakları bölümünün sorumluluğundadır	Yöneticilerin sorumluluğu daha belirgindir

Kaynak: Uysal, 2015: 34.

Performans yönetim sisteminin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde dikkate alınan ana hususları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Öz, 2017: 7):

- Bireyin kendisinden istenen performans sonuçları ile ulaştığı eylemsel başarıyı karşılaştırabilmesi için ast ile üst arasında etkin bir iletişimin oluşturulması,
- Organizasyon için güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- İşgörenlerin geri-besleme yolu ile motivasyonunun yükseltilmesi,
- Organizasyon, yönetici, üst ve astların işbirliği içinde olmaları sağlanarak performansın geliştirilmesinin amaçlanması,
- Daha önceden belirlenmiş olan ölçüm kriterlerine göre işgörenlerin adil, eşit ve zamanında doğru şekilde değerlendirilmesi,
- Bir pozisyon için söz konusu olan hedeflere ulaşılmasında gerekmekte olan performans kriterlerinin belirlenmesi.

Performans yönetimi, performans değerlendirmeyi de içine alan bir süreçtir. Performans yönetimi için yalnızca performansı ölçmek yeterli değildir. Performans yönetimi ile gerçekleştirilen; gerek işletme tarafından ortaya konulan hedeflere ulaşılabilmesi gerekse de işgörenlerin bu konudaki katkılarının açık bir şekilde belirlenerek hem kişisel hem de işletme performansının yükseltilerek planlı bir gelişim sürecinin devamlılığının sağlanmasıdır (Önelge, 2007: 34).

2.4. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TANIMI

Performans değerlendirme, bir yöneticinin daha önce belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenin yapmış olduğu işteki performansının değerlendirilmesi süreci ya da kişinin gerçekleştirdiği işteki başarısı, işindeki davranışları ve özelliklerini ayrıntılı hale getiren ve bütünleyen, özetle kişinin işletmenin başarısına yaptığı katkıları değerlendirmekte olan planlı bir araçtır. Bir başka ifadeyle performans değerlendirme; işgören ile yönetici arasında kurulan ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, yapılan hatalar ve elde edilen başarıların sorumluluğunun beraber paylaşımına, eğitim ve gelişmeye imkân veren dinamik bir sistemdir (Ayan, 2011: 206). Performans değerlendirmesinden elde edilen bilgilerin

bazı kullanım alanlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tunçer, 2011: 258-259):

- İşgörene eksik ve zayıf taraflarının gösterilmesi,
- Ücret ve sağlanan diğer ödemelerin belirlenmesi,
- Terfi ve iş değiştirmelerinde temel olarak alınması,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi,
- İşe alma fonksiyonu etkinliğinin ölçülmesi,
- İşin gereklerine uygun biçimde davranmayan işgörenin işine son verilmesi,
- İş tasarımı yanlışlıklarının belirlenmesi,
- İnsan kaynakları bölümüne geri bildirim,
- Dış sorunların belirlenmesi,
- İşgörenlerin uygun işlerde ve uygun yerlerde çalıştırılıp çalıştırılmadığının belirlenmesi.

Bir başka tanıma göre performans değerlendirme, işgörenin belirlenmiş olan görevlerini belirli bir zaman diliminde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Bu şekilde birey, gerçekleştirmiş olduğu kendi çalışmalarının sonuçlarını görüp kişisel başarılarının sonuçlarını, değerlendirir. Diğer taraftan işletme, işgörenle yapmış olduğu iş anlaşmasının koşullarının ne ölçüde gerçekleştiği, işgörenin ilgi ve yeteneklerinin işe ne ölçüde yansıdığını, işgörenin iş başarısını performans değerlendirme ile belirleyecektir (Fındıkçı, 2012: 297). Bu bilgiler sonucunda, performans değerlendirme, terfi, işgörenin işine son verme, deneme, transfer ve diğer iş aşamalarında yöneticilerin karar almasında temel oluşturmaktadır (Öz, 2017: 3).

2.5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Başarıyı amaçlamış olan tüm kurumların gerçek sermayesi insandır. Beden gücünün üretimde kullanılma oranı 1930'lu yıllarda %90 iken, 2000'li yıllara gelindiğinde bu oranın %10'un altına düştüğü görülmüştür. "İnsan"dan nasıl daha etkin bir biçimde faydalanabilmeyi araştırmakta olan, belirlenen organizasyonel amaçlar ile kişinin amaçlarını eşleyebilen, işgörenlerinde devamlı olarak heyecan uyandırabilen organizasyonlar gelecekte bir fark meydana getirebileceklerdir (Dilsiz, 2006: 28).

Geleneksel olarak, performans değerlendirmesi özellikle Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da idari/personel kararların alınabilmesi için kullanılmıştır. Ücretin belirlenmesi, terfiler ve işten çıkarılmalar gibi önem arz eden idari kararların alınması için performans değerlendirmeleri önemli olan girdileri meydana getirmiştir. Fakat değerlendirmelerin, bu çeşit idari kararların alınması için tek unsur olabileceği düşünülmemelidir. İdari amaçlı kullanımların yanında, yapılan performans değerlendirmeleri işgörelere performanslarına yönelik olarak geri bildirim verebilme ve performanslarını geliştirebilme amacı için de kullanılmaktadır. Yapılan çalışmalarda, performansla yönelik olan geri bildirim gelecekte gösterilecek olan performansı olumlu bir şekilde etkilediği belirtilmiştir. İdari kararlara yönelik olan kullanımdaki amaç, kişinin benzer işlerde çalışmakta olan kişilerle karşılaştırılması sonucu performansının değerlendirilip sıralamadaki yerinin belirlenmesi iken; geri bildirim amacıyla yapılan değerlendirmelerde amaç, kişinin farklı performans boyutlarındaki durumunun çoğunlukla daha önceden belirlenen standartların temelinde değerlendirmek, kişinin göreceli olarak iyi olduğu alanları/boyutları ve geliştirilmesi gerekmekte olan alanları belirlemektir (Ferecov, 2011: 69-70).

Performans değerlendirmeleri, özellikle 1960'lı yıllardan itibaren, insan kaynaklarının planlanması, seçme, teknik ve yöntemlerinin geçerliliğinin gösterilmesi ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi diğer kurumsal amaçlar için de kullanılmıştır. Yapılan bir çalışmada Cleveland ve arkadaşları, endüstri ve organizasyon psikologlarına performans değerlendirmesi bilgisinin en çok hangi alanlarda kullanmakta olduklarını sormuşlar ve belirlenmiş olan 20 kullanım alanında yapılan bir faktör analizinin sonucu olarak dört temel kullanım alanını belirlemişlerdir. Bu dört temel kullanım alanı; kişiler arası karşılaştırmayı gerektiren kararlar (ücretleri belirleme, terfi ve işten çıkarılma vb.), işgörenin kendi içinde karşılaştırmayı gerektiren kararlar (geri bildirim, kişisel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi vb.), sistemin sürdürülmesine yönelik olan kararlar (hedefleri belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi gibi) ve dokümanları oluşturma (işgören kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında kriter oluşturma)'ya yönelik olan kararlar (Dilsiz, 2006: 29).

Değerlendirme yöntem ve teknikleri açısından incelendiğinde öznel ve anlatımsal değerlendirmeden, (yine öznel) karakter ve genel beceri değerlendirmelerini hedeflemiş olan psikometrik açıdan görece sofistike ölçeklere, onlardan daha nesnel ve psikometrik açıdan daha sofistike olma çabasında olan davranışsal değerlendirmelere doğru bir değişim yaşandığı görülmektedir. Murphy ve Cleveland, yapılan performans değerlendirmelerinin problemlili ya da hatalı olduğunun düşünülmesine sebep olan ve sürekli olarak karşılaşılmakta olan üç durumdan bahsetmektedir. Birinci durum performansı değerlendirilmekte olan kişilerin %80 ile %90'ının ortalamanın hayli üzerinde olarak değerlendirilmesidir. Bu gibi bir durumda çoğunlukla değerlendirmenin "cömertlik hatası" yapıldığı düşünülmektedir. Kavramsal ve fonksiyonel olarak oldukça farklı tanımlamaları olmakla beraber, cömertlik hatası bir değerlendirmenin yapmış olduğu değerlendirmelerin ortalamasının kullanılan ölçeğin orta noktasının bir hayli üzerinde olması olarak ya da daha basit bir ifadeyle, bir değerlendirmenin yapmış olduğu değerlendirmelerin, dağılımın olumlu ucunda yığılması olarak tanımlanmıştır. Çok nadir olsa da cömertlik etkisinin, tam tersi bir etki olan katılık etkisi de gözlemlenebilmektedir. İkinci durum, bir grup içinde beklenmekte olan performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımamasıdır. Ranj daralması veya merkezde toplanma etkisi olarak ifade edilen bu durum, genel olarak grup içi varyansın çok düşük olmasından dolayı ortaya çıkmaktadır. Üçüncü durum ise, bir kişi için farklı performans boyutları üzerinde yapılan değerlendirmelerin yüksek korelasyon göstermesi durumudur (Ferecov, 2011: 70-71).

2.6. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN AMAÇLARI

Performans değerlendirmenin amacı, bir işgörenin kendisine verilen görevi gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkarttığı ürünün, organizasyonun belirlediği amaçlara göre değerini ortaya çıkarmaktır. Gerçekleştirilen bu işlem esnasında işgörenin kendi kişiliğine herhangi bir zarar vermeden işgörenin göstermiş olduğu performansın nicel ve nitel bakımdan ölçümü gerçekleştirilebilmektedir (Tunçer, 2011: 259).

Performans değerlendirmesi yapmanın iki ana amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, iş performansı konusunda gerekli bilginin edinilmesidir. Elde edilen bu bilgi işletmede yönetsel kararların alındığı esnada kullanılacaktır. Terfi, eğitim,

ikramiye, ücret artışı, disiplin, eğitim ve geliştirme gibi yönetsel kararlar genel olarak performans değerlendirmesi sonucu sağlanan bilgilere dayanır. Performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bilgiler olmadan bir organizasyonun yönetim kadrosu yönetsel kararlar vermemelidir. Performans değerlendirmeleri yasal standartlara uygun bir grup ve kişiye herhangi bir ayrımcılık yapılmasını engelleyecek şekilde düzenlenmelidir (Palmer, 1993: 9). İkinci amaç ise, işgörene gerekli geri bildirim sağlanması olarak belirtilir. Yani işgörene yapılmış olan performans değerlendirmesinin sonuçlarının bildirilerek, belirlenen eksiklikleri ve bu eksikliklerini gidermesi için işgörenin yapması gerekenlerin bildirilmesidir (Tunçer, 2011: 260).

Performans değerlendirmenin başlıca amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Mercanlıoğlu, 2012: 43-44):

- İnsan gücü planlamalarının yapılabilmesi için işgören envanterlerini hazırlamak,
- İşgörenler için gerekli eğitimlerin belirlenmesi,
- Terfi ve nakillerde taraf gözetmeksizin seçim yapmak,
- Yeterliliği temel alan ücret artışı konusunda yöneticilerin verecekleri kararlarda yardımcı olmak,
- Organizasyonun uyguladığı ödül ve ceza sistemine anahtar girdi olarak hizmet vermek,
- İşgörenler ile yönetim kademesi arasındaki ilişkileri geliştirmek,
- Kişilerin belirlenen zayıf yönlerini kendilerine söyleyerek gelişmelerine ve motivasyonlarının yükseltilmesine olanak sağlamak,
- Yaptığı işte başarısız olduğu kesinleşen işgörenleri işten uzaklaştırmak.

2.7. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN YARARLARI

Performans değerlendirmesi, organizasyonun içerisindeki işgörenin belirlenen bir süre içerisinde çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecek günlerdeki potansiyel gücünün şimdiden tahmin edilebilmesine yardımcı olacak, işgörenler hakkında etkin ve istikrarlı kararlar verilmesine, başarılı ya da başarısızlık durumlarının yakından

takibine ve yeteneklerini geliştirmek için alınacak önlemlerin doğru bir zamanda alınmasına olanak vermektedir (Tunçer, 2011: 261).

Performans gelişimini desteklemekte olması, performans değerlendirmelerin önemli bir kullanım alanıdır. Performans değerlendirmesi vasıtasıyla işgörenlerle iletişim kurulabilmesi mümkündür. Performans değerlendirme ile işgörenin nasıl ve ne şekilde çalıştığı konusunda olduğu kadar, işgören davranışları, alışkanlıkları, nitelikleri veya sahip olduğu bilgi seviyesinde beklenmekte olan değişim ve gelişim konusunda da bilgi sahibi olunmaktadır (Öz, 2017: 9).

Performans değerlendirmenin, değerlendirmeci (yönetici), değerlendirilen (astlar) ve genel anlamda organizasyon için çeşitli yararları vardır (Tunçer, 2011: 261).

2.7.1. Değerlendirmeciler (Yönetici) Açısından Yararları

Performans değerlendirme yöneticiler için zahmetli bir iş, zaman kaybı ve fazladan görülen iş olarak düşünülse de, organizasyonun yaşamı boyunca iyi bir şekilde işletilen performans değerlendirme sisteminin yine de en fazla yöneticilere yararları bulunmaktadır (Ferecov, 2011: 80). Performans değerlendirme sisteminin değerlendirmeci (yönetici) açısından yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Önelge, 2007: 44):

- Yöneticinin, planlama ve kontrol fonksiyonunda daha etkili olması sağlanır, bunun sonucunda astların ve birimlerinin performansı gelişim gösterir,
- Yöneticinin sorumluluğunda bulunan astları ile arasındaki var olan iletişim ve ilişkiler öncekinden daha olumlu bir şekil alır,
- Yönetici sorumluluğundaki astlarının güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini daha kolay bir şekilde belirleyerek, bu sonuçlar doğrultusunda astlarına gereken yardımda bulunur,
- Yöneticiler astlarını değerlendirirken kendilerinin de güçlü ve zayıf taraflarını görürler,
- Astlar hakkında bilgileri arttıkça yapılacak yetki devri de kolaylaşır.

2.7.2. Değerlendirilenler (Astlar) Açısından Yararları

Performans değerlendirme sisteminin değerlendirilen (astlar) açısından yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Ferecov, 2011: 81):

- Yaptıkları işteki başarılarını görebilirler ve bunun sonucunda iş tatminine ulaşmış olurlar,
- Üstlerinin belirlenmiş olan görev tanımları kapsamındaki beklentilerini öğrenmiş olurlar,
- Üstlerin onların performansını nasıl ve ne şekilde değerlendirdikleri ve onlardan neler beklediği konusunda bilgi sahibi olurlar,
- Güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini tanırlar,
- Göstermiş oldukları performansa ilişkin verilen geri bildirim ile iş tatmini ve kendilerine olan güven duygularını yükseltirler.

2.7.3. Organizasyon Açısından Yararları

Performans değerlendirmenin yukarıda belirtilen yöneticiler ve astlar için yararları; organizasyonun tamamı için daha genel ve kapsamlı olumlu sonuçlar meydana gelmesine sebep olur (Ferecov, 2011: 81). Performans değerlendirmenin organizasyon için yararlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Tunçer, 2011: 261-262):

- İşgörenlerin gelişim potansiyeli daha doğru belirlenebilir,
- Yaşanan devamsızlık ve işgücü devri gibi sebeplerle meydana gelen kısa vadeli işgücü ihtiyaçların karşılanmasında esneklik sağlanır,
- İnsan kaynakları planlaması için gereken bilgiler daha güvenilir bir şekilde sağlanır,
- Gerekli olan eğitim ihtiyacı ve buna ayrılacak bütçe daha doğru şekilde belirlenir,
- Organizasyonun etkinlik ve verimliliğinde artış yaşanır.

2.8. PERFORMANS DEĞERLENDİRMENİN ÖNEMİ

Performans değerlendirmenin önemi, insan kaynağına ilişkin olarak stratejik bilgi üretebilmek ve işletmelerin bu şekilde ileride ihtiyaç duyacağı bilgilere sahip

olabilmesi şeklinde belirtilmektedir. Performans değerlendirme kişi düzeyinde bireysel psikolojik bir gereksinim olduğu halde, işletme içerisinde insan kaynakları yönetimi açısından çok önemli bir gereksinimdir. Çünkü işletmede işgörenlerin elde ettikleri başarı ve başarısızlıkların görülebilmesi ve daha sonradan yapacakları çalışmaların düzenlemesi kadar, işgörenlerin motivasyonu açısından da önemlidir (Soran vd 2016: 2-3).

İşletmenin gösterdiği performansın değerlendirilmesi, işletmenin kuruluşunda ortaya koymuş olduğu amaçların ne ölçüde gerçekleştirilebildiğinin değerlendirilebilmesi anlamına gelmektedir (Bayyurt, 2007: 577). Bu kapsamda performans değerlendirmesi, işletmenin hâlihazırdaki durumunun görülebilmesi, varlığını sürdürebilmesi ve gelecekteki durumunun öngörülebilmesi için çok önemlidir.

2.8.1. İşgören Açısından Önemi

İşgören emek verdiği işin ve başarıyla sonuçlanan bir çalışmasının karşılığını almak ister. Çalışkan bir işgören, sorun yaratan ve yaptığı işe karşı gerekli hassasiyeti göstermeyen işgörenle aynı muameleyi görürse, morali bozulur ve yaptığı işe karşı isteksizlik başlar; bundan dolayı performans değerlendirmeleri işgöreni işe yöneltme ve güdüleme vasıtası olarak kullanılmaktadır. Yapılan değerlendirme sonunda işgören eksiklerini öğrenerek ve bu eksiklikleri giderme olanağını elde edecektir ki bu da işletmenin verimliliğini yükseltir. İşgörene verilen ekonomik ve psikolojik ödüllerle, iş motivasyonu ve işgörenin işletmeye olan güveninin yükseltilmesi sağlanır (Yatkın, 2008: 8).

2.8.2. Organizasyon Açısından Önemi

İşletmelerin yönetilmesinde performans ölçüm ve denetim sistemi önem taşımaktadır. Özellikle işletmelerin piyasadaki rakipleriyle yarışabilmesi varlıklarını devam ettirebilme ve büyümeleri hakkındaki sorunlarda yönetime rehber niteliğindedir (Sattar, 2010: 44).

Organizasyonun çalışmasını verimli bir şekilde sağlamak için hizmetin gerekli hale getirdiği özellikte işgören seçimi, hâlihazırda çalışmakta olan işgörenin kendini geliştirebilmesi amacıyla gerekli eğitim olanaklarının verilmesi ve işinde başarılı

olan işgörenin terfi ettirilmesi, yani yetki ve sorumluluğu daha yüksek olan görevlere getirilmesi gereklidir. Bunun yapılabilmesi için de tüm işgörenlerin yeterlilik derecesinin değerlendirme işlemine tabi tutularak belirlenmesi önem taşır (Sattar, 2010: 44).

Organizasyonun elinde bulundurduğu insan gücünü, organizasyonun belirlemiş olduğu amaçların gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmesi gerekliliğine yönlendiren faktör, işgörenin değerlendirilmesidir. Organizasyonlar için önemli bir amaç olan verimlilik, yalnızca teknoloji ve sermayeye bağlı değildir. Organizasyonun elinde bulunan insan kaynağı başka kaynakların verimliliğini de belirleyecek ana unsurdur. Bu sebeple, işgörenlerden beklenenleri yapıp yapamadıklarının değerlendirilebilmesi organizasyonlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Ortaya konulan amaçların elde edilebilmesi çabasında tüm işgörenlerin sağladıkları katkılarının belli edilmesi organizasyonlar için çok önemlidir. İşgörenler için verilecek kararları, tüm işgörenlerin belirlenen organizasyon amaçlarına ulaşma derecesi belirlemelidir (Işık, 2012: 30-31).

2.8.3. Değerlendirmeciler (Yönetici) Açısından Önemi

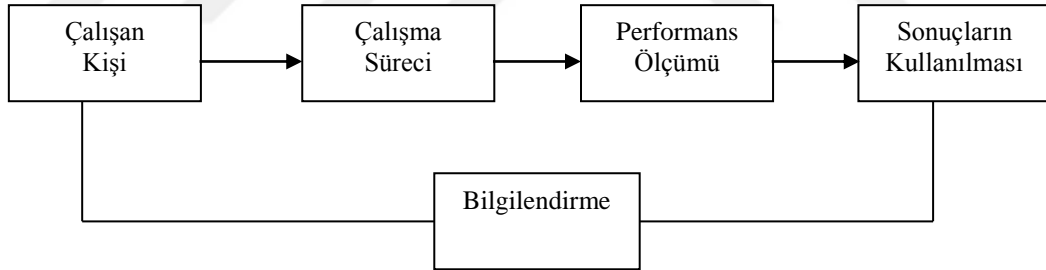
Yöneticiler, organizasyon tarafından ortaya koyulmuş olan amaçların gerçekleştirilmesi boyutunda ve ortaya koyulmuş amaçlara ulaşılabilme çabalarında, işgörenin katkı şekli ve derecesi hakkında bilgi sahibi olmak, organizasyonu geliştirebilmek amacıyla gerekli olan kararları almak zorundadırlar. Alınacak bu kararların ise yapılacak bir performans değerlendirmesi sonucu alınması gereklidir. Bu şekilde organizasyonun organizasyonun dinamik yapısını oluşturmakta olan insan kaynağının geliştirilebilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğindeki kararların alınması mümkün olabilmektedir (Özdemir, 2007: 28-29).

Performans değerlendirmesi, bir işletmede yöneticilerin, doğru bir şekilde karar almaları ve bunun sonucunda işletmenin başarısının artırılması ve işletmenin kuruluşundaki amaçları gerçekleştirilebilmesi için önemlidir. Ayrıca geçmişte yapılan çalışmaların değerlendirilerek işletmenin eksiklerini belirlemesi ve bu eksiklikleri tamamlaması, performansı etkileyen faktörleri belirleyerek bu faktörleri kontrol etmesi ve kaynakları bunlara göre düzenlemesi, ileriye yönelik belirlenmiş

olan hedeflerini daha gerçekçi temeller üzerine inşa etmesi ve belirlenen hedeflere zamanında ve daha verimli yollardan ulaşabilmesi bakımından da önemlidir. Ölçülemeyen bir şeyin geliştirilebilmesi de olanaksızdır, bu sebeple işletmenin optimum yönetimi ve gelişim gösterebilmesi için kritik performans göstergelerinin belirlenip değerlendirilmesi gerekmektedir (Bayyurt, 2007: 578).

2.9. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirme zor bir süreç olarak belirtilmiştir. Performans değerlendirme süreci (şekil 5) bitiminde istenilen, işgöreni yaptığı çalışmalar ve emeği hakkında bilgilendirmek, işgörenleri yeni mücadeleler için cesaretlendirmektir. Performans değerlendirmede esas olan belirlenen sonuçların kişiyle paylaşılmasıdır. Performans ölçümü ile harcanan emeğin karşılığının alınabilmesi elde edilen sonuçların verimli, etkin ve yararlı bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Bunun tersi bir durumda her hangi bir işe yaramayan birçok bilgi ve kullanılmayan sayısal nitelikteki değerlerle karşılaşılabilir (Fındıkçı, 2012: 336).



Şekil 5: Performans Değerlendirme Süreci

Kaynak: Fındıkçı, 2012: 336.

Organizasyonlar performans değerlendirmesi sonucu elde edilmiş olan bilgileri (tablo 2), yapılacak ücret artışları, alınacak terfi kararları, eğitim gereksinimlerini belirlemek, daha güvenilir olan bir seçim sistemi geliştirmek ve işten uzaklaştırmak için kullanabilmektedirler (Gavcar vd 2006: 33). Performans değerlendirmesi sonucunda elde edilen sonuçların insan kaynakları yönetimi ile ilişkili olan tüm uygulamalara yansıtılmasından daha çok, elde edilen sonuçların uygun olan alanlarda kullanılabilmesi daha önemlidir (Fındıkçı, 2012: 336).

Tablo 2: Performans Değerlendirmesinden Elde Edilen Sonuçların Kullanım Alanları

Amaç	PERSONEL TÜRÜ	
	Ofis Hizmetleri	Üretimde Çalışanlar
Ücret Artışları	% 85	% 83
Terfi Kararları	% 83	% 67
Eğitimi Gereksinimini Saptamak	% 62	% 61
Daha Güvenilir Seçim Sistemi Geliştirmek	% 24	% 30
Diğer	% 8	% 9

Kaynak: Gavcar vd 2006: 33.

2.9.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir işletmede çalışmakta olan bütün kademelerdeki kişilerin katılımı ve işletme yöneticisinin desteklerini içeren sonuç almaya odaklı çabaların tamamını içerir (Öz, 2017: 9).

Stratejik planlama, işletmenin sahip olduğu kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde kullanarak işletmenin gelecekte varmayı planladığı seviyeye ulaşabilmesi için yürütmüş olduğu planlı faaliyetlerdir. Bu kapsamda stratejik planlamanın ana unsurları içinde bulunulan durumun belirlenmesi, şu anki bulunulan noktaya nasıl gelindiği, nereye doğru gidildiği, nereye gidilmesi gerektiği ve gidilmek istenen noktaya nasıl ulaşılabileceğidir (Genç, 2009: 202).

Stratejik planlama, stratejik düşünme, gelecekte gidilecek olan yönü netleştirme, gelecekte olası sonuçlara göre bugünün kararlarını verme; tutarlı ve savunmaya dayanan karar verme sistemi kurma; organizasyonel kontrol altındaki alanlarda sağduyuyu yerleştirme; ana organizasyonel problemleri çözme; performansı yükseltme; süratle değişmekte olan çevreyle etkili bir şekilde mücadele etme ve takım çalışması gibi konularda organizasyona yardımcı olan bir araç sunar (Genç, 2009: 203).

2.9.2. Ücret ve Maaş Yönetimi

Yapılan değerlendirme sonucu elde edilen sonuçların ücret ve maaş yönetimi sisteminde kullanılması, performans değerlendirmenin kritik amaçlarından birini oluşturmaktadır (Öz, 2017: 11). Kurulan herhangi bir ücret sistemi ne kadar fazla

sistematik unsurlara dayandırılarak kurulursa, işgören tarafından o kadar fazla adil olarak düşünülecektir (Ayan, 2011: 231).

Kişilerin gösterdiği performans ne kadar yüksekse beledikleri ücretinde o kadar yüksek olduğu öğrenilmiş bir davranış şekli olarak yerleşmektedir (Fındıkçı, 2012: 337). İşletmelerde ağırlıklı olarak doğrudan ya da terfiler vasıtasıyla dolaylı olarak elde edilen performans değerlendirme sonuçları kişiler için elde edebilecekleri ücretin belirlenmesinde etkili olmaktadır (Öz, 2017: 11). Burada dikkat edilmesi gereken konu performansı düşük olan kişinin ücretinin düşük seviyede olması, performansı yüksek olan kişinin yüksek seviyede olması gibi basit bir ilişki kurulmamasıdır. Öncelikli olarak olması gereken amaç gösterilen yüksek performans ve başarıyı ödüllendirerek, başarısızlıklara değil başarıya yoğunlaşmak olmalıdır. Bu çerçevede, gösterdiği performans istenilen seviyede olmayanların aldığı maaşa ortalama bir artış, gösterdiği performans istenilen seviyede veya yüksek seviyede olanlara ise daha yüksek oranda bir maaş artışı verilmesi tercih edilmelidir (Fındıkçı, 2012: 337).

İşletmenin İKY bölümünün ücret ve maaş yönetimi kısmı, iyi bir şekilde düzenlenen ücret ve maaş programı ile hem organizasyona, hem de işgörelere yardımcı olmuş olacaktır. Bu sebeple hedef ve kaynaklarıyla, işgörelerin bakış açılarını iyi kavramaları gereklidir. Ücret ve maaş programının oluşturulmasının her kademesinde, işgörelerin ihtiyaçları ve gösterdikleri verimlilik seviyeleri dikkate alınmalıdır (Eren vd 2000: 102-103).

2.9.3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Eğitim, daha önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda, insanların göstermiş olduğu davranışlarda belirli bir gelişim oluşturmayı amaçlayan planlı etkinlikler dizgesi olarak tanımlanmıştır (Ayan, 2011: 231).

İKY için eğitim ihtiyacının belirlenmesi zordur. Eğitim ihtiyacının belirlenebilmesi için anketler ve bilgi toplama araçları kullanılmaktadır. Fakat bu uygulamalardan genellikle istenilen sonuçlar elde edilememektedir. Yapılan performans değerlendirmesi ile elde edilen veriler, tüm işletmelerdeki işgörelerin gösterdikleri başarının yanı sıra, yetersiz ve eksik oldukları konularda da bilgi sağlar.

Bu yetersiz olmuş oldukları alanlar birer eğitim ihtiyacının konusunu oluşturur. Bu sebeple yapılan performans değerlendirmesiyle elde edilen sonuçların tüm işgörenler bakımından değerlendirilmesi, işletmedeki genel olarak belirlenmiş eksikliklerin, yetersizliklerin görülmesi açısından önem taşımaktadır (Fındıkçı, 2012: 338-339).

2.9.4. Kariyer Yönetimi

Kariyer kavramı farklı anlamları kapsamaktadır. En sık kullanılmakta olan anlamı, kişinin seçmiş olduğu iş hattında ilerlemesi ve bu ilerleme sonucunda daha çok para kazanması, daha kapsamlı bir sorumluluğu üstlenmesi; daha çok statü, saygınlık ve güç sahibi olmasıdır. Genel olarak kariyer kavramı bir iş dizisiyle sınırlandırılrsa da kariyer kişinin tüm hayatını kapsamaktadır (Can vd 2009: 212).

Kariyer yönetimi, yapılan insan kaynakları planları ile sistemin bir bütün haline getirilmesi, kariyer fırsatlarının kişilere bildirilmesi, kariyer yollarının belirlenmesi, işgörenlerin performans değerlendirilmesinin yapılması, ast konumda bulunan işgörenlere kariyer danışmanlığı yapılması, iş tecrübelerinin yükseltilmesi eğitim programlarının düzenlenmesi faaliyetlerinin tamamıdır (Tunçer, 2011: 240).

Kariyer yönetimi, bir işgörenin hâlihazırda bulunduğu konumun bilincinde olması, kendisi için bir sonraki aşamada ne olduğunu bilmesi, kendisinin iş geleceğini öngörmesi, gelişim seyrine uygun bir hazırlık gerçekleştirebilmesi, özetle kişinin kendi geleceğine hazırlık yapması açısından çok önemli ve gerekli bir süreçtir (Fındıkçı, 2012: 342).

2.9.5. İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, Rotasyon

Performans değerlendirme ile elde edilen sonuçların bireysel olarak değerlendirmeleri ile belirli bir işte huzursuz olan fakat farklı bir işte başarı elde edeceği düşünülen işgörenin rotasyonu için de kullanılabilir (Öz, 2017: 13). Örnek olarak, bazı sorunlarını devamlı olarak performans değerlendirme sonucuna yansıtımlar olabilir. Bu ve bunun gibi bir sorunu bir iki dönem halinde sürdürenler vazgeçilmek istenmeyen ve işletmede tutulması istenen işgörenler ise rotasyona tabi tutulabilir. Aynı şekilde yaptığı işi yetersiz olarak görmekte olan yetenekli işgörenlerin yaptığı işler zenginleştirilebilir veya işleri genişletilebilir, bu kişilere yeni görevler verilebilir. Özellikle yapılan performans değerlendirmesi sonucu kişiler

ile yapılmış olan görüşmeler sonucu sağlanan veriler bu uygulamalara temel oluşturabilirler (Fındıkçı, 2012: 339).

2.9.6. Sözleşme Yenileme veya İşten Çıkarma

Elde edilen performans değerlendirme sonuçlarının kullanılmakta olduğu bir diğer alan da sözleşmenin yenilenmesi veya işten çıkarma için verilen kararlardır. Verilen bu kararlarda tek etken olmasa da göstermiş olduğu performans yüksek olan ile işe devam etme, fakat belirli bir sürede devamlı olarak istenilen performansı gösteremeyen kişiler ile işe devam edilmemesi de normal bir sonuç olarak değerlendirilebilir (Öz, 2017: 13). Ancak kişinin işine son verme kararının yalnızca performans değerlendirme sonucuna göre belirlenmesi sakıncalar oluşturacaktır. Bunun gibi önemli bir kararda performans değerlendirme sonuçları sahip olunan birçok veriden yalnızca biri olarak düşünülmelidir (Fındıkçı, 2012: 340).

2.10. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Günümüzdeki organizasyonların birçoğu performans değerlendirme sistemini kullanmaktadır. Her işletmenin performans değerlendirmesi yaparken kullandığı vasıtalar ve belirledikleri hedefler işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Fakat sonuç olarak, performans değerlendirme, organizasyonlarda belirli bir zaman dilimi içerisinde işgörenlerin davranış ve göstermiş oldukları başarıların, ölçülmesi ve gerekli değerlendirmelerin yapıldığı bir süreç olarak uygulanmaktadır (Tunçer, 2011: 262-263).

Performans değerlendirme sistemini kurmak ve işletmek basit değildir. İşletmenin mevcut kültür ve yapısına uygun olan performans değerlendirme sistemini seçmek, kurmak ve işletmek konusu uzmanlık gerektirmekte olan bir iştir. Belirlenmiş olan bir sürecin başlatılması ve gerekli olan ön çalışmaların tamamlanması, performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikli olarak yapılması gerektirir. Gelişigüzel kurulmuş olan bir performans değerlendirme sistemini işletmek yerine, bu sistemi hiç kurmamak daha doğru bir karar olacaktır (Öz, 2017: 15).

2.10.1. Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmede performans kriterlerinin belirlenmesi, performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için birinci ve en önemli evredir. Kriterlerin doğru seçilmesi, performans değerlendirme sonucunun güvenilirliğine ve geçerliliğine doğrudan etki edecektir. Diğer bir ifadeyle, belirlenen bilgilerdeki tutarlılık ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, bahse konu performans kriterlerinin doğru olarak seçilebilmesiyle olası olabilecektir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110).

Yapılacak olan değerlendirme kriterlerinin işgörenler bakımından benimsenmesi ve bundan daha da önemlisi işgörenlerin göstermiş oldukları başarıyı ölçebilecek nesnel kriterlerin kullanılması performans değerlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için gereklidir (Tunçer, 2011: 263). Bu bağlamda kriter, ulaşılabilmesi istenen başarı seviyesi veya elde edilmesi gereken sonuçtur. Yapılan işin niteliği ne olursa olsun, işgörenler yaptıkları işteki başarılarının neye göre ve nasıl değerlendirildiğini öğrenmek isterler. Bunun için de ulaşılması gereken başarı seviyesinin ve bunun nasıl ölçüldüğünün herkes tarafından kabul edilebilir bilimsel ve katılmalı bir yöntemle belirlenmesi gerekmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 110).

Kriterler oluşturulurken dikkat edilmesi gereken konuları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tunçer, 2011: 263):

- Objektif ve ölçülebilir düzeyde olmalıdır, işgören için subjektif değerlendirmelere mümkün olduğunca olanak vermeyecek şekilde olmalıdır,
- Yapılmakta olan işle alakalı olmalıdır, işgörenin özel hayatı hakkında detaylı değerlendirme yapılmamalıdır,
- İşgörenler tarafından daha önceden bilinmelidir,
- Belirlenme aşamasında istenilenin başarıyı tanımak ve bunu ödüllendirmek olduğu sürekli göz önünde bulundurulmalıdır,
- Çalışma sonuçlarının ölçülebilmesine olanak vermelidir,
- İşgörenlerin liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin ölçülebilmesi ve değerlendirilmesine olanak vermelidir,
- Müşterilerin işgörenler hakkında yaklaşımlarını da ortaya koymalıdır.

Performans değerlendirme süreci içerisinde, işletmelerin kullandıkları kriterleri aşağıda belirtilen şekilde temel olarak dört grupta sıralamak mümkündür (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 111):

- İşteki verim düzeyi,
- Mesleki bilgi düzeyi,
- Kişisel davranış düzeyi,
- Yöneticilik yetenekleri düzeyi.

İşletmelerin belirtilen bu kriterlerden hangisine öncelik vereceği, izleyeceği işgören politikasına bağlı olarak değişiklik gösterecektir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 111):

2.10.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans standartları, üst ve ast kademedekiler için iki çeşit bilgiyi içerir. Birincisi “neyin yapılması gerektiğidir”. Bu da bireyin sorumluluğunda olan görevleri yani görev tanımlarını kapsar. İkincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir”. Burada, performans standartlarının amacı ikinci soruya cevap vermektir (Öz, 2017: 17).

Standartlar bir bakımdan değerlendirme hedeflerinin belirlenmesini ifade etmektedir. Genel olarak performans standartları niceleyici ve niteleyici olarak işlerin iki tarafını içermektedir. Belirli olan bir işin gerçekleşmesi için gerekli olan zaman, yapılan hata sayısı, ziyaret edilmiş olan müşteri sayısı niceleyici standartlar olarak gösterilebilir. İşin kalitesi, verileri analiz etme yeteneği konusunda belirlenmiş olan kriterler ise niteleyici standartlar olarak gösterilebilir (Özsoy, 2005: 14).

Standartlar işgörenin ne oranda başarı gösterdiğini belirlemek için kullanılan kriterlerdir. Örneğin, yapılan satış kriteri bakımından değerlendirilen bir işgören için aylık 200 ünitelik bir satış gerçekleştirilmesi standart olarak değerlendirilirken, 350 ünitelik bir satış gerçekleştirilmesi değerlendirilen bu standartlar kapsamında üstün bir performans olarak kabul görür (Özsoy, 2005: 15).

Organizasyonlar kendi standartlarını belirlemek için hareket ve zaman etütleri, iş örneklemeleleri, işgörenin geçmiş iş hayatındaki başarımlarını gösteren belgeler vb. gibi bilgi sağlayan kaynaklardan yararlanırlar (Öz, 2017: 17).

Belirlenen standartların başarılı olabilmesi için aşağıda belirtilen şu özellikleri taşıyıp taşımadıkları kontrol edilmelidir (Öz, 2017: 17):

Spesifiklik: Her işgören kendisinden nelerin beklendiğini eksiksiz bir şekilde bilmelidir.

Ölçülebilirlik: Standartların nicel olmaları durumunda performans ölçümü kolay olacaktır. Performansın ölçülmesinde sayısal standartların kullanılması zor ise veya uygun değilse; görevin zamanında yerine getirmesi, takım faaliyetlerine katkılar vb. sayısal nitelikte olmayan standartlar kullanılır.

Gerçeklik: Standartların ulaşılmaz olduğu durumlarda bunu fark eden işgörenler, bu standartlara ulaşabilme gayretinden vazgeçebilirler. Kuşkusuz ki, işgörenler bakımından ulaşılmak istenen standartların güvenilir bir şekilde olması için ortaya koyulan hedeflerin belirlenmesine bizzat işgörenler de katılmalıdır. Konu bu yönden incelendiğinde belirlenen standartlara olan güven artmış ve onlara ulaşabilmek için gösterilen gayret seviyesi de yükselmiş olacaktır.

Bu yönde ilerleyen bir takım işletmelerde, hedefler adı altında bu standartlar üzerinde astlarla birlikte açık görüşme şekliyle dönemin başında anlaşılmış olduktan sonra belirlenmiş olan formlara yönetici ve değerlendirilen astlar imza atarlar. Bir açıdan değerlendirilen ast kendisini hedeflerine odaklamakta ve adeta bir taahhüt altına girmektedir (Özsoy, 2005: 15-16).

2.10.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Modern işletmeleri yönetmekte olanların zamanı sınırlı ve kıymetlidir. İşgörenler için yapılan değerlendirme ise genel olarak zaman alan ve kolay olmayan bir iştir. Bu sebepten işgören değerlendirme çalışmalarının çok sık aralıklarla yapılması çok verimli değildir. Çok sık periyotlarla yapılan değerlendirme çalışmaları hem zaman alıcı hem de kısa dönem içinde değer yargılarında da önemli

bir değişiklik meydana getirmemektedir. Ayrıca çok sık tekrarlanan performans değerlendirmeleri işgörender üzerinde bir baskı unsuru olabilir. Bu sebeple en yerinde ve uygulamada benimsenen değerlendirme periyodu altı aylık veya bir yıllık olarak yapılan uygulamalardır. İşgörenderin çalışması, göstermiş olduğu başarı ya da başarısızlık, davranışları ve ortaya çıkan değişiklikler dönem sonunda gözden geçirilerek değerlendirme formlarına kaydı yapılır (Öz, 2017: 18).

2.10.4. Değerlendirmecilerin Belirlenmesi

Değerlendirmeyi kim veya kimlerin yapacağı organizasyonun hâlihazırdaki yönetim ve işgörender politikasına göre belirlenecek değerlendirme yöntemlerine göre kararlaştırılır. Fakat burada en önemli konu, değerlendirmeyi yapacak olanların işgörenderi yeterli olacak bir süre gözlemlene olanağını bulması ve göstermiş olduğu performansa dair gerekli kanaate sahip olmasıdır (Ferecov, 2011: 95).

2.10.4.1. Yöneticilerce Değerlendirme

İşgörenderin ilk üstü tarafından değerlendirilmesi, geleneksel olarak en sık kullanılan uygulamadır. Bu tip uygulamanın faydalı tarafı, birinci derecedeki amirin değerlendirmesini yaptığı işgörendere yakın olmasından dolayı işgörenderi iyi bir şekilde gözlemleyecek konumda olmasıdır. Sakıncası ise, işgörenderle yakın ilişkiler kurulması sebebiyle amirin kişisel ilişkilerin, öznel öğelerin etkisinde kalabileceği endişesidir (Önelge, 2007: 50).

2.10.4.2. Kişisel Değerlendirme (Öz Değerlendirme)

Kişisel değerlendirme giderek kabul gören bir yöntem haline gelmiştir. Yönetici kendisine bağlı olan astına bir değerlendirme formu vererek kendi kendisini değerlendirmesini ister ve ast kendisini nasıl algılıyor ve düşünüyorsa o şekilde kendisini değerlendirir (Öz, 2017: 21).

Performansın kişi için belirlenmiş olan dönemsel hedefler doğrultusunda değerlendirildiği bir sistemde, hedefleri ast ile üst beraber belirlediklerinden, dönem sonunda belirlenen bu hedeflere hangi oranda ulaşılabildiğinin belirlenmesinde, astın da yapılacak olan değerlendirmeye dâhil olması istenmektedir. Dönemsel performansın hedeflere ulaşma derecesine göre gözden geçirildiği bu görüşmelerde

astın kendi kendini değerlendirmesi, bahse konu değerlendirme yaklaşımının bir gereğidir (Uyargil, 1994: 31).

Kişinin kendini değerlendirmesi, onun kendisi için bir hedef belirlemesi ve o hedefi gerçekleştirmesi için motivasyonunu yükseltmesi sebebiyle pozitif bir etki meydana getirir. Kişinin kendisini değerlendirmesi bu kişinin kişisel gelişimine büyük katkı sağlar ve kişinin kendisini değerlendirebilecek seviyede sorumluluk bilincinde olduğu duygusu ile motivasyonunu yükseltmektedir (Camgöz ve Alperden, 2006: 197).

Çeşitli araştırmaların sonuçlarına göre, astın kendi kendini değerlendirmesinin sonucu çoğunlukla, astın kendisine amirinden daha yüksek puan vermiş olmasıdır. Bahsedilen bu sonuç Batı kültüründe yapılmış olan araştırmalarla belirlenmiştir. Fakat aynı konunun Doğu kültüründe, Taiwan'da Fahr, Dobbins ve Cheng (1991) tarafından değerlendirildiği bir araştırmada farklı sonuçlar belirlenmiştir. Söz konusu araştırmada astların kendilerini amirlerinin yapmış oldukları değerlendirmelere göre daha düşük olan puanlarla değerlendirmeleri “alçakgönüllülük etkisi” ile açıklanmış ve bu etkinin Doğu kültürlerinde önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Uyargil, 1994: 31-32). Ancak bu, Doğu hatta Uzakdoğu kültürlerinde karşılaşılabilecek bir durum gibi görülmektedir. Batılı ülkelerde bu gibi bir durumla karşılaşma ihtimali ne kadar düşük olduğu herkesçe genel olarak kabul görmüştür. Bu sebeple bazı önlemlerin alınmasına başvurulmuştur. Örnek olarak, kişinin kendisini belirlenmiş olan bir ölçek üzerinde soyut bir biçimde değil de, başkalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesinin daha iyi sonuçlar verdiği belirtilmektedir. Kişisel performansı artırmanın yolu, kişinin belli becerilerine yoğunlaşması ve onun performansını artıracak en güçlü etkiyi oluşturacak öncelikleri belirlemesi ve buna uygun bir şekilde davranmasıdır (Önelge, 2007: 51).

2.10.4.3. Takım Arkadaşlarınca Değerlendirme

Aynı birimde çalışan işgörenlerin birbirlerini daha iyi tanıyabileceği düşünüldüğünde birbirlerinin göstermiş olduğu performansı değerlendirmeleri istenebilmektedir. Bir işgörenin günün büyük çoğunluğunda beraber çalıştığı iş arkadaşlarını çok yakından izleyebilme olanağına sahip olduğu bir gerçektir. Örnek olarak, iş arkadaşlarının devamlılığı veya yapılan toplantılara zamanında ve etkin

katılımı, istekli çalışması, diğer iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, bilgi paylaşımında bulunması, kaliteli iş yapması gibi etkinlikleri değerlendirmeye alınabilir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 47). Ancak, bu değerlendirme yönteminde en önemli sorun, geçerlilik, güvenilirlik ve yanlılıklardan ne oranda arınmışlık gösterdiği sorunu etrafında toplanmaktadır. Örneğin, kişilerin birbirleriyle olan yakınlık ve arkadaşlık derecesinin bu değerlendirmeyi etkilediği belirtilmiştir (Ergin, 2002: 138). Bu sebeple, terfi ve ücret artışı gibi konularda alınacak olan kararların bu tür değerlendirmelere dayandırılmaması tavsiye edilmektedir (Öz, 2017: 21). Buna karşın, belirli kilit işlere yapılacak olan görevlendirmelerde ilgili kararların verilmesinde de yüksek oranda etkili oldukları değerlendirilmektedir. Herhangi bir işte işgörenlerin karşılıklı bağlılıkları ve etkileşimleri yüksek ise bu değerlendirme yöntemi başarılı bir şekilde kullanılabilir (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 47).

2.10.4.4. Astların Değerlendirmesi

Kullanılan modellerin birisi de kişilerin kendi astları ile değerlendirilmesidir. Üstlerin astları tarafından değerlendirilmesi üstlerin hoşlanacağı bir durum değildir ve üstlerin astları üzerinde otorite kurmalarını da zorlaştırdığından bu yöntem çok yaygın olarak kullanılmamaktadır. Astlar tarafından yapılan değerlendirmenin faydalı tarafı; astların kendi üstleriyle iletişime geçebilme, gösterilen ilgi ve gerekli olan kaynakları sağlamadaki becerilerini değerlendirebilme olanağını elde edebilmeleridir (Öz, 2017: 22).

2.10.4.5. Müşteriler Tarafından Yapılan Değerlendirme

Birtakım işletmeler müşterilerinin, işgörenlerin göstermiş oldukları performansa ilişkin değerlendirmelerden de terfi, ücret artışı, eğitim ihtiyacının belirlenmesi gibi kararların verilmesinde faydalanabilirler. Yapılan değerlendirmede müşterinin amaçları ve bakış açısı, organizasyon ile uyum göstermese de, geçerliliği olan ve güvenilir bilgilere sahip olunabilmektedir. Ayrıca bu yöntemle, işletme-müşteri ilişkileri daha sağlam olan temellere dayandırılabilir. İşgören için kendisinden görüşlerin bildirmesi istendiğinde, müşteriler bahse konu işletmeyi daha çok benimsemekte, işletme ile müşterilerin arasında daha uzun süren ilişkiler oluşabilmektedir (Ferecov, 2011: 99).

2.10.5. Değerlendirmecilerin Eğitilmesi

Bu evrede değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan grubun yetiştirilmesine önem verilmektedir. Kullanılacak olan değerlendirme yöntemlerine yönelik kriterler, derecelerin tanıtımı yapılır, kullanılan kavramlar belirtilir, değerlendirme formlarının nasıl doldurulacağı öğretilir ve bazı faydalı olacak öğütlerde bulunulur. Bu amaçlar doğrultusunda eğitici nitelikte toplantılar yapılır ve özellikle değerlendirme esnasında objektif şekilde davranmaları, bazı peşin yargılara ve duygusal olan nedenlerden dolayı haksız değerlendirmelere gitmemeleri önerilir (Öz, 2017: 18).

Değerlendirmecilerin eğitimi gerçekleştirilirken insancıl ilişkilere özellikle değinilebilir. Değerlendirme yapılacak işgörenlere karşı iyi bir şekilde davranmanın, işgörenlerin güven ve anlayışını sağlamanın önemi ve yöntemleri öğretilmeye çalışılır (Ferecov, 2011: 94).

2.10.6. Yönetici ve İşgörenlere Bilgi Verilmesi

Alt ve orta kademedeki bulunan yöneticiler ile üst kademedeki olan yöneticilerin arasında yeterli seviyede olacak bir bilgi alış-verişinin olması, yapılacak olan performans değerlendirmesinin başarı kazanması için gerekli bir unsurdur. Bu sebeple belirli zamanlarda toplantılar düzenlenir, güdülen amaçlar belirlenir, performans değerlendirmesinin gerekliliğine olan inanç aşılana çalışılır. Düzenlenen toplantılarda işletmenin var olan işleri, bu işlerin gerektirdiği uzmanlıklar ve işgörenlerin değerlendirilmesi için kullanılacak olan değerlendirme yöntemleri hakkında bilgi verilmeye çalışılır (Öz, 2017: 19).

Konu farkı olmaksızın istenilen başarıya ulaşmanın ön şartı ilgili işgörenlere yapılan uygulamalar hakkında devamlı olarak bilgi vermektir. Bir takım biçimselliği bulunmayan haberleşme kanalları vasıtasıyla gerçek olamayan haberlerin işgörenlere iletilmesi her zaman olmasa da çoğu kez yararlı olmayan sonuçları meydana getirir. Hâlbuki yetkililer tarafından ortaya çıkan biçimsel bilgilerle işgörenlerin kuşku, önyargı ve gereksiz olan yorumlarına gerek kalmadan konular ve yaşanan sorunlar açığa kavuşmuş olur. Bu genel kural işgörenlere yapılacak olan değerlendirmelerde kritik bir rol oynar (Ferecov, 2011: 94).

Kişisel bilgi algısı, bireylerin değerlendirme sistemini ne kadar iyi bildiğini belirten bir değişken olarak ifade edilir. Var olan bu yapının bir başka alt boyutu ise, işletmenin genelinde değerlendirme sisteminin ne kadar iyi bilindiğini göstermekte olan genel bilgi algısı değişkenidir. Özel bir işletmede 358 kişiye yapılmış olan anket çalışmasında performans değerlendirme sistemi ile ilgili olan bilgi algısı ölçülmüş, işgörenlerin değerlendirme hakkındaki bilgi seviyeleri arttıkça, duydukları memnuniyetin pozitif yönde yükseldiği gözlenmiştir. Bu sonuç, uygulanacak değerlendirme yönteminin, kişilere aktarılmasının ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Çakmak ve Biçer, 2006: 12).

2.10.7. Performans Değerlendirme Görüşmesi

Performans değerlendirme için seçilmiş olan yöntemin uygulaması yapıldıktan sonra değerlendirmeyi gerçekleştiren yönetici ile değerlendirilen kişinin arasında bir görüşme gerçekleştirilmelidir. Bu sebeple gerçekleştirilecek bir görüşme bir geri bildirim süreci şeklinde işler. Değerlendirme görüşmesinden amaçlanan değerlendirilen kişinin eksikliklerini ortaya çıkarmaktan çok kişinin gelişimini sağlamaktır. Performans değerlendirme görüşmelerinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ferecov, 2011: 94):

- İşgörenin gösterdiği iş performansının daha önceden belirlenmiş olan; sorumluluklar, amaçlar ve performans beklentileri bakımından tartışmak,
- Değerlendirme periyodu süresince işgörenin gözlemlenmiş olan zayıf, güçlü taraflarını tartışma olanağı vermek,
- İşgörenlerin yaşadığı günlük iş sorunlarının çözülmesinde onlara yardımda bulunmak,
- İşgörene; performansını ve kariyer yönünü etkileyen işlerle ilgili olan değişkenler hakkında duygularını anlatabilme olanağı sunmak,
- İşgörenin şimdiki durumunu transfer ve terfi yönünde değiştirebilecek olan uzun dönemli eğitim ve gelişim çabalarını belirlemek,
- Gelecekte olacak ücret artışı ve terfi kararlarına temel oluşturmak.

Yöneticiler gerçekleştirilen performans değerlendirme görüşmelerinde astları ile yaptığı görüşmeye yeterli miktarda zaman ayırmadığı, astına tespit ettiği eksikliklerini ve iyi olan taraflarını net bir biçimde söylemediği, genelleme yaparak

konuştugu ve elde edilen performans puanına ne şekilde ulaşıldığını astına söylememesi durumunda, değerlendirilmiş olan kişi belirlenen performans değerlendirme sonucunun göstermiş olduğu performans ile bir ilişkisinin olmadığını düşünecek ve belirlenen değerlendirme sonucunun adil olarak belirlenmediği kanısına varabilecektir. Performans değerlendirme görüşmelerinde, işgörenlere somut geri bildirimler verildiği, verilen puanların işgörenlerin gösterdiği hangi davranışlardan dolayı verildiğinin açıklanması durumunda, işgörenlerin performanslarını yükseltmek için daha çok çaba gösterdikleri ve yöneticilerinin göstermiş olduğu yöneticilik vasıfları hakkında daha olumlu görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir (Tan ve Çetin, 2011: 4).

Kullanılmış olan performans değerlendirme yönteminin ne olduğu fark etmeksizin sonunda karşılıklı olarak yapılan görüşme metodundan da faydalanılması çok önemli sonuçlar meydana getirir. Her şeyden önce uygulanmış olan formlarda yanlış anlaşılan bölümler ve astlarla yöneticilerin birbirlerinden beklentileri yapılan bu görüşmelerle ortaya çıkar (Fındıkçı, 2012: 316).

2.10.8. Performans Değerlendirmesinin Belgelendirilmesi

Organizasyonlar tarafından genelde yaptıkları performans değerlendirme görüşmeleri esnasında ve değerlendirme görüşmesinin bitiminden sonra doldurulması için değerlendirme formları hazırlanır. Hazırlanan formların bir kısmı yöneticilerin diğer bir kısmı da işgörenlerin yorumlaması için ayrılmıştır. Eğitim ve performans artırma planlarıyla ilgili olarak anlaşmaya varılan konuları kaydetmek için de bir bölüm oluşturulmalıdır (Karadeniz, 2010: 30).

Yönetici ve işgören tarafından performans değerlendirme görüşmesi formu imzalanmalı ve bu formun bir kopyası işgörene verilmelidir. İşgörene verilen bu formun bir kopyasının işgörende bulunması onun zaman zaman hedeflerini, eğitim planlarını, gelişmesi için ona verilmiş olan geri bildirimleri inceleyebilmesi açısından yararlı olacaktır. Ayrıca yazılı ve imzalı performans değerlendirme formu işletmenin işgörenlerine adil ve eşitlikçi bir şekilde davrandığını kanıtlayan bir yasal belge özelliği de taşımaktadır (Karadeniz, 2010: 30).

2.11. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirmede en çok karşı karşıya kalınan sorunların başında, hatalar sebebiyle istenilene ulaşılamaması, ayrıca aldatıcı olan sonuçlara gidilebilmesi konusu gelmektedir. Ortaya çıkan bu tür yanlışlıkları önleyebilmek için bir takım teknikler, hataların azaltılabilmesi yönünde yararlı olmuş fakat yine de özellikle değerlendiricilerin insani hatalarının önlenmesi bakımından yeterli olamamıştır (Okakın, 2009: 108). Genel olarak değerlendirmecinin farkında olmadan yaptığı değerlendirme hataları bazı zamanlar değerlendirmecinin hafızasının zayıflığından, bazı zamanlarda hayatında yaşadığı psiko-sosyal süreçlerden dolayı olabilir (Tunçer, 2011: 274).

2.11.1. Hale Etkisi

Bu hata türü, değerlendirmecinin, işgörenin herhangi bir alandaki veya konudaki çok ileri seviyede olan özelliği etkisi altında kalarak bu özelliği işgörenin tüm özelliklerine genellemesiyle ortaya çıkar. Bir anlamda, işgörenin çok iyi seviyede olan bir yönünün etkisi altında kalarak tüm performansının çok iyi olduğu yanlışlığına düşmesinden burada bahsedilebilir. Düşülebilen bu hatanın performans değerlendirmede etkili olabilmesini önleyebilmek amacıyla işgörenin bir bütün olarak dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Helvacı, 2002: 161).

2.11.2 Belirli Puanlara Yönelme

Bazı değerlendiricilerin yaptıkları performans değerlendirmelerinde devamlı olarak işgörelere göstermiş oldukları gerçek performanslarının üstünde ya da altında puanlar verebilmeye ya da değerlendirme yapmaya eğilimli olabilirler (Öz, 2017: 41).

Performans değerlendirme sistemine büyük zararlar veren bu çeşit davranışların sebeplerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Tunçer, 2011: 275):

Değerlendiricilerin Yüksek Puanlar Verme Eğiliminde Olma Nedenleri:

- İşgörelenler tarafından sevilen bir kişi olma isteği,
- Yapılan değerlendirme görüşmelerinde işgörelenlerin düşmanca duygulara sahip olmasını engellemek,

- Diğer değerlendirmecilerin daha yüksek puanlar verebileceklerini düşünüp, onlara bağlı olan işęörenlerin terfi ve zam gibi olanaklardan daha çok, kendisine bağlı işęörenlerin ise bu olanaklardan daha az faydalanacakları kaygısı,
- İşęörenlere daha yüksek puanlar vererek onların motivasyonunu yükseltip, yetenek ve verimliliklerini geliştirmede yardımcı olma isteği,
- Kendi işęörenlerinin farklı bölümlerdeki işęörenlerden çok daha üstün, kendisinin çok daha iyi özelliklere sahip bir yönetici olduğunu hissettirme isteği,
- Kendisinden hoşlanmadığı bir işęöreni terfi ettirerek farklı bir bölüme gitmesini sağlama isteği,
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede düşük olması.

Değerlendirmecilerin Düşük Puanlar Verme Eğiliminde Olma Nedenleri:

- Başarılı olarak düşündüğü işęörenin gelecekte kendisinin yerini alabileceği kaygısı,
- Kendisini mükemmeliyetçi ve çok zor beğenen bir kişi olarak gösterme isteği,
- Organizasyondaki standartların aşırı derecede yüksek olması.

2.11.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Bir değerlendirmeyi gerçekleştiren, genel olarak işęörenin son faaliyetlerinin kendisi üzerinde yaptığı etkiyle hareket etmeye meyillidir. Performans değerlendirmesini yapan değerlendirmeci ya da yönetici dönemin başında gerçekleşen olayları hatırlamada zorluk yaşayacağından, yakın geçmişte gerçekleşen olayları ya da davranışları yaptığı değerlendirmede temel alabilmektedir. Yapılan bu hatanın önüne geçmenin en etkili olabilecek yolu, işęörenlerin göstermiş olduğu performanslarına dayalı notların değerlendirme dönemi esnasınca tutulması olarak belirtilmiştir (Tunçer, 2011: 276).

2.11.4. Kontrast Hatalar

Değerlendirmeciler kısa bir süre içinde fazla sayıda kişinin değerlendirmesini yapıyorsa, art arda yapılmış olan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile

kıyaslayarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz hale gelecektir. Başka bir ifadeyle, değerlendirilen her ast daha önce değerlendirilmiş olan kişinin almış olduğu puandan etkilenecektir. Yapılan bu hatanın önüne geçilmesi için değerlendirme yapılacak kişilere başarılı ya da başarısız şeklinde gruplandırma yapmayarak, karışık olan bir sıralama ile değerlendirilmesi önerilmiştir (Öz, 2017: 45-46).

2.11.5. Kişisel Önyargılar

Yapılacak olan performans değerlendirmesinde belirlenip düzeltilmesi en zor olan sorunlardan biri de değerlendirmede önyargıların bulunmasıdır. Objektiflikten uzaklık sorunundaki gibi, değerlendirmecinin önyargılarının var olması değerlendirmenin yönünü değiştirir ve karşılıklı olarak yapılacak olan görüşmeler sonucu ulaşılabilecek sonuçları etkiler (Palmer, 1993: 23). Önyargılı olarak yapılan değerlendirmeler kişi bazında ortaya çıkabildiği gibi grup bazında da ortaya çıkabilir. Özellikle sıralama yöntemleri bu tür hatalara açıktır. Değerlendirmeyi belirlenen iş tanımına göre gerçekleştirmek ve objektif bir yönerge oluşturup değerlendirme ve terfileri bu yönergeye dayandırmak yapılan bu tür hataların önüne geçebilmek için uygulanabilecek bazı tekniklerdir (Okakın, 2009: 109).

Performansın tüm taraflarıyla ölçülebilmesi neredeyse imkânsızdır. Bu sebeple işletme kullandığı mevcut değerlendirme sistemini devamlı olarak kontrol etmeli, geri bildirimler alarak hataları ortaya çıkarmaya dikkat etmelidir. İyi bir değerlendirme sistemine ulaşabilmek için denemeler ve uygulamalar yapılmalıdır. Mükemmeli yakalayabilmek için yapılmış olan hatalar izlenmeli ve gerekli düzeltmeler yapılarak işletme için en uygun olan yöneteme ulaşılması çabasında olunmalıdır (Okakın, 2009: 109-110).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

3.1. GELENEKSEL VE MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme süreçleri işletmeler açısından hassasiyetle sürdürülmesi gereken ve insan kaynakları bölümünün öncelikli faaliyetleri içinde bulunan görevleridir. Her organizasyon ve yöneticileri belirlemiş oldukları kendi hedefleri doğrultusunda ilerlemeyi ön planda tutan, organizasyon kültürüne uygun olan, organizasyonun gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde performans değerlendirme yöntemi geliştirebilme gayreti içindedir (Okakin, 2009: 100).

İşgörenlerin performans düzeyini belirlemek için kullanılan çok çeşitli yöntemler vardır. Bir organizasyonun kullanmış olduğu yöntem, o organizasyonun gereksinimlerine, içinde bulunduğu kültür ortamına, işgörenlerin niteliklerine göre farklılık gösterir (Palmer, 1993: 39). Performans değerlendirme yöntemleri arasında hangi yöntemin kullanılması gerektiği kararı verilirken aşağıda belirtilen konulara dikkat edilmesi yapılacak performans değerlendirmesinin etkinliğini ve başarısını etkileyecektir (Fidan, 2016: 17-18):

- Her bir performans değerlendirme yöntemi yapısının, neyi ölçtüğünün ve meydana getirdikleri sorunların iyi bir şekilde analizinin yapılması,
- Kullanılacak performans değerlendirme yönteminin organizasyonun yapısına ve işgören politikalarına uygun olması,
- Kullanılacak performans değerlendirme yönteminin değerlendirmeci ve değerlendirilen işgören tarafından kabul görmesi.

Performans değerlendirmeleri bilimsel kriterler esas alınarak yapılmalı ve bu konudaki evrensel yöntemler kullanılmalıdır (Tunçer, 2011: 266).

Literatürde kullanılan, performans değerlendirme yöntemlerinin çeşitliliğinin yanında, tasnifinde de çeşitlilikle karşılaşılmaktadır. Bu çalışmada, kullanılmakta olan değerlendirme yöntemleri geleneksel ve modern yöntemler olmak üzere iki ana

başlıkta incelenecektir. Geleneksel değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirme yöntemlerinin ilk örnekleridir ve hâlihazırda günümüzde de kullanılmaktadır. Ayrıca, organizasyonların çok hızlı bir şekilde değişmekte olan rekabet ortamında, işgörenlerinin organizasyonel amaçlara olan katkısını devamlı yükselen bir oranda olmasını, dinamik ve doğru bilginin hızla elde edebilmesine imkân veren yeni modern yöntemler geliştirilmiş ve geliştirilen her yeni yöntem ile mevcut kullanılan yöntemlerin etkili açık seçik ve önyargılardan arınmış değerlendirme yapılması noktasında mevcut eksikleri tamamlanmaya çalışılmıştır (Özdemir, 2007: 122-123).

Her değerlendirme yönteminin bir diğerine göre avantajı ve dezavantajı vardır ve tümü bir takım değerlendirme hatalarına az veya çok açıktır. Tüm bunlara rağmen performans değerlendirme sistemi önemlidir ve rekabet edebilme gücüne sahip olmak isteyen organizasyonların etkin bir performans ölçüm sistemine sahip olmaları da çok önemlidir. Fakat her durum için ideal olan bir değerlendirme yönteminden söz etmek de bilimsel gerçeklikle çelişebilecek bir durumdur (Özdemir, 2007: 123).

3.1.1. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

Geleneksel performans değerlendirme yöntemleri, işgörenlerin şimdiye kadar gösterdikleri performansını ölçmeyi amaçlamakla beraber çoğunlukla alt kademe olan işgörenleri kapsamaktadır. “Sıralama Yöntemi”, “Zorunlu Dağılım Yöntemi”, “Grafik Derecelendirme Yöntemi”, “Kontrol Listeleri Yöntemi”, “Zorunlu Seçim Yöntemi”, “Kompozisyon Yöntemi (Tamamlayıcı Metin Tipi Değerlendirme)”, “Kritik Olay Yöntemi” geleneksel performans değerlendirme yöntemleri arasında yer almaktadır (Fidan, 2016: 18).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin özellikleri aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

3.1.1.1. Sıralama Yöntemleri

Uygulanabilirliği en basit olan, en az zaman alan ve en ucuz yöntemdir. Sıralama yöntemleri basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinden oluşmaktadır (Öz, 2017: 24-25).

Basit sıralama yönteminde, değerlendirmeci astlarını niteliklerine göre en iyi/başarılı olandan en kötü/başarısız olana doğru sıralar (Khanna ve Sharma, 2014: 55-56). Değerlendirici tarafından listenin en üstüne en iyi/başarılı işgörenin ismi yazılır (Lunenburg, 2012: 2). Bu yöntemde değerlendirilecek işgören sayısı kadar bir çizelge hazırlanır (tablo 3) ve değerlendirmede kullanılacak olan nitelikler belirlenir. Değerlendirmeci performansını değerlendireceği işgörenlerden en iyi/başarılı olanı en üste, en kötü/başarısız olanı ise en alta tarafa yazar. Daha sonra değerlendirmeci, diğer işgörenleri birer birer, taşıdıkları değer sırasına göre bu iki isim arasına yerleştirir. Bu şekilde bir değerlendirme sırası meydana gelmiş olur (Helvacı, 2002: 162).

Tablo 3: Basit Sıralama Yöntemi Çizelgesi Örneği

1. Hakan GÜL	6.
2.	7.
3.	8.
4.	9.
5.	10. Mehmet KUŞDEMİR

Kaynak: Fidan, 2016: 19.

Basit sıralama yöntemine göre daha sağlıklı bir değerlendirme ile sonuçlanan ikili karşılaştırma yönteminde, her bir işgörenin bir diğeri ile tek tek karşılaştırılması yapılır. Karşılaştırılacak olan işgören sayısının çok olması karşılaştırma miktarını artıracığından, ikili karşılaştırma yönteminin kalabalık olan gruplara uygulanması zaman alıcı olacaktır. Karşılaştırma sayısı aşağıdaki formülle belirlenebilir (Ferecov, 2011: 104):

$$\text{Karşılaştırma Sayısı} = n.(n-1)/2$$

n= karşılaştırılacak kişi sayısı

Özel bir değerlendirme tablosu oluşturulup (tablo 4), ikili karşılaştırma yöntemi kullanılarak işgörenlerin birbirleri ile karşılaştırılması yapılır. Oluşturulan bu tablonun ilk sütununa ve ilk satırına herhangi bir sıra ile değerlendirilecek işgörenlerin isimleri yazılır. İsimlerden meydana gelen satır ve sütun bir matris haline getirilir ve her satırdaki işgörenin sütundaki diğer işgören ile karşılaştırılması yapılır. En fazla seçilmiş olan işgören en başarılı işgören olarak kabul görmektedir (Dilsiz, 2006: 67).

Tablo 4’ de görüldüğü gibi yapılan karşılaştırmada en fazla seçilenler 9 ve 4 numaralı işgörenlerdir. İstenirse benzer değeri alan işgörenler yeniden kendi aralarında sıralanabilirler (Dilsiz, 2006: 67).

Günümüzde ister basit sıralama yöntemi ile ister ikili karşılaştırma yöntemi ile yapılsın, sıralama yöntemlerinin kullanım alanı bir hayli sınırlıdır. Bunun sebebi ise; sıralama yöntemlerinde işgörenin mevcut genel başarı durumu, organizasyon bakımından taşımış olduğu değer ya da organizasyona katkısı gibi ifadelerle belirtilen tek bir genel kriter göz önüne alınarak karşılaştırmaların yapılıyor olmasıdır. Ayrıca bu yöntemlerde işgörenlerin pozisyonları ve görev unvanları göz önüne alınmadan bir havuz içinde toplanarak birbirleri ile karşılaştırılması, değerlendirme hatalarından pozisyondan etkilenme hatasını meydana getirecektir (Öz, 2017: 24-25).

Tablo 4: İkili Karşılaştırma Yöntemi Çizelgesi Örneği

İşgören	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1		1	1	4	1	1	1	1	9	1
2			3	4	2	2	2	2	9	2
3				4	3	3	3	3	9	3
4					4	4	4	4	9	4
5						6	5	8	9	10
6							6	8	9	10
7								8	9	10
8									9	10
9										9
10										

Kaynak: Dilsiz, 2006: 68.

Sıralama yönteminde işgörenler sayısal verilerle değerlendirilmediğinden, işgörenlerin birbirleri arasındaki başarı farklılıklarının derecesi de anlaşılacaktır. Belirtilen bu gibi sınırlamalardan dolayı sıralama yöntemi günümüz işletmeleri tarafından çoğunlukla tercih edilmemektedir (Öz, 2017: 24-25).

3.1.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Bu yöntemin geliştirilme amacı değerlendirmecilerin işgörenleri, değerlendirme ölçeğinin yüksek noktasında veya herhangi bir kısmında kümelenmelerini engellemektir. Zorunlu dağılım yönteminde işgörenler, değerlendirilmeleri tarafından aşağıdaki gibi beşli bir skalaya yerleştirilerek (tablo 5) değerlendirilirler (İplik, 2004: 198).

Bu yöntemde değerlendirmeciler tarafından performansı değerlendirilecek olan grup, normal dağılım eğrisine göre gruplara ayrılır ve bu zorunlu dağılım sıralaması olarak ifade edilir. Yani bu işlem grubun en düşük performans gösteren %10'u, sonraki en düşük performans gösteren % 20'si, ortadaki % 40'ı, sonraki %20'si ve en yüksek performans gösteren % 10'unu belirlemektir. Gruptaki kişi sayısına bağlı olarak bu dağılımda her kategoriye girecek kişi sayısı farklılık göstermektedir (Ergin, 2002: 143).

Tablo 5: Zorunlu Dağılım Yöntemi Çizelgesi Örneği

Çok Başarılı	Başarılı	Orta Derecede Başarılı	Az Başarılı	Başarısız
%10	%20	%40	%20	%10

Kaynak: İplik, 2004: 198.

Basit ve kolay kullanılabilir bir yöntem olması, değerlendirmecinin gereksiz şekilde işgöreni koruyup kayırmasını önlemesi, başarı faktörleri bakımından işgörenin çok yönlü olarak değerlendirilmesine imkân vermesi zorunlu dağılım sisteminin avantajlı taraflarıdır (Tunçer, 2011: 269). Ayrıca bu yöntem işgücünün sürekli geliştiği yüksek performanslı bir kültürün oluşturulması ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır (Singh, 2015: 38). Az sayıdaki işgören gruplarına uygulanamaması, işgören grubunun gerçekten başarılı olsa bile değerlendirmeciye en azından %10'luk bir grubu başarısız olarak tanımlayan bir sınıflandırmaya zorlaması zorunlu dağılım yönteminin dezavantajlı taraflarıdır (Tunçer, 2011: 269).

3.1.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi, bir işin başarıyla sürdürülebilmesi açısından önemli olarak değerlendirilen niteliklerin bir ölçeğin üzerinde, en kötü olandan en iyi olana ya da en iyi olandan en kötü olana doğru derecelendirilmesi temeline dayanmaktadır (Tunçer, 2013: 97). Bu yöntemin kullanım amacı, belirli bir iş grubunda olan işgörenlerin yaptıkları işteki kişisel başarılarını genel olarak değerlendirmektir. Bir bölümde çalışmakta olanların tamamı veya az sayıda işgöreni olan küçük ölçekli işletmeler için bu yöntemin kullanılması uygundur. Grafik derecelendirme yöntemi, belirli bir zaman periyodu sonunda yönetici tarafından

kendisine bağı olan işgörenin kişilik özellikleri, işe ilişkin davranışları ve işin çıktılarının değerlendirilmiş olduğu puanlamaya dayanmakta olan sistematik bir yöntemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

Grafik derecelendirme yöntemi isteğe bağı olarak A, B, C gibi harflerle (tablo 6) yapılabileceği gibi; pekiyi, iyi, orta, zayıf; çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi derecelerle de (tablo 7) yapılabilir. Kullanılan her bir derecenin sayısal karşılığı olup, değerlendirmenin toplam sayısal karşılığı da, işaretlenen bölümlerin sayısal değerlerinin toplanması ile elde edilir. Sayısal değerler toplamı birbiriyle karşılaştırılarak, organizasyon içinde en başarılı ve başarısız işgören belirlenir (Işık, 2012: 40).

Tablo 6: Grafik Derecelendirme Yöntemine Göre Verilen Puanların Karşılaştırılması

Nitelikler	İşgörenler		
	A	B	C
Beceri	--	--	--
Uyum Sağlama	--	--	--
Yöneticilik	--	--	--
Yaratıcılık	--	--	--
TOPLAM	--	--	--

Kaynak: Işık, 2012: 40.

Grafik derecelendirme yöntemi, anlaşılabilirlik, geliştirilebilmesi ve kullanımındaki kolaylık bakımından avantajlıdır. Kriter temelinde değerlendirmeci tarafından verilmiş olan puan veya gruplardan uygun olanının seçilmesinden sonra işgörenin performans puanını elde etmek, bütünü dikkate alarak istatistiksel hesaplamaları yapabilmek ve işgöreni seçilmiş olan kriterleri esas alarak veya genel anlamda karşılaştırabilmek olanaklı hale gelir. Belirtilen bu avantajlar; uygun kriterlerin seçilmesi, derecelemenin doğru bir şekilde yapılmış olması ve toplam puanın gruplara doğru olarak dağıtılması halinde söz konusudur. Bunun dışında, bu yöntem, işgörenlerin kendilerini nasıl ve ne şekilde iyileştirebilecekleri konusunun belirlenmesinde yetersiz kalmakta ve işgörenlerin kariyer gelişim ihtiyaçları bakımından fayda sağlamamaktadır. Bu sebeple, organizasyonlar, elde edilen değerlendirme sonuçlarının, gelişim ve değerlendirme amaçlı olarak kullanılmasını sağlamak için değerlendirme amacıyla kullanılmakta olan formları devamlı olarak gözden geçirirler, hatta bu formlar üzerinde, değerlendirilen işgörenler için ilave açıklamaların yapılmasını sağlayan alanlar meydana getirirler (Dilsiz, 2006: 73-74).

Tablo 7: Grafik Derecelendirme Yöntemi Çizelgesi Örneği

Lütfen aşağıdaki performans faktörlerini derecelendirme ölçeğine bağlı kalarak değerlendiriniz.					
Değerlendirilen İşgörenin Adı:			Bölümü:		
Değerlendirmecinin Adı:			Tarih:		
	Çok iyi	İyi	Yeterli	Zayıf	Çok zayıf
	5	4	3	2	1
1. Güvenirlilik	---	---	---	---	---
2. Girişimcilik	---	---	---	---	---
3. Çıktıların Bütünü	---	---	---	---	---
4. Devamlılık	---	---	---	---	---
5. Davranış	---	---	---	---	---
6. İşbirliği	---	---	---	---	---

20.Çalışma kapasitesi	---	---	---	---	---
Topamlar	-- +	-- +	-- +	-- +	- = ---
Toplam Sonuç	-----				

Kaynak: Okakın, 2009: 101.

3.1.1.4. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yönteminin temel kullanım amacı değerlendirmecinin yükümlülüğünü azaltmaktır (Khanka, 2008: 350). Kontrol listesi yöntemine göre değerlendirmeciler, işgörenlerin gösterdikleri başarıyı değerlendirmekten daha ziyade, işgörenlerin çalışmaları hakkında bir yorumda bulunurlar (Ferecov, 2011: 116).

Bu yöntemde, işgörenin çalışma ve davranış durumunu belirleyebilmek için genel olarak cevabı evet ya da hayır olarak yanıtlanan bir dizi ifadelerin bulunduğu bir liste veya ölçek kullanılır (Khanka, 2008: 350). Değerlendirmeci, işgören için bir soruya yanıt vereceği zaman, bu yanıtın evet veya hayır olduğunu belirtmek için soruların yer aldığı listedeki (tablo 8) işaretleme bölümüne (√) işaretini koyar. Bir başka şekilde de işgörenin sahip olduğu nitelikleri ve davranışları belirleyen değişik derece ifadeleri kullanılır. Değerlendirmeci, işgörenin mevcut durumunun listede belirtilen ifadelerden hangisine uymakta olduğunu araştırıp işaretleme bölümüne yine (√) işaretini koyar. Bu işlem tamamlandıktan sonra değerlendirmeci tarafından işaretlenmiş olan ifade veya tanımların değerleri toplanır ve ortalamaları alınır.

Bunun haricinde eğer ağırlıklı kontrol listesi yöntemi kullanılırsa, daha önceden ifadelere bir bir ağırlık verilmesi gereklidir. Değerlendirmeci, işgörenin durumuna uygun olan ifadeyi işaretler, bundan sonra işaretlenen ifadeler toplanıp başarı derecesi elde edilir. Fakat ifadelere ayrıca puan değeri verilmişse, tartılar puanlarla da çarpılıp ağırlıklı değerler belirlenir (Ferecov, 2011: 116-117).

Kontrol Listesi yönteminin avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür (Eraslan ve Algün, 2005: 97):

Kontrol listesi yönteminin avantajları:

- Pratik ve maliyeti az olan bir yöntemdir,
- Faaliyetlerin açıklamaları bulunduğundan değerlendirmeci açısından işaret koyma işlemi kolaylıkla yapılmaktadır,
- Elde edilen sonuçlar tutarlıdır.

Kontrol listesi yönteminin dezavantajları:

- Hale etkisi görülebilir,
- Ağırlıklı puanların iyi atanması gerekmektedir,
- İşgörenlerin çalıştığı aynı bölümlerde bile bazı faaliyetler aynı ağırlığa sahip olmayabilir.

Tablo 8: Kontrol Listesi Form Örneği

<u>Lütfen aşağıdaki ifadeleri değerlendirdiğiniz işgörenin performansına göre işaretleyiniz.</u>		
Değerlendirilen İşgörenin Adı:		Bölümü:
Değerlendirmecinin Adı:		Tarihi:
Ağırlıklar		İşaretleme Bölümü
(6.5)	1. Gerektiğinde fazla mesaiye kalır.	-----
(6.0)	2. Teçhizatını dikkatli kullanır.	-----
(5.5)	3. Temiz ve düzenli çalışır.	-----
(4.8)	4. Verdiği emirler yerine getirilir.	-----
--	--	--
--	--	--
--	--	--
(0,5)	20. Çok az hata yapar.	-----
100	Ağırlıkların Toplamı	-----

Kaynak: Okakın, 2009: 104.

3.1.1.5. Zorunlu Seçim Yöntemi

Zorunlu seçim yöntemi bir grup endüstri psikologu tarafından askeri personelin performansını ölçmek amacıyla II. Dünya Savaşı sırasında geliştirilen bir yöntemdir (Majid, 2016: 11).

Yöneticilerin işgörelere gösterdikleri performansa kıyasla daha yüksek puanlar vermeleri sonucu, yükseltilebileceklerin seçimini yapmak zorlaşmıştır. Bu sebeple de daha tarafsız olan bir değerlendirme yapabilmelerine olanak verebilecek bir yöntemin geliştirilmesine gerek duyulmuştur (Tunçer, 2011: 267). Zorunlu seçim yönteminde değerlendirmeciye, hangisinin daha yüksek puanlı olabildiğini kestiremeyeceği bir dizi ifadeler verilir (tablo 9) ve işgöreni değerlendirirken bu verilen ifadelerden bir tanesini seçmeye zorlanır (Majid, 2016: 11).

Zorunlu seçim yönteminde verilen ifadeler değerlendirmeci tarafından işaretlenir ve daha sonra insan kaynakları uzmanlarına verilir. İnsan kaynakları uzmanları değerlendirmecilerin işaretlemiş olduğu bu ifadeleri daha önceden meydana getirdikleri boyutlara (örneğin öğrenme kapasitesi, performans, kişiler arası karşılıklı ilişkiler, problem çözebilme vb.) yerleştirirler. Bu şekilde her boyutta kaç defa yer alınmış olduğu ortaya çıkmış olur. Elde edilen sonuçlar mevcut eksiklikleri göstermesi bakımından da faydalıdır. Böylece gelecekte hangi alanlarda performansın yükseltilmesi gerektiği netleşecektir. Bu yöntemde değerlendirmeci olarak çoğunlukla değerlendirilen işgörenin üstleri tercih edilmektedir (Okakın, 2009: 102).

Tablo 9: Zorunlu Seçim Yöntemi Çizelgesi Örneği

<u>Lütfen aşağıdaki ifadelerden uygun olanı seçiniz.</u>	
Değerlendirilen İşgörenin Adı:	Bölümü:
Değerlendirmecinin Adı:	Tarihi:
1. İş çabuk öğrenir.....	Çok çalışkandır.
2. Yaptığı işe güvenilir ve dikkatlidir.....	Performansı diğerlerine örnektir.
3. Çok sık devamsızlık yapar.....	Genellikle işe geç kalır.

Kaynak: Okakın, 2009: 102.

Zorunlu seçim yöntemi değerlendirmecinin ön yargılarını azaltması bakımından yararlıdır. Uygulaması kolay ve pek çok iş için uygundur. Ancak ifadelerin oluşturulması esnasında çok dikkatli ve özenli bir çalışmanın yapılması gereklidir. Çünkü genel ifadeler kullanılırsa, işle ilgili özellikler yetersiz kalabilir. Diğer taraftan performansın yükseltilmesinde motive etme etkisi de oldukça azdır (Tunçer, 2011: 268). Bu yöntemde puanlama anahtarının gizli tutulması gerekliliği, değerlendirmecilerin pek hoşlandığı bir durum değildir (Ergin, 2002: 145).

3.1.1.6. Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde en sade şekliyle, değerlendirmeciden işgörenin nitelik ve yetenekleriyle üstün ve zayıf yönleri hakkında birkaç paragraflık kompozisyon yazması talep edilir. Değerlendirmeci bir form ya da herhangi bir şekle bağlı değildir. Yapılacak olan değerlendirme işgörenin serbestçe anlatılmasına dayanmakta ve hazırlanan rapor bir tür kanaat raporu ile eşdeğerdir (Işık, 2012: 42).

Yazılacak olan kompozisyonların değerlendirilen işgörenin işe ilişkin güçlü ve zayıf taraflarını gösterecek nitelikte olması gereklidir. Kompozisyon yöntemi ile yapılan değerlendirmenin içeriği ve uzunluğu değerlendirmeyi yapan kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. Organizasyon içi görev değişikliği yapılmadan önce, doğru kararlar verebilmek amacıyla diğer performans değerlendirme yöntemleriyle birlikte kullanılan bir yöntemdir (Işık, 2012: 42).

Bu yöntemin birtakım dezavantajları vardır. Bu dezavantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Fidan, 2016: 25):

- Her değerlendirmeci farklı kriterler kullanacağından genelleme ve kıyaslama yapabilme imkânı yoktur,
- Bazı durumlarda son derece öznel olabilmektedir. Öznelliği engelleyebilecek herhangi bir önlemi bulunmamaktadır,
- Her değerlendirmeci başarılı bir yazar olmayıp olumlu bir durumu bile olumsuz anlamlar verecek şekilde yazabilmektedir,
- Yazılan yazılar uzunluk ve içerik bakımından birbirinden büyük farklar gösterebilmektedir.

3.1.1.7. Kritik Olay Yöntemi

Kritik olay yönteminin uygulanma şekli, değerlendirmeci kendisine bağlı olan işgöreni değerlendirme dönemi boyunca işi esnasında gösterdiği önemli ölçüde olumlu ve olumsuz davranışları işgörenin dosyasına kaydetmesi suretiyle değerlendirmesidir (Özgen ve Yalçın, 2015: 227). Yapılacak bu kayıt işlemi için hangi türde olayların kaydedilebileceği ile ilişkili olarak bir takım kategoriler belirlenebilir. Değerlendirmeci işgöreni değerlendirirken belirlenen bu kategorilere göre değerlendirir, tespit ettiği olumlu ve olumsuz sonuçları (tablo 10) işgörenin dosyasına işler. Biçimsel performans değerlendirmesinin zamanı geldiğinde değerlendirmeci bu notlara bakar ve yaptığı değerlendirmeleri işgörenlerle tartışır. Bu yöntemin en uygun ve iyi kullanım yeri, iş performansı ile doğrudan ilgili olan belli olayların dökümünün kolay bir şekilde yapılabileceği durumlardır. Yapılan değerlendirmede subjektif ölçütlerin çok önemli bir rol oynadığı durumda da bu yöntem faydalı olmaktadır (Palmer, 1993: 47).

Tablo 10: Kritik Olay Yöntemine Dayalı Değerlendirme Formu Örneği

4.Organizasyonel Sorunlara Duyarlılığı					
a. Sorunları görmedi			a. Sorunların doğabileceğini önceden sezebildi		
b. Sorunların nedenlerini önemsemedi			b. Sorunların nedenleri üzerinde önemle durdu		
c. Sorunların kaynağına inemedi			c. Sorunların kaynağına inerek çözüm aradı		
Tarih	Seçenek	Olay	Tarih	Seçenek	Olay
12.06.2017	C	Özel bir duyurunun gecikmesine sebep oldu.	17.08.2017	C	Bireysel çabalarıyla fırında yangın çıkmasını önledi.
		<u>Açıklama</u> Çok önemli ve özel ulakla gelen bir duyuruyu zamanında ilgililere bildirmedi.			<u>Açıklama</u> X yüksek fırınındaki bir arızayı herkesten daha önce görüp haber verdi ve kendisini tehlikeye atarak yangın çıkmasını önledi.

Kaynak: Öz, 2017: 34.

Kritik olay yönteminin kullanılması, değerlendirmeciler tarafından kaynaklanan yanlış değerlendirmelerin azaltılması bakımından çok avantajlıdır. Bu yöntemin diğer bir avantajı da işgörenlerin yapmış oldukları işle ilgili gösterdikleri davranışları geri bildirim yoluyla aktarmada etkili olmasıdır. Diğer taraftan,

değerlendirmeciler, işgörenin dosyasına kritik olayları çoğu kez zamanında kayıt etmezler ve bu konuda gerekli hassasiyeti göstermezler. Belirtilen bu durum da, bu yöntemle olan güveni düşürmektedir. Ayrıca, işgörenler gösterdikleri tüm davranışlarının bu yöntem vasıtasıyla takip edildiği veya kaydedildiğini düşünerek bu durumdan olumsuz şekilde etkilenebilirler (Özgen ve Yalçın, 2015: 228).

Kritik olay yöntemi zaman alan ve maliyeti yüksek olan bir yöntemdir. Kullanılan bu yöntemin başarılı olabilmesi için değerlendirmecinin iyi analitik becerilerinin olması, düzgün ve dürüst tanımlamalar yapabilmesi gerekmektedir. Ayrıca kayıt yapılacak kritik olarak nitelendirilecek olay ve davranışların seçilmesinde çok dikkatli olunmalıdır (Öz, 2017: 35).

3.1.1.8. Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Özellikleri

Geleneksel performans değerlendirme sistemleri doğrudan, mevcut performans düzeyinin belirlenmesi ve işgörenin istenilen performans düzeyine ulaşım ulaşamadığı ile ilgilenmiştir. Birincil amaç, işgörene verilecek olan ücret veya işgörenin ücretine yapılacak olan ilavenin belirlenmesi olmuştur. Bu sistemde işgöreni geliştirmekten uzak, bir yönüyle cezalandırma vasıtası gibi kullanılan performans değerlendirme süreci, gelişen yönetim biliminin içerisinde insana değer veren ve yaşanan rekabet ortamında fark yaratır hale gelen insan unsurunu geliştirmeyi amaçlayan bir sistem haline gelmiştir (Kalyoncu, 2010: 30).

Bir süreç olarak geleneksel performans değerlendirme sistemi; tek yönlü olarak işler ve yöneticiler işgörenleri değerlendirir. Bu süreçte, özellikle değerlendirmecinin değer yargıları, duyguları devreye girmekte, objektiflik ve güvenilirlik konusunda bir takım şüpheler ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda açıklık, katılım, güven, objektiflik önemli ilkeler olarak ortaya çıkmaktadır (Bayram, 2006: 49). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, ilk sırada olan amir ile işgören arasında tek yönlü olarak işlemekte olan bu süreçte başarılı olabilmek için elde edilen değerlendirme sonuçlarının değerlendirmecinin bir üstü tarafından tekrar incelenmesi yararlı sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bu şekilde performans değerlendirme sürecini bilgi sahibi ve yetkili olan bir başka kişinin de gözden geçirmesi sağlanmış olacaktır. Bu şekilde işleyen bir kontrol mekanizmasının oluşturulması işgörenler arasında bilinçli

veya bilinçsiz bir ayrımcılık yapılmasını engellemek amacıyla uygulama sonuçlarının izlenebilmesi açısından çok önemlidir (Üzmez, 2012).

Geleneksel personel yönetimi sistemlerinde işgörenler, gösterdikleri geçmiş performansa göre iyi-kötü, başarılı- başarısız şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutulmakta olup; yapılan bu sınıflandırmaya göre ödül ya da ceza ile işgörene geri bildirim sağlanmaktadır. Ancak bu uygulama, toplam müşteri tatmininin sağlanması için takım çalışmasının gerekli olduğu durumlarda çok etkili olmamaktadır. Bu sebeple, toplam kalite yönetimi konusunda çalışan bilim insanları tarafından, geleneksel performans değerlendirme yöntemleri eleştiriye uğramıştır. Deming (1986), yazdığı kitabında; Batı tarzı yönetimin içine düştüğü “Yedi Ölümcül Hastalık”tan birisi olarak performans değerlendirmeyi belirtmiştir. Performans değerlendirme sistemlerine bu şekilde yaklaşmasının amacı, geleneksel başarı değerlendirme yöntemlerinin kullanılmasını önlemektir (Yalçın ve Kılıç, 2002: 3-4).

Deming (1986), performans değerlendirmesinin bir gereklilik olmadığını savunmamıştır. Deming, işgörenlerin görevlendirilmesinde, yer değişikliğinde ve terfisinde işgören merkezli yeni yaklaşımların uygulanması için çabalamıştır. Personel yönetimi konusunda geleneksel değerlendirme yaklaşımlarının değiştirilmesi gerekliliğine dair üç neden vardır. Bu nedenler aşağıda sıralanmıştır (Yalçın ve Kılıç, 2002: 3-4):

- İşgörenlerin gösterdikleri performansta gözlemlenen değişimler, işgörenlerin kontrolleri dışında sisteme bağlı olan faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. (Örneğin; kaynakların ulaşılabilirliği, amirin liderlik/yöneticilik tarzı, İKY sisteminde verilen eğitim gibi ortaya çıkan değişimler),
- İşgörenlerin ortaya koymuş oldukları performansta; kendisinin ve sistemin ne kadar etkili olduğunu belirleyebilmek bir hayli zordur,
- İşle alakalı sorunlar ve artmakta olan müşteri talepleri, takım çalışmasını ve takım merkezli iş tasarımlarını gerektirmektedir.

3.1.2. Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri

Modern performans değerlendirme yöntemleri işgörenlerin beklentilerini de analiz içine katmayı amaçlamakta olup, günümüzde, “Amaçlara Göre Yönetim”,

“Kendini Geliştirme Düzeyi”, “Başarı Kayıtları Yöntemi”, “Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri”, “Değerlendirme Merkezleri”, “Alan İnceleme Yöntemi”, “360 Derece Değerlendirme Yöntemi” kullanılmakta olan modern performans değerlendirme yöntemleridir (Özdemir, 2007: 137).

Modern performans değerlendirme yöntemlerinin özellikleri aşağıda detaylı olarak incelenecektir.

3.1.2.1. Amaçlara Göre Yönetim

Tarihsel olarak incelendiğinde amaçlara göre yönetimin (AGY) “yönetim süreci” kadar eski olduğunu söylenebilir. Yönetim sürecinin amaçlarının olması, bu amaçların belirlenmesi ve zaman içinde istenen/hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılamadığının kontrolünün yapılması bir zorunluluk haline dönüşmüştür. Dolayısıyla AGY’in köken itibarıyla bir hayli eski zamanlara dayandığını söylemek mümkündür. Modern organizasyon yaklaşımlarından AGY ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından ileri sürülmüş olup son yıllarda birçok alanda kullanılmaktadır (Yıldız ve Çobanoğlu, 2016: 343).

AGY, yöneticiler ile astların amaçlarını beraber belirlediği, sorumluluk alanlarını ve ulaşmak istedikleri sonuçları beraber kararlaştırdığı ve belirli dönemlerde beraber belirledikleri bu amaçlar ve sonuçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğini yine beraber inceledikleri bir süreç olarak tanımlanır. Sonuçların değerlendirilmesi evresinde yöneticiler ve astlar görüşerek ortak bir şekilde karar aldıkları bireysel amaçlara ne derece de ulaşılabilirdiğini belirlemeye çalışırlar. Amaçlar, işgörenlerin performans kriteri olarak kullanılmaktadır. Değerlendirmede işgörenin bu amaçları ne oranda gerçekleştirebildiğine bakılmaktadır. AGY yöntemi tüm işgörenleri aynı kefeye koymak yerine her işgöreni tek başına değerlendirmektedir (Helvacı, 2002: 166-167).

AGY altı temel adımdan meydana gelmektedir. Bu adımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öz, 2017: 38):

Organizasyon Hedeflerinin Belirlenmesi: Bir sonraki yıl için organizasyonun gelişme planı ve ortaya koymuş olduğu hedeflerinin belirlenmesidir.

Bölüm Hedeflerinin Belirlenmesi: Burada bölümün sorumluları kendilerine ait olan hedefleri belirlemektedir.

Bölüm Hedeflerinin Tartışılması: Bölüm yöneticileri kendi bölümleri için ortaya koymuş oldukları hedeflerle diğer bölümlerin ortaya koymuş olduğu hedeflerin karşılaştırmasını yaparlar. Gelişme ve gereksinimler belirlenir ve işgörenlerin bölümlere göre dağılımı gerçekleştirilir.

Faaliyet Planlaması: Bölümdeki yöneticiler kısa dönem performans hedeflerini, yani ne yapmak istediklerini belirlerler.

Sonuçların Ölçümü: Bölüm yöneticileri tüm işgörenlerin beklenen sonuçlarıyla gerçekleşmiş olan sonuçlarını karşılaştırır.

Geri bildirim: Beklenen sonuçlarla gerçekleşen sonuçlar periyodik olarak karşılaştırılır ve bir farklılık gözlenirse daha sonraki aşamalar için düzeltici olacak faaliyetler gerçekleştirilir.

AGY'in amaçların belirlenmesi sürecine astların katılımına imkan sağladığı için bir planlama yöntemi, astlara bir yönelim kazandırdığından ve nesnel geri bildirim sağladığı için güdüleme yöntemi, yöneticiler ile astların bir araya gelerek ortak bir şekilde belirlemiş oldukları amaçlar yönündeki gelişmeyi beraber değerlendirdikleri için bir başarı değerlendirme yöntemi olarak çeşitli kullanım alanları mevcuttur (Helvacı, 2002: 167).

Kullanılan bu yöntemin avantajlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Dilsiz, 2006: 90):

- Her bir pozisyon için amaçların belirlenmesi, organizasyonun farklı bölümlerinin arasında beraberlik sağlar,
- Organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesinde doğrudan amaçlara yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesine imkân verir,
- Amaçların daha önceden belirlenmiş olması işgörenin güdülenmesini sağlar ve başarıya olan ihtiyacını artırır,

- İşgörenin; özdenetimi gerçekleştirilmesine, daha fazla yetki ve sorumluluk almasına, karar süreçlerine daha aktif bir şekilde katılmasına imkân verir ki, bu durum işgörenin organizasyonel amaçları benimsemesine katkı sağlar.

Yukarıda belirtilen bütün bu avantajlara rağmen, amaçlara göre yönetimin bir takım dezavantajları da içermesi, yöntemin kullanım alanlarını sınırlamıştır. Bu dezavantajlar şu şekilde ifade edilebilir. Ortaya çıkan en temel sorun açık olmayan ve ölçülemeyen amaçların belirlenmesidir. Ayrıca, işgörenlerin niceliksel amaçlara ulaşmayı tercih etmesi halinde kalite geri planda kalabilir. Kaliteyi belirleyen amaçların ölçülebilmesinin zor olması, yönetici ve işgörenleri öznel amaçlara doğru yönlendirebilir. Yöntemin bir başka dezavantajı da; hazırlanabilmesinin uzun zaman almasıdır. Performansın ölçülmesine zaman ayrılmasıyla birlikte, hedef belirleme, gelişimin ölçülmesi ve geri bildirim sağlanması da zaman aldığından sürecin çok uzun olmasına sebep olmaktadır. İşgörenlerin katılımıyla amaçların belirlenmesi, üstlerle astlar arasında çekişmelere sebep olabilir. Üstler performans hedeflerini artırmaya çalışırken, astlar daha düşük olanların seçilmesini zorlayabilirler. Bu durumda işin özellikleri ve kişinin yeteneklerinin bilinmesi çok önemlidir. Standartların belirlenmesinde güvenilirlik ancak bu özellikler ve yeteneklerin bilinebilmesiyle sağlanabilir. Aksi durumlarda performans değerlendirmenin yararlılığından bahsedilemez (Dilsiz, 2006: 90-91).

3.1.2.2. Kendini Geliştirme Düzeyi

Çağımızda kendini gerekli olan ölçülerde geliştirebilen ve değişime ayak uydurabilen kurumlar varlıklarını sürdürebilmektedir. Bu noktada, insan kaynağının rolü çok önemlidir ve bu önem her geçen gün daha da artmaktadır. İnsan kaynağının organizasyonel gelişme ve değişim noktasındaki önemi, değişimin ve gelişimin insanda olmadan, herhangi bir süreçte, aşamada olamayacağı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple, ortaya çıkan yeni bilgiler doğrultusunda işgörenlerin kendilerini geliştirmesi, değişmesi gereklidir. Ayrıca kendini geliştirme sadece organizasyonel manada değil kişisel anlamda da işgörenlerin kariyer beklentilerinin karşılanmasında büyük önem taşımaktadır (Özdemir, 2007: 146).

Kendini geliştirmek, zaman içinde meydana gelen bilgi eskimesini önleyebilmek, kendini yenileyebilmek amacıyla harcanan çabaların tamamıdır.

Bilginin süratle çoğaldığı ve değişmekte olduğu çağımızda kendini geliştirmek çok önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Kendini geliştirmek çalışma ortamında, kariyer yolunda, terfi etmede kişiler arasında çok büyük farklılıklara sebep olabilmektedir (Demir, 2006: 64).

İşgörenlerde kendini geliştirme çabası, aynı zamanda başarıma isteğinin önemli bir belirleyicisi ve başarının lokomotifidir. Dolayısıyla işgörenlerin kişisel gelişimleri için harcadıkları bu çaba, onların değerlendirilmesi amacıyla kullanılabilir önemli bir araç olmasına rağmen sadece kendini geliştirme düzeyinin dikkate alındığı bir değerlendirme ölçeği yetersiz kalacaktır. Bu sebeple bu yöntemin kullanılmakta olan diğer yöntemlerle beraber kullanılması ama mutlak olarak değerlendirilecek bir boyut olarak düşünülmesi gereklidir (Özdemir, 2007: 146).

3.1.2.3. Başarı Kayıtları Yöntemi

Bu yöntem genel olarak işinde başarılı profesyoneller tarafından kullanılmakta olan bir yöntemdir. Başarı kayıtları genellikle; işgörenin yazıları, yayınları, konuşmaları, liderlik rolleri ve göstermiş olduğu diğer mesleki faaliyetlerindeki başarılarının yer aldığı listelerden oluşur. Oluşturulan bu kayıtlar ise yöneticinin bir takvim yılı içindeki işletmeye sağladığı katkıları gösteren yıllık raporlarda fayda sağlamaktadır. Bu raporlar ise işgörene yapılacak ücret artışı, terfi edeceği pozisyon gibi ileriye dönük konumunu etkilemektedir. Fakat bu kayıtların bir dezavantajı bulunmaktadır. Buda; kişinin sadece olumlu taraflarını kayıt altına almasıdır. İşgörenin gösterdiği olumsuz davranışların dikkate alınmaması gelecekte dönüşü mümkün olmayan hatalara sebep olabilir. Başarı kayıtları yöntemi, yöneticilerin daha iyi bir şekilde eğitilmesini ve bulunmakta olduğu konumdan daha iyi şekilde ilerlemesini, eğitilmesini amaçlamaktadır (Çoban, 2016: 82-83).

3.1.2.4. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri, kritik olay tekniğine bağlı kalınarak geliştirilmektedir (Ergin, 2002: 147). Göz önüne alınan işe bağlı olarak davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri, beş ila on ölçekli dikey ölçekten oluşabilir (Debnath vd 2015: 17). Bu yöntemde kişilerden çeşitli performans boyutlarında beklenmekte olan kritik olayları içeren alternatif davranışlar belirlenmekte olup bu davranışlar

ölçekte değerlendirilmektedir (Öz, 2017: 33). İlk olarak çok sayıda kritik olay toplanır, daha sonra genel olarak yöneticilerden meydana gelen bir grup bu kritik olayları çeşitli performans boyutlarında sınıflandırır. Sonra aynı işlem bir başka grup tarafından yeniden yapılır ve aralarındaki uyuşma incelenir. Uygun olmayanlar ayrılır. Sonra her boyuttaki etkili ve etkisiz davranışların değerlendirilmesi yapılır ve bu evrede bir takım istatistiksel tekniklerden yararlanılır (Ergin, 2002: 147).

Davranışa dayalı değerlendirme ölçekleri başarı değerlendirmesiyle elde edilen sonuçların astlar tarafından kendilerini geliştirmede kullanmalarına imkân veren bir yöntemdir. Ayrıca yöneticiye elde edilen sonuçların açıklanmasında daha fazla rahatlık kazandırmaktadır (Tunçer, 2011: 273). Bu yöntemin en büyük dezavantajı, geliştirildiği mesleğe özgü olan bir ölçek olmasıdır, bu sebeple her işte kullanılma imkânı yoktur. Ayrıca, geliştirilebilmesi bir hayli zaman alan ve pahalı bir yöntemdir. Bazı araştırmacılar bu yöntemle elde edilen sonuçların bu masrafa değmediğini, diğer değerlendirme yöntemleriyle kıyaslandığında geçerlik ve güvenilirlik bakımından çok üstün olmadığını ileri sürmüşlerdir (Ergin, 2002: 147).

3.1.2.5. Değerlendirme Merkezleri

Değerlendirme merkezleri, işgörenlerin geçmişte göstermiş oldukları çalışma performanslarının yanında, geleceğe yönelik olarak iş başarma, güç ve yeteneklerinin alabileceği durumu değerlendirmeyi hedefleyen bir yöntemdir. Gelecekte yapılacak olan değerlendirmeyle, işgörenin gelecekte yönetici pozisyonuna yükselmesi durumunda, bu pozisyondaki görevi başarıyla başaramayacağı belirlenmeye çalışılır (Karasoy, 2014: 262). Ayrıca işletmelerde yöneticileri seçmek ve geliştirmek için kullanılan bir yöntemdir (Goswami vd 2013: 25).

İşletmelerin genel olarak kendi içlerinde kurdukları bu merkezlere katılım gösterecek adayların seçilmesi yöneticilerce gerçekleştirilir. Seçilmiş olan adaylara, merkezlerde 2-3 gün boyunca bir program uygulanır. Belirli bir eğitim görmüş değerlendirmecilerin gözetimi altında devam eden bu 2-3 günlük çalışmaları, seçilmiş olan adayların değerlendirilmesi süreci takip eder. Değerlendirme merkezlerinde, kişilerin yönetsel yetenekleri ve ileride yönetici olduklarında, yönetici olarak gösterecekleri başarı belirlenmeye çalışılırken, temel ilke olarak benzetim yöntemlerinden faydalanılır. Bir başka ifadeyle, gelecekte kişinin

faaliyetlerini devam ettirmesi gereken koşullar oluşturulur ve bu koşullar gerçekmişçesine davranışlar göstermesi amaçlanır. Bundan sonra ise söz konusu koşullarda gösterilmiş olan davranışlar gözlem altına alınır ve değerlendirilir. Oluşturulan bu koşullar adayların liderlik, esneklik, haberleşme konusundaki beceriler, planlama, yatkınlık, kararlılık ve motivasyona ilişkin özelliklerinin değerlendirilmesine imkân verecek şekilde düzenlenir (Dilsiz, 2006: 91).

Değerlendirme merkezlerindeki bir takım sınavlar ve uygulamalar özellikle işgörenlerin bilgilerini yenilemesi ve kendilerini geliştirebilmesi bakımından oldukça önemlidir. Ayrıca, potansiyel üst düzey yöneticilerin belirlenmesi, organizasyon içerisinde yüksek performans gösteren kişilerin yönetici olarak yönlendirilmesi ve kişilerin gelişim göstermesinde önemli bir rol oynayarak geleceğe yönelik olan hedefler koymada da önemli bir yere sahiptirler (Özmen ve Üzmez, 2007: 19).

Performans değerlendirmesinde, değerlendirme merkezlerinin kullanılmasındaki temel amaç, adayların güçlü ve gelişim açısından açık yönlerinin tarafsız olarak belirlenmesidir. Bununla beraber, değerlendirilenlerin bilgilerinin yenilenmesini sağlaması ve değerlendirmenin en yetkin kişilerce yapılmasına imkân sağlaması diğer avantajlı taraflarıdır. Diğer taraftan, performans değerlendirmesi esnasında yaratılan ortamın, gerçek iş ortamında meydana gelen olayları veya sorunları her zaman yansıtmamasının olanaksız olması; yıl boyunca gösterilmiş olan performansın yabancı kişilerce bir gün gibi çok kısa sürede ölçülmesi durumları bu yöntemin dezavantajları olarak gösterilebilir (Özmen ve Üzmez, 2007: 19).

3.1.2.6. Alan İnceleme Yöntemi

Alan inceleme yönteminde ilk olarak, yöneticiler öncelikle genel durum hakkında bilgilere sahip bir durumda değerlendirme sürecine katılmaktadır. Bu yöntemde, değerlendirmecinin kendi faaliyet alanı hakkında bilgiler toplaması ve toplamış olduğu bilgilerden elde ettiği sonuçlara göre değerlendirme yapması esastır. Bu süreçte herhangi bir kısıtlama yoktur. Değerlendirmeci değerlendirme yaptığı işgören hakkındaki başarı durumu, gösterdiği davranışlardaki olumsuzluklar, iletişim düzeyi vs. konularda sorular vasıtasıyla bilgi toplayarak işgörenin değerlendirmesini yapar. Genel olarak bu durum, işgörenle değerlendirmeci arasında herhangi bir çatışma veya kişisel bir sorun meydana geldiğinde kullanılır (Çoban, 2016: 83).

Alan inceleme yöntemi, değerlendirmecilerin sübjektif kriterler uygulaması halinde değerlendirmecilerin gerçekleştirdikleri değerlendirmeler arasında fazla miktarda farklılık olduğu zaman kullanılır ve genelde merkezi birimdeki bir yöneticiye görev verilmesi ile farklı sonuç çıkan grup veya birimin değerlendirilmesi sürecinde yer alması esasına dayanır (Işık, 2012: 46).

Alan inceleme yöntemi, yöneticileri yapacakları değerlendirmeye ilişkin formları doldurma yükünden ve bununla bağlantılı kırtasiyecilikten kurtarmaktadır. Diğer taraftan, insan kaynaklarının yapacağı denetim söz konusu olduğundan, yöneticiler değerlendirmeyi daha dikkatli bir şekilde gerçekleştirir ve bu sebeple kişisel önyargıların değerlendirme üzerindeki etkileri azaltılabilmektedir. Bu avantajlara karşılık, uzman bilgisine ve insan kaynakları bölümünde bu amaçla yeni işgörenlerin çalıştırılmasına gereksinim göstermesi, yöntemin karşılaştığı önemli bir dezavantajdır (Dilsiz, 2006: 86). Ayrıca, alan inceleme yönteminin uzun zaman alan bir yöntem olması ve işgören hakkında birinci dereceden gerçek bir bilgiye ulaşabilmenin zor olması diğer dezavantajları arasındadır. Bu yöntem tutarlı sonuçlar vermesine rağmen, maliyeti bir hayli yüksektir ve uygulama bakımından hızlı olmadığından organizasyonlar tarafından çoğunlukla tercih edilmemektedir (Çoban, 2016: 83).

3.1.2.7. 360 Derece Değerlendirme

360 derece performans değerlendirme yöntemleri arasında bazı insanlar için en heyecan verici gelişme olarak kabul edilmektedir (Armstrong ve Baron, 1998: 313). Batı Avrupa ülkeleri ile Türkiye’de ve ABD’de son yıllarda üzerinde en çok durulan uygulama 360 derece performans değerlendirme yöntemi olup, hızla yayılmaktadır. Bu değerlendirmenin hızla yaygınlık kazanıyor olmasının sebebi, kişiye çalışma hayatında kendisi hakkında başka hiçbir şekilde ulaşamayacağı nesnel ve samimi geri bildirim vermesidir (Bayram, 2006: 52).

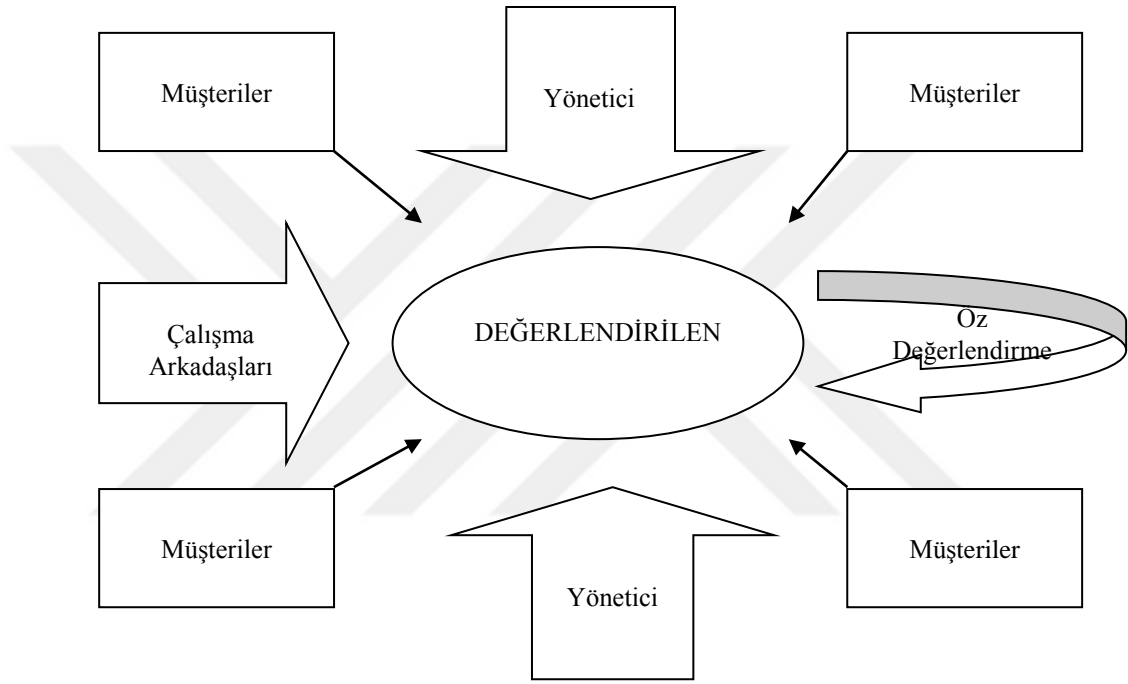
360 derece değerlendirme yöntemi, işgörenlerin performanslarını sadece üstleri tarafından değil, kendisine göre üst/ast ve eşdeğer olan pozisyondaki birçok değerlendirmeci tarafından çeşitli açılardan değerlendirilerek, daha dengeli bir görüntü meydana getirilebilmesi için çok kaynaklı değerlendirme sürecinin temelini oluşturmaktadır (Kara, 2010: 88). Geleneksel değerlendirme yöntemlerinden farklı

olarak, 360 derece değerlendirme yöntemi, çeşitli kaynaklardan gelen verileri toplar ve işgörenlerin performansı hakkında geniş bir perspektif sunar (Öz ve Seren, 2012: 280).

360 derece performans değerlendirme sisteminin amacı, orta ve üst kademedeki yöneticilerin güçlü ve zayıf taraflarını objektif bir şekilde belirleyebilmek ve değerlendirilenlere profesyonel olarak gelişim desteği sağlayabilmektir (McCarthy ve Garavan, 2001: 6). Temelde yöneticilerin sorumluluğunda olan performans değerlendirme, kurumun bütün işgörenleri arasında dağıtılarak daha demokratik bir değerlendirme amaçlanmaktadır. Kurum kültüründe önemli bir dönüşüme neden olan performansın çok yönlü değerlendirilmesi, özen gösterilerek uygulanırsa katılımı artırır, işgörenler arasında güveni ve memnuniyeti artırır, aralarındaki iletişimi kuvvetlendirir ve kurumsal kazanımın artmasına yardımcı olur (Oruç vd 2008: 7). 360 derece performans değerlendirme sistemi (şekil 6), işgörenin göstermiş olduğu performansın; işgörenin çalışmakta olduğu iş arkadaşlarından, yönetim kademesinde bulunanlardan, kendisine direkt olarak rapor verenlerden (astlardan) ve iç ve dış müşterilerinden elde edilen spesifik iş performansı bilgileri doğrultusunda değerlendirilmesi sürecidir (Tunçer, 2011: 271). Söz edilen pozisyonlarda bulunanlar, biçim olarak aynı şekilde yapılandırılmış olan bir ölçümleme sürecinden sonra, kişinin performansına ilişkin verileri ortaya koymaktadırlar. Bir diğer tanıma göre çoklu geri bildirim sistemi, değerlendirilen kişinin gösterdiği davranışlar ve bu davranışların etkilerine ilişkin algılar hakkında değişik kaynaklardan verilere ulaşılmasıdır (McCarthy ve Garavan, 2001: 6). Bu yöntemde değerlendirme verileri, yaklaşık olarak yüz yargıdan oluşan bir anket aracılığı ile elde edilmektedir. Anket, değerlendirilenlerin içinde bulunmakta olduğu bir çalışma grubundaki yönetici veya amir, aynı pozisyondaki arkadaşları ve astları tarafından doldurulur (Demir, 2006: 67).

360 derece performans değerlendirme yaklaşımı içinde kabul gören ana düşünce, sekiz temel yetenek alanında işgörenin gösterdiği performansın çok yönlü olarak takip edilmesidir. Bu alanlar; iletişim, liderlik, değişimlere uyabilirlik, insanlarla ilişkiler, görevin yönetimi, üretim ve iş sonuçları, başkalarının yetiştirilmesi ve işgörenin geliştirilmesidir (Oruç vd 2008: 7).

360 derece performans değerlendirme, kişilerin birbirlerine geri bildirim sağlamasına imkân vermesi, kişilere güçlü yönleri ve gelişime açık alanları hakkında detaylı olarak bilgi sunması bakımından kişilerin gelişim göstermesini destekleyen bir süreçtir. 360 derece değerlendirme ve gelişim yöntemi ile kişisel performanslarla ilgili olarak geri bildirim sağlanmasının yanında bir grubun veya takımın performansıyla da ilgili olarak genel eğilimlerin belirlenebilmesi de mümkün olabilmektedir (Bayram, 2006: 52-53).



Şekil 6: 360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi

Kaynak: Işık, 2012: 45.

360 derece performans değerlendirme yöntemini diğer performans değerlendirme yöntemlerinden ayırmakta olan esas fark, geri bildirim boyutudur. 360 derece performans değerlendirme yaklaşımında geri bildirim çok yönlü, dolayısıyla gerçekçidir (Bayram, 2006: 53).

Geri bildirimlerin sağlanış şekli 360 derece performans değerlendirmenin organizasyonun kurumsallaştırılması açısından oldukça önemlidir. Sağlanan geri bildirimlerin hiç kimseyi rahatsız etmemesi, rencide edecek ifadeler içermemesi gereklidir. Bu doğrultuda, geri bildirim raporları profesyonel bir şekilde hazırlanmalıdır (Bayram, 2006: 53).

Organizasyonlarda kullanılan 360 derece performans değerlendirme sisteminin avantajlarını ve dezavantajlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Tunçer, 2011: 271):

360 derece performans değerlendirme sisteminin avantajları:

- Bir hayli nesneldir ve birden daha çok kişi değerlendirme yaptığı için taraf tutma sorunları meydana gelmez,
- Değerlendirmede standardizasyon sağlar (her işgören için farklı yöntemler kullanılmaz),
- İşgörenin güçlü olan yönlerinin yanında geliştirilme potansiyeli bulunan yönleri de belirlenebilir,
- Sistem, ilgilenilmesi mecburi davranışlar üzerine odaklanılabilmesini kolay hale getirir,
- Takım geliştirme faaliyetlerinin güçlenmesini sağlar.

360 derece performans değerlendirme sisteminin dezavantajları:

- Kullanılmakta olan araçlar (anket) geçerli ve güvenilir olmayabilir,
- Açık uçlu sorular yapıcılığı olmayan eleştiriler içerebilir,
- Meslektaşlar samimi cevaplar vermeyebilir,
- Gizli bir ajandanın (örneğin, bir işgöreni disipline etmek ya da bir işgöreni terfi ettirmek) desteklenmesi için kullanılma olasılığı vardır,
- Beş ile on arasında değişen kişiden bilgi sağlamak zaman kaybına sebep olabilir,
- Değerlendirme ve yüksek performans arasındaki ilişki çok iyi bir şekilde tanımlanmamış olup, bu konuda araştırmalara gerek duyulmaktadır.

3.1.2.8. Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Özellikleri

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin kullanımında yaşanmakta olan bir takım sorunların azaltılabilmesi veya bu sorunların giderilmesi amacıyla geliştirilmiş olan yöntemler modern değerlendirme yöntemleri olarak tanımlanır (Üzmez, 2012). Kullanılan performans değerlendirme yöntemleri tamamen farklı değildir, modern performans değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemlerden faydalanılarak oluşturulmaktadır (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 201). Modern değerlendirme

yöntemlerini geleneksel değerlendirme yöntemlerinden ayıran en büyük fark, değerlendirme ve değerlendirmeciler bakımındandır. Modern değerlendirme yöntemleri genel olarak niceliksel değerlendirmeye dayalı açık olan yöntemlerdir (Fidan, 2016: 31).

Modern değerlendirme yöntemlerinde kişiliğin yerine işin başarısı üzerine odaklanmıştır. İşin başarısı objektif bir şekilde değerlendirilip, başarı standartları belirlenir ve belirlenen bu standartlara göre başarı değerlendirmesi yapılır. Dolayısıyla değerlendirmecinin objektif bir şekilde davranması esası hedeflenmiştir. Hedeflenen bu esas; işgörenlerin gösterdikleri iş başarısının üstleri ile sağladıkları ilişkiler bakımından değil, başarı standartları açısından belirlenmiş olan genel ilkelerin uygunluğuna göre değerlendirilmesidir. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde kişinin başarılı bir şekilde değerlendirilebilmesi için yaptığı işte başarılı olması önemlidir (Işık, 2012: 47).

Geleneksel yöntemler, işgöreni değerlendirirken yapmış olduğu görevi ağırlıklı olarak dikkate alırlar. Hâlbuki modern performans değerlendirme yöntemleri, işgörenin yapmış olduğu işi başarma derecesinin yanında, işgörenin beklentilerini de yapılan değerlendirmelerde dikkate alırlar. Modern performans değerlendirme yöntemleri, değerlendirmede işgörenlerin yönetime katılmasını amaçlamaktadır. Daha da fazlası; işgöreni, organizasyonun bir “iç müşterisi” olarak düşünür ve bu şekilde değerlendirir. Modern performans değerlendirme yöntemlerine göre, başarı değerlendirme rutin bir şekilde yapılmaktan çok mecburi olarak yapılan bir duruma gelmiştir. Ayrıca, modern performans değerlendirme yöntemleriyle yapılan değerlendirmeler, işgörenlerin beklentilerini daha ön planda tutmayı amaçlamaktadır (Işık, 2012: 47).

3.2. GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMLERİNİN EKSİKLİKLERİ VE YENİ EĞİLİMLER

İşletmelerde kullanılan performans değerlendirme sistemleri bu güne gelinceye kadar devamlı olarak gelişen ve değişime uğrayan dinamik özellikli bir süreç olarak gerçekleşmiştir. Bahsedilen bu süreç içerisinde bir yandan önemini kaybeden diğer yandan çok daha önemli bir duruma gelmiş olan performans değerlendirme anlayışları vardır. Bu değişim süreci mümkün olan en az maliyette, en fazla üretim

ve yüksek oranda kâr amaçlayan geleneksel yönetim anlayışından, günümüz rekabet şartlarının gerekliliği olan müşterilerin tatmini, kalite, esneklik, yenilik vb. çok değişik performans kriterlerini önemseyen anlayışlara geçiş şeklinde tanımlanabilmektedir. İşletmeler artan küresel rekabet şartları ve değişime uğrayan çevre koşullarına ayak uydurabilmek için, kullandıkları performans değerlendirme sistemlerini yeni koşullara uygun biçimde tekrar tasarlamaktadırlar. Günümüzde yalnızca finansal göstergelere dayanan performans ölçümleri, işletmelerin performanslarını değerlendirmeleri için yetersiz kalmaktadır (Tunçer, 2006: 13).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde performans kriterleri tek boyutludur ve finansal kriterler ağırlıklı bir şekilde kullanılmaktadır. Finansal ölçümlerin sağlamış olduğu katkılar dinamik çevre koşullarında yeterli olmamaktadır. Geleneksel performans ölçüm sistemlerinde denetlemesi yapılanlar birimler, bölümler ve işgörenler bazında sınırlı kalmakta olup müşteriler dikkate alınmamaktadır (Tunçer, 2006: 13). Geleneksel ölçüm sistemlerinin bütün bölümlerde kullanılmakta olan daha önceden belirlenmiş standart biçimi esnekliğe olanak vermemekte ve her bölümün kendisine ait olan önceliklerini ortadan kaldırmaktadır. Dahası, geleneksel ölçümler sürekli bir gelişime engel olmaktadır bunun sebebi ise performansı ve gelişim faaliyetlerini sadece finansal bakımdan desteklemesidir (Elitaş ve Ağca, 2006: 345).

Kullanılmakta olan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin 1970'lerde kullanımının yavaş yavaş bırakıldığı görülmektedir. Yönetimde odaklanılmış olan performans değişkenlerinin ve stratejilerin, bölüm anlayışından süreçlere, bireysel çalışmalardan takım çalışmalarına, içsel performans kriterlerinden, müşteri kriterlerine dönüştüğü gözlemlenebilir. Geleneksel yaklaşımlardan modern yaklaşımlara dönüşümü gerekli kılan nedenler ve gelişmeler bu günde devam etmektedir. Sürekli değişim olgusu, yaşanan bu gelişmelerin en önemli sonucu olmuştur. Yoğun rekabetin yaşanmış olduğu günümüz şartlarında müşterilerinin beklentilerine karşılık verebilen, kaliteli, hızlı ve düşük maliyetle ihtiyaçları giderebilen organizasyonlar bu yoğun rekabet şartlarında rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Rekabetin giderek şiddetlendiği, politik belirsizlik ve tutarsızlıkların arttığı, müşterilerin eskiye oranla daha bilinçli bir duruma geldiği, ekonomik dengelerin değiştiği koşullarda 1980'li yıllardan kalma yönetim ve

performans anlayışı ile artık rekabet edilemeyeceği ifade edilmektedir Geleneksel performans değerlendirme sistemlerini kullanmakta olan organizasyonların yaşamış olduğu bu sorunların çözülebilmeye yardımcı olmak amacıyla literatürde çok boyutlu performans değerlendirme modellerinin geliştirildiği görülmektedir. (Tunçer, 2006: 13).

İşletmelerin tüm boyutlarıyla değerlendirilmesine olanak veren çok boyutlu performans değerlendirme modelleri yöneticinin, kendi işletmesini değerlendirme biçimi ile zaman ve kaynakların kullanılma şeklini önemli oranda etkilemektedir. Bu modeller, karlılık, yenilik, strateji, müşteriler, esneklik gibi öncelikli olan yönetim değerlerini destekleyen geniş çaplı performans göstergelerini kullanmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 177).

3.2.1. Dengeli Performans Değerlendirme Modeli

Dengeli performans değerlendirme modeli, işletmenin vizyon ve stratejisinin, bir takım tutarlı performans göstergesi şekline dönüştüğü geniş kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Bu noktada önemli olan bir takım ölçümlerle işletmenin temel hedefleri arasında bağlantı kurmaktır. Ölçümler vasıtasıyla işletmedeki bütün işgörenlere bugün ve gelecekte başarıya ulaştıracak faktörler hakkında bilgi verilmektedir (Ağca ve Tunçer, 2006: 177).

Dengeli performans değerlendirme modelleri yöneticilere, işletmeyi dört farklı boyuttan değerlendirme olanağı sunmaktadır. Boyutlar, işletmenin hisse sahiplerine ve sahiplerine nasıl ve ne şekilde görünmekte olduğunu gösteren finansal göstergeler, işletmenin müşterilerine nasıl ve ne şekilde görüldüğünü gösteren müşterilerle ilgili göstergeler, işletmenin sahip olduğu değerlerin devamlılığını ortaya koyan büyümeyle ilgili olan göstergeler ve tasarım, üretim, kurumsal öğrenme ve işgörenlerin tatmini gibi içsel işletme süreçlerinde bulunan göstergeler olarak ortaya konmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 178).

3.2.2. Paydaş Temelli Performans Değerlendirme Modeli

Paydaş temelli performans değerlendirme modeli, işletme performansını paydaşları temel alacak şekilde değerlendirir. Bu model organizasyonun paydaşlarının gereksinimlerini ve beklentilerini çok iyi bir biçimde bütünleştirmeye

ve bunu ne şekilde gerçekleştirdiğini ölçebilmeye odaklanmıştır. Model yalnızca finansal ve finansal olmayan diğer performans göstergeleri arasındaki dengeye yoğunlaşmaz, ayrıca işletme ile paydaş grupları arasında bulunan ilişkiyi de ortaya koymaktadır (Tunçer, 2006: 16-17).

Paydaş temelli performans değerlendirme modeli, işletmedeki performansın finansal ve finansal olmayan performans şeklinde iki temel boyutu olduğunu ve finansal olmayan performansın finansal performansın başarılı olmasında etkili olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme sonuçlara ve bu sonuçlara etkisi olan diğer sonuçlara (nedenlere) odaklanmakta olduğu için işletmede performans ölçümü finansal göstergeler ile beraber finansal olmayan göstergeleri de kapsamaktadır. Stratejik yönetim alanındaki çalışmalarla da desteklenen “paydaş temelli model”, bir işletmeyle ilgili tüm paydaşların işletmenin performansı için gerekli ön koşullar olduğu gerçeğine dikkat çekmektedir (Tunçer, 2006: 17).

3.2.3. Lynch-Cross Performans Piramidi

Lynch-Cross performans piramidi modeli; işletme, operasyon sistemi ve iş birimi düzeylerindeki genel ölçüleri tanımlamaktadır. Bu modelde performansın sonuç ve süreçlerini ortaya koymakta olan finansal ve finansal olmayan (finans ve pazar) olmak üzere iki temel boyut bulunmaktadır (Ağca ve Tunçer, 2006: 179).

Bu modelde, yüksel kaliteli ürün ve hizmetler (müşteri değeri anlayışına dayalı) ve zamanında teslim müşteri tatmini sağlanmaktadır. Piramitte çok önemli olan iş döngü zamanı esneklik ve rekabette büyük bir etki yapmaktadır. Kalite-teslimat-iş döngü zamanı-israf dörtlüsü, performans piramidinin yastıklarıdır ve yüksek düzeyli sonuçları elde edebilmek için çok önemli rol oynamaktadırlar (Tunçer, 2006: 19).

3.3. GELENEKSEL VE MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN GENEL OLARAK KIYASLANMASI

Performans değerlendirmesi, sistematik olan bir süreç olarak değilse de önceden beri yönetim sürecinin, ya da beraber iş görme uygulamalarının bulunduğu her yerde muhakkak var olmuştur. Sistematik bir şekilde tanımlanabilmesi ve uygulanabilmesi ise yönetsel teorilerin gelişme seyrine paralel bir şekilde

gerçekleşmiştir. Bu süreçte öncelikle geleneksel yöntemler meydana gelmiş, daha sonra ise modern yöntemler yer almıştır. Performans değerlendirme yöntemlerinde meydana gelen gelişme, daha önce kullanılan yöntemlerin çalışma hayatının ve yönetim sürecinin modern gereksinimler bakımından yeniden değerlendirilmesi ve bu anlamda meydana gelen etkinlik açığının ortadan kaldırılmasından başka bir şey değildir (Özdemir, 2007: 171).

Performans değerlendirmesine ilişkin kullanılan yöntemler, organizasyonun yapısına, kullanılacak olan yöntemin amacına, işgörenlerin beklentilerine, çevreye, teknolojik etkenlere ve terfi planlarına göre değişiklik gösterebilir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 200). Bazı ayırt edici özellikler (tablo 11) kullanılan bu performans değerlendirme yöntemlerini geleneksel ve modern performans değerlendirme yöntemleri olarak ayırım yapılmasına sebep olmaktadır. Genellikle; kullanılan geleneksel yöntemler eski, modern yöntemler ise yeni uygulamaları temsil etmektedir (Üzmez, 2012). Geleneksel yöntemler, McGregor'un otoriter yönetim ve denetim anlayışına sahip X kuramının geçerli olduğu yöntemlerdir. Kullanılan geleneksel değerlendirme yöntemlerinde mutlak bir amir anlayışı vardır. Dolayısıyla, geleneksel değerlendirme yöntemlerine yapılan en dikkat çekici eleştiri amirin olası beceriksizliğidir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 200). Performans değerlendirme sürecinde değerlendirmeyi yapacak olan amire herhangi bir ortak verilmemiştir. Değerlendirmeyi yapacak amirin yargı gücüne ve tarafsızlığına güvenilmektedir (Canman, 1995: 153). Hâlbuki performans değerlendirmede yaşanmakta olan değerlendirme hatalarının sebeplerinin çok büyük bir bölümü, değerlendirmecinin sadece ilk amir olmasından ortaya çıkmaktadır. Değerlendirmede, amirin değer yargıları, kişilik özellikleri, yetenek sınırlamaları gibi insani olgular işin içine girmekte ve değerlendirmenin güvenilirliğini azaltabilmektedir (Özdemir, 2007: 172).

Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin diğer bir özelliği ise değerlendirmenin sadece bir belirleme işlemi olarak gerçekleştirilmesi ve yargıya ulaşıldıktan sonra değerlendirmenin bittiğinin kabul edilmesidir. Elde edilen değerlendirme sonuçlardan hangi alanlarda ve daha başka ne türlü yararlanılacağı konusu üzerinde durulmamaktadır. Astların kendilerini geliştirebilmesi rastlantıya bırakılmıştır. Belirtilen tüm bu sebeplerle, geleneksel yöntemler organizasyonel

muhafazakârlığı artırmakta, organizasyon içi ikiliği daha da çok belirginleştirmekte, ast ve üst arasındaki ilişkileri olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Flippo, 1691: 260).

Tablo 11: Geleneksel ve Modern Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Karşılaştırılması

BOYUTLAR	GELENEKSEL YÖNTEMLER	MODERN YÖNTEMLER
KİM DEĞERLENDİRİYOR?	En yakın üst durumda olan yöneticiler (bazı yöntemlerde uzmanların, işgören biriminden görevlilerin, astların ve akranların yardımıyla)	İşgörenlerin kendileri ya da işgörenler ile üstleri birlikte.
NE DEĞERLENDİRİYOR?	Kişilik. Kişisel nitelikler. Kişisel bilgi, beceri ve yetenekler. Kişinin yöneticiliğe ilişkin bilgi, beceri ve yetenekleri. Bazen işteki başarısı.	İşteki başarı. Amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesi.
NASIL DEĞERLENDİRİLİYOR ?	Genellikle niteliksel değerlendirme. Genellikle gizli değerlendirme. Bazen sonuçların olumsuz olması halinde ilgiliye duyurma. Önyargılarla yüklü bir değerlendirme.	Genellikle niceliksel değerlendirme. Açık değerlendirme. Nesnel ölçütlere dayalı bir değerlendirme.
NE ZAMAN DEĞERLENDİRİLİYOR ?	Yılda bir.	Yılda birkaç kez. Verilen görev tamamlandıkça.
NİÇİN DEĞERLENDİRİLİYOR ?	Denetim. Ödüllendirme. Yükselme. Ücret ve maaş artışı. Yer değiştirme. (genelde bir korkutma baskı ve cezalandırma aracı olarak kullanılıyor)	Kişisel gelişme. Organizasyonel gelişme. Organizasyon ve yönetimde verimlilik ve etkinliği artırma.

Kaynak: Erikan, 2002: 52.

Çağımızda sürekli değişen koşullar ve artan küresel rekabet, rakiplerinin karşısında varlıklarını sürdürebilmek için büyük çaba sarf eden organizasyonları birçok yönden etkilemektedir. Çıktıları olan mal ve hizmetleri en iyi şekilde üreterek pazarlamak ve rakiplerinin arasında fark yaratmak mecburiyetinde kalan organizasyonlar, performanslarını yükseltecek çalışma yöntemleri arayışına girmişlerdir. Bahsedilen bu arayışın içerisinde beliren ve yayılan modern performans değerlendirme yöntemleri aynı zamanda etkin bir performans artırıcı yaklaşım olarak

da kabul edilmiştir. Bu modern performans değerlendirme yaklaşımları, organizasyonel yapıları etkilemekte olan; bilgi teknolojileri ve modern yönetsel gelişmelerden de etkilenmektedir (Özdemir, 2007: 172-173).

Meydana gelen bu gelişmelerin ortaya çıkardığı bir etki olarak, insan kaynakları uygulamalarında da önemli değişimler yaşanmıştır. Yaşanan bu değişimler, organizasyonun işgörene, iş süreçlerine, iş görme yöntemlerine vb. birçok unsura karşı farklı bir bakış açısı geliştirmesine sebep olduğu gibi değerlendirme yöntemlerine olan bakış açısını da değiştirmiştir. Doğal olarak, performans değerlendirme yöntemleri de, yeni oluşan organizasyonel yapı, iş süreçleri, kültürel özellikler, çalışma yöntemleri ve işgören anlayışı ile organizasyonun işgörene olan yaklaşımı dikkate alınarak devamlı değişim göstermekte ve gelişime devam etmektedir. Bu kapsamda modern performans değerlendirme yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden, açıklık ve ön yargılarından temizlenmiş nesnel ölçülere dayalı değerlendirme yapmak suretiyle işgörenin gelişimine yön vermek özellikleriyle farklılaşmıştır. Bu kapsamda, değerlendirmeciler işgörenin performansını takip eder, uygulamalar sırasında kısmen/tamamen düzeltmeler yapar ve kişisel gelişim amacıyla geri bildirim sağlarlar (Dicle, 1982: 41).

Kullanılan modern performans değerlendirme yöntemlerinde işgören, Y kuramına göre değerlendirilmektedir. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde, işgörenin değerlendirilmesinde kullanılacak veriler; astlardan, arkadaşlarından ve müşterilerden olmak üzere birçok kaynaktan sağlanır. Modern performans değerlendirme yöntemlerinin özelliklerinde daha önceden de belirtildiği gibi geleneksel performans değerlendirme yöntemleri ve modern performans değerlendirme yöntemleri tamamen farklı değildir ve modern değerlendirme yöntemleri geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden yararlanılarak oluşturulmuştur ve modern yöntemler, geleneksel yöntemlerden ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilmiştir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 200-201). Ayrıca, yöneticilerin daha kapsamlı bir performans değerlendirme sisteminin gerekliliğine dair istekleri ve düşünceleri, yalın organizasyonların belirmesi, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin yeteri kadar kapsamlı ve yararlı bir bilgi kaynağı olarak dikkate alınmaması, işletme içinde iletişim ve güvenin

yükseltilmesi isteği ve bunun gerekliliği gibi durumlara uyum sağlama modern performans değerlendirme yöntemlerine geçiş yapmayı zorunlu hale getirmiştir (Bayraktaroğlu vd 2007: 188-189).

Geleneksel yöntemlerden kaynaklanan eksiklikleri giderme ve modern yöntemlerin geliştirilmesi yönündeki çalışmalar ve sarf edilen çabalar, büyük oranda amaçların üzerine yoğunlaştırılmış ve “amaçlara göre yönetim” düşünce akımının oluşturduğu çerçevenin içerisinde söz konusu olan sorunlara çözümler aranmıştır. Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden önemli bir sapmayı göstermekte olan “amaç ve sonuçlara göre değerlendirme” yöntemi, bu genel çerçevenin içerisinde geliştirilmiştir. Modern yöntemler, performans değerlendirmeye gereken önemin verilerek rutin olarak yapılan bir uygulama olmaktan çıkarılmasını ve işletmelerin vazgeçilemeyen unsurlarından birisi olmasını sağlamaya çalışmıştır (Erikan, 2002: 51).

Geleneksel değerlendirme yöntemleri, uzun yıllar boyunca kullanılmış ve organizasyon yapısına göre hala birçok organizasyon tarafından da kullanılmaktadır. Modern değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkması ve çok sayıdaki faydalarıyla geleneksel değerlendirme yöntemlerine kıyasla daha üstün olması, geleneksel değerlendirme yöntemlerinin tamamıyla yok sayılması anlamına gelmemektedir (Fidan, 2016: 17).

Kullanılan geleneksel değerlendirme yöntemlerinin olumsuz tarafları, modern değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkmasına ve geliştirilmesine sebep olmuşsa da, bazı organizasyonlarda geleneksel yöntemlerin hâlâ geçerli olan çözümler sağlayabildiği söylenebilir. Çünkü öncelikle 360 derece performans değerlendirme yöntemi olmak üzere modern performans değerlendirme yöntemleri; organizasyon yönetim sistemi gelişmiş, alt sistemleri organizasyon yapısıyla bütünleşmiş, işgören sayısı ve kâr oranı yüksek olan organizasyonlarda daha başarılı sonuçlar vermektedir (Fidan, 2016: 17).

Performansın doğru bir şekilde algılanıp değerlendirilmesi daima önemli bir sorun olmuştur, bu sebeple organizasyonlar kullanacakları performans değerlendirme sistemini seçmekte zorluk yaşamışlardır (Kalyoncu, 2010: 30). Modern yöntemlerin,

geleneksel yöntemlerin kullanımında yaşanmakta olan sorunları azaltmak ve gidermek için geliştirildiğine yukarıda değinilmişti, bu yönü ile yalnızca günümüze ait olan gereksinimlere zamansal olarak yakın değil, aynı zamanda; iş ve iş görme usulleri, işgören, yönetici, değerlendirilecek yetkinlikler vb. konularda yaşanan değişimin zorunlu bir sonucudur. Yapılan bu tanımdan hareketle, yukarıda belirtilmiş olan modern değerlendirme yöntemlerinin, günümüzde faaliyet gösteren her organizasyonun yapısına uygun olduğu çıkarımını yapabilmek doğru olmayacaktır. Günümüz şartlarında, hâlihazırdaki geleneksel değerlendirme yöntemlerinden birisi de organizasyonun yapısına uygun olan bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir (Özdemir, 2007: 136-137).



SONUÇ

Günümüzde işletmeler toplumsal yaşamın değişilmez unsurları arasında yer almaktadır. İşletmeler varlıklarına devam ederken, çevreleri ile devamlı olarak etkileşim halinde bulunurlar. Eğer işletmeler devamlı olmak niyetindedirler ise stratejilerini değişime göre ayarlamalıdır ve bu zorunlu bir durumdur. Yaşamlarına devam edebilmek adına stratejilerini, dış unsurlara göre düzenleyen işletmelerin yapılarını ve insan kaynakları faaliyetlerini de stratejilerinde ortaya çıkabilecek değişimlere göre düzenlemek, stratejilerinin gerçekleşmesine izin verecek şekilde düzenlemek gereklidir.

Şüphesiz ki insan kaynakları fonksiyonu, organizasyonun göstereceği başarı ve başarısızlıkta hayati bir öneme sahiptir. Bunun nedeni, bu fonksiyonların, işgörenlerin işe alımı ve seçimi, seçkin kişiler yetiştirilmesi, bu kişilerin eğitilmesi ve bu kişilerin performanslarını artırma, özetle işletmenin ortaya koymuş olduğu hedeflere ulaşabilmesi konusunda çok önemli bir rol oynar.

Küreselleşme, yükselen küresel fiyat rekabeti, sürekli değişmekte olan teknoloji, değişen kanuni düzenlemeler ve değişen işgücü yapısının sebep olduğu asimetric iş ortamları, işletmeleri sert rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamak için işgörenlerini daha etkili bir şekilde kullanmaya itmektedir.

İnsan kaynaklarının gösterdiği başarı ya da başarısızlık hakkında değerlendirme yapabilmek için ilk olarak onun objektif kriterlere göre değerlendirilmesi gereklidir. Planlı olan, tarafsız ve sayısal verilere dayanılarak gerçekleştirilen performans değerlendirmeleri, işgörenlerin yaptıkları işteki yeterlilik düzeyini belirlemek için önemli bilgiler verir. Bu şekilde işgörenler, gösterdikleri performanstaki üstünlükleri ya da eksiklikleri görebilmek ve buna uygun olan çabayı gösterme eğilimine girerler.

Performans değerlendirme sistemi, işletmenin performansını, verimliliğini, etkinliğini yükseltmede ve işletmenin ortaya koymuş olduğu hedeflerinin işgörenlerin hedefleri ile koordinasyonunun sağlanmasında, işletme bakımından faydalı olduğu gibi, işgörenlerin kendi aralarındaki iletişimi ve geri bildirimini

geliştirmede ve bireyin işe olan katkısını belirleme konusunda önemli yararlar sağlamaktadır.

İşletmeler, verimliliğin yüksek olması, etkinlik ve etkinlik düzeylerine erişmek amacıyla sahip oldukları insan kaynaklarının gösterdiği performansı yükseltmeye çalışmaktadırlar. Bu kapsamda organizasyonlar, en üstteki yöneticisi ve en alttaki işgöreni dâhil olmak üzere bütün çalışanlarının belli bir standardın üstünde başarı göstermelerini ve kendilerini devamlı olarak yenileyebilmelerini amaçlamaktadırlar. Bir işletmenin başarısının devamlılığı, kendi işgörenlerinin yüksek performans göstermesine ve bu performansın değerlendirilmesi ile mümkündür. Stratejik kaynak niteliğinde olan işgörenlerin önemi yalnızca işgörenlerin kendi performans düzeyleri ile ilişkili değildir. İşletme için kullanılmakta olan her bir stratejik kaynağın etkinliği entelektüel sermayeye bağlıdır. Bu sebeple kullanılan insan gücünün devamlı olarak geliştirilmesi, günümüz sert rekabet koşullarında üstünlük sağlamak için çok önemlidir. Yine işgörenlerin yeteneklerinin yöneticilerce bilinmesi, eksikliklerin belirlenmesi ve çalışmalarının gerekli olduğu şekilde değerlendirilmesi performansı etkilemekte olan önemli unsurlar arasında yer alır.

Performans değerlendirme sistemleri, işletmelerde görevli tüm işgörelere ve yöneticilere, hâlihazırdaki koşullar hakkında güvenilir bilgiler verir ve bu sayede uygulanabilecek işletme stratejileri hakkında veri sağlayabilen uygulamalardır. Ancak performans değerlendirme sisteminden beklenmekte olan yararın tamamen sağlanabilmesi için, yapı olarak uygulanmakta olduğu işletme ile uyumlu bir halde olabilmesi ve geliştirme faaliyetlerinin kurumsal stratejiler ile eşgüdümlü bir şekilde yürütülmesi gereklidir.

Etkili olan bir performans değerlendirme sistemi, işgörenlerin belirlenmiş olan bir dönem içerisinde, işgörenlerin çalışmalarının veya sahip oldukları yeteneklerin daha önceden belirlenen kritere göre çeşitli yönlerden sistematik olarak ölçülmesi ve işgörenlerin gelecekteki gelişim potansiyellerinin meydana çıkmasını sağlamaktadır. Özetle günümüzde performans değerlendirmenin temel amacı, işgörenlerin mevcut performanslarının yükseltilmesidir.

Performans değerlendirilmesi yapılırken şüphesiz ki, tek yönlü olma, araç hatası ve baskın özellik gibi çeşitli hatalar ile karşılaşmak mümkündür. Gerçekten karşılaşılması mümkün olan bu hatalara imkân vermeyen bir performans değerlendirme sistemi objektif olarak ifade edilebilecektir. Performans değerlendirmede her bir işğören için kalıp haline gelmiş bir yöntem uygulaması elde edilecek değerlendirme sonuçlarının sağlığı bakımından sorunlar ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple, çeşitli iş ortamları ve bireylere göre değişik yöntemler kullanılabilir. Kişisel değerlendirme, üst ve astın değerlendirmesi, eş pozisyondakilerin değerlendirmesi, müşterilerden elde edilen raporlar, eğitim sonuçları, kendini geliştirme düzeyi ve sicil raporları gibi yöntemler uygulanabilmektedir. Bu sorunların çözülmesi için ilk olarak işğörenlerin performans değerlendirme uygulamalarıyla ilgili teknik bilgiler verilir ve ayrıca bu kültürün benimsenmesi için eğitim de verilmelidir.

Performansın yönetilebilmesi, geri bildirim şartına dayanılarak yapılabilir. Bu sebeple performans değerlendirmesi çok önemli bir süreç olarak kabul edilir. Bu süreç, bütün diğer insan kaynakları yönetimi süreçlerinin etkinliğinin üzerinde belirleyici bir etkidir. Temel olarak bir karşılaştırma ve bu karşılaştırmanın sonucuna bağlı çıkarımlarda bulunma, bir betimleme yapma olarak ifade edilen performans değerlendirmenin en fazla kullanılmakta olan biçimi, işğören bazında yapılmakta olan değerlendirme uygulamalarıdır. Bundan başka performans değerlendirmesi, ekip bazında ve her ikisinin (birey ve ekip) katıldığı bütünleşik bir yaklaşımla da yapılabilir. Performans değerlendirmesinin nasıl yapılacağı, işin yapı şekli, işğörenin özellikleri ve beklentileri, organizasyonun amacı, vb. unsurlara bağlı olarak değişiklik gösterir. Ne şekilde yapılırsa yapılsın, herhangi bir değerlendirme yönteminden; işğörenlerin katkıları adil, sistemli, ölçülebilecek bir yöntem kullanarak değerlendirmesi ve motivasyonu artırıcı bir çalışma ortamı yaratacak kişisel gelişimi destekleyici nitelikte, tüm paydaşların beklentilerini kabul edilebilir bir oranda karşılaşması beklenmektedir.

Günümüzde, performans değerlendirme etkin bir geliştirme vasıtası olarak kabul görmekte, gerek işğörenlerin kişisel gelişim çabalarının, gerekse organizasyonun geliştirme gayretlerinin yolunu belirlemek üzere öncelikle kullanılmaya başlanmıştır. Geliştirme sürecinin başarısı ise büyük ölçüde düzgün

değerlendirme sonuçları ve buna dayalı olarak sağlanan geri bildirimle dayanmaktadır. İşgörenlerin performansına yönelik olarak, uygun şartlarda ve usulüne uygun olarak yapılan geri bildirimler, ilerideki performanslarını olumlu bir şekilde etkilemektedir.

İşgörenlerin göstermiş oldukları performansı doğru bir biçimde değerlendirmek ve elde edilen değerlendirme sonuçlarını kullanmak; çok sayıda sürecin başarısı üzerinde önemli oranda etkili olmaktadır. Bu çerçevede, elde edilen performans değerlendirme sonuçlarının kullanılması, işgören amaçlarına yönelik olabildiği gibi, organizasyon amaçları doğrultusunda da olabilir.

Organizasyonun amaçlarına yönelik olan performans değerlendirme sonuçları; terfiler, yönetsel kararların verilmesi, ücrette yapılacak artışlar, gereksinim duyulacak olan transferler ve işten çıkarma gibi konularda kullanılmaktadır. Organizasyon ve ekibin ortaya koymuş olduğu hedeflerin kişisel düzeydeki hedeflere indirgenmesi, bireysel katkıların ayırt edilebilmesini sağlar, kariyer planlamasına ve insan kaynakları planlamasına imkân tanır. Ancak, değerlendirme sonuçları işgörelere yönelik münferit kararların verilmesinde daha dikkatli kullanılmalıdır.

Kişisel amaçlar kapsamında performans değerlendirmesi, işgörenlerin bireysel gereksinimlerinin giderilmesi ve işten istenilmekte olan tatminin sağlanmasında önemli bir araçtır. Bu sebeple, işgören beklentilerine cevap verebilecek etkin bir değerlendirme yöntemi için, tasarım ve uygulama sürecinde yönetici ve işgörenlerin, katılımının ve katkısının sağlanması, sürecin başarılı olabilmesi için bir mecburiyet olarak kabul edilmelidir. Diğer taraftan, herhangi bir performans değerlendirme yöntemi tasarlanması aşamasında şu konulara da cevap aranmalıdır; değerlendirme ne amaçla yapılmalıdır, işin yapısı nasıldı, genel ve organizasyonun kültür özelliklerinin nasıl bir etkisi olacaktır, performans değerlendirme kriterlerinin özellikleri ne olmalıdır, performans değerlendirmesi kim veya kimler tarafından ne sıklıkla yapılmalıdır, performans değerlendirme sonuçları ne amaçla ve hangi süreçlerde kullanılmalıdır, performans değerlendirme yönteminin özellikleri ne olmalıdır ve değerlendirme yönteminde yapılan hataların önüne nasıl geçilebilir?

Yukarıda bahsedilen bu sorulara cevap veren, organizasyon, yönetici ve işgörenlerin beklentileri ile uyumlu olan bir performans değerlendirme yönteminin oluşturulması, organizasyonlar bakımından faydalı, kabul edilebilir sonuçların üretilmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak kullanılacak olan performans değerlendirme yönteminin seçiminde, hâlihazırdaki değerlendirme yöntemlerinin bir veya bir kaçından yararlanılabilmektedir. Kullanılan bu yöntemlerin her birinin bir diğerinden farklı bir takım özellikleri, avantajlar ve dezavantajları vardır ve bu değerlendirme yöntemleri amacına bağlı olarak birçok şekilde sınıflandırılabilir. Ancak yapılan sınıflandırmaların en kapsamlısı ve kapsamlı olmasına rağmen en belirleyici özellikte olanları geleneksel ve modern yöntemler diye adlandırılan sınıflandırmalardır. Yapılan bu sınıflandırma ile belirtmek istenen farklılıkların en belirgin olanları; geleneksel performans değerlendirme yöntemleri; şimdiye kadarki gösterilmiş olan performans ölçmesine karşın, modern performans değerlendirme yöntemleri ortaya konulmuş performans ile işgörenin gelecekte göstermiş olacağı performansı, yani potansiyeli de belirlemek amacındadır. Bundan başka, geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinde, geliştirmeye yönelik olan endişeler dikkate alınmamaktadır. Modern performans değerlendirme yöntemleri, gelişim odaklıdır. Bu sebeple değerlendirme sonuçları, etkin olarak, işgören gelişiminin desteklenmesi amacıyla kullanılır. Modern performans değerlendirme yöntemlerinde ayrıca, değerlendirme yönteminin oluşturulması aşamasında kullanıcıların da bu oluşum sürecinde bir katılımcı olarak bulunması sağlanır.

Bir başka belirgin olan fark ise modern değerlendirme yöntemlerinde değerlendirmeci geleneksel değerlendirme yöntemlerinde uygulandığı gibi sadece amir değildir. Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin hiyerarşik değerlendirme anlayışının tersine, modern değerlendirme yöntemlerinde çok kaynaklı değerlendirme anlayışı öne çıkmaktadır. Bu kapsamda 360 derece değerlendirme, bu hiyerarşik yapıya alternatif bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Performansla ilişkili olan bilgiler çok kaynaklı değerlendirmede birçok değişik kaynaktan elde edilebilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinde etkilenmekte olan gruplardan sayısal olarak çoğunluğunu değerlendirilenler (astlar) oluşturmaktadır. İřęrenler, değerlendirilen grubunda olmakla beraber, aynı zamanda değerlendirmeci grubunda yer alırlar. Belirtilen bu durum, değerlendirme yönteminin sosyal yönünü vurgulaması bakımından bir hayli önemlidir.

Özetle, yukarıda belirtildiği gibi gerek geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin gerek modern performans değerlendirme yöntemlerinin birbirlerine karşı çeşitli avantaj ve dezavantajları vardır. Modern performans değerlendirme yöntemlerinin ortaya çıkması, çok sayıdaki avantajı ve geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinin kullanımında yaşanan bir takım sorunların giderilmesini sağlamış olsa da, bu geleneksel değerlendirme yöntemlerinin tamamen yok sayılması ve artık kullanılmaması anlamına gelmemekle beraber modern değerlendirme yöntemlerinin günümüzde varlığına devam eden her organizasyonun yapısı için de uygun olacağı anlamı taşımamaktadır. Günümüzde, kullanılmakta olan geleneksel performans değerlendirme yöntemlerinden birisi de organizasyonun yapısına uygun olan bir değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir. Organizasyonlar için hangi performans değerlendirme yönteminin kullanılacağına organizasyonun yapısı, organizasyon kültürü, iřęören sayısı, ortaya koyulan amaçlar, teknolojik faktörler, dış evre koşulları, beklentiler vb. unsurların analizi yapılarak doğru olan performans değerlendirme yönteminin seçiminin yapılması gereklidir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

- Armstrong, Michael, Angela Baron (1998). Performance Management. London: Institute of Personnel and Development.
- Ayan, Filiz (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: İlya Yayınevi.
- Benligiray, Serap, Leman Bilgin, Deniz Taşcı vd (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri.
- Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı, Selami Yıldırım (2009). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Yayın-Dağıtım.
- Canman, Doğan (1995). Çağdaş Personel Yönetimi. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Çam, Salim, Burcu Karaca (2012). İşletmelerde Pratik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Çetin, Canan, M. Lütfi Arslan, Esra Dinç (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dicle, Ülkü (1982). Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Yayınları.
- Ergin, Canan (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Ferecov, Rakif (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerleme ve Uygulama. Bakü: Qafqaz Üniversitesi Yayınları.
- Fındıkçı, İlhan (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Flippo, Edwin B. (1961). Principles Of Management. New York: Mc Graw Hill.
- Khanka, S.S. (2008). Human Resource Management. New Delhi: S.Chand& Company Ltd.
- Okakın, Neslihan (2009). Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Öz, Bülent (2017). İnsan Kaynaklarında Performans Değerlendirme Sistemi ve İş Hukukuna Yansımaları. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Özgen, Hüseyin, Azmi Yalçın (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım. Ankara: Akademisyen Kitapevi.
- Palmer, Margaret J. (1993). Performans Değerlendirmeleri. Çev. Doğan Şahiner. İstanbul: Rota Yayıncılık.

Tunçer, Polat (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Ekin Yayınevi.

Viargues, Jean Louis (1999). Manager Les Hommes. Paris: Edition d'Organisation.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Ağca, Veysel, Ender Tunçer (2006). “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(1): 177-179.

Akgemci, Tahir, Nezahat Koçyiğit (2013). “İnsan Kaynaklarında Eğitim Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1): 19.

Bakan, İsmail, Hakan Kelleroğlu (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8(1): 110-111.

Ballı, Selim (2013). “Kariyer Algısının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi 2. Kitap, Kocaeli: 259.

Bayraktaroğlu, Serkan, Özlem Balaban, Yasemin Özdemir (2007). “360 Derece Geribildirim Sistemine Eleştirel Bir Bakış: Bir Örnek Olay”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(2): 188-189.

Bayram, Levent (2006). “Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme”, Sayıştay Dergisi, 62: 49-53.

Bayyurt, Nizamettin (2007). “İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 53: 578.

Benli, Abdurrahman, Levent Şahin (2004) “İnsan Kaynakları Yönetiminde İşgören Bulma ve Seçme: Çınar Hotel Uygulaması”, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, 8: 117-119.

Calp, M. Hanefi (2016). “İşletmelerde Uygulanan İnsan Kaynakları Yönetiminde Veritabanı Kullanımının Önemi”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2): 545.

Camgöz, Selin M., İ.Nurdan Alpten (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2): 197.

Cihangir, Emine (2014). “Kurumsal Performans Yönetimi ve Yüksek Performanslı Organizasyonların Özellikleri”, Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5: 38-39.

- Çakmak, Ferda A., İsmail Hakkı Biçer (2006). “Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar”, İTÜ Dergisi/B-Sosyal Bilimler Serisi, (3) 1: 12.
- Çoban, Yağmur (2016). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dağdeviren, Metin (2007). “Performans Değerlendirme Sürecinin Bulanık AHP ile Bütünleşik Modellenmesi”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Dergisi, 25(3): 269.
- Debnath, Sukumar C., B. Brian Lee, Sudhir Tandon (2015). “Fifty Years and Going Strong: What Makes Behaviorally Anchored Rating Scales so Perennial as an Appraisal Method ?”, International Journal of Business and Social Science, 6(2): 17.
- Demir, Yeter (2006). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi, Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Demir, Yeter, Mustafa Fedai Çavuş (2010). “İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS)”, Akademik Bakış Dergisi, 20: 6.
- Dilsiz, Filiz (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Yöntemleri: Ankara İli Mobilya Sektöründe Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Duru, M. Nafiz, Müge Korkmaz (2013). “Performans Değerlendirmenin İnsan Kaynakları Yönetimindeki Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma”, Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 31-32: 9.
- Elitaş, Cemal, Veysel Ağca (2006). “Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2): 345:
- Eraslan, Ergün, Onur Algün (2005). “İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı”, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20(1): 96-97.
- Eren, Erol, Oya Erdil, Cemal Zehir (2000). “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 1(2): 102-103.
- Erikan, Levent (2002). Hv. K. K.lığı’nda Aday Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ile Etkin Karar Verme. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Eroğlu, Osman (2016). “1923’ten Günüme Türkiye’de İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(29): 182.
- Fidan, Osman, (2016). Performans Değerlendirme Yöntemlerinin Kıyaslanması: Sektörel Bazda Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Gavcar, Erdoğan, Zeki Atıl Bulut, Kemal Engin (2006). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 13(2): 33.
- Genç, F. Neval (2009). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 23: 202-203.
- Goswami, Brijesh, Mamta Sharma, Sujata (2013). “Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre–Modern Approaches to Performance Appraisal”, IOSR Journal of Business and Management, 7(5): 25.
- Görücü, Veysel, Mustafa Uçar (2015). “Paydaşlar, Etkileşenler, Sosyal Sorumluluk Yönüyle Örgüt Teorilerinin Analizi”, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(2): 110.
- Helvacı, M. Akif (2002). “Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 35(1-2): 156-167.
- Işık, Metin (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Performans Değerlendirme Konusunda Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- İplik, Fatma Nur (2004). “Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği”, Anatolia Turizm ve Araştırma Dergisi, 15(2): 198.
- Kağncıoğlu, Deniz (2001). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 01(1): 21.
- Kalyoncu, Tuba (2010). Performans Değerlemesi ve Ücret Yönetimi Arasındaki İlişki: TEB Çağrı Merkezi Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kaptangil, Kerem (2012). “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 2(2): 27-28.

- Kara, Derya (2010). "Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1): 88.
- Karadeniz, Uğur (2010). *Performans Değerlendirme Yöntemleri ve Çok Uluslu Bir Teknik Destek Kurumunda Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karasoy, H.Alpay (2014). "Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22): 262.
- Karavardar, Gülşah (2010). "İnsan Kaynakları Denetimi ve Bir İnceleme", *Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1: 13-15.
- Kaya, Nurullah, Mustafa Kesen (2014) "İnsan Kaynaklarının İnsan Sermayesine Dönüşümü: Bir Literatür Taraması", *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10: 26.
- Khanna, Manish, Rajneesh Kumar Sharma (2014). "Employees Performance Appraisal and it's Techniques: A Review", *Asian Journal of Advanced Basic Sciences*, 2(2): 55-56.
- Kılıç, Aziz (2013). "Kariyer Sorunları", *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi 2. Kitap*, Kocaeli: 182.
- Kıngır, Said, Erkan Taşkırın (2006). "Performans Değerlendirme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 8(1): 200-201.
- Leblebici, Doğan Nadi (2008). "Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönemi Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21: 105-109.
- Lunenburg, Fred C. (2012). "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors", *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1): 2.
- Majid, Jenifur (2016). "Effectiveness of Performance Appraisal Methods – An Empirical Study of the Telecommunication Sector", *International Journal of Trend in Research and Development*, 3(3): 11.
- McCarthy, Alma M., Thomas N. Garavan (2001). "360° Feedback Process: Performance, Improvement and Employee Career Development", *Journal of European Industrial Training*, 25(1): 6.
- Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). "Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 43-44.

- Oruç, K. Efe, Özgür Armaneri, Özgür Yalçınkaya (2008). “360 Derece Performans Değerleme ve Web Tabanlı Bir Model ile Kurumsal Verimliliğin Arttırılması”, Endüstri Mühendisliği Dergisi, 19(1): 7.
- Öğütoğulları, Eren, Teoman Akpınar (2016). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları”, Karatahta İş Yazıları Dergisi, 6: 25-31.
- Önelge, Yeşim (2007). İnsan Kaynakları Fonksiyonu Olarak Performans Değerleme ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Örücü, Edip, Zeki Atıl Bulut, Ali Naci Karabulut (2005). “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Ücret ve Ödül Yönetim Sistemi (Muğla Örneği)”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(1): 53-54.
- Öz, Özge, Deniz Büyükkılıç Seren (2012). “Developing the Application of 360 Degree Performance Appraisal Through Logic Model”, International Journal of Business and Social Science, 3(22): 280.
- Özdemir, Ekrem, Ali Talip Akpınar (2002). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya’daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3: 88.
- Özdemir, İsmail (2007). Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemleri Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma ve Model Önerisi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M. Akif (2013). “Çalışanların Verimliliği İçin Performans Yönetimi”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 13(1): 39.
- Özer, M. Akif (2013). “Weber’in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları”, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, 2(4): 46.
- Özmen, Fatma, İrfan Tansel Üzmez (2007). “Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci”, e-Journal of New World Sciences Academy, 2(1): 19.
- Özsoy, Orkun (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Sistemi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Pehlivan, Bülent (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, Maliye Dergisi, 154: 172-173.

- Saldamlı, Asım (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13: 244.
- Sattar, Bashar M. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi: TCDD Genel Müdürlüğü Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sayılar, Yücel (2005). “İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye’deki Gelişim Çizgisi: Yönetim Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2): 148-149.
- Sevinç, Hüseyin (2015). “Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(39): 945.
- Singh, Punam (2015). “Performance Appraisal and it’s Effectiveness in Modern Business Scenarios”, The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management (IFBM), 3(4): 38.
- Soran, Semih, Emin Serin, Mehmet Onur Balkan (2016). “İnsan Kaynakları Yönetim Süreçlerinin Performansa Etkisi: Örgütsel Öğrenmenin Aracılık Rolü ve Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 17(1): 2-3.
- Tan, Özge, Canan Çetin, (2011). “Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Öneri Dergisi, 9(35): 4.
- Taşlıyan, Mustafa, Nazmiye Ülkü Arı, Burak Duzman (2011). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İ.İ.B.F. Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2): 233-235.
- Tunçer, Ender (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Tunçer, Polat (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, Sayıştay Dergisi, 88: 97.
- Uyargil, Cavide (1994). “Astin Kendini Değerlendirdiği Performans Değerlendirme Sistemlerinde Tevazu Faktörü (Modesty Bias) ve Bir Örnek Olay Çalışması”, Yönetim Dergisi, 5: 31-32.
- Uysal, Şener (2015). “Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış”, Electronic Journal of Vocational Colleges, 5(2): 34-37.

- Ünal, Ayşe (2002). “İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme”, Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7(1): 19.
- Ünlü, Nazlı Ayşe, Tamer Keçecioglu (2009). “İnsan Kaynakları Yönetiminden “Stratejik” İnsan Kaynakları Yönetimine Dönüşüm”, Ege Akademik Bakış Dergisi, 9(4): 1182.
- Yalçın, Azmi, Tamer Kılıç (2002). “Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(1): 3-4.
- Yatkın, Ahmet (2008). “Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlendirmenin İşgören Performansına Etkileri”, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 6(2): 8.
- Yıldız, Harun, Sedat Çobanoğlu (2016). “Tracking Clues of The Management by Objectives in Today’s Turkish Public Administration Area”, Global Business Research Congress (GBRC), İstanbul: 343.
- Yılmaz, Ferhat, Sinan Ünsar (2007). “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1): 47.
- Yılmaz, Yücel (2007). “İnsan Kaynakları Yönetiminde e-Dönüşüm”, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(1): 167.
- Yüce, Deniz (2013). “Örgütsel Yenilik Kavramı ve İnsan Kaynakları Alanındaki Uygulamaları”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Kongresi 2. Kitap. Kocaeli: 231.

3. Elektronik Kaynaklar

- Üzmez, İrfan Tansel (2012). Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/cagdas-performans-degerlendirme.html> Erişim Tarihi 12.10.2017
- Üzmez, İrfan Tansel (2012). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri <http://irfantanselizmez.blogspot.com.tr/2012/06/geleneksel-performans-degerlendirme.html> Erişim Tarihi 07.10.2017

ÖZGEÇMİŞ

1985 Konya doğumlu olan YENGİNAR, ilk olarak 2005 yılında Deniz Astsubay Meslek Yüksek Okulundan mezun olduktan sonra 2011 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünden mezun olmuştur. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimini sürdürmekte olan YENGİNAR, iş hayatına önce Donanmanın muhtelif savaş gemilerinde görev yaparak başlamıştır. Ardından Deniz Kuvvetleri Komutanlığının muhtelif kara birliklerinde çalışarak devam etmiş olup, hâlihazırda Deniz Kuvvetleri Komutanlığında görevine devam etmektedir. Evli ve bir çocuk babası olan YENGİNAR İngilizce bilmektedir.