

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**MODERN PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE
AZERBAJCAN'DAKİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aynur MAMMADOVA

İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR FIRAT BAYIR

HAZİRAN 2015

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**MODERN PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ VE
AZERBAJCAN'DAKİ İŞLETMELER ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Aynur MAMMADOVA

(Y1312.190007)

**İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR FIRAT BAYIR

HAZİRAN 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1312.190007 numaralı öğrencisi Aynur MAMMADOVA'nın "MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ AZERBAJCANDAKİ İŞLETMELERDE UYGULAMASI" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 26.06.2015 tarih ve 2015/13 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından *çayırliği..* ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak *.kabul....* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :06/07/2015

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Fırat BAYIR

2) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Nurgün KOMŞUOĞLU YILMAZ

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. İlkey KARADUMAN

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetiminde Modern Performans Değerlendirme Yöntemleri Ve Azerbaycan’daki İşletmelerde Uygulanması” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (05.06.2015)

Aynur MAMMADOVA

Değerli Aileme,



ÖNSÖZ

İlk olarak kendi yaşamım boyunca her zaman benim yanımda olan, desteklerini hiç bir zaman eksik etmeyen, özellikle eğitimime özen gösteren babama ve anneme şükranlarımı sunarım, haklarını ödeyemem. Bu zorlu süreçte, tezimin hazırlanmasında her türlü desteği, eleştirilerini ve teşvik edici tavsiyelerini benden esirgemeyen, tavsiyelerinin benim çalışma ve yazma sırasında karşılaştığım zorlukları aşmama yardımcı olan değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Fırat BAYIR hocama teşekkür etmeyi kendime borç bilirim. Tez düzenleme aşamasında bana çok yardım eden değerli arkadaşım Ferit YUSUBLU, Nigar ASADOVA'ya ve katkısı bulunan diğer değerli arkadaşlarıma çok teşekkür ederim.

Haziran 2015

Aynur MAMMADOVA

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÇİZELGE LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, ÖNEMİ, İŞLEVLERİ VE ÇEVRESEL FAKTÖRLER	3
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı	3
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı	4
2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	5
2.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler	8
2.4.1. Dış Çevresel Faktörler	9
2.4.2. İç Çevresel Faktörler	13
2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Fark.....	15
3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME	17
3.1. Performans Değerlendirme Kavramı Ve Önemi	17
3.2. Performans Değerlendirmenin Ana Hatları.....	19
3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları	19
3.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları	19
3.2.3. Performans Değerlendirmenin Avantajları Ve Dezavantajları	21
3.2.4. Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler	22
3.2.5. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	23
3.3. Performans Değerlendirme Süreci	26
3.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar.....	28
3.4.2. Ortak Performans Özelliğine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım	30
3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar	40
3.5.1. Hale Etkisi.....	40

3.5.2.	Kişisel Önyargı	42
3.5.3.	Merkezi Eğilim.....	42
3.5.4.	Konsantrasyon Hataları.....	42
3.5.5.	Mühasama ve Katılık	43
3.5.6.	Tek Ölçüt.....	44
4.	MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN	
	AZERBAJCANDAKİ İŞLETMELERDE UYGULANMASI	45
4.1.	Araştırmanın Metodolojisi	45
4.1.1.	Araştırmanın Amacı ve Konusu.....	45
4.1.2.	Araştırma Sorusu.....	46
4.1.3.	Araştırmanın Modeli	46
4.1.4.	Araştırmanın Hipotezleri.....	47
4.1.5.	Ölçek	48
4.1.6.	Araştırmanın Kapsamı ve Anakütlesi	49
4.1.7.	Araştırmanın Örneklemi.....	49
4.1.8.	Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	49
4.2.	Veri Setinin Tanımlanması.....	50
4.3.	Bulgular	52
4.3.1.	Yapısal Veriler ile Performans Değerleme	52
4.3.2.	Yapısal Veriler ile Performans Değerlemenin Kuruma Etkisi.....	55
4.3.3.	Performans değerlemenin kuruma etkisi.....	60
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
	KAYNAKLAR	69
	EKLER.....	71
	ÖZGEÇMİŞ.....	74

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki farklılıklar.....	16
Çizelge 3.1: İkili Karşılaştırma Yöntemi.....	28
Çizelge 3.2: Örnek Grafik Dereceleme Ölçeği.....	30
Çizelge 3.3: Kontrol Listesi Yöntemi.....	32
Çizelge 3.4: Ağırlıklı Kontrol Listesi.....	33
Çizelge 3.5: Doğrudan İndeks Yöntemi.....	35
Çizelge 3.6: Halo Eğrisi Tablosu.....	41
Çizelge 4.1: Veri Setinin Tanımlanması.....	49
Çizelge 4.2: Devlet/Özel ve PD Sistemi.....	51
Çizelge 4.3: Yerli/Yabancı ve PD Sistemi.....	52
Çizelge 4.4: Kuruluş Yılı ve PD Sistemi.....	53
Çizelge 4.5: İşçi Sayısı ve PD Sistemi.....	53
Çizelge 4.6: Özel/Devlet ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	54
Çizelge 4.7: Yerli/Yabancı ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	55
Çizelge 4.8: Kuruluş Yılı ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	56
Çizelge 4.9: İşçi Sayısı ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	57
Çizelge 4.10: PD Periyodu ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	58
Çizelge 4.11: PD Amacı ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	58
Çizelge 4.12: PD Sonrası Çatışma ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	59
Çizelge 4.13: PD Sisteminin Kimler Tarafından Yapılması ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	60
Çizelge 4.14: PD Sisteminin Üretkenliğe Etkisi ve PD Sisteminin Kuruma Olan Etkisi.....	61

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli.....	46

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ VE AZERBAJCANDAKİ İŞLETMELERDE UYGULANMASI

ÖZET

Günümüz globalleşen dünyada işletmeler ve bireyler ayakta kalabilmeleri için her konuda rekabet avantajı sağlamak durumundadırlar. Böylesine rekabetçi bir ortamda kurumların başarılı olabilmeleri ve etkinlik ve verimlik sağlayabilmeleri, sadece süreçleri iyileştirmekle ve teknoloji alanlarındaki gelişmelerle değil, hem de bunlar arasında en önemli bilinen ve en değerli hazine olan insan kaynağını yönetmek, eğitmek, geliştirmek ve geleceğe hazırlamakla mümkün olabilecektir.

Üretim faktörleri içinde en önemli öge olan insan, organizasyonların başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan; duyguları, düşünceleri, doğası ve yetenekleriyle karmaşık bir varlıktır. Bu nedenle yönetilmesi de diğer üretim faktörlerine göre çok daha zordur.

Bu çalışmada, performans değerlendirme yöntemlerinin Azerbaycan'daki kamu ve özel kurumlarda nasıl uygulandığı konusu üzerinde araştırma yapılmıştır. Özellikle kamu sektöründe ast üst ilişkilerinin kabarık görüldüğü de dikkate alınır, çalışanların performansına yönelik çalışmaların daha çok gerektiği kamu sektöründe performans değerlendirmenin hem de astların üstlerle daha doğal ilişki kurması ve örgütü daha iyi tanımlamaları bakımından etkili olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma ile elde edilen verilerin, kamu ve özel sektörde çalışanların işlerindeki motivasyon ve verimliliklerini artırıcı önlemlerin alınması konusunda bazı yararlar sağlayacağı göze alınmaktadır. Anket yöntemi kullanılarak araştırmada veriler elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler; Kamu sektörü, özel sektör, performans, performans değerlendirme, motivasyon, verimlilik.

**HUMAN RESOURCES MANAGEMENT MODERN PERFORMANCE
EVALUATION METHODS AND IMPLICATION FOR THE AZERBAIJAN
BUSINESS APPLICATION**

ABSTRACT

In today's globalized businesses and individuals around the world are in a position to provide a competitive advantage to survive everything. So they can provide succeed and the effectiveness and productivity of the institutions in a competitive environment, to improve not only the process, and not with developments in technology, as well as their most important known among and manage the most precious treasures of human resources, training, will be able to prepare, develop and in the future.

Production factors, the most important element in people is an indispensable element in the success of the organization. Human; feelings, thoughts, is a complex being with nature and abilities. Therefore, it is also much more difficult to manage than other production factors.

In this study, performance evaluation methods have been made on the issue of how applied research in public and private institutions in Azerbaijan. Especially if taken into consideration, it is seen raised their superiors and subordinates relationship in the public sector, to monitor the performance of employees more necessary that the public sector's performance evaluation as well as to establish a more natural relationship with the top of the subordinates and the organization is considered to be effective in terms of better definition. This study obtained data, will provide some benefits are taken into consideration in order to take measures for the public and increase the motivation and productivity of employees work in the private sector. The research data were obtained using the survey method.

Keywords; public sector, private sector, performance, performance evaluation, motivation, productivity.

1. GİRİŞ

Bu ilk bölümde, öncelikle insan kaynakları yönetiminin tanımı, önemi, kapsamı ve içerdiği fonksiyonlar ele alınıp incelenecektir. Yüzyıllar boyunca araştırmacılar, personelde lazımi görölen niteliklerin ve etkili ve verimli bir kurum düzeninin yaratılması için bazı çalışmalarda bulunmuşlardır. Bu çalışmalar, kurumlarda üst yönetim tarafından bazen sade bir konu olarak görölmüş ve bazen de daha fazla önemsenmiştir. Buna sebep, yönetim anlayışında yaranan değişimler ve bu değişmelerin “iş” anlayışında farklı bakış açıları yaratmasıdır.

Öte yandan hizmet sektörünün genişlemesi ve birey odaklı meslek alanlarının artması, işletmeleri de insan merkezli bir rekabet stratejisi oluşturmaya yöneltmektedir. Profesyonellerden artık girişimci olmaları, sonuç odaklı davranışlar sergilemeleri, yeni fırsatları kavramlaştırılmaları ve yeni gelişmelere uyum sağlamaları da beklendiğinden, insan kaynağını destekleyen, onun zihnini ve teknolojik yetkinliklerini etkileyen insan kaynakları sistemleri ile bu alandaki gelişmeler artan bir şekilde önem kazanmaktadır.

Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin artan önemi tesadüfen ortaya çıkmış bir sonuç değildir. Bu çalışma, bu ihtiyaçtan hareketle hazırlanmış ve hem uygulamacılar hem akademisyenler hem de öğrenciler için önemli bir referans kaynağı niteliğindedir.

İkinci bölümümüzde insan kaynaklarının önemli bir fonksiyonu olan performans değerlendirme ve modern hayatta kullanıla modern performans değerlendirme sistemleri hakkında teoriye dayalı bilgilere yer verilmektedir. Performans değerlendirmenin çalışanlar ve örgüt için yararları, performans değerlendirme süreçleri ve yöntemleri kısaca açıklanmaktadır. İnsan unsurunun giderek önem kazandığı globalleşen dünyamızda performans değerlendirme giderek daha önemli

hal almış ve şirketteki çalışanların verimliliği bakımından olmazsa olmaz bir unsura çevrilmiştir. Çalışan her zaman işini nasıl yaptığı hakkında bir değerlendirme ve geribildirim almak ister. Sonucu kötü bile olsa çalışana olumsuz geribildirim verilmesi, ona geribildirim verilmemesinden çok daha yararlıdır. Performans değerlendirmeyle çalışan kendi eksikliklerini düzeltmeye çalışacak veya olumlu dönüş olursa bu çalışana daha verimli olması için motive edecektir.

Bir işletmede insan kaynakları yönetiminin konumu ve niteliği, performans değerlendirme sisteminin varlığına bağlıdır. Çünkü büyüklüğü, profesyonelliği veya kurumsallığı her ne olursa olsun, her işletmede insan kaynağının işe alınması, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, yükseltilmesi ve işten çıkartılması gibi fonksiyonlar yerine getirilebilmektedir. Bu tür fonksiyonlar çoğu zaman, personel birimi veya insan kaynakları departmanı olmadan da yürütülebilmektedir.

Buna karşılık performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en teknik ve karmaşık boyutlarından birisidir. Hem sistemin kurgulanması hem de yürütülmesi, daha donanımlı bir insan kaynakları birimini ve profesyonellerini gerektirmektedir.

Üçüncü bölümde ise, modern performans değerlendirme yöntemlerinin Azerbaycan'daki işletmelerde uygulanması üzerine yapılan araştırmayı kapsamaktadır. Araştırma anket yöntemi ile yapılmıştır. Veriler toplanarak SPSS uygulamasına tabii tutulmuştur. Toplam 25 şirkette anket dağıtılması sonucunda, 5 devlet ve 14 özel şirket olmak üzere 19 şirketten geridönüş alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 76'dır. Araştırma sonuçlarına göre veriler yorumlanmıştır.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI, ÖNEMİ, İŞLEVLERİ VE ÇEVRESEL FAKTÖRLER

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

İnsan kaynakları kavramı günümüzde kurumların belirledikleri amaç ve hedeflere varmak için kullanmak durumuna vardıkları bir kaynaktır. İnsan, üretim sürecinin en önemli bir parçasıdır ve üretimin hedeflediği varlıktır. İnsan kaynakları anlayışı bir kurumda çalışan üst yöneticiden başlayarak en alt kademedeki çalışana kadar herkesi kapsamaktadır. Bu kavram kurum içindeki çalışanları kapsadığı gibi kurum dışı sayılan ve potansiyel personel olarak görülen ve yararlanılabilecek çalışanları da kapsamaktadır. Bir işletmenin maddi sayılacak diğer kaynakları ne derecede güçlü olsa da, insan kaynakları yeteri düzeyde olmadığı takdirde o örgütün başarı oranı az olacaktır. Başarı olasılığı az olan bir insan kaynaklarına sahip firmalar çok fazla ayakta kalamayacaklardır (Sadullah ve diğ, 2013: 2).

İnsanların bilgileri, yetenekleri, becerileri ve yetkinlikleri farklılık gösterebilir. Burada dikkat edilmesi gereken işletmenin temel yeteneklerine uygun yetkinliklere sahip çalışanların istihdam ettirilmesidir. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin yapması gereken en önemli şey, kurumdaki gerekli personel ihtiyacını tayin edip, ihtiyacı karşılayacak personel seçmektir. İnsan kaynakları yönetimi kendi içinde sürekli gelişmeyi hedefleyen, becerili, enerjili ve verimlilik sağlayan çalışanlarla ilgilidir. Eğer bir işletme gereken pozisyonlara gereken insanları istihdam ettiremezse, büyük başarılar elde etme olasılığı çok düşük olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012: 21). İnsan kaynakları yönetimi, genellikle işletmelerde personellerin ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçlamaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması ile kurumların amaçları gerçekleştirilmiş olacaktır. İnsan kaynakları yönetimi 1980 yıllarında ortaya çıkmasına karşın kurumlarda insana yönelik yaklaşımlar oldukça

eskiye dayanmaktadır. Şöyle ki, insan kaynakları yönetimi, insanı temel alan ve onun daha etkin, yaratıcı ve üretken olması, bir diğer taraftan iş doyumuna sahip ve kendini mutlu hissedebilmesi için gerekli düzenlemeleri amaçlamaktadır. İş yaşamında personelin işe alımından, işe uyumu, ücret belirlenmesi, kurumla olan yasal bağlantısına, verimliliğine, performansına, maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarının karşılanmasına ve son olarak işten ayrılmasına kadar olan bütün süreçler, insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında hayata geçirilir.

İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimini de içine alan fakat bununla yeterli kalmayıp daha modern ve daha geniş kapsamlı bir kavram olmaktadır (Fındıkçı, 1999: 6,9,10).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Amacı

İşletmeler tarafından bakınca, 5M denilen girdilerden bahs edebiliriz. Bu girdiler içinde insan unsuru diğerlerinden çok daha farklı ve önemli bir konuma sahiptir.

Bahs edilen girdiler arasında insan kaynağı işletme için hayati önem taşımaktadır. Çünkü diğer tüm kaynakları insan sağlar, planlar, örgütler, düzenler, yürütür. Bir anlık insan girdisinin firmada olmadığı düşünülürse, bundan geriye kalan taş, topra, demir olacaktır. Bütün bu girdilere can veren, onları hemüreten ve aynı zamanda tüketen hep insan olmuştur. İnsan işletmeler için yaratılmadı ama işletmeler insanlar tarafından ve insanlar için yaratıldığı bir gerçektir (Sabuncuoğlu, 2012: 3).

Dr. İlhami Fındıkçı insan kaynakları yönetiminin amaçlarını şöyle açıklamıştır; “İnsan kaynakları yönetiminde en önemli hedef kurumun amaçlarına ulaşmasıdır. Bu amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesinde ise en önemli rol oynayan unsur insandır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kurumun problemleri ve insan kavramı üzerinde durarak şirketin geleceğe doğru stratejiler belirlemesini ve başarılı olmasını sağlamayı hedefler.

Sonuç olarak insan kaynakları yönetimi insan kavramını esas alan, örgüt yapısına uyan çalışan stratejileri geliştiren ve bu tarafıyla örgüt yönetiminde esas bir fonksiyon görevini üstlenir (Fındıkçı, 1999: 63).

Zeyyat Sabuncuoğluna göre, “insan kaynakları yönetiminin esas hedefi, çalışan gücünü maksimum verim sağlayacak şekilde çalıştırmaktır. Kurumda yapılan bütün görevlerin etkinlik ve verimlilik anlayışı çalışan personelin kapasitesiyle alakalıdır. Bu nedenle işlerin görülmesinde ihtiyaç duyulan personelin gücünün işe kabul

edilmesinden işten çıkarılmasına kadar, insan kaynakları yönetimi, personele dair problemlerin hall olunmasında etkili yöntemleri kapsayan, bütün bu işlevleri kapsamına dahil eden bir fonksiyondur” (Sabuncuoğlu, 2011: 3).

İnsan kaynaklarının görevi, işçinin motivasyon oranını arttıracak, performansını yükseltecek ortamların hazırlanması, geliştirilmesi ve devamlılığının sağlanması için gerekli olan politika ve düzeni sağlamaktır.

2.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İşletmeler için insan kaynağının belli bir maliyeti de vardır ancak buna paralel olarak üretkenliğinden de söz edilebilir. Özellikle çalışma koşullarının ve görevlerin büyük olduğu kurumlarda işgücünün maliyeti artmakta ve bu noktada maliyet unsuru ağırlık kazanmaktadır. Üretkenlik unsuru ise daha büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanlar kurumun hedeflerinin nasıl bir şekilde saptanmasına karar verirler, makinaları çalıştırır, tasarımlar hazırlar, yaratıcı fikirleri bulur ve kuruma yeni maliyetler kazandırır. O halde örgütün verimliliği ve etkinliği insan olmadan hiç bir şekilde olmaz. Bir kurumun etkinliği toplumun ihtiyacını karşılayabildiği takdirde yaratılacaktır. İşgörenler de işyerinde hem kurumun hedeflerini ve hem de kendi ihtiyaçlarını karşılayabiliyorlarsa etkindirler (Öznur, 2000: 29).

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Planlama
- Personel bulma ve seçme
- Eğitim ve geliştirme
- Ücretlendirme
- İş güvenliği ve işgören sağlığı
- Endüstri ilişkileri

Planlama; Bu işleve ilişkin faaliyetler;

1. Kurumun uzun bir döneme saptanmış ihtiyaçlarının belirlenmesi ve karşılanması,

2. İster bireyin, ister kurumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde görevlerin gerektirdiği sorumluluklarla, bunları yapabilecek kapasitede gerekli olan bilgi, yetenek ve becerileri saptamak için iş analizlerinin yapılmasını kapsar.
3. Bu faaliyetlerin tamamı diğer insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının verimli bir şekilde yerine getirilmesinde önemli rol oynar. Böylelikle, geleceğe de dönük olarak kurumun ihtiyaç duyduğu personel sayısı ve personel tipi, bu personellerin kuruma nasıl kazandırılması ve eğitime ihtiyaç duyan personelleri araştırarak ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 5).

İşgören bulma ve seçme: İnsan kaynakları yönetiminde ilk ve esas işlev işe alma ve seçme işlevidir. Organizasyonun ihtiyacı olan yeteneklerin organizasyona kazandırılması, diğer bir deyişle doğru kişiyi doğru işle buluşturması gereklidir. Bu sayede organizasyonlar verimli ve etkin çalışabilir, maliyetlerini azaltma imkanı bulabilirler. Burada yapılacak doğru rejim ve doğru iş pozisyonuna yerleştirme uygulaması önemli bir başarı olacaktır. Bu sayede de çalışanlardan en üstün performans elde etme imkanı artırılırken, çalışanlarda potansiyellerini ortaya çıkarabilme fırsatı sağlanabilir. Bu etkinlik, organizasyonların rekabet gücünü arttıran önemli bir işlev haline dönüşebilir. Organizasyonların rekabet gücü çoğunlukla yaptıkları yeniliklerden ve yeni ürün-hizmet geliştirme yeniliklerinden kaynaklanabilir (Peçen, 2012: 4).

Eğitim ve geliştirme: Çalışanın kurumda işe başlaması ve ayrılması arasında geçen sürede, işteki verimliliklerinin sağlanması için yönetimin gösterdiği çabalar eğitim ve geliştirme tanımı kapsamına girer. Eğitim ve geliştirme süreci işletmede çalışan personellere sadece bir sürelik değil devamlı uygulanması gerekir.

Eğitim süreci iş başı eğitim ve iş dışı eğitim olmak üzere ikiye ayrılır. Personel işini gördüğü anda yerinde verilen eğitim işbaşı eğitimidir. Burada amaç, personelin işini aksatmadan, yerinde öğrenerek hem de uygulamasını yaparak işi benimsemesidir. İş dışı eğitim ise personelin görevin başında olmadan, işletme içinde veya dışarıda gerçekleştirilen eğitim faaliyetleridir.

Eğitim s¼recinin verimli olabilmesi için, personellerin motivasyonları y¼kseltilmeli, s¼rekli geribildirim verilmeli, işlerle ilgili pratik yapılmalı, ¼ğrendiklerinin işlerinde kullanabilmeleri sağlanmalıdır.

¼cretlendirme: Çalışanın tatmin olacağı bir ¼cret sistemini oluşturmaya ¼cretleme denir. İşletme ¼cret sistemini belirlerken her d¼zeydeki işini motive ederek işe çekmeyi, ve kaybetmemeyi hedeflemektedir. ¼cretlendirme fonksiyonu sadece saat karşılığı ve maaş olarak direk ¼cretlendirmeyi değil, ¼cret dışı yardımlar gibi dolaylı ¼cret sistemlerini de ¼stlenir. ¼cretler ayarlanırken çalışanların başarı oranlarıyla direk ilişkili olması, eşit işe eşit ¼cret verme, piyasa koşulları değerlemesi, ¼cret sisteminin işletmenin çalışma konusuna ve g¼revine uygunluğu esas alınmalıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 11).

İş g¼venliđi ve işçi sağlığı: İşçilerin sağlığı, oldukça olumsuz koşullar yaratan sanayi devriminden g¼n¼m¼ze ¼nemli bir sorun olarak karşımıza çıkmıştır.

Personelin sağlığını g¼venilir koşullarda çalışmalarını hedefleyen ve bu y¼nde çalışanların hem beyinsel ve hem de fiziksel olarak iyi durumda olmalarını sağlamaktır.

İş sağlığı ve g¼venliđinin amacına bakacak olursak aşağıdaki şekilde açıklamak m¼mk¼nd¼r.

Personelin bedensel ve beyinsel sağlık durumlarının y¼kseltilmesi ve bu durumun devamlılığının sağlanması.

İ ve dış çevrenin, idhal ve ihraç edilen malların sağlığıyla ilgili aykırı durumların ortadan kaldırılması.

Personellerin olađan¼st¼ kazalarla karşı karşıya kalacakları riskleri ortadan kaldırmak.

Personellerin psikolojik ve fiziki durumlarına g¼re uygun işlere atanması ve sonuç olarak çalışanların bedensel ve beyinsel olarak işlerinde daha verimli alışmaları (Ayan, 2011: 264).

Kurumsal sağlık personelin daha verimli, etkili ve işlerinde tatminedici olmalarını sağlayan bir kurumsal durumdur. Sağlıklı bir ¼rg¼tte t¼m kurumsal amaçlar personeli daha başarılı yapabilmelidir. Sağlıklı ¼rg¼t, sadece kendi içinde yaşamını

sürdürebilen değil, aynı zamanda uzun dönemde daha çok başarı elde eden bir örgüttür (Genç, 2007: 232).

Endüstri ilişkileri: işçiler, yöneticiler ve sendikalar arasındaki ilişkileri esas alan ve yasal düzenlemelere dayanan endüstri ilişkileri, bazı kurumlarda insan kaynakları departmanlarının görevleri içinde yer almaktadır. Esasen de sendikal hakların korunması ve toplu pazarlıkların düzenlenmesi gibi işlemler, genel yöneticiler ile insan kaynakları departmanı tarafından birlikte yapılır.

Kurumların amaçlarına ulaşmalarındaki en önemli etken departmanların iyi bir şekilde yapılandırılmasıdır. Bu bakımdan, kurumlarda yönetimin ayrılmaz hissesi olan insan kaynaklarının da, amaçlara ve hedeflere göre organize edilmesi gerekir (Dolgun, 2011: 29).

2.4. İnsan Kaynakları Yönetimini Etkileyen Çevresel Faktörler

Yoğun rekabet ortamı içerisinde örgütlerin stratejik amaçlarını gerçekleştirmesi, çevrenin yakından izlenmesi ve çevresel faktörlerde meydana gelen değişiklikler doğrultusunda önlemler alınmasını gerektirmektedir. Çünkü örgütler, örgüt kültürü, stratejisi, yapısı ve sistemleri gibi iç faktörler kadar, örgütün dışında mevcut olan teknoloji, rekabet, yasalar, sosyal değerler gibi faktörlerden ve bu faktörlerdeki değişimlerden de etkilenir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün kültürü, misyonu, stratejik amaçları, örgütsel yapısı gibi iç çevresel faktörler kadar, örgütün dış çevresinde mevcut olan sosyal ve ekonomik koşullar, teknolojideki değişiklikler, toplumsal kültür, yasal düzenlemeler, işgücü piyasasının yapısı gibi faktörlerden etkilenir. Bu nedenle yüksek performanslı bir insan kaynakları için çevrenin yakından izlenmesi önem arz eder.

Yoğun rekabet ortamı içerisinde örgütlerin stratejik hedefe ulaşabilmesi, çevrenin yakından izlenmesini ve çevresel faktörlerde meydana gelen değişiklikler doğrultusunda önlemler alınmasını gerektirmektedir. Çünkü açık sistemler olan örgütler, örgüt kültürü, stratejisi, yapısı ve sistemleri gibi iç elementler kadar, örgütün dışında mevcut olan teknoloji, rekabet, yasalar, sosyal değerler gibi elementlerden ve bu elementlerdeki değişimlerden de etkilenir. İç ve dış faktörlerin hepsi, örgütün İKY amaçları, stratejileri ve faaliyet planları üzerinde önemli etkiye

sahiptir. Bu doğrultuda stratejik yaklaşıma sahip İKY'nde de çevrenin izlenmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle İK yöneticisi ve profesyonelleri, çevreye uyumlu olarak İKY faaliyet ve uygulamalarını sürdürmesi stratejik açıdan kaçınılmaz bir durumdur. Söz konusu yöneticiler, çevrede neler olup bittiğini bilmeye ve çevresel faktörlerin İKY üzerindeki etkilerini belirlemeye gerek duyarlar. Aksi takdirde, bir çok İKY faaliyet ve uygulamalarının etkili bir şekilde yerine getirilmesi oldukça zorlaşacaktır. Örneğin, insan kaynakları planlaması yaparken çevresel faktörlerdeki değişimler ve eğilimler dikkate alınmazsa, sağlıklı bir işgücü arzı ve talebi doğru olarak öngörümlenemez. Personel tedarik ve seçimi işlevinin yerine getirilmesinde önemli aksaklıklar meydana gelebilir (Bingöl, 2006: 58).

İnsan kaynakları yönetimine direkt ve dolaylı olarak etki eden çevresel faktörler, iç ve dış faktörler olarak ele alınır.

2.4.1. Dış Çevresel Faktörler

Konumuz bakımından dış çevre, insan kaynakları yönetimini fiili ve potansiyel olarak etki eden bütün dışsal unsurları kapsamaktadır. Başka sözle, dış çevre, örgütün dışında oluşan ve onun performansını etkileyebilen bir çok etkenden oluşmaktadır (Bingöl, 2006: 61)

İnsan kaynakları departmanı kurumu, geniş bir bakış açısıyla birbirleriyle bağlantılı iç ve dış unsurların bağlantısından doğan ilişkiler bütünü olarak algılamak durumunda olduğundan insan kaynakları yönetimini etkileyen iç ve dış çevresel koşulları bilmek durumundadır. Çevre stabil veya hareketli olabilir.

Çevrenin incelenmesinde yöneticinin algılamaları da önemlidir. Bir yöneticinin durağan sayabileceği bir çevre bir başka yönetici tarafından dinamik algılanabilir. İnsan kaynakları yöneticisi hangi tür çevrede çalıştığını bilirse, insan kaynaklarını da ona göre yönlendirecektir. Çevrenin kişilikle ilgili eğilimlerden fazlaca etkilenmeden gerçekçi bir şekilde değerlendirilebilmesi için çevresel etmenlerin iyi incelenmesi gereklidir. Ancak, yöneticilerin genelde tüm çevreyi değil, kilit unsurları inceledikleri bilinmektedir. Bu tür bir davranış zaman ve maliyet tasarrufu sağlar. İncelenecek dış çevre etmenlerinin başlıcaları yasal, ekonomik, toplumsal unsurlar, hızla değişen teknoloji ve işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamıdır. Başlıca iç çevre unsurları ise örgütün misyonu, amaç hedef ve görevleri, politikaları, örgüt iklimi ve kültürüdür (Öznur, 2000: 43).

2.4.1.1. İşgücü

İnsan kaynakları yönetimini etkileyen faktörlerden biri de işgücü piyasasındaki işçilerin özellikleri, nicelik ve nitelikleridir. Bir kurumda ihtiyaç duyulan personel sistemini yaratabilmek için kurumun kendine fayda yaratacak çalışanların sağlmasına bağlıdır. Ülkedeki demografik değişiklikler, kurumun işgücü sağlayabilme düzenine etki etmektedir. İşgücü sayısı ve bunların yaş, cinsiyet ve eğitim gibi özellikler, hem kamu kurumlarını ve hem de özel kurumları çok yakından alakadar etmektedir.

2.4.1.2. Yasal Düzenemeler

İnsan kaynakları yöneticisinin her gün daha fazla önemli bir duruma gelmesinin belki de en önemli sebebi, çevredeki yasal düzenlemelere gerekli tepkiyi verebilmesidir. Devletin çıkardığı türlü mevzuat insan kaynakları politikalarına bütünüyle etki etmektedir.. İnsan kaynakları yöneticisinin yapması ve yapmaması gereken eylemleri belirten çok sayıda yasal düzenlemeler vardır ancak yöneticiler bu türde yasal mevzuatlara, yapabilecekleri eylemlerin neler olduğunu bilmek amacıyla yaklaşmak yerine, yetki alanlarını gösteren sınırlayıcılar olarak görmelidirler (Can, Akgün ve Kavuncubaş, 2001: 38)

2.4.1.3. Toplum

İşletmeler, içinde buldukları toplumsal sistemde yaranan tüm nitel ve nicel belirtilerden etkilenir. Bu da, kurumların etkin ve verimli olabilmesi için, toplumda ortaya çıkan sosyo-kültürel değişikliklere ayak uydurması gerektiği sonucunu ortaya koyar. Çünkü kurumun içinde olduğu toplumun sosyo-kültürel çevre etkenleri, başka bir ifade ile toplumun sahip olduğu değerler, eğitim veya din kurumları, kültürü, demografik özellikler vb. kurumlar açısından önemli yere sahiptir. Bu nedenle, toplum faktörü, İKY üzerinde de önemli bir baskı yaratan faktördür. Toplumun tutum ve inançlarının doğrudan karlılığı etkileyebileceğinden dolayı, bunlar kaçınılmaz olarak firmanın davranışına etki eder. Bir şirket, bir vicdana ve ahlaka sahipmiş gibi davrandığı zaman, onun sosyal sorumluluğa sahip olduğu sölenebilir. Bir çok şirket, bugün sosyal sorumluluk duygusunu ortaya koyan moral ve sosyal konularla ilgili kalıplar geliştirmiştir.

Bir kurumda temel amaç, karını en yüksek düzeyde tutmak ve devamlılığını sağlamaktır. Ancak kurum aynı zamanda toplumun refahını da düşünmek zorundadır.

Çünkü toplumun istek ve beklentilerini karşılayamazsa ve toplumun refah düzeyi düşerse, işletmenin de refahı düşüşe doğru gidecektir. Eğer işletme, toplumun ahlaki normlarına uygun davranırsatoplumun sosyal ve kültürel ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunursa, örneğin enflasyon oranının düşürülmesi konusunda ülke yönetimine yardımcı olursa, o işletmenin imajı artar ve varlığını sürdürme olanağı yükselir.

2.4.1.4. Sendikalar

İşçiler, iş koşullarının iyi hale gelmesi, ücret ve maaşların yükseltilmesi, üstlerin haksız yönetimine karşı kendilerini garantiye almak v.b. amaçlarla sendika kavramı altında bir çeşit kurumlaşma yoluna girmişlerdir. Sendikaların söz konusu olduğu işletmelerde örneğin ücret düzeyleri diğer örgütlüde çalışanlara nazaran yüksektir. Aynı zamanda ücret dışındaki çalışma koşulları da diğerlerine göre oldukça iyi durumdadır.

Öte yandan sendikalar, sendikasız sektördeki ücretleri, “tehdit” etkisiyle artırmaktadır. Yasal mevduatın varlığı, işverenlere sendikalaşmayı engellemek üzere, sendikasız içgörenlerin ücretlerini yükseltme dürtüsü getirir. Benzer nedenlerle, ücret dışı kıdem sistemi, ikna süreçleri, emeklilik ve sağlık ödenekleri gibi kazanımların uygulanması da mümkün olur.

2.4.1.5. Hissedarlar

Kurumlar aslında hissedarlara aittir. Kurum için çıkar grubu olarak bilinen pay sahiplerinin işletmenin kuruluşu ve çalışmalarını devam ettirmesi için varlık yatırımlarından dolayı yönetimin kurum yararına olacağı fikriyle yarattıkları programlara tesir edebilmektedirler. Şirket yöneticileri, şirket içi süreçlerin finansan bilgilerini gay sahiplerine bildirmek durumundadırlar.

Burada, hissedarlar adına işletmeyi yöneten profesyonel yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Zira, pay sahipleri insan kaynaklarının, işletme faaliyetindeki önemini kavrayamamış olabilirler. Ancak, her geçen gün daha da önem kazanan “önce insan” şeklinde yönetim anlayışı başarıda büyük rol oynamaktadır.

Bu bakımdan, hissedarların önemli karar organları olması anlamında, gelişmelerden haberdar olmaları ve böylece insana yönelik bir yönetim anlayışını benimsemeleri lazım (Özgen ve Yalçın, 2014: 20).

2.4.1.6. Müşteriler

İşletmelerin dış çevresel faktörlerinden biri olan müşteriler, üretilen mal ve hizmetleri tüketen, yarar sağlayan ve bu yararlar karşılığında belli bir ödeme yapan bireylerdir. Kurumların ürettiği mal ve hizmetler kurumlar için büyük bir hayati öneme sahiptir. Bu süreç sayesinde örgütler satışlarını sürdürürken hem de karlarını maksimize etme yoluna giderler.

Aslında müşteriler belli bir mal veya hizmeti satın alırken hem de tatmin olma ihtiyaçlarını giderirler. İşletme, çalışmalarını iyi düzeye getirebilmek için müşterilerin bu tatmin olabilme özelliğini her zaman göz önünde bulundurarak müşterinin taleplerini karşılamaya çalışır. Müşteriler, her zaman kaliteli ürünleri tercih ederler ve satış sonrası hizmet talep ederler. Bu durum, kuşkusuz bir firmanın yüksek kalitede mal ve hizmetler üretme kapasitesine haiz işgörenlere sahip olmasına bağlıdır. Bir kurumdaki çalışanların mutlu olması, işlerindeki motivasyon oranları onların iş yapma kapasitesine ve dolayısıyla kaliteli ürün üretimine etki edecektir.

Bu sebeple de, müşterilerin tatminini sağlamak amacıyla kaliteli ürün üretecek kapasitede işgörenleri işe atamak, motive etmek ve eğitime ve gelişmesine özen göstermek zorunluluğu vardır.

2.4.1.7. Rekabet

İş örgütleri hem mal veya hizmet, hemde işgücü piyasalarında yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalabilirler. Rekabet ortamında rakipler, sürekli olarak kaynakları elde etme mücadelesi içerisindeyler. Bu mücadele, ulusal sınırları aşarak uluslararası düzeyde devam etmektedir.

İnsan kaynakları bakımından rakipleri tetkik etmenin en önemli faydası, kurumda çalışan nitelikli elemanların rakip firmalara akmasının karşısını almak ve hem de rakip işletmelerin de nitelikli çalışanlarını kuruma çekebilmektir. Tabii bu amaçla yasal olmayan yollara başvurmak doğru değildir. İyi bir insan kaynakları yöneticisi, hem kendi örgütünde hemde rakip örgütlerde kilit noktalarda çalışanları tanıyabilmeli ve rakiplerin mevcut insan kaynaklarıyla neler yapabileceklerini kestirebilmelidir (Öznur, 2000: 52).

Tekelci bir durumda olmayan bir kurum benzeri mal ve hizmet üreten diğer kurumlarla rekabet içine girecektir. Örgüt, rekabette üstünlüğü sağlayabilmesi için rekabetçi çevreyi sürekli analiz ederek elde ettiği bilgiler doğrultusunda strateji

belirlemelidir. Böyle bir inceleme onlara, sürekli etkileşim halinde oldukları yakın çevrelerindeki fiili ve potansiyel rakiplerinin kapasite ve kabiliyetleri hakkındaki bilgiler doğrultusunda kendilerini değerlendirme ve bu çevre faktörüne karşı etkin stratejiler belirleme olanağı tanır.

Belirli bir coğrafik bölgede yeni işletmelerin faaliyete başlaması, yeni rakiplerin ortaya çıkması işgücü arzını azaltabilir. Bu nedenle firmalar, İK ihtiyaçlarını karşılayabilmek için politikalarını ve uygulamalarını değiştirmek zorundadır.

Ayrıca, aynı sektörde ve aynı coğrafik bölgede faaliyet gösteren rakip örgütlerin önerdikleri ücretler ve çeşitli sosyal ödeme ve hizmetler de incelenmesi gereken ayrı bir husustur. Çünkü rakipler ve rekabet durumu kadrolaştırmada başka bir önemli etkidir. Örgüt, rakiplerin ödediği ücretin altında bir ücretle işgücü talebinde bulunduğu daha düşük nitelikte insan istihdam etmek durumundadır.

2.4.1.8. Teknoloji

İnsan kaynakları planlaması yapan bireylerin teknolojide yaranacak değişiklikleri önceden kestirmesi bu değişikliklerin insan kaynakları planlarına ne tür etkiye bulunmasını belirlemesi gerekir. Teknolojide yaranan yenilikler bir bölümde ihtiyacı azaltırken başka bölümlerde insan kaynağı ihtiyacını arttırması söz konusudur.

2.4.2. İç Çevresel Faktörler

Kurumların kolay bir şekilde kontrol edemediği veya kontrolleri dışında kalan dış çevre etmenlerinin yanında, göreceli biçimde daha kolay kontrolde tutabildikleri iç çevre, insan kaynakları yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Başlıca iç çevre faktörleri; firmanın misyonu, stratejisi, kurum kültürü, üstlerin yönetim biçimi, ast-üst ilişkileridir. Bu faktörler, insan kaynakları departmanı ile diğer departmanlar arasındaki karşılıklı etkileşmeyi belirlemede de önemli bir etkiye sahiptir.

2.4.2.1. Misyon, Amaçlar, Hedefler ve Stratejiler

Misyon, işletmenin yapmakta olduğu işi ne amaçla yaptığının, toplumdaki varoluş sebebinin ve topluma katkısının tayin edilmesi için faydalı olan tanımlamadır (Öznur, 2000: 52).

Bir kurumun var olma nedeni onun görevleridir. İki örgütü inceleyelim: Bir kurum teknolojik anlamda içinde bulunduğu toplumda lider olmak istiyor. Bu tip bir

örgütün büyümesi için yeni süreçler ve ürünlerin yaratılması gerekmektedir. Buna karşın ikinci kurum daha konservatör bir büyüme yolunu seçebilir ve çok az risk üstlenebilir. Böyle bir koşulda bu kurum, sadece ilk kurumun sunduğu yeni ürün ve süreçlerin piyasada tutulmasından sonra bu işe girişebilecektir. Bu hedefleri hayata geçirebilmek için birinci kurum, yaratıcı fikirleri öncelikli gören bir çevreye ihtiyaç duyar. Bu da yüksek kapasiteli ve becerili elemanların işe alınmasıyla, geliştirilmesiyle gerçekleşecektir.

2.4.2.2. Politikalar

Karar vermedeki düşünce prosesine aydınlık getiren genel nizamlar politikalarlardır. Politikalar işlevlerin başarılmasında birer klavuz olup yargısal bir esnekliğe sahiptirler. Yönetim, hedeflere ulaşmak bir tanesi de insan kaynakları yönetimidir. İnsan kaynakları yöneticisinin faaliyetlerini etkileyebilecek bazı politikalar şunlardır:

- Çalışana güvenilir bir iş ortamı yaratmak,
- Çalışanı işe özendirmek,
- Ortaya kaliteli iş çıkarmak için ücret sistemlerini düzenlemek,
- Eşit istihdam imkanı yaratmak,
- Esas ekiplerin esas olarak iç kaynaklardan oluşumu (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001: 39).

2.4.2.3. Üst Yönetim Tarzı

Aynı zamanda örgüt kültürüyle de yakından ilişkili olan üst yöneticilerin değerleri, davranışları ve seçimleri kurum içi işlerin ne şekilde düzenleneceği konusunda önemli etkiler etmektedir.

Bir alt kademe yöneticisi astları karar almaya dahil etme ve onlara bazı konularda özgürlük verme eğiliminde olmasına karşılık üst kademe yöneticileri bunun aksine bir inancasahiplerse kuşkusuz alt kademe yöneticisi katılımcı yönetim yaklaşımında vazgeçmek zorunda kalır. Yani alt kademe yöneticisi üst yöneticinin tarzına uyum göstermek durumundadır.

2.4.2.4. Örgütsel Yapı

Örgüt yapısının işgörenlerin verimliliklerini motivasyonlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle İKY örgütsel yapıyla yakından ilişkili bulunmaktadır.

Bilindiği gibi iyerarşik yapıya sahip örgütler otokratik katı biçimsel ve bürokratik olma özelliğini gösterir. Halbuki genişkontrol alanına sahip basık örgüt yapıları daha esnek biçimsel olmayan ve daha fazla girişimci bir nitelik arz etmektedir. Bu nedenle bir örgütün yapısı işlerin nasıl tasarlanacağı kararların nasıl alınacağı işlerin nasıl yapılacağı ve örgütsel başarı için hangi tür işgörelere ihtiyaç duyulacağı konularında güçlü bir etkiye sahiptir.

2.4.2.5. İş Görenler

Bilindiği üzere bir kurumun üretiminde görevi olan ve kurumun en üst yöneticisinden en alt basamaktaki personele kadar tüm kurum üyelerine işgören denilmektedir. Bir işletmede istihdam edilen işgücünün özellikleri İKY de gözönüne bulundurulması gereken önemli bir çevresel faktördür. Çalışanların becerileri, eğitim düzeyleri davranışları, hedefleri, cinsiyetleri ve kişilikleri onların motive edilmelerinde arzu edilen bir davranış kalıbı içerisine girmelerinde eğitim ve geliştirilmelerinde ve ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. İKYnin belirttiğimiz işlevlerinin yerine getirilmesi esnasında çalışanların özelliklerinin dikkate alınması zorunludur.

2.4.2.6. Örgütün Diğer Birimleri

Üstlerin departmanlar arasında oluşan karşılıklı ilişkilerin bilincinde olmaları ve bu ilişkilerin kendileri için en faydalı olacak biçimde kullanmaları gereklidir. Sistemin verimli biçimde çalışması için üstler astları ile de işbirliği içinde olmak zorundadırlar. İşbirliği kurulmadığı takdirde bir çok şubenin etkinliği risk altına girecektir. Çünkü bir departmanın çıktısı diğerinin girdisi olabilmektedir. Bir başka deyişle örgütte tüm işlevler sistemin bir unsuru durumundadır. Bu nedenle İK sisteminin etkili olabilmesi için işlevsel emsalleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olmalıdır (Bingöl, 2006: 75).

2.5. İnsan Kaynakları Yönetimi İle Personel Yönetimi Arasındaki Fark

Tarihi gelişim sürecinde çalışan departmanı önceleri sadece kayıt tutan bir departman olarak yaratılmıştır. Bu bölümde tutulan kayıtlar genel olarak çalışanların kuruma girdiği tarih, özgeçmişleri, çalışana verilen ücret, örgüt içindeki pozisyonu, izinli, raporlu ya da devamsız olduğu günler, verilen disiplin cezaları gibi bilgilerden ibarettir.

1920'lerde sendikalar ve dış unsurların da etkisiyle çalışma ilişkilerinde değişiklikler yaranmış ve personel yönetimi kavramı genişletilmeye başlanmıştır.

1930'lu yıllarda sendika yasasının çıkması işletmelerin, sendikalarla ilişkilerin düzenlenmesine ayrı bir önem vermelerine yol açmıştır. Bu dönemde genellikle çalışma ilişkileri bölümü olarak adlandırılır personel bölümünden, bütün personel ve sendikal ilişkilerden doğan sorumlulukları ve işleri üstlenmesi istenmiştir. Buna göre işe alma, atama, terfi, nakil, ücret belirleme, işten çıkartma ve sendikalarla ilişkileri yürütme görevleri bu bölüme verilmiştir.

1960 yıllarında A.B.D. ve 1970 yıllarında Avrupanın önde giden ülkeleri, daha etkili, daha inkişaf etmiş ve daha çok kazandıran bir yaşam tarzının sadece makinelerle yaratılmayacağını, insan unsurunun esas alınmasının gerekli olduğunu anlamaya başladılar. Bu anlayışa geçerek yöneticiler, işçilerine yeni bakış açısı geliştirmeye başladılar.

İnsan kaynakları yönetimi çerçevesindeki faaliyetlerin hepsi, işletmenin kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerini hayata geçirilmesini, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını ve hem de kurumun sosyal sorumluluklarını yerine getirecek şekilde planlanmalı, organize edilmeli ve yönlendirilmeli, denetlenmelidir.

Tarihsel süreç bakımından kısa bir şekilde ele aldığımız bu gelişmelerden de görüldüğü üzere personel yönetimi ile insan kaynakları yönetimi kavramları arasında önemli farklar görülmektedir. (Geylan ve diğ., 2013: 6).

Kısaca özetlersek çizelge 2.1'de bu farklılıkları daha açık görebiliriz.

Çizelge 2.1: Personel Yönetimi İle İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar.

PERSONEL YÖNETİMİ	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
İşlem merkezli	Birey merkezli
Operasyonel etkinlik	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Durgun bir stürüktür	Hareketli yapı
Birey maaliyet ögesidir	Birey önemli bir girdidir
Şu anki durum, düzğü	Misyon ve vizyon
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi
İşini yapan birey	İşi yönlendiren birey
İç planlama	Stratejik planlama

3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

3.1. Performans Değerlendirme Kavramı Ve Önemi

Aynı üniversiteyi ve aynı bölümü bitiren, aynı eğitimi gören, aynı görevde çalışan iki bireyin zaman geçtikten sonra yolları ayrılır ve birisi yukarı basamaklara doğru adımlarken, diğer birey alt kademelerde kalabilir. Bireyler arasında yaranan böyle bir farklılığın sebebi o bireylerin performanslarıdır.

Performans, bir işi yapan kişinin veya grubun, belirlenen amaçlara ne derecede yaklaşabildiğinin nicel ve nitel olarak ortaya konmasıdır.

Örgütsel açıdan performans, bahs edilenlerden farklı bir anlam kesp etmemektedir. Örgütsel performans, kurumdaki amaçların yerine getirilmesinde gösterilen çaba şeklinde tanımlanabilir. Örgütün hedeflerinin veya görevlerinin ne kadar yerine getirilmesi ölçüsüne dayanır.

Performans değerlendirmenin en önemli amacı, önceden saptanan kriterler ve standartlar doğrultusunda performansı arttırmak, belirlenen kriterleri ve standartları sağlamayan işgörenlerin eğitime ihtiyaç duydukları alan ve alanları ortaya çıkarmaktır.

Performans değerlendirme, bir kurumda pozisyonunun ne olduğuna bakmadan bütün işçilerin çalıştıkları işlerinin, faaliyetlerinin artılarının, eksilerinin, bir bütün olarak belirlenmesidir.

Performans değerlendirme, bireyin istenilen bir konudaki verimliliğini ve başarısını ölçen bir çalışma türüdür. Verimlilik ve başarı düzeyini ölçmek de hiç kolay bir iş

değildir. Bunun da başlıca sebebi performans değerlemenin insan unsurunu esas almasıdır (Bayraktaroğlu, 2011: 103).

Yukarıdaki tanımları, bir bütün olarak değerlendirdiğimizde, performans değerlemesi, işçilerin işindeki başarısını değerlendirme sürecidir. Performans değerlemesi, yapılan iş üzerine değil işi yapan personel üzerine odaklanır, personelin işteki başarısı, tutumu, kültürel durumu ve özelliklerini esaslı bir biçimde ortaya koyan, çalışanın firmanın verimliliğine olan faydalarını değerlendiren planlı bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2014: 214).

Personeller, yaptıkları işlerde başarıları veya başarısızlıkları ile ilgili geri bildirim almaya ihtiyaç duyarlar. Performans değerlendirme çalışan bakımından bir ihtiyaç olduğu gibi örgüt bakımından da çok önemli bir ihtiyaçtır. Çünkü performans değerlendirme, örgütteki personellerin mevcut çalışma durumları hakkında bilgi verip yarar sağladığı gibi, örgütün de amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir araçtır.

Performans değerlendirme sürecinin aşağıdaki faydaları sağladığı bilinmektedir:

- Gözlemcileri gözlemlendiği çalışanlar konusunda uyarır. Çalışanların kendilerine özgü becerilerini değerlendirmelerle tanıtır ve buna göre davranılır.
- Tüm işgörenlerin zayıf ve güçlü taraflarını ortaya çıkaran bilgiler üretir.
- Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılır.
- İşgörenlerin kapasitesi ve sağladıkları başarı konusunda bilgi kaynağı olarak kullanılır.
- Değerlemeler, ast-üst ilişkisinin iyileşmesinde önemli rol oynar.
- Personelin aldığı geribildirim sayesinde kendi zayıf yönlerini belirlemesine yardımcı olur.
- Etkin bir eğitim programının düzenlenmesine katkı sağlar.
- Üstün yetenekli işgörenlerin tanınmasına yardımcı olur.
- İşten ayrılacak kişilerin belirlenmesine katkıda bulunur (Bayraktaroğlu, 2011: 105).

İnsan kaynakları yönetimi personelinin en önemli faaliyetlerinden biri iş gücünü korumak ve geliştirmektir. Çalışanların seçimi ve işe alımı sırasında sarf edilen güç ve ortaya çıkan maliyetten sonra, çalışanları geliştirmek ve onların tüm kapasitelerini kullanmalarını sağlamak önemlidir. Standart bir performans

değerlendirmesi süreci, örgütlerin performanslarını arttırmalarına, motivasyon çabalarını yükseltmelerine, birçok moral sorununu çözmelerine yardımcı olmaktadır (Çetin ve Özcan, 2013: 122).

3.2. Performans Değerlendirmenin Ana Hatları

3.2.1. Performans Değerlendirmenin Amaçları

Performans değerlendirmenin esas görevlerinden biri de, iş performansı hakkında bilgi elde etmektir. Bu bilgi üst yönetim tarafından alınan kararlarda önemli olacaktır. Maaşların artmasına, ödüllendirmelere, eğitim düzeyine, disiplin kararlarına ve diğer yönetsel sistemle ilgili kararlar genel olarak performans değerlendirme sürecinde alınan bilgilere dayanmaktadır. Bir kurumun yönetici ekibi, performans değerlendirme sürecinden aldıkları veriler olmadan karar vermeleri zorlaşacaktır. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer işlevlerde olduğu gibi performans değerlendirmeleri de her hangi bir gruba ayrımcılık yapılmadan yasalara uygun şekilde düzenlenmiştir.

Performans değerlemesi sürecinin en önemli diğer bir amacı da çalışanların performanslarını ölçme sonucu onlara yaptıkları işler hakkında geribildirim vermektir. Bu geribildirim personellere olumlu olarak verilince bu işçilerin çalışmaları bakımından çok faydalı olacaktır. Çünkü çoğu çalışan bu tür geribildirimlerle motive olacaktır ve özgüvenleri artacaktır. Geribildirimlerle hem de çalışanların kurum içinde kariyerlerinin ne derecede ilerlediğini görebileceklerdir (Bayraktaroğlu, 2011: 104).

3.2.2. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Teoride, bir performans değerlendirme sistemi, kurumsal ve kişisel hedefleri bir hedef-oluşturma prosesiyle birbiriyle ilişkilendirir ve insan kaynakları yönetimine ilişkin kararlara varılmasında önemli bilgiler elde etmesine yardımcı olur. Yapılan araştırmaların sonuçları, performans değerlendirmenin, performans beklentilerini belirleme; eğitim ihtiyacını saptama; kariyer danışmanlığı sağlama; iletişimde kolaylık sağlama; ödüllendirme; terfi etme; işçilerin motivasyonu, kontrol ve örgüt kültüründeki değişiklikleri gerçekleştirmek için kullanıldığı görülmüyor.

Performans değerlendirmede alınan bilgilerin, insan kaynaklarının diğer alanlarında da kullanılması söz konusudur. Bu alanlar kısaca şöyle açıklanabilir:

İnsan Kaynakları Planlaması; bir firmanın insan kaynakları planlaması yapılırken, kurumdaki tüm çalışanların, esasen de yukarı konumda olan üstlerin terfi edebilmelerini ve kapasitesini belirleyen bilgilerin varlığı önemlidir. Oldukça ileri düzeyde yapılmış performans değerlendirme sistemi, bu verilerin sağlanmasına katkıda bulunmak için kurumdaki insan kaynağının artı ve eksi yönlerini ortaya çıkarır.

Tedarik ve Seçim; performans değerlendirme puanları, işçilerin performansını tahmin etmede faydalı olabilir. Bu bilgilerden, davranışsal iş görüşmelerinde elde edilen birey tepkilerini değerlendirmede de faydalanılabilir. Değerlendirme puanları, hem de, tedarik ve seçim işlemlerinin geçerli olup olmadığını anlamak için de faydalı olmaktadır.

Eğitim ve Geliştirme; bir performans değerlendirme sürecinin en önemli sayılan yararlarından birisi kurumdaki çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyacının belirlenmesinde faydalı olabileceğidir. Hangi personelin hangi konularda ve ne derecede eğitime tabi tutulması gerektiği belirlenmelidir. İnsan kaynakları departmanı ve yöneticiler belirli bir eğitim programı yaratır ve performans değerlendirme sonucu eksik yönleri tespit edilmiş çalışanlar bu programlarla eğitim almış olurlar. Tabi ki böyle bir değerlendirme süreci işçilerin tam olarak eğitilmesine garanti veremez, ancak eğitim ve geliştirme sürecini daha verimli biçimde hayata geçmesinde faydalı olur.

Kariyer Planlaması ve Geliştirme; kariyer planlaması ve geliştirme kişisel ve kurumsal olarak ele alınabilir. İki halde de performans değerlendirme sonucunda ulaşılan bilgilerin, bir personelin artı ve eksilerini ve bireyin gelişme kapasitesini anlamada önemli rol oynar. Üstler, bu verileri, çalışanlara kariyer planlarını yapmak için kullanabilirler.

Ücret ve Maaş Programları; performans değerlendirmede varılan bilgiler, ücret belirlemeleri kapsamında kararlara varabilmek için önemlidir. Performans değerlendirme sürecinde alınan bilgilerden ücret artışı ve başka maddi ödüllerin verilmesiyle ilgili kararlarda faydalanılmaktadır.

Örgüt-İçi İşgören İlişkileri; performans değerlendirmede çalışanların ihtiyacı ve bu ihtiyaçların ne derecede önemli oldukları da görülebilir. Örneğin özgüven, motivasyon için önemlidir. Değerlendirme sonucunda çalışanın özgüven ihtiyacına sahip olduğu ortaya çıkmışsa, yönetici bu ihtiyacı gidermek için o personelin motivasyonunu artırabilir (Bingöl, 2006:329).

3.2.3. Performans Değerlendirmenin Avantajları Ve Dezavantajları

3.2.3.1. Performans değerlendirme avatajları

Yöneticiler İçin Yararları; Her ne kadar performans değerlendirme sistemi kurumlarda bazı üstlerce bazen günlük koşuşturmada ilaveten bir maliyet ve zaman kaybı olarak bilinse bile, kurumda iyi yürütülmüş bir performans değerlendirme sürecinden en çok yine yöneticiler faydalanacaktır. Performans değerlendirme yolu ile yöneticiler;

- Planlama ve denetimde daha çok verimli olur.
- Çalışanlar ile üstler arasındaki ilişkileri iyi yönde etkiler.
- Çalışanların artı ve eksilerini görmelerini kolaylaştırır.
- Personelleri değerlendirirken kendi güçlü ve zayıf yönlerini keşf ederler.
- Çalışanları tanıdıkça onlara daha çok inisiyatif sahibi olmalarına olanak sağlarlar.
- Yöneticilik maharetlerini geliştirirler.

Astlar İçin Yararları; performans değerlendirme değerlendirilen açısından yararları da şu şekilde özetlenebilir;

Astlar;

- yöneticilerin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdiklerini görürler,

- artılarını ve gelişmesi gereken eksik yönlerini görürler,
- kurum içindeki görevlerini daha iyi belirlemiş olurlar,
- aldıkları geribildirimlerle özgüvenlerini artırır ve motivasyonları yükselmiş olur.

Organizasyon İçin Yararları; yukarıda üstler ve çalışanlar için değinilen yararları, değerlendirmenin kurumun tamamı için daha genel olumlu sonuçlar yaratmasını sağlar. Bunlardan önemli olan bazıları aşağıda verilmiştir;

- kurumun verimliliği artar,
- mal ve hizmette kalite artması göze çarpar,
- eğitim ihtiyacı ve eğitilmesi gereken çalışanlar daha kolay tespit edilir,
- insan kaynaklarının planlanması için ihtiyaç duyulan veriler çok daha güvenli şekilde elde edilir,
- kişilerin gelişme kapasiteleri daha kolay anlaşılır,
- kısa vadeli insan kaynakları ihtiyaçlarının karşılanmasında esneklik yararır (Sadullah ve diğ, 2013: 219).

3.2.3.2. Performans değerlendirmenin dezavantajları

Performans değerlemenin bahs edilen avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da vardır. Bunlar aşağıdaki gibidir;

- adaletli bir performans değerlendirme sisteminin olmayışı çalışanların motivasyon oranını düşürür.
- Değerlemeye tabii tutulan işgörenler eleştiriye cevap vermiyorsa günlük ilişkilere zarar verebilir,
- Çalışanlar geçmişte yaptığı işlerle ilgili kötü deneyimler kazanmışsa bu durum onların bugünkü değerlendirmelerine de olumsuz yansıtılabilir.
- Değerlemeyi yapanlar bazen olumsuz geribildirim vermekten kaçınabilir ve bu da kurum için tehlikelere yol açabilir,
- Aynı zamanda değerlemeyi etkileyen ayrımcı veya ırkçı tutumlar da sergilenebilmektedir,
- Değerleme süreci zaman ve maliyet bakımından pahalı olabilmektedir (web 1).

3.2.4. Performans Değerlendirme Sisteminde Olması Gereken Özellikler

Mükemmel bir performans değerlendirme sisteminin olmamasına karşın, her sistem belirli özelliklere sahip olmalıdır. Bu özelliklerden önemli olduğu kabul edilenler aşağıda özetlenmiştir.

İş ile İlişki; performans değerlendirmede en temel kriter, “iş ile ilişki” kriteridir. Değerlendirme kriterlerinin iş analizi vasıtasıyla belirlenmesi gerekir. İnisiyatif, heves, hırs, bağlılık ve işbirliği gibi kişisel faktörler, açık bir şekilde önemli olan faktörlerdir. Bununla birlikte, sadece iş ile ilişkili faktörlerin değerlendirilmesinde kullanılması gerekir.

Performans Beklentileri; yöneticiler ve astlar, değerlendirme döneminden önce performans beklentileri konusunda anlaşmaya gitmelidirler. Astlar, kendilerinden beklenen davranışların, performans düzeyinin ne olduğunu bilmek durumundadırlar.

Standardizasyon; aynı iş grubunda ve aynı üstün gözetim altında olan astların aynı değerlendirme yöntemiyle değerlendirilmeleri gerektiği anlamına gelir.

Eğitilmiş Değerlendiriciler; işgören performansını değerlendirme sorumluluğu, yaygın olarak kişinin çalışmasını doğrudan gözlemleyen birey veya bireylere verilir. Değerlendirme kim tarafından yapılırsa yapılsın, değerlendiricilerin değerlendirmeyi nasıl gerçekleştirecekleri konusunda eğitimleri gerekir. Eğitim, değerlendirilecek işgörenlerin nasıl ölçeklendirileceğini ve değerlendirme görüşmelerinin nasıl yürütüleceğini kapsamalıdır.

Sürekli Açık İletişim; çalışanların çoğu, performanslarının hangi düzeyde olduğunu ve işlerini ne kadar iyi bir şekilde ifa ettiklerini bilmeye ihtiyaç duyarlar. Etkili bir değerlendirme sistemi, sürekli olarak bireylere geri bildirim sağlar. Performans değerlendirme çalışmalarına başlamadan önce, bu çalışmaların hangi amaçla yapıldığı hakkında çalışanlara açık bir şekilde bilgi verilmelidir (Bingöl, 2006: 348).

3.2.5. Performans Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Bütün kurumlarda performans değerlendirme sisteminin önemi ve verimliliği, sisteme olumsuz etki eden etkenlere karşı stratejiler geliştirmeye bağlı olmaktadır. Bu stratejilerde başarılı olduğu takdirde, kurum bakımından performans değerlendirmesinin faydası yükselecektir.

Şimdi örgütlerde performans değerlendirmesini etkileyen faktörleri inceleyelim:

- a) *İşin Niteliği, Kişilerin Davranışları ve Sendikalar:* Çalışanları tutum ve davranışları açısından ele alındığında bazı çalışanların değerlendirmelerine daha fazla önem verilebilmektedir. Özellikle değerlendirmeye önem veren çalışmalar, değerlendirme iyi yapılmadığında, eşitlik beklentisi motivasyon teorilerinde ileri sürüldüğü gibi moral kaybına uğratmakta, verimlilik düşmekte ve işten ayrılmalar artmaktadır. Yöneticinin tutumu, biçimsel değerlendirme sisteminin adaletli veya adaletsiz kullanımına yol açabilmektedir. Ayrıca sendikalar da performans değerlendirmede etkili olabilmekte, yapılan sözleşmelerle biçimsel olmayan değerlendirmeleri engellemeye çalışmaktadırlar.
- b) *Hangi Hususların Değerlendirileceği Hususu:* Performans kriterleri olarak işin türü, miktarı, kişinin diğerleriyle geçinmesi gibi kriterler dikkate alınabilmektedir. Bu ölçütleri belirlemede en önemli nokta ise, bireyin kişiliğini değil, başarısını ölçmeyi mümkün kılabilmesidir. Bundan dolayı başarı ölçütleri özellikle işin kendisinden doğmalı ve doğrudan doğruya işe ilişkin olmalıdır.
- c) *Değerlendirmenin Ne Zaman ve Hangi Sıklıkta Yapılacağı Hususu:* Değerlendirmeler genellikle yılda bir kez yapılır. Sabit dönemler yerine bireyin işe alınması veya yükselmesinin yıl dönümü gibi, kişilere göre farklı aralıklarla da değerlendirmeler yapılmaktadır. Zaman aralıklarını belirlemede dikkat edilmesi gereken nokta, başarı değerlendirmesinin sağlayacağı verilerden en sağlıklı şekilde yararlanılmasıdır.
- d) *Değerlendirmeyi Kimin Yapacağı Hususu:* Değerlendirmeyi çalışanın ilk amiri ile birlikte ikinci ve üçüncü derece amirleri yapar. Ayrıca dışarıdan gelen biri ya da iş arkadaşları da kişiyi değerlendirebilir. Genelde ilk amirin değerlendirme yapması yaygındır. Uygulamada tarafsız bir değerlendirme için ikinci ve üçüncü derece amirler de sürece katılabilmektedirler. Çalışanların iş arkadaşları tarafında değerlendirilmesi durumunda bireyler arasında karşılıklı güvenin kurulmuş olması ve aralarında parasal ödemeler ve yükselme açısından

rekabet olmaması gereklidir. Yöneticinin astları tarafından değerlendirilmesi sonucunda genelde daha gerçekçi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ancak burada amirden hoşnut olmayan astın objektif davranmama ihtimali de çok yüksektir (Tortop ve diğ, 2013: 284).



3.3. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci altı aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar, aşağıda kısaca özetlenmektedir:

3.3.1. Değerleme Ortamının Hazırlanması ve Kriterlerin Belirlenmesi

Öncelikle, işletme ortamının değerlemeye hazır hale gelmesi gerekir. Hazırlık çalışmalarından en önemlisi, sendikaların ve çalışanların konudan haberdar edilmeleri ve doğru bir şekilde bilgilendirilerek çalışmalara katılmalarının sağlanmasıdır. Diğer bir önemli konu, değerlendirme kriterleridir. Değerleme neye göre yapılacaktır ve çalışanlar hangi kriterlere göre başarılı ya da başarısız olarak kabul edileceklerdir? Kısacası performans unsurlarının neler olacağı belirlenmelidir. Tüm bunların da önceden belirlenmesi ve üzerinde anlaşma sağlanması gerekmektedir.

3.3.2. Değerlendirme Standartlarının Belirlenmesi

Performans değerlendirme süreci, aslında örgütsel amaçlara uyumlu olarak performans standartlarının oluşturulmasıyla başlar. Bu standartların anlaşılır, açık, ölçülebilir ve objektif olmaları gerekir. Belirlenecek standartlar, işletmenin geçmiş yıl verileri, iş etütleri sonuçları, sektör uygulamaları ya da örnek alınan lider işletmelerin mevcut standartları doğrultusunda olabilir. Ancak her durumda, standartların gerçekçi ve ulaşılabilir özellikte olmalarına dikkat edilmelidir.

3.3.3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

Performans değerlemenin, işletmenin ve işin özelliklerine göre hangi zaman aralıklarında yapılacağı belli olması ve çalışanların da bunu bilmeleri gerekmektedir. Değerleyicilerin ve çalışanların kendilerini hazırlamaları ve değerlendirme uygulamasının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, değerlendirme aralıklarının belirlenmesi gereklidir.

3.3.4. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Eğitimi

Değerlemeyi yapacak olanların belirlenmesi ve özellikle de gerekli eğitimleri almış olmaları çok önemlidir. Bu eğitimlerde, işler, yöntemler ve çalışanlar hakkında ayrıntılı bilgiler verilerek, objektif ve sağlıklı bir değerlemenin yapılması sağlanmaya çalışılır. Elde edilen bilgilerin doğrudan yansımaları ve güvenilirlikleri

açısından bu aşamaya ağırlık verilmelidir. Değerlemeyi yapacak olanlar, bir yandan bu süreçle ilgili teknik bilgilerle donatılırlarken diğer yandan da değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecekleri sorunlar ve objektif olmaları konusunda bilgilendirilirler. Değerlemecilerin sayısı, işletmenin, işin, seçilen yöntemin ve çalışanların özelliklerine göre değişebilir.

3.3.5. Değerleme Yönteminin Uygulanması

Performans değerlendirme amacına yönelmiş olan çok sayıda metottan bahsedilebilir. Bunlar, kurumun, görevin ve personellerin özellikleri, belirlenen hedefler, seçilmiş yöntemin yararları ve sakıncaları gibi etmenler dikkate alınarak belirlenir. Sonraki aşamada ise, ayrıntılı şekilde seçilmiş performans değerlendirme yöntemi uygulamaya girer.

3.3.6. Değerleme Sonuçlarının Geribildirimi

Performans değerlendirme ile ilgili sonuçların elde edildiği bu aşamada, performans değerlendirmesini yapanların değerlemeye tabi tutulan işgörenlerle görüşmeleri ve sonuçlarla ilgili onlara bilgi verilmesi önemlidir. Böylece personeller, kendileriyle alakalı değerlendirme sonuçlarını görürler ve bu sonuçlara göre artı ve eksileri olan konularda kendilerini geliştirmeleri için işbirliğine giderler. Ancak buradaki amaç çalışanların cezalandırılması olmadığından, bu görüşmeler çok hassas şekilde yapılmalıdır.

Görüşme sırasında değerlemeci, astını küçük görmek veya aşağılamak gibi yanlış bir tutum içine girmemeli, yıkıcı değil yapıcı yönden çaba harcamalıdır. Bir yandan geçmiş dönemin sorgulanması yapılırken diğer yandan da gelecek dönemin hedefleri yeniden gözden geçirilmeli ve sürekli iyileştirme amaçlanmalıdır (Dolgun, 2007: 174).

3.4. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çalışanların performanslarını belirlemeye yönelik çok sayıda yöntemler belirlenmiştir. Bu yöntemlerden bazıları performans değerlendirme kavramını yaranmasından günümüze kadar gelen klasik yöntemlerdir. Diğerleri ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kaldığı durumlarda ve bazı sorunların ortaya çıkmasıyla yaranmış olan modern değerlendirme yöntemleridir (Sadullah ve diğ., 2013: 240).

Yönetmelik yapısal değişken olduğu için ve çalışma grupları artık üretim birimi olarak görülmeye başladığından dolayı, performans değerlendirmeleri de artık grup değerlendirmelerini daha çok ele almaktadır.

Yeni performans değerlendirme sistemlerinin de verimli, anlaşılır ve önyargısız şekilde değerlendirmeler yapılmasını sağlayarak grupların toplam üretimlerinin artırılmasında faydalı olacakları düşünülmektedir.

Tezin bu bölümünde söz konusu yöntemler klasik/modern ayırımıdan farklı bir anlayış içinde bölümlendirilecek ve esas yönleri ile açıklanacaktır.

3.4.1. Kişilerarası Karşılaştırmalara Dayalı Yaklaşımlar

Bu yöntemde değerlendirmeler, bir çalışanın performansını bir veya birden çok çalışanla karşılaştırması sonucun belirlenir. Çalışanlar birbirleri ile karşılaştırılarak başarı oranlarına göre sınıflandırılır. Bu yaklaşımla belirlenmiş yöntemler aşağıda özetlenmiştir.

3.4.1.1. Doğrudan sıralama yöntemi

Doğrudan sıralama yöntemi en basit ve maliyeti yüksek olmayan bir yöntemdir. Bu yöntemde bir çalışan diğer çalışanla kıyaslanıyor. Doğrudan sıralama yönteminde üstler, bütün işçileri en başarılıdan en başarısızına doğru sınıflandırır (Can, Akgün, Kavuncubaş, 2001: 117).

3.4.1.2. İkili karşılaştırma yöntemi

Doğrudan sıralamaya göre daha sağlam bir değerlendirme yöntemi olan ikili karşılaştırma yöntemi ise her bir kişinin diğerlerine göre kıyaslanmasıdır.

Bazen bu yöntemde çalışanların isimleri yazılı olan kartlar kullanılarak kolaylık sağlanabilir. Şekil 1’de de görüldüğü gibi, önceden belirlenmiş çiftlerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda başarılı olan kişinin yanına yazılan işaretler toplanır ve en çok işareti olandan en az işareti olana doğru sıralama yapılır.

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

$$n = \text{karşılaştırılacak kişi sayısı}$$

Örneğin; 30 personelin bulunduğu bir grupta, toplam 435 karşılaştırma, 100 personel için 4950 karşılaştırma yapılması gerekir. Bu nedenle yöntem, sağlıklı biçimde en

fazla 30 işgörenin değerlendirilmesinde kullanılır. Veya çok sayıda işgörenin karşılaştırılması zorunluluğu varsa, önceden bunların gruplandırılması ve daha sonra gruplardaki başarılılar arasında ikinci bir karşılaştırma yapılması önerilebilir.

Çizelge 3.1: İkili Karşılaştırma Yöntemi.

	Şahin	Meriç	Cenk	Fikriye	Simten	Top
Şahin		1	2	2	2	7
Meriç	1		2	2	2	7
Cenk	0	0		2	1	3
Fikriye	0	0	0		1	1
Simten	0	0	1	1		1

Basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemlerinin günümüzde kullanım alanları çok limitlidir. Çünkü bu yöntemlerde kişiler sayısal olarak değerlendirilmedikleri için kişiler arası başarı ve başarısızlık oranları saptanamamaktadır. Ancak bu yöntemler amaçlara göre yönetim ya da diğer tekniklerin sonuçlarını kontrol etmek veya desteklemek için kullanılabilir (Bayraktaroğlu, 2011: 118).

3.4.1.3. Zorunlu dağıtım yöntemi

Zorunlu dağıtım yöntemi değerlendiricilerin değerlemeye tabi tuttukları çalışanları öznel yargılarla değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde kümelenmelerini ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkları önlemek amacıyla geliştirilmiş bulunmaktadır. Devamlılık içinde olan global sistemin normal dağılım gösterme kriterine karşı, bazı değerlendirme yapanlar, çok iyigörüşlüyse, çalışanları değerlemenin en yüksek veya orta yerlerinde gruplandırabilirler. Zorunlu dağıtım yöntemi, bu eğilimlerin karşısını almak maksadıyla değerlendirmelerin önceden belirlenmiş ve normal aralıklı dağılımına uygun bir sisteme göre dağıtılmasını sürdürmektedir.

Bir anlamda bu, değerlendirme ölçeği sürecinin bir varyansıdır. Üstlere veya çalışanlara, önceden tespit edilmiş yüzdelere göre işgörenlerin her bir boyut üzerindeki gruplara yerleştirmeleri emri verilir.

En yaygın dağılım kalıbı;

Minimum	Sonra Gelen	Orta	Sonra Gelen	Maksimum
%5	%15	%25	%35	%45

Sıralama, ikili karşılaştırma ve zorunlu dağılım yöntemleri, karşılaştırma yöntemleri grubuna dahil olmaktadır. Bu yöntemlerin belirlediği esas bir zorluk, bir grup içerisindeki her bir bireyin göreceli rollerini belirlemede hiçbir hükmün mutlak olmamasıdır (Bingöl, 2006: 341).

3.4.2. Ortak Performans Özelliğine ve Standartlarına Dayalı Yaklaşım

Bu yaklaşım, her çalışanın performansını diğer çalışandan bağımsız olarak kendi iş tanım içerisinde esas görür ve değerlemeye tabii tutar. Bu yaklaşımın önceki kişilerarası karşılaştırmalara dayalı yaklaşımdan farkı, kullanılan değerlendirme yöntemlerinin birden çok olması ve ortaklaşa düzenlenmesidir.

3.4.2.1. Grafik değerlendirme ölçekleri

Grafik değerlendirme ölçeği yöntemi, performans değerlendirmesi için kullanılan en basit ve en popüler yöntemdir. Grafik değerlendirme ölçeği her bir kişilik özelliği için bazı özellikleri ya da performans boyutlarını (“iletişim” ya da “takım çalışması” gibi), bir takım performans değerlerini (“yetersiz”den “mükemmel”e gibi) listelemektedir. Bu yöntemde bir iş grubunu oluşturan çalışanlar topluca değerlendirilebileceği gibi her bir çalışanın belirli başarı faktörlerine göre değerlendirilmesi de yapılabilmektedir.

Eğer ayrı bir değerlendirme yapılacaksa her bir çalışanda aranan özellikler ve nitelikler ile, işletmede geçerli olan kurallara göre performans faktörleri saptanır. Daha sonra bu faktörlere göre bir ölçek hazırlanarak değerlendirme yapılır. Tablo 2’de örnek bir grafik değerlendirme ölçeği görülmektedir (Çetin ve Özcan, 2013: 128).

Çizelge 2.2: Örnek Grafik Dereceleme Ölçeği

İşgörenin Adı Soyadı:	İş Ünvanı:				
Bölümü:	İş No:				
Değerlemeyi Yapan:	Değerleme Tarihi:				
DEĞERLEME FAKTÖRLERİ	ÖLÇEK				
	Çok Yetersiz Yetersiz Normal Yeterli Çok Yeterli				
İŞ BİLGİSİ					
ÜRETİM MİKTARI					
ÜRETİMİN KALİTESİ					
BİRLİKTE ÇALIŞMA					
YARATICILIK					
KARAR VERME					
DEVAMLILIK					
DİKKAT: Bu ölçekle değerlendirme yaparken yukarıda isim yazılı çalışmanızı düşünerek her bir başarı faktörü için düşüncenizi ilgili alana işaretleyiniz.					

3.4.2.2. Kritik olay yöntemi

Amirlerin astlarının görev sırasındaki davranış ve eylemlerini sistemli bir biçimde izlenmesi ve izleme sonuçlarını kaydetmesi yöntemidir. Yöntem savaşlar sırasındaki gözlemlerden ve uygulamalardan esinlenilmesi sonucu oluşmuştur. Savaş sırasında görevini yapmak üzere giden havacıların işlerini ne düzeyde yaptıkları ve tutumları iyice izlenmiş ve ilgili kişilerin de yardımıyla kritik olay listesi düzenlenmiştir. Daha sonra da çalışanlar bu listede belirtilen kritik olaylara uygun ya da uygun olmayan davranışları saptayarak değerlendirmişlerdir (Tortop ve diğ, 2013: 282).

Kritik olay tekniğinin esas presipi, insanların elde ettikleri başarıları arasındaki önemli genel farkların, onların olumlu veya olumsuz davranışlarından kaynaklanmasıdır. Bu davranışlar günlük davranışların aksine, hemen hemen bütün bireylerin yeterli olarak yaptığı tamamen otomatik olarak yaptığı faaliyetlerdir. Bu

nedenle bir kimsenin başarısının yeterli ölçüsünü elde etmek için en iyi yol bu olağandışı davranışların iyi ve ya kötü kaydını tutmaktır. İşte bu yöntemde yöneticiler çalışanları gözlemek ve onların gerçekleştirmiş olduğu olağanüstü durumları not etmekle görevlidirler (Bayraktaroğlu, 2011: 123).

3.4.2.3. Kontrol (işaretleme) listesi yöntemi

Değerlendiricini üstlerindeki mükellefiyeti indirmek için, Kontrol Listesi Yöntemi üzerinde durmaktadırlar. Bu yöntemde göre yöneticiler, çalışanların başarı düzeylerini ölçmekten çok, onlara işleri ile ilgili bazı fikirler sunarlar.

Kontrol Listesi Yönteminde, personelin yaptığı işi ve tutumlarını belirlemek amacıyla bir dizi problemin bulunduğu bir liste kullanılır. Sorular genellikle EVET-HAYIR şeklinde cevaplanır. Yönetici, çalışanla ilgili bir soruya cevabın EVET veya HAYIR olduğunu göstermek için (V) işareti kullanır. Başka bir şekilde de çalışanın kriterlerini ve davranışlarını ortaya koyan değişik derece tanımları kullanılır. Yönetici, işgörenin durumunun bu tanımlardan hangisine uygun olup olmadığını belirledikten sonra yanına yine (V) işareti koyar veya en uygun olanını seçer (Şekil 3).

- a) Ağırlıklı Kontrol Listesi: İşle ilgili çeşitli kritik olaylardan oluşan sorular/cümleler düzenlendikten bu verimliliği ölçen her cümleye puan verilir (0 ve 10 arasında). Yapılan iş davranışlarından kurumun kazandığı en büyük fayda yüzdesine göre puanlama yapılır. Yönetici bu puanlamayı bilmeden işgöreni değerlendirir (Şekil 4.)
- b) Güçlendirilmiş Kontrol Listesi: Zorunlu tercih yöntemidir. Yönetici kümelenmiş seçim kriterlerinden her kümeden birini seçerek değerlendirmeyi yapar. Basitliliği ve maliyetinin az olması bilinmektedir. Fakat o gruptaki işçinin özelliğini belirten bir cümle yer almıyorsa mecburen işaretlenen seçenek sıkıntı yaratabilir (web 2).

Çizelge 3.3: Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol Listesi Formu	
Adı-Soyadı:	Departman:
Değerlendirenin Adı:	Tarihi:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlediğiniz çalışanın iş yapma durumuna en uygun cümlelerin hizasına çizgi üzerine X işareti koyunuz. İşgörenin görevini yapmasını ve tutumlarını tam olarak belirtmeyen cümlelerin karşısına işaret koymayınız.	
Görevi olmadığı durumda kendine iş arar
Göreviyle ilgili esas olan bilgilere sahiptir
Onun yönetiminde olan astlar iyi çalışırlar
Çalışanları geliştirmeye yönelik işlere önem verirler
Çalışma şekli pek hoş karşılanamamaktadır
Çalışma şekli düzenli değildir
Yeni bir görev verildiğinde o göreve odaklanır
Gelişimiyle ilgili önerilere aldırmaz
Yeni bilgilere açıktır
Sorumluluk sahibi olmaktan kaçınır
Diğerlerin güvenini kazanmak için uğraşır
Görevi zamanı işini yarım bırakır
Diğer çalışanlar tarafından taktiredilir
Karışık görevleri yapmayı sever
Sunumda zorluklar yaşar
Matematik problemlerinde iyidir

Bir çok koşullarda değerlendirici, her ağırlık derecesi hakkında bilgili olmayabilir, ancak pozitif sorulardan negatif sorulara doğru ayırım yapabilir. Böylece istenirse, eğilim hakkında yargıda bulunabilir. Bu durumda değerlendiricinin esaslı bir çalışma yapıp yapmadığını bilmek için aynı soru iki kere, farklı biçimlerde sorulur. Aynı sonuca ulaşırsa, yönetici düşüncelerinde samimidir demektir.

Sonuç olarak cevapların geçerli olup olmadığı anlaşıldıktan sonra değerlendirme şeması, işaretlenen tüm değerlerin ağırlık ortalaması alınarak puanlanır. Ağırlıklı puanların toplanmasıyla çalışanın performans düzeyi belirlenir (Bingöl, 2006: 343).

Çizelge 3.4: Ağırlıklı Kontrol Listesi

Madde	Ölçek Değeri
Arkadaşlarını gereksiz yere gücendirir	4
Müşterilerle çok samimi ilişki kurar	3
Ürettiği mallar kalitelidir	10
Diğerlerine fazla sorumluluk yüklemeyiz	0.9
Çalışma yerini temiz tutulmasını sağlar	8
Uzun dönemli planlama yapamaz	9
Maliyetlere karşı duyarsızdır	7
Astlarından çok şey yapmasını ister	5
Ürünlerden dönemsel olarak örnekler alır	6
Üstlerine fazlaca danışmaz	1

3.4.2.4. Zorunlu tercih yöntemi

Bu yöntemin esası, çalışanın üzerine aldığı görevde bir takım davranışlar sergiler ve bunlardan bir kısmı olumlu, bir kısmı olumsuzdur. Olumlu olanların bazıları başarı için esas teşkil etmekte, diğerleri kurum ve başarı için esas değildir. Olumsuz davranışlarda bazıları görevin yapılabilmesi için önemlidir ancak bazı negatif davranışlar iş başarısına doğrudan tesir etmez. Yukarıda sayılan varsayım ile çalışanların iş başarısını etkileyen üstün ve eksik taraflarının tespit edilmesi gereklidir. Bu yöntemin uygulanması çalışana maksimum ve minimum uyan kalıpların seçilmesi ve uzmanlar tarafından analizinden ibarettir. Yöntemin çalışanın başarısını tespit etmede gerçeğe dayalı veriler ortaya koyduğu bilinmektedir. Yöntemin uygulanması, esasen değerlendirici kendisine verilen iki seçimden birisini, değerlendirilen çalışana en iyi ifade eden kalıp olarak seçmesi biçiminde olacaktır. Sonuç olarak performans yönünden çalışanlar belirlenmiş gruplarda yer almaktadır (Çimen, 2009: 22).

3.4.2.5. Davranışsal temellere dayalı derecelendirme ölçekleri

Davranışsal değerlendirme ölçeği performans değerlendirme sonuçlarının çalışanlar tarafından kendilerini geliştirmek üzere kullandıkları bir yöntemdir. Bu yöntem ayrıca yöneticiye sonuçları açıklamada daha fazla rahatlık katmaktadır. Davranışsal

değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesinde birinci olarak, kritik olay yöntemi uygulanacaktır. Kritik olay yöntemi ile çalışan ve yöneticilerden iş başarısı ile ilgili bilgiler toplandıktan sonra bu bilgiler genel sınıflar veya iş başarısı kapsamında kümelendirilir. Her bir boyut performans değerlendirmede birer ölçek olarak belirlenir. Üçüncü aşamada kritik olaylar ikinci aşamada belirlenen sınıf veya boyutlar içinde yerleştirilir. Dördüncü aşamada, kritik olaylarda belirlenen davranışları 7 ya da 10 aralıkla derecelendirilir.

3.4.3. Bireysel Performans Standartlarına Dayalı Yaklaşımlar

Bu yaklaşımda, işçilerin gerçekleştirdikleri amaçlara, elde ettikleri sonuç göre belirledikleri kişisel standartlara göre değerlendirilmektedirler. Bu yaklaşımda iki önemli yöntem görülmektedir.

3.4.3.1. Doğrudan indeks yöntemi

Bu yöntem, açıkladığımız diğer yöntemlere göre farklılıklar göstermektedir. Amaca dayalı yaklaşım dışındaki iki yaklaşım yöneticinin çalışanı değerlendirmesiyle oluşmaktadır. Bu durumda da yukarıda bahs ettiğimiz gibi özellik sorunu ortaya komaykatıd. Buna karşın, doğrudan indeks yöntemi, etkinlik, devamsızlık gibi nesnel ve kişisel olmayan ölçeklere göre değerlendirme yapar. Örneğin bir yöneticinin başarısı, yönetici olmadığı zaman da işini yönetici olduğu gibi yapan veya yöneticinin emrindeki çalışanın işteki devamlılığına göre değerlendirilebilir. Personelin verimliliği nitelik ve nicelik olarak ikiye bölünür. Nitelik ölçütleri müşteri şikayetleri sayısı, bozuk ve hatalı ürün sayısı gibi ölçüleri ele alabilir. Nicelik ölçütlerine örnek olarak da bir saatte üretilen ürün miktarı, satış miktarı, hizmet edilen müşteri sayısı verilebilir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 188).

Doğrudan indeks yönteminde bir büro memuru için kullanılabilecek ölçüt örnekleri aşağıda gösterilmiştir. Tablo'dan da anlaşılacağı üzere yöntem sayılabilen ve somut rakamlara dayalı bir uygulamadır.

Çizelge 3.5: Doğrudan İndeks Yöntemi

İndeks Yönteminde Kullanılan Ölçüt Örnekleri	
Büro Memuru	
İç veya dış müşteri şikayet sayısı	Kazandırılan yeni müşteri sayısı
Maliyetlerin azalma miktarı	Günlük mesai ihlal sayısı
Meydana gelen iş kazası sayısı	Belli bir dönemdeki satış miktarı
Hazırlanan evrak miktarı	Belli bir dönemdeki üretim miktarı
Klavye kullanım hızı	Hatalı işlemde kaybedilen zaman
Yazım sırasındaki hata miktarı	Cevaplanamayan telefon miktarı
Hatalı ürün miktarı	Hatalı işlemin maliyeti

3.4.3.2. Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi

Amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirme yöntemi, amaçlarla yönetim anlayışının performans değerlemeye uygulanmasıdır. Bu değerlendirme yönteminde, işgörenin başarısı kişisel özelliklerine göre değil amaç ve sonuçların gerçekleştirme derecesine bakılarak değerlendirilmektedir. Yapılan bir araştırmada günümüzdeki organizasyonların %35.4'ü amaçlara göre yönetimi, işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesinde bir araç olarak kullanmaktadır.

Amaçlara göre yönetim yaklaşımı, bir performans değerlendirme olarak kullanılacak ise yapılması gereken işlemler şu şekilde sıralanabilir:

- ASGDY'nin içeriği, nasıl uygulanacağı ve uygulanması halinde sağlayacağı faydalar konusunda tüm yöneticilere ve işgörelere bilgi verilerek benimsenmesinin sağlanması,
- Yönetimin ilgililer tarafında onaylanarak uygulamaya geçilmesi konusunda karara varılması,
- Her değerlendirme dönemi başında üstlerle astların, organizasyon, birim ve birey amaçlarını, başarı ölçütlerini ve gerçekleştirilmesi öngörülen sonuçları belirleyecekleri ortaktoplantıların yapılması,

- Her değerleme d6nemi sonunda, elde edilen başarıların ve ulaşılan sonuçların, ast ve üstlerin bir araya geldikleri toplantılarda ve katımlı y6ntemlerle değerlenmesi,
- Y6ntemin belirli zaman aralıkları ile g6zden geçirilerek gerekli g6rlen yerlerinde değişikliklerin yapılması, varsa eksikliklerin giderilmesi ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesi için bilimsel çalışmaların ışığı altında yeniden düzenlenmesi.

Bu değerleme y6nteminin başarıyla sonuçlanabilmesi için, tüm ilgili y6netici ve işg6renler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca toplantıların istenilen Şekilde gerçekleşmesi, işg6renlerin toplantılara isteyerek katılmaları onların sisteme olan desteğinden kaynaklanmaktadır. Değerleme y6ntemi başında ve sonunda yapılan toplantılara, üstlerle birlikte astların da katılması bu değerleme y6nteminin işg6renlerin desteğine açık olduğunu g6stermektedir. Değerleme y6ntemi ile ilgili olarak değinilmesi gereken bir diğer nokta da, bu değerleme y6nteminde y6neticilerin, işg6renlerin performanslarını geliştirmeleri konusunda taşıyıcı rol stlenmeleridir. Y6neticiler, işg6renleri izleyerek onların amaçlarının geliştirilmesi konusunda yardım sağlamaktadırlar.

Bu y6ntem, değerlemede 6nceden eblirlenen amaçları esas alması itibarıyla objektif bir niteliğe sahiptir. Y6ntemin düzenli ve eksiksiz uygulanması halinde y6neticilere ve işg6renlere dolayısıyla organizasyona başarı sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2011: 123).

3.4.4. Diğer Perfromas Değerlendirme Y6ntemleri

Yukarıda üç grup içinde ele alınan performans değerlendirme y6ntemleri, geçmişten günümüze kadar gelmiş en bilinen değerlendirme y6ntemleridir. Bu y6ntemlerin yanı sıra, yakın geçmişte ortaya çıkmış ya da eskiden beri kullanılmasına rağmen artık 6nemini yitirmiş pek çok değişik y6ntemde vardır. Aşağıda bu y6ntemlere ait bilgilendirme yapılmıştır.

3.4.4.1. 360 derece performans değerlendirme y6ntemi

360 derece performans değerlendirmesinde amaç, çalışanın, y6neticiler, proje y6neticileri, i ya da dış müşteriler tarafından doğrudan ya da dolaylı bir rapor aracılığı ile değerlendirilmesi ve performans resminin çok y6nl bir Şekilde ortaya konmasıdır. Bu y6ntem, tüm iş ilişkilerinde çalışanın ne 6lde başarılı olduğunu

ortaya koyar. Bu sistemin “360 derece” sıfatıyla adlandırılmasının sebebi çalışanla ilgili performans bilgilerinin sadece yöneticiden değil çalışanın çevresindeki herkesten toplamasıdır. Amaç, davranışları yargılamaktan ziyade tanımlamaya yöneliktir. Sonuçta değerlendirme, bireylerin çalıştıkları ortamı bilen tanıyan bir grup insan tarafından yapılmaktadır. Bu yöntem aynı zamanda 360 derece geribildirim olarak da adlandırılmaktadır. Yöntemin son aşaması bireylerin geribildirimini yorumlayabilecekleri ve kendi gelişmelerini sağlamak için gerekli olan aksiyon planını hazırlayabilecekleri bir rapor düzenlemektir.

Yöneticisinden günlük çalışma ortamında performansıyla ilgili geribildirim alan bir çalışanın nasıl çalıştığı ya da etkinliğini nasıl arttırabileceği konusunda diğer arkadaşlarının fikrini merak etmesi yani performansını daha geniş bir açıdan görmek istemesi doğal bir davranıştır. Çünkü farklı bakış açılarıyla yapılmış bir performans değerlendirme daha sağlıklıdır.

Bir çalışanın gelişmesi demek aynı zamanda örgütün gelişmesine bir katkı sağlaması, diğer çalışanları motive etmesi ve üretimin artması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişilerin hangi konularda kendisini geliştirmesi gerektiğini bilmesi örgüt için olumlu bir durumdur. 360 derece performans değerlendirmesi liderlik gelişimi, işe alma, başarı planı ve kariyer yönlendirmede kullanılabilecek güçlü bir yöntemdir.

Yöntem, örgütlerde işi en iyi bilen kişinin perspektifinden çalışmalarının nasıl görüldüğü ile ilgili yeni bilgilerle, kişilere özellik katan, üretkenlik ve morali arttıran bir araçtır. 360 derece geri bildiriminde, örgütsel stratejinin bir yönü olarak, bir grup insana çalışanların beceri ve performanslarını tanımlamalarını sağlayan sorulardan oluşur bir anket uygulanır. Biriktirilen veriler çalışana kendisiyle ilgili açık bir görüş sağlayan bir raporla iletilir. Bu rapor hem çalışanın güçlü yönlerini nasıl sürdüreceğine hem de açıklarını nasıl kapatacağına dair yol gösterir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001: 188).

3.4.4.2. Takıma dayalı performans değerlendirme

Günümüzde kurumlar, rekabet avantajı yaratmak, problemleri işbirliği ile hall etmek ve işçilerin yaratıcı özelliklerinden daha çok faydalanmak için takım çalışmasına ağırlık vermektedir. Takımlarda problemler grup halinde tartışılmakta ve çözümler üretilmekte veya daha anlaşılır bir örnekle projeler gerçekleştirilmektedir. Böyle durumlarda takımda yer alanların kişisel çalışmaları veya performanslarının ölçümü

zor olmakta veya mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, takıma dayalı performans değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır. Bu yöntemin başlıca özelliklerinden biri, personeller arasında rekabeti değil, işbirliğini ve yardımlaşmayı teşvik etmesi ve grup dayanışmasını sağlamasıdır.

Daha önce firmaların takım çalışmasına üstünlük verdiğini ve bu nedenle de takımların da bir bütün olarak performanslarının değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştık. Ancak takımı bir bütün olarak değerlendirmek kolay değildir. Çünkü işletme politikaları, örgüt kültürü, diğer takımlarla işbirliği, genel ve özel çevre koşulları, gerekli kaynaklar gibi takımın başarısını etkileyen çeşitli faktörler söz konusudur. Bu nedenle takım çalışmalarında hem takımın performansı, hem de kişilerin ayrı ayrı performansı dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Takıma dayalı performans değerlendirmede üç faktörden yararlanılmaktadır:

- Tüm takımca başarılan, süreç kalitesini esas alan süreç geliştirme miktarı: Takım tarafından başarılan süreç geliştirme miktarı; çıktılarla, sonuçlarla, süreç ölçümüyle ve müşteri tatminiyle ölçülür. Bu ölçüler ağırlıklandırılır ve tek bir puan durumuna getirilir. Bu puan, takımın her üyesine tahsis edilir.
- Takımın süreç geliştirme çabalarına bireyin katkısı: Bireyin katkıları; takım toplantılarında yapılan katkıları, bireyce yapılacak süreç analizini vb. içerebilir. Yapılan katkılar takım performansına yansımış olmalıdır.
- Süreç geliştirmek ve takıma katkıda bulunmak için çalışan tarafından geliştirilen yeteneklerin düzeyi: Bu, kişinin süreç iyileştirmek amacıyla geliştirmeye çalışılan yetenekler açısından harcanan çabaların yönetici tarafından değerlendirilmesidir. Bu değerlendirmenin amacı, çalışanın teknik gelişiminin farkına varılıp ödüllendirilmesidir.

Diğer bir yandan takıma dayalı performans değerlendirmenin başarısı için aşağıda belirtilen koşulların oluşturulması gerektiği ifade edilmektedir.

- Firmalarda işçileri, performans yönetimi, süreç geliştirme ve ölçme, beklentiler ve ödüllendirme mekanizmaları konusunda eğitmek,
- Ürün, hizmet ve süreç ölçütleri toplamak,
- Amaçlara göre performansı izlemek,

- Çalışanlara geri bildirim yapmak,
- Süreç geliştirimi üzerinde yoğunlaşmış takımları ödüllendirmek.

Kısaca, takıma dayalı performans değerlendirmede belirtilen üç faktör açısından değerlendirme yapılmaktadır. Burada sadece takım tüm olarak değerlendirilmemekte, fakat aynı zamanda bireylerin takım başarısına katkıları dikkate alınarak değerlendirmeleri yoluna gidilmektedir (Bingöl, 2006: 347).

3.5. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, yöneticilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Halbuki uygulamalarda yöneticilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin etkinliği büyük bir ölçüde etkilenmektedir. Bu hataların bir kısmı sistemi iyi tanımamaktan ve özellikleri konusunda iyi bilgilendirilmemekten kaynaklanır.

Bu bölümde asıl üzerinde durulacak hata türleri, daha çok çalışanın bilinçsiz şekilde yaptığı değerlendirme hatalarından oluşacaktır. Bu tür hatalar zaman zaman çalışanın hafızasının zayıf olmasından, bazen de kişinin yaşadığı bazı psiko-sosyal süreçlerden kaynaklanabilir.

3.5.1. Hale Etkisi

Hale etkisi yöneticinin, çalışanın performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları fark etmemesi ve bu yüzden hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir.

Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir. İlk karşılaşmada kişi değerlendiriciyi olumlu ya da olumsuz etkilemiştir ve değerlendirici de kısa bir süre içinde edindiği bu ilk izlenime göre değerlendirmelerini sürdürecektir. Örneğin, ilk anda olumlu yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumsuz yönlerini görmeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirecektir.

Hale etkisini açıklayan diğere bir konu da, kişinin performansının bir yönü/boyutunun olağanüstü iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenecek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır. Örneğin, yaratıcılık konusunda olağanüstü performans gösteren bir kişinin, diğere performans boyutlarında da olağanüstü başarılı olarak değerlendirilmesi gibi. Özellikle değerlendirici, kişi hakkında tüm bilgilere sahip değilse, bu tür hataları yapma ihtimali artmaktadır.

Hale etkisinin ortaya çıkmasına neden olan diğere bir durum da, değerlendiricinin, performansın değerlendirildiği kriterler/faktörler arasındaki farkı anlamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen değerlendirme faktörlerinin seçiminde yapılan hatalar (faktörler arasında geçişim olması gibi) değerlendiricilerin bu tür sorunlarla karşılaşmasına neden olmaktadır. Örneğin ekip çalışması yapabilme ve işbirliği faktörleri arasındaki geçişim gibi. Sistemden kaynaklanan herhangi bir sorunun olmadığı durumlarda, değerlendirme faktörlerinin neyi ölçmek istediğini tam anlamadan, bu faktörlerin birbirlerinin aynı olduğunu düşünerek değerlendirme yapan kişiler de hale etkisi altında kalmış olacaklardır.

Hale etkisinin varolduğu değerlendirmelere dayandırılan kararlar, açıktır ki organizasyonun çıkarları açısından olumsuz sonuçlar yaratacaktır. Ayrıca değerlendirilenlere sağlıklı/doğru geri-besleme sağlamak da bu gibi hataların varlığında oldukça güçleşecektir.

Bu tür hataların önlenmesi ya da azaltılması yönünde pek çok öneri geliştirilmiştir. Özellikle bu hatayı bilinçli olarak yapmadığı varsayımından hareket edildiğinde, verilecek eğilimle yolu ile değerlendiricilerin bilinçlenebileceği ve bu tür hataları yapmaktan kaçınacağı ifade edilmektedir.

Ayrıca bazı performans değerlendirme uygulamalarında verilen puanları ya da yapılan değerlendirmeleri destekleyici, kişinin performansına ilişkin örnek ve olayların belirtilmesi istenerek, değerlendirme hataları önlemeye çalışılmaktadır.

Bu konuda başka bir varsayım da, gözlem süresinin artması ile hale etkisinin azalacağı yönündedir. Ancak bu konuda yapılan araştırmalar, uzun süreli beraberliklerde yöneticinin astlarının davranışlarına daha fazla alışması sonucu, hale etkisinin de arttığını göstermiştir (Sadullah ve diğ., 2013: 235).

Çizelge 3.6: Halo Eğrisi Tablosu

DEĞERLEME FAKTÖRLERİ

İnisiyatif Yeteneği			X		
İş Birliği Yeteneği			X		
İş Çıkarma Yeteneği		X			
İş Başarma Yeteneği				X	
İş Bilgisi			X		
DEĞERLEME DERECELERİ	1	2	3	4	5

3.5.2. Kişisel Önyargı

Değerlemeciler performans değerlemesini yaparken cinsiyet, din, ırk, siyasi düşünce, yabancı kökenli olma ve benzer faktörlerin etkisinde kalarak önyargılı bir davranış sergileyebilmektedir. Örneğin, uygulamada pek çok yönetici bazı işlerin sadece erkek işi olduğunu, kadınların bu işleri yapamayacaklarını düşünerek görevlendirme ve işe alma işlemlerinde yanlı davranmaktadır. Aynı şekilde, bazı ülkelerde yabancı işçilere karşı yöneticilerin yanlı davranışları da doğru ve güvenilir bir değerlemeyi engellemektedir. Önyargılı bir performans değerlemesi, sadece yönetsel açıdan sakıncalı olmayıp, aynı zamanda yasal açıdan da bazı yükümlülükleri doğuran bir hatadır (Özgen ve Yalçın, 2014: 221).

3.5.3. Merkezi Eğilim

Personel hakkında çok iyi veya kötü deme cesaret ister. Birçok yönetici astlarını iki aşırı uçtan birine göre değerlemek istemez. Böylesine iddialı bir yargının baş ağrıtıcı olacağını düşünen yöneticiler çoğunlukla değerlendirme kağıdının merkezinde yer alan değerleri işaretlemeyi yeğlerler. Böylece merkezi eğilim hatası gündeme gelir. Sonuçta değerlendirilen personel ekseriyetle değerlendirme kağıdının ortasında kümelenir (Tortop ve diğ., 2013: 285).

3.5.4. Konsantrasyon Hataları

Konsantrasyon hatası kişileri performans standartlarına göre değil birbirlerine göre değerlendirince ortaya çıkmaktadır. Kişileri bazen karşılaştırmak uygun olsa da,

performans değerlendirmesinde genel olarak diğer kişilere göre değil, performans standartlarına göre karşılaştırma yapılmalıdır (etin ve zcan, 2013: 135).

3.5.5. Mhasama ve Katılık

Bir çok yöneticiler devamlı bir şekilde çalışanlara asıl performanslarının üzerinde veya gerçek performanslarından aşağı derecede bir puanlama yapma eğilimindedirler. Başka bir deyişle, bu yöneticiler “eksik veya fazla notlu öğretmenlere” benzerler.

Mhasama bir yöneticinin, kurumdaki çalışanını değerlendirirken çalışanın performansını gerektekenden yüksek olarak ortaya koymasıdır. Mhasama hatası yapan değerlendiriciler, çalışanları performansları ile ilgili mesul tutmak için bir sebep olmadığını varsayarak veya onların motivasyonlarını yükseltmek yükseltmek için çalışanların performanslarını gerçek performanslarından daha yüksek olarak değerlendirirler.

Olumlu/yüksek puan vermeye yönelme genellikle aşağıdaki sebepler yüzünden ortaya çıkar:

- Çalışanları tarafında takdir edilme isteği,
- Değerlendirme zamanı çalışanlar ile çatışmamak ve çalışanda negatif düşünceler yaranmasının karşısını almak,
- Diğer yöneticilerin daha yüksek puanlama yapacağını düşünerek, onların çalışanlarını terfi, zam vb. yöntemlerden daha fazla, kendi çalışanlarının daha az faydalanacakları korkusu,
- Çalışanları yüksek puanlar vererek onları motive edecek, beceri ve etkinliklerini geliştirmede faydalı olma arzusu,
- Kendi alışanlarının diğer departmanlardakinden daha yukarı, kendisinin de daha iyi bir yönetici olduğunun görülmesini istemesi,
- Sevmediği bir çalışanını iyi bir şekilde değerlendirerek başka departmanlara yönlendirme isteği,
- Kurumdaki göstericilerin yukarı olmaması.

Mühasamanın tersi ise katılıktır. Katılık çalışanların elde ettikleri performans düzeyinden daha düşük bir performans düzeyinde gösterilmesidir. Değerlendirici performansı olduğundan aşağı derecede görer, değerlemeni genellikle çalışanların eksilerine göre yapar. Bu değerlendirmeler performansı aşağı salacaktır.

Değerlendirmede olumsuz/düşük puan ya da derecelere yönelmenin sebepleri de bu şekilde sıralanabilir:

- Başarılı olan bir astın ileride kendi yerini alacağı düşüncesi,
- Kendisini kolay beğenmeyen bir değerlendirici olarak gösterme isteği,
- Kurumdaki göstericilerin çok yüksek olması.

3.5.6. Tek Ölçüt

Genellikle bir çalışanın yaptığı birden çok görevi ele alır ve bu görevler iş tanımlarında tayin edilir. Eğer değerlendiren bütün değerlendirmesini bir ölçüğe göre yaparsa bazı sorunlarla karşılaşır. Görevin iyi bir şekilde ile tanımlanması için bütün işlerin tam bir şekilde yerine getirilmesi gerekirken, değerlendirici tek ölçütle değerlendirme yapar ve performans değerlendirmesi bu şekilde yapılırsa çalışanların yaptığı görevlerin tek önemli kısmının bu iş olduğu biçiminde doğru olmayan bir kanaat ortaya çıkar. Diğer işler, işgören tarafından değerlerini yitirir. Nihayet sağlam bir değerlendirme sürdürülmezse ve kuruma kardan çok zarar getirir (Bayraktaroğlu, 2011: 131).

4. MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİNİN AZERBAYCANDAKİ İŞLETMELERDE UYGULANMASI

4.1.Araştırmanın Metodolojisi

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Konusu

Yapılan araştırma ile Azerbaycan'daki işletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin, ne sıklıkla, hangi yöntemlerle, kimler tarafından yapıldığı ve performans değerlendirmenin kurumun verimliliğine olan etkileri, çalışanların motivasyonunda sağladığı değişikliklerin ne yönde olduğunu ortaya koymak ve genel olarak kamu ve özel kesimde uygulanan performans değerlendirmesinde oluşan farklılıklar ve bunların nedenlerinin açıklanması amaçlanmıştır.

Globalleşen dünyada işletmeler rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla verimli ve etkin bir şekilde çalışan personellere ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun için de çalışanların motivasyonları son derece önemlidir. Kurumlarda, üstlerle çalışanların birlikte hedefler belirlemesi, sürekli iletişim halinde olmaları, çalışmalarını birlikte yapmaları ve elde edilen sonuçların birlikte değerlendirilmesi çalışanların işteki verimliliğini daha da arttırarak, işbirliğini kurumlarına kazandırmış olacaktır. Bunun için de, aktif bir süreç olan performans değerlendirmenin işletmelerde uygulanması ve bunun çalışanların işteki başarısı üzerindeki etkilerini tespi etmek, kurumun verimliliğine önemli katkılar sağlayacağı bilinmektedir.

Bu konuyu araştırmadaki amaç, Azerbaycan'da modern sistem üzerine kurulmuş şirketlerde insan unsurunun ne derecede önemli olduğu, insan kaynaklarına verilen önem ve bu öneme göre çalışanların performansının değerlendirilmesi konusundaki hassasiyet, bu değerlendirme sürecinin nasıl yapıldığı, kimler tarafından yapıldığı ve

kuruma olan etkilerini görmektir. Genel olarak çağdaş insan kaynaklarına önem verilip verilmediği veya hala geleneksel personel yönetim sistemlerinin kullanılmakta olup olmadığı konularına açıklık getirilmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmayla firmaların yapısal özellikleri, performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme tekniklerinin kuruma etkileri arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.1.2. Araştırma Sorusu

Araştırmanın başlıca sorusu, Azerbaycan'daki kamu ve özel kurumlarla yerli ve yabancı sermayeye sahip kurumların firmaların yapısal özelliklerinin, performans değerlendirme kriterleri ve performans değerlendirme tekniklerinin kuruma etkileri arasında ilişki var mıdır? Bu ilişkiler sayesinde, Azerbaycan'daki firmaların modern performans değerlendirme teknikleri kullanımının firmaların sermaye yapıları, büyüklükleri ve kuruluş tarihlerinin farklılık oluşturup oluşturmadığı, ve bu yapıların ve kullandıkları performans ölçme tekniklerinin kurum üzerinde ne gibi etkilerinin olduğu araştırmanın asıl sorusunu oluşturmaktadır.

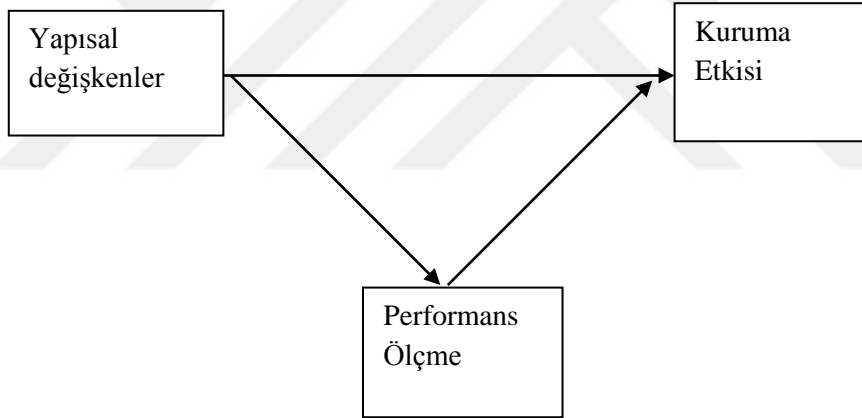
4.1.3. Araştırmanın Modeli

Yapısal değişkenler, yani firmanın yapısal bilgileri (kuruluş yılı, işçi sayısı, kamu/özel, yerli/yabancı sermayeye sahip olması) çalışanların performansı ve kurumdaki performans değerlendirmeyle ilgili bağlantılar kurularak, aralarındaki ilişki ortaya konacaktır. Bir devlet kurumunda performans değerlendirme daha çok yıllık olarak yapılırsa ve bu süreç daha çok üstler tarafından yapılmaktaysa kurumun performans değerlendirme süreci yeteri düzeyde olmayabilir ve istenilen sonuçları veremeyebilir. Bu durum, yerli kurumlar için de söylenecek olursa yabancı kurumlara oranla performans değerlendirme süreci tam algılanamamaktadır. Özellikle Azerbaycan'daki devlet kurumlarında genç personel yetersizliği gibi bir durum sözkonusu iken ve pozisyonlarda daha çok emeklilik yaşı geçmiş personel çalıştırılıyorken, bu durum modern sisteme geçişte engel olarak görülmektedir ve kurumun performans değerlendirme sürecini özel sektörlere göre daha aşağı düzeylere çekmektedir.

Çalışanların performans değerlendirme sonuçlarının sadece ücret artışını belirlemek için bir araç olarak görülmesi değil, kurumdaki personelin eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi için de önemli olduğu belirtilmelidir.

Diğer yandan performans değerlendirmenin çalışanların üstleri tarafından yapılan şirketlerde çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ast-üst ilişkisi daha belirgin şekilde görülüyor. Geribildirim sadece üstler tarafından verilmesi performans değerlendirme sonuçlarını bir bakıma sınırlamaktadır. Çünkü geribildirim çalışanın hem üstleri, hem astları ve iş arkadaşları ve hem de müşteriler tarafından verilmesi onun artı ve eksi yönlerini daha net bir şekilde tanımlamasını sağlayacaktır.

Bu nedenlerle, araştırmanın modeli, Şekil 1’de görüldüğü gibi; Firmanın yapısal değişkenlerinin performans ölçme kriterlerine etkisi, yine Firmanın yapısal değişkenlerinin ve performans ölçme kriterlerinin ayrı ayrı kuruma olan etkisi araştırmanın modelidir.



Şekil 4.1: Araştırmanın Modeli

4.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın temel anlamda üç adet hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezlerin alternatif hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H_{1,1}: Kurumların performans değerlendirme kriterleri kurumların yapısal özellikleri ile farklılık göstermektedir.

H_{2,1}: Performans değerlendirme tekniklerinin kurum üzerindeki etkisi, kurumların yapısal özellikleri ile farklılık göstermektedir.

H_{3,1}: Performans değerlendirme tekniklerinin kurum üzerindeki etkisi, kurumların uyguladıkları performan değerlendirme kriterleri ile farklılık göstermektedir.

4.1.5. Ölçek

Anket formu düzenlenirken benzeri yabancı ve yerli kaynaklar incelenmiştir. Buna ek olarak araştırmayla alakalı uzman fikirlerine de başvurulmuştur.

Araştırmanın anketi üç bölümden oluşmaktadır. İlk olarak, kurumların yapısal özelliklerini belirlemek amacıyla 4 sorudan oluşan birinci bölüme yer verilmiştir. Bu sorular kurumların özel veya devlet teşebbüsü olup olmadığı, sermaye yapılarının yerli veya yabancı olup olmadığı, kuruluş yılları ve çalışan personel sayısıdır.

İkinci bölümde genel olarak kurumların uyguladıkları performans yönetim sistemleri ve performans kriterleri hakkında 5 soru yer almaktadır. Bu bölümde sorulan sorular, firmaların uyguladıkları performans değerlendirmelerin hangi sıklıkla yapıldığı, ne amaçla yapıldığı, kimler tarafından değerlendirildiği, değerlendirme sonrası kurum içi çatışmaların yaşanıp yaşanmadığı araştırmak amacıyla performans değerlendirme konusunda uzman kişiler tarafından bu tez için özel olarak hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümde ise performans değerlendirmenin kuruma ve çalışanların verimliliğine etkisini anlamak amacıyla 5'li Likert ölçeğinde 10 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek, literatürde ilk kez T.C. Atılım Üniversitesi İşletme Anabilim dalı öğrencisi Bilge Akbal tarafından "Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi" konusunda 2010 tarihinde yazdığı yüksek lisans tezinden kullanılmış, ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizi yazar tarafından yapılmıştır.

Ölçek özellikle çalışanların tutum ve davranışlarındaki farklılıkları ortaya koymak ve gerek duyulan bilgileri elde etmek bakımından büyük önem taşır.

Burada yapısal değişkenlerin performans değerlendirme üzerine etkisi açıklanmıştır. Örneğin bir kamu kurumunda özel kuruma oranla performans değerlendirme daha az, yıllık olarak yapılmakta veya performans değerlendirmede amaçlanan hedef kamu kuruluşlarında genellikle ücret artışı olmakta ise özel kuruluşlarda bu eğitim ve geliştirme ihtiyacının tespit edilmesi için önem kazanmaktadır. Performans değerlendirmesini yıllık değil de daha sık aralıklarla yapan kurumlarda, çalışanların

inisiyatif sahibi olması, çalışanlara geribildirim verilme, kurumun amaçları hakkında çalışana bilgi verilmesi, performans değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirme gibi konular önem kazanmaktadır.

4.1.6. Araştırmanın Kapsamı ve Anakütlesi

Azerbaycandaki işletmelerde performans değerlendirme kavramı ülke genelinde yeteri kadar yaygın hale gelmemiş olduğundan dolayı araştırma bölümü bu yönde kamu ve özel sektörlerde yürütülmektedir. Özel sektör ve özellikle de kamu sektöründe çalışanların performansları genellikle aynı yönde değerlendirildiği için benzer özellik ve nitelik taşıyacağından, kamu veya özel sektörden seçilmiş kurumlardaki sonuçların bahsedilen sektörlerin genelinde uygulanan performans değerlendirme uygulamalarını temsil edeceği düşünülmektedir.

Bu araştırma kapsamında, Azerbaycan'da Bakü ilinde faaliyet gösteren, kamu kuruluşları ve yerli ve yabancı sermayeye sahip özel kurumlar baz olarak alınmıştır. Borsada işlem gören bankalar, üniversiteler, gaz ve petrol şirketleri, vakıflar gibi firmalar çalışmanın ana kütesini oluşturmaktadır.

4.1.7. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada kapsamındaki firmalar arasından, tüm Bakü ilinin genelinde, basit tasadüfi örnekleme yoluyla seçilen 18 Özel, 7 devlet kurumu olmak üzere, toplam 25 firmanın İnsan Kaynakları bölümlerinin yöneticilerine anket formu gönderilmiştir, cevap alınamayan firmalar telefonla aranmış, yüz yüze görüşme talep edilmiş, görüşme izni alınamayanlarla telefon üzerinden mülakat yapılmış, bu sayede, 14'ü özel ve 5'i devlet kurumundan olmak üzere toplam 19 firmadan geri dönüş alınmıştır. Bir devlet kurumu ve bir özel kurum yöneticileri, üst yönetimin kurumda anket araştırması yapılmasına karşı olduğunu bildirerek ankete katılmamıştır, diğer firmalar ise görüşme taleplerimizi cevapsız bırakmıştır. Sonuçta 25 formdan 19'u cevaplanmıştır. Cevaplanan anket form yüzdesi % 76'dır.

4.1.8. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırma kapsamında asli belirleyici yöntemlerden yüzyüze, mail yoluyla ve telefonla anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formu 25 firmanın 19'una uygulanmıştır. Buna, ülkede baş gösteren kriz ve Avrupa Oyunlarından dolayı

karmaşıklık da etkisini göstererek bazı şirketlerin anketten kaçınması ile sonuçlanmış ve sınırlı sayıda şirket uygulaması ile yürütülmüştür. Anket firmalara mail yoluyla gönderilmiş, firmalar telefonla aranmış ve yüz yüze mülakat yoluyla veriler toplanmıştır.

4.2. Veri Setinin Tanımlanması

Veri setinin frekanslarına ilişkin tablo aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.1: Veri Setinin Tanımlanması

		Frekans	Yüzde
Devlet özel	Devlet	5	26,3%
	Özel	14	73,7%
Yerli yabancı	Yerli	10	52,6%
	Yabancı	9	47,4%
Kurulus Yili	2000<	8	42,1%
	1980-1999	8	42,1%
	1979>	3	15,8%
Isci Sayisi	0-99	11	57,9%
	100-999	5	26,3%
	1000<	3	15,8%
PD Periyodu	Uc Aylık	4	21,1%
	Yillik	12	63,2%
	Diger	3	15,8%
PD Amaci	Tanitim	2	10,5%
	Egitim	7	36,8%
	Ucret Artisi	10	52,6%
PD Sonrasi catisma	Bazen	10	52,6%
	Hic bir zaman	9	47,4%
PD kimin degerlendirdigi	Ustler	11	57,9%
	Musteriler	1	5,3%
	Hepsi	7	36,8%
PD uretkenlige etkisi	Az	2	10,5%
	Orta	6	31,6%
	Fazla	7	36,8%
	Cok Fazla	4	21,1%

Araştırmaya alınan kurumda yapılan anket araştırması sonucu verilerin analizi yapılmış ve şu frekanslar elde edilmiştir. % 26.3'le 5 devler kurumu ve % 73.7'le 14 özel sektör ankete tabii tutulmaktadır. Bu kurumlardan 10 yerli şirket % 52.5 yer tutmakta ve 9 yabancı şirket % 47.4 oranında yer tutmaktadır.

Şirketlerin kuruluş yılı 1979 yılına kadar, 1980-1999 arası ve 2000 yılından sonra yaranan kurumlar olarak sınıflandırılmıştır. % 15.8 oranla 3 şirket 1979 yılından önce, % 42.1 oranla 8 şirket 1980-1999 yılı arasında ve nihayet yine % 42.1 oranla 8 şirket 2000'li yılından sonra yarandığı görülmektedir.

Kurumlardaki işçi sayısı farklılık oranı yüksektir. 11 kurumda 99 işçi çalışmaktadır ki bu da toplam sayının % 57.9 oranını vermektedir. 100-999 çalışanı olan şirket sayısı 5'dir. Bu ise toplamın % 26.3'ü anlamına gelmektedir. Çalışan sayısı 1000'den fazla olan 3 şirket vardır. Bu da toplamın % 15.8'i olacaktır.

Kurumlarda performans değerlendirme periyotları “üç aylık, yıllık, diğer” sıklıklarıyla gösterilmiştir. % 63.2 oranla 12 kurumda yıllık performans değerlemesi yapıldığı görülmektedir. Bu da büyük çoğunluğunda daha çok performans değerlemenin yıllık yapıldığını gösteriyor. Sadece 4 şirket üç aylık olarak cevaplamış ve % 21.1 oranını vermiştir. % 15.8 oranla 3 şirket “diğer” olarak cevaplamıştır.

Performans değerlemenin amacı nedir sorusunda alınan frekanslar şu şekilde görülmektedir: % 10.5'le 2 şirkette performans değerlemenin kurumunun tanıtımı için yapıldığı, % 36.8'le 7 şirkette eğitim ve geliştirme amaçlı yapıldığı ve son olarak 10 şirkette 52.6 oranla ücret artışı için yapıldığı görülmektedir.

Performans değerlendirme sonrasında işçiler arasında her hangi bir çatışma ortaya çıkıyor mu ve bu “sık sık, bazen, hiç bir zaman” sıklıklarıyla cevaplandırılmak üzere ankette sorulmuştur. Elde edilen sonuca göre hiç bir kurum “sık sık” şikkını cevaplamamış ve kurularda bu tür çatışmalar en azından bazen ortaya çıkmaktadır. Bu da 52.6 oranla 10 şirkette bazen olarak cevaplanmış ve diğer 9 şirkette ise bu tür çatışmalara hiç rast gelinmediği ortaya çıkmıştır.

Performans değerlemesini yapanlar kimlerdir sorusuna “astlar, üstler müşteriler ve hepsi” cevapları sunulduğu halde hiç bir kurumda bu sürecin değerlendirilmesinde sadece astların rol almadığı görölmektedir. 57.9 oranıyla 11 kurumda üstler tarafından, sadece 1 kurumda % 5.3 oranıyla müşteriler tarafından yapıldığı görölmektedir. Diğer 7 kurumda ise % 36.8 oranıyla hem astlar hem üstler hem de müşteriler tarafından yapıldığı ortaya çıkmıştır ki en olağanüstü durum da budur. Çünkü çalışanların sadece üstlerinde değil hem de diğer iş arkadaşları ve müşterilerinden de geribildirim almaları onların daha verimli çalışmasına yol açacaktır.

Son olarak performans değerlendirmenin kurumun üretkenliğine etkisi konusunda 5 sıklık verilmiştir. % 10.5 oranla 2 şirkette az, % 31.6 oranlar 6 şirkette orta, % 36.8 oranıyla 7 şirkette fazla ve % 21.1 oranla 4 şirkette çok fazla değerleriyle bu sürecin kuruma etkisi görölmektedir.

4.3. Bulgular

Hipotezlerin testi için, örneklem birim sayısı 30’dan küçük olduğu için bağımsız örnek t-testi ve varyans analizinin (ANOVA) parametrik olmayan alternatifleri Mann-Whitney-U, Kruskal-Wallis-H ve Ki-Kare analizleri yapılmıştır. İstatistik analizlerin çıktıları SPSS 17.0 paket programı ile üretilmiştir. Analiz bulguları ilerleyen sayfalarda verilmektedir.

4.3.1. Yapısal Veriler ile Performans Değerleme

Analizde, ilk olarak, performans değerleme sisteminin *yürütölüş şeklinin* kurumların yapısal özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğı araştırılmıştır. Bu amaçla iki gruplu değişkenlerde bağımsız örnek t testinin parametrik olmayan alternatifi Mann-Whitney-U, ikiden fazla gruplu değişkenlerde ise ANOVA’nın parametrik olmayan alternatifi Kruskal-Walli-H ve Ki-Kare analizleri uygulanmıştır.

a. Özel / Devlet

Performans değerlendirme sisteminin *yürütülüş şeklinin* firmanın **devlet veya özel** teşebbüsü olmasına göre değişip değişmediğinin testi için Ki-Kare analizinin alternatifi Kolmogorov-Smirnov-Z analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.2: Devlet/Özel ve Performans Değerleme Sistemi

		PD Periyodu	PD Amacı	PD Sonrası catisma	PD kimin degerlendirdigi	PD uretkenlige etkisi
Most Extreme Differences	Absolute	,286	,714	,443	,571	,286
	Positive	,286	,143	,443	,000	,000
	Negative	-,214	-,714	,000	-,571	-,286
Kolmogorov-Smirnov Z		,548	1,371	,850	1,097	,548
Asymp. Sig. (2-tailed)		,924	,047*	,465	,180	,924

Yapısal verilere dayanarak kurumun **devlet veya özel** olması ışığında performans değerlendirme sisteminin nasıl yürütüldüğüne ilişkin veriler Çizelge 9’da ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan özel ve devlet kurumları arasında yalnızca “*performans değerlemenin amacı*” ($p=0,047<0,05$) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde firmaların özel veya devlet olmalarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

b. Yerli / Yabancı

Performans değerlendirme sisteminin *yürütülüş şeklinin* firmanın **yerli veya yabancı** sermayeli olmasına göre değişip değişmediğinin testi için Ki-Kare analizinin alternatifi Kolmogorov-Smirnov-Z analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.3: Yerli/yabancı ve Performans Değerleme Sistemi

		PD Periyodu	PD Amacı	PD Sonrası catisma	PD kimin degerlendirdigi	PD uretkenlige etkisi
Most Extreme Differences	Absolute	,300	,222	,478	,167	,222
	Positive	,000	,000	,000	,000	,000
	Negative	-,300	-,222	-,478	-,167	-,222
Kolmogorov-Smirnov Z		,653	,484	1,040	,363	,484
Asymp. Sig. (2-tailed)		,787	,973	,230	,999	,973

Yapısal verilere dayanarak kurumun **yerli veya yabancı sermayeli** olması ışığında performans değerlendirme sisteminin nasıl yürütüldüğüne ilişkin veriler Çizelge 10’da

ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan yerli ve yabancı sermayeli kurumlar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

c. Kuruluş yılı

Performans değerlendirme sisteminin *yürütülüş şeklinin* firmanın **kuruluş yılına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.4: Kuruluş Yılı ve Performans Değerleme Sistemi

	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
PD Periyodu	4,217	2	0,121
PD Amaci	2,045	2	0,360
PD Sonrasi catisma	3,275	2	0,194
PD kimin değerlendirdiği	5,438	2	0,066
PD üretkenlige etkisi	6,187	2	0,045*

* %95 güven aralığında anlamlı

	Kuruluş Yılı	Mean Rank
PD üretkenlige etkisi	2000<	6,94
	1980-1999	10,94
	1979>	15,67

Yapısal verilere dayanarak kurumun **kuruluş yılı** ışığında performans değerlendirme sisteminin nasıl yürütüldüğüne ilişkin veriler Çizelge 11'de ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan firmaların kuruluş yılları arasında yalnızca "*Performans değerlemenin üretkenliğe etkisi*" ($p=0,045<0.05$) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde firmaların özel veya devlet olmalarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

d. İşçi sayısı

Performans değerleme sisteminin *yürütüliš şeklinin* firmanın **İşçi sayısına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.5: İşçi Sayısı ve PD Sistemi

	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
PD Periyodu	3,421	2	,181
PD Amacı	2,970	2	,227
PD Sonrası catisma	1,234	2	,540
PD kimin değerlendirdiği	3,465	2	,177
PD üretkenlige etkisi	7,928	2	,019

* %95 güven aralığında anlamlı

	İsci Sayisi	Mean Rank
PD üretkenlige etkisi	0-99	7,14
	100-999	12,9
	1000<	15,67

Yapısal verilere dayanarak kurumun **İşçi Sayısı** ışığında performans değerleme sisteminin nasıl yürütüldüğüne ilişkin veriler Çizelge 12'de ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan firmaların kuruluş yılları arasında yalnızca "*Performans değerlemenin üretkenlige etkisi*" ($p=0,019<0.05$) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde firmaların özel veya devlet olmalarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

4.3.2. Yapısal Veriler ile Performans Değerlemenin Kuruma Etkisi

a. Özel / Devlet

Performans değerleme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **Özel veya devlet** olmasına göre değişip değişmediğinin testi için bağımsız örnek t testinin alternatifi Mann-Whitney-U analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.6: Özel/Devlet ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan Etkisi

	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Geri Bildirim	19,5	0,098
Yeterli Teknik Bilgi	16,5	0,056
Kendi basına karar	20,5	0,157

Ust ve alt ilişkiler	31	0,646
Calisma saatlerine uyma	25	0,190
Politika ve strateji bilgi	29	0,495
Yeni gorevleri öğrenme	29	0,540
PD isten cikarmada kullanma	19,5	0,130
PD odullendirme	20,5	0,128
Yoneticilerin performansi	26	0,390

Yapısal verilere dayanarak kurumun **devlet ve özel** olması ışığında performans değerlendirme sisteminin kuruma etkisine ilişkin veriler Çizelge 13'te ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan devlet ve özel kurumlar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

b. Yerli / Yabancı

Performans değerlendirme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **Yerli veya yabancı sermayeli** olmasına göre değişip değişmediğinin testi için bağımsız örnek t testinin alternatifi Mann-Whitney-U analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.7: Yerli/Yabancı ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan Etkisi

	Mann-Whitney U	Asymp. Sig. (2-tailed)
Geri Bildirim	42,5	0,814
Yeterli Teknik Bilgi	44,5	0,964
Kendi basına karar	38	0,547
Ust ve alt ilişkiler	43,5	0,879
Calisma saatlerine uyma	34,5	0,225
Politika ve strateji bilgi	36	0,367
Yeni gorevleri öğrenme	37,5	0,499
PD isten cikarmada kullanma	31	0,228
PD odullendirme	36	0,404
Yoneticilerin performansi	37,5	0,528

Yapısal verilere dayanarak kurumun **yerli ve yabancı sermayeli** olması ışığında performans değerlendirme sisteminin kuruma etkisine ilişkin veriler Çizelge 14'te ortaya

koyulmuştur. Analiz yapılan yerli ve yabancı saermayeli kurumlar arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir.

c. Kuruluş yılı

Performans değerlendirme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **kuruluş yılına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.8: Kuruluş Yılı ve Performan Değerlemenin Kuruma Etkisi

	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Geri Bildirim	3,275	2	,194
Yeterli Teknik Bilgi	5,382	2	,068
Kendi basına karar	,058	2	,971
Ust ve alt ilişkiler	5,942	2	,051
Çalışma saatlerine uyma	,900	2	,638
Politika ve strateji bilgi	11,196	2	,004*
Yeni görevleri öğrenme	3,150	2	,207
PD isten çıkarmada kullanma	3,443	2	,179
PD odullendirme	,582	2	,747
Yöneticilerin performansı	3,563	2	,168

* %95 güven aralığında anlamlı

	Kuruluş Yılı	Mean Rank
Politika ve strateji bilgi	2000<	5,88
	1980-1999	13
	1979>	13

Yapısal verilere dayanarak kurumun **kuruluş yılı** ışığında performans değerlendirme sisteminin kuruma olan etkilerine ilişkin veriler Çizelge 15'te ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan firmaların kuruluş yılları arasında yalnızca “Çalışanlara kurumun politika ve stratejisi hakkında bilgi verilmesi” ($p=0,004<0.05$) sorusuna göre anlamlı

farklılık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde firmaların özel veya devlet olmalarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

d. İşçi sayısı

Performans değerlendirme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **işçi sayısına** göre değişip değişmediğinin testi için ANOVA'nın alternatifi Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır.

Çizelge 4.9: İşçi Sayısı ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan etkisi

Test Statistics ^{a,b}			
	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Geri Bildirim	3,767	2	,152
Yeterli Teknik Bilgi	2,037	2	,361
Kendi basına karar	1,123	2	,570
Ust ve alt ilişkiler	6,042	2	,049
Calisma saatlerine uyma	4,873	2	,087
Politika ve strateji bilgi	5,922	2	,052
Yeni gorevleri öğrenme	1,216	2	,544
PD isten cikarmada kullanma	2,003	2	,367
PD odullendirme	1,993	2	,369
Yoneticilerin performansi	4,096	2	,129

* %95 güven aralığında anlamlı

	Isci Sayisi	Mean Rank
Ust ve alt ilişkiler	0-99	7,82
	100-999	13
	1000<	13

Yapısal verilere dayanarak kurumun **işçi sayısı** ışığında performans değerlendirme sisteminin kuruma olan etkilerine ilişkin veriler Çizelge 16'da ortaya koyulmuştur. Analiz yapılan firmaların işçi sayıları arasında yalnızca "*Çalışanların*

üstleri ve astları ile iyi ilişkiler kurabilmesi” ($p=0,049<0.05$) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Diğer değişkenlerde firmaların özel veya devlet olmalarına göre bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.



4.3.3. Performans değerlemenin kuruma etkisi

a. Performans değerlendirme periyodu

Çizelge 4.10: Performans Değerleme Periyodu ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan Etkisi

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Geri Bildirim	0,714	1	0,398
Yeterli Teknik Bilgi	0,643	1	0,423
Kendi basına karar	0,520	1	0,471
Ust ve alt ilişkiler	3,000	1	0,083
Calisma saatlerine uyma	0,128	1	0,720
Politika ve strateji bilgi	8,909	1	0,003*
Yeni gorevleri öğrenme	1,484	1	0,223
PD isten cikarmada kullanma	0,333	1	0,564
PD odullendirme	1,185	1	0,276
Yoneticilerin performansi	1,262	1	0,261

* %95 güven aralığında anlamlı

Ranks			
	PD Periyodu	N	Mean Rank
Politika ve strateji bilgi	Uc Aylık	4	3,25
	Yillik	12	10,25

Performans değerleme sisteminin *kuruma olan etkilerinin* firmanın **peformans değerleme periyoduna** göre değişip değişmediğinin testi için Kruskal Wallis analizi uygulanmıştır. Analiz sonucu şirketin performans değerlendirme periyodu ile “*çalışanların kurumun politika ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları*” ($p=0,003$) sorusuna göre anlamlı farklılık olduğu görölmektedir.

b. Performans değerlemenin amacı

Çizelge 4.11: Performans Değerlemenin Amacı ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan Etkisi

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Geri Bildirim	1,986	2	0,371
Yeterli Teknik Bilgi	4,119	2	0,127
Kendi basına karar	4,345	2	0,114
Ust ve alt ilişkiler	1,276	2	0,528
Calisma saatlerine uyma	7,984	2	0,018*
Politika ve strateji bilgi	1,304	2	0,521
Yeni gorevleri öğrenme	2,055	2	0,358
PD isten cikarmada kullanma	2,113	2	0,348
PD odullendirme	4,055	2	0,132
Yoneticilerin performansi	4,647	2	0,098

* %95 güven aralığında anlamlı

Ranks			
	PD Amaci	N	Mean Rank
Calisma saatlerine uyma	Tanitim	2	2,50
	Egitim	7	10,64
	Ucret Artisi	10	11,05

Şirketin performans değerlendirme amacı ile “*çalışanların çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyetleri*” (p=0,018) arasında olarak anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

c. Performans değerlendirme sonrası çatışma

Çizelge 4.12: Performans Değerlendirme Sonrası Çatışma ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan Etkisi

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Geri Bildirim	0,056	1	0,814
Yeterli Teknik Bilgi	1,095	1	0,295
Kendi basına karar	0,416	1	0,519
Ust ve alt ilişkiler	0,656	1	0,418
Calisma saatlerine uyma	0,013	1	0,908
Politika ve strateji bilgi	0,814	1	0,367
Yeni gorevleri ogrenme	0,130	1	0,719
PD isten cikarmada kullanma	3,754	1	0,053
PD odullendirme	0,019	1	0,889
Yoneticilerin performansi	2,429	1	0,119

Analiz sonucu kurumda performans değerlendirme sonrası çatışma ile *kurumda performans değerlemenin etkileri* arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

d. Performans değerlemesinin kimler tarafından yapıldığı

Çizelge 4.13: Performans Değerlemesinin Kimler Tarafından Yapıldığı ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan etkisi

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Geri Bildirim	6,452	2	0,040*
Yeterli Teknik Bilgi	9,958	2	0,007*
Kendi basına karar	7,140	2	0,028*
Ust ve alt ilişkiler	2,284	2	0,319
Çalışma saatlerine uyma	3,047	2	0,218
Politika ve strateji bilgi	1,603	2	0,449
Yeni görevleri öğrenme	4,904	2	0,086
PD isten çıkarmada kullanma	7,704	2	0,021*
PD ödüllendirme	1,265	2	0,531
Yöneticilerin performansı	0,316	2	0,854

* %95 güven aralığında anlamlı

Ranks			
	PD kimin değerlendirdiği	N	Mean Rank
Geri Bildirim	Ustler	11	7,59
	Musteriler	1	14,50
	Hepsi	7	13,14
	Total	19	
Yeterli Teknik Bilgi	Ustler	11	7,18
	Musteriler	1	7,50
	Hepsi	7	14,79
	Total	19	
Kendi basına karar	Ustler	11	7,77
	Musteriler	1	5,00
	Hepsi	7	14,21
	Total	19	
PD isten çıkarmada kullanma	Ustler	11	7,95
	Musteriler	1	3,00
	Hepsi	7	14,21
	Total	19	

Analiz sonucu şirkette performans değerlemenin kimler tarafından yapılması ile ilgili kuruma etkileri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Bunlar sırasıyla, “çalışanlara geri bildirim verilmesi” (p=0,040), “çalışanların yeterli teknik bilgiye sahip olmaları” (p=0,007), “çalışanların kendi başlarına karar alabilmeleri”

($p=0,028$), “*performans değerleme sonuçlarının işten çıkarma kararlarında kullanılması*” ($p=0,021$) olarak ortaya çıkmaktadır.

e. Performans değerlemenin kurumun üretkenliğine etkisi

Çizelge 4.14: Performans Değerlemenin retkenliğe Etkisi ve Performans Değerlemenin Kuruma Olan Etkisi

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Geri Bildirim	8,319	3	0,040*
Yeterli Teknik Bilgi	6,816	3	0,078
Kendi basına karar	3,146	3	0,370
Ust ve alt iliskiler	6,203	3	0,102
Calisma saatlerine uyma	2,732	3	0,435
Politika ve strateji bilgi	5,276	3	0,153
Yeni gorevleri ogrenme	5,620	3	0,132
PD isten cikarmada kullanma	0,182	3	0,980
PD odullendirme	6,976	3	0,073
Yoneticilerin performansi	1,638	3	0,651

* %95 güven aralığında anlamlı

	PD retkenliğe etkisi	N	Mean Rank
Geri Bildirim	Az	2	14,50
	Orta	6	6,58
	Fazla	7	9,07
	Cok Fazla	4	14,50
	Total	19	

Kurumda performans değerlemenin kurumun üretkenliğine etkisi ile “*alışanlara geribildirim verilmesi*” ($p=0,040$) sorusunda olarak anlamlı farklılık olduğu grlmektedir.

Hipotezlerin testi için yapılan analizler sonucunda, hangi hipotezlerin kabul edildiğine dair oluşturulan tablolar aşağıdadır:

	Devlet/özel	Yerli/yabancı	Kuruluş yılı	İşçi Sayısı
PD periyodu				
PD Amaç	Fark Anlamlı			
PD Sonrası Çatışma				
PD kimler değerlendiriyor				
PD üretkenlik			Fark Anlamlı	Fark Anlamlı

	Devlet/özel	Yerli/yabancı	Kuruluş yılı	İşçi Sayısı
Geri bildirim				
Yeterli teknik bilgi				
Kendi başına karar				
Üst ve alt iyi ilişkiler				Fark Anlamlı
Çalışma saatlerine uyma				
Politika, strateji bilgi			Fark Anlamlı	
Yeni görevleri öğrenme				
PD işten çıkarmada kullanma				
PD ödüllendirme				
Yöneticilerin performansı				

	PD periyodu	PD Amaç	PD Sonrası Çatışma	PD kimler değerlendiriyor	PD üretkenlik
Geri bildirim				Fark Anlamlı	Fark Anlamlı
Yeterli teknik bilgi				Fark Anlamlı	
Kendi başına karar				Fark Anlamlı	
Üst ve alt iyi ilişkiler					
Çalışma saatlerine uyma		Fark Anlamlı			
Politika, strateji bilgi	Fark Anlamlı				
Yeni görevleri öğrenme					
PD işten çıkarmada kullanma				Fark Anlamlı	
PD ödüllendirme					
Yöneticilerin performansı					

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile Azerbaycan'daki işletmelerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin ne derecede önem kazandığı ve uygulamaya konulduğu üzerinde durulmuştur.

Araştırma sonucunda kurumlarda çalışanların performans değerlemesinin daha çok üstler tarafından yapıldığı görülmektedir. Çalışanların geribildirimini sadece üstlerinden alması onların performansları hakkında yeterli bilgi sahibi olmalarını sınırlamaktadır. Çünkü çalışanlara hem üstler tarafından ve hem de müşteriler, astlar ve diğer çalışma arkadaşları tarafından geribildirim verilmesi onların tüm artı ve eksilerini bütünüyle göz önüne koyacaktır. Bir personelin özel hayatında yaşadığı mutlulukları onun performansını etkileyecek çok önemli bir faktördür. Fakat Azerbaycan'da asgari ücretin düşük olması, ülke genelinde personel ücretinin fazla olmaması çalışanların motivasyonunu düşürmekte ve bu da onların özel hayatına olumsuz etki etmektedir.

Araştırmada, iki gruplu değişkenlerde bağımsız örnek t testinin parametrik olmayan alternatifi Mann-Whitney-U, ikiden fazla gruplu değişkenlerde ise ANOVA'nın parametrik olmayan alternatifi Kruskal-Wallis-H ve Kolmogorov-Smirnov-Z analizleri uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda, kurumun yapısal göstergileri ile kurumdaki performans değerlendirme ve performans değerlemenin kuruma etkileri arasında bazı anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bunlar sırasıyla, *performans değerlemenin üretkenliğe*

etkisi, ast ve üstlerle ilişki durumuna etkisi ve kurumun politika ve stratejileri hakkında çalışanlara bilgi verilmesidir.

Araştırma sonucunda, kurumun performans değerlemesi sistemi ile kuruma etkileri arasında bazı anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bunlar, *çalışanların kurumun politika ve stratejileri hakkında bilgi sahibi olmaları, performans değerlendirme kararlarının işten çıkarılmada kullanılması, çalışanların insiyatif sahibi olmaları, çalışana performansıyla ilgili geribildirim verilmesi, çalışanın yeterli teknik bilgiye sahip olması.*

Burda şirketlerin çalışanlar üzerinde yaptığı performans değerlendirme kriterlerinde ortaya çıkan anlamlı farklılıklar şu sonuçları göstermektedir. Şirketlerde performans değerlendirme periyotları genellikle yıllık olarak yapılmaktadır. Yıllık olarak yapılan firmalarda bu, kurum için yeterli olmayabilir. Üç ayda bir performans değerlendirme yapılan firmalarda ast-üst ilişkileri ve çalışanların insiyatif sahibi olmaları, aynı zamanda onlara geribildirim verilmesinin önemli olduğu görülmüştür. Çalışanlar yaptıkları işler hakkında devamlı olarak geribildirime ihtiyaçları vardır. Onların motivasyonunda ve kuruma olan katkılarında etkili olduğu görülmektedir. Yani, performans değerlemenin sık aralıklarla yapılması ve sonuçta çalışanlara geribildirim verilmesi kurumun üretkenliğini de etkileyecektir. Geribildirim verilmesi ise daha çok üstler tarafından yapıldığı görülüyor. Ancak, çalışanlara astları, üstleri, müşterileri ve hem de diğer çalışma arkadaşları tarafından geribildirim verilmesi onların performanslarını bütün taraflarıyla göz önüne koyacaktır. Sadece üstlerden alınan geribildirim yeterli olmayabilir. Aynı zamanda çalışanlara kurumun politika ve stratejileri hakkında yeterli bilgi verilmesi öneriliyor. Kurumun misyon ve vizyonunu belirlerken çalışanların bilgilendirilmesi, hatta vizyon ve misyon belirleme sürecine katılmaları, kurumun hedeflerine ulaşması konusunda etkili olacaktır.

Performans değerlemenin amacı devlet ve özel kurumlarda farklılık göstermektedir. Devlet kurumlarında amaç daha çok ücret artışı olarak görülüyor. Özel kesimde ise bu çalışanın eğitimi ve kişisel gelişimi yönünde uygulanmaktadır. Ancak performans değerlemeyi kurum için sadece bir ücret artışı olarak görmek doğru değildir. Performans değerlendirme süreci daha çok çalışanların artı ve eksilerini ortaya çıkarmak

ve onların hangi alanlarda eğitim ihtiyacı olduğunu tespit etmek için gerekli ve etkili bir yöntem olarak görülmesi önerilmektedir.

Kuruluş yılı 1980'den öncelere dayanan ve işçi sayısının az olduğu işletmelerde performans değerlemenin üretkenliğe etkisi fazla görülmemektedir. Özellikle böyle işletmelerde insan kaynakları yönetimi kavramı tam algılanmamış ve geleneksel personel yönetim sistemi devam etmektedir. O yüzden yeterince önemin verilmemesi sonucunda performans değerlendirme sistemi üretkenliğe etki etme konusunda yeterli olmamaktadır.

Firmaların işçi sayısı ile ast ve üstlerin ilişkisi bakımından da anlamlı farklılıklar görülmektedir. Çalışan sayısının fazla olduğu firmalarda ast üst ilişkisi yeteri düzeyde olmayabilir. İyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi çalışanla yönetici ilişkilerinin geliştirilmesi bakımından da etkili olacaktır.

Çalışanların çalışma saatlerine uyma konusu ile kurumda performans değerlemenin amaçları arasında anlamlı farklılık görülmektedir. Performans değerlemenin eğitim ve geliştirme amacı ile kullanılan firmalarda genellikle çalışanların bilgi, beceri ve disiplini konusunda daha hassas davrandıkları görülmektedir. Çünkü performans değerlemenin en önemli amacı ihtiyaç duyulan eğitim ve geliştirmeyi ortaya koymak ve planlamaktır. Kurumların da bu süreci sadece ücret artışı olarak değil eğitim ve geliştirme için de uygulamaları önerilmektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere Azerbaycan'daki işletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı halen de tam algılanmamaktadır. İnsan kaynaklarının son yıllarda ön planda olmasına rağmen ancak, isim olarak değişse de, özellik olarak değişmemekte ve klasik düşünce tarzı yürütülmektedir. Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş göze çarpmak kadar gelişmemektedir. Kurumlarda iş analizi, kariyer geliştirme, performans değerlendirme gibi fonksiyonlar yapılsa bile bunun asıl amacı algılanmamaktadır. Ödüllendirmeye göre maaş artışı, çalışanın işiyle ilgili eğitim ihtiyacı, terfi gibi çalışanı motive edecek bir performans değerlendirme sisteminin özellikle kamu kuruluşlarında yaygın olmadığı ortadadır.

Bazı önerilmesi gereken konular, kurumda performans değerlemenin öneminin algılanması, performans değerlemenin sık aralıklarla yapılması, çalışanlara düzenli şekilde işleri ile ilgili geribildirim verilmesi, kurumun vizyonu, stratejisi hakkında çalışanları bilgilendirmek, onlara inisiyatif sağlamak, ast üst ilişkilerini geliştirmek bu kurumlar için geleceğe dönük verimlilik sağlayacaktır. Sonuç olarak, kurumlarda insan kaynakları yönetimine yeteri kadar önem verilmesi, performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücretleme vb. fonksiyonların iyi bir şekilde yürütülmesi ve verimlilik sağlanması bakımından, yukarıda bahsettiğimiz konularla bağdaştırarak hali hazır sistemin yeniden düzenlenmesi kurum içi etkinlik ve verimlilik bakımından olumlu sonuçlara götürecektir.

Bu çalışmadaki kısıtlar; geniş bir sektörel kapsam ele alınmasına rağmen az sayıda firma ile çalışıldı. Bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılar, sektör daraltılıp firma sayısı azaltılabilir. Bu konu ile ilgili çok fazla sayıda ölçek çalışması yapılmamış, bir ölçek çalışması yapılabilir. Benzeri çalışmalar farklı sektörlerde de uygulanabilir. Ve performans kriteri olarak ele alınan kriter sayıları arttırılabilir.

KAYNAKAR

Kitaplar

- SADULLAH, Ö.; UYGARLI, C., ACAR A.C., ÖZÇELİK, O.A.; DÜNDAR, C., ATALAY, İ.D.; ADAL, Z., TÜZÜNER, L.** (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Basım, İstanbul
- SARUHAN, Ş.C. ve YILDIZ, M.;** (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayın, İstanbul
- *FINDIKÇI, İ.** (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul
- SABUNCUOĞLU, Z.** (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Beta Yayın, İstanbul
- ÖZNUR Y** (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara
- BAYRAKTAROĞLU S** (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- GENÇ N** (2012), *Yönetim Ve Organizasyon*, 4. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- BİNGÖL D** (2006), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul
- ÖZGEN H.; YALÇIN A** (2010), *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*, 1. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul
- EREN E** (2013), *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- ÇETİN C ve DİNÇ E** (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul
- TORTOP N, AKÇAY B, YAMAN H, ÖZER A** (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Nobel Yayınları, İstanbul
- DOLGUN U** (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Baskı, Ekin Yayın, Bursa
- CAN H, AKGÜN A, Kavuncubaşı Ş** (2001), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Siyasal Yayınevi, Ankara
- KOCA H** (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Kum Saati Yayın, İstanbul
- DOLGUN U** (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, Ekin Yayın, Ankara.
- AYAN F** (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, İlya Yayınevi, İzmir
- Makale ve Tezler**
- PEÇEN Ü** (2012), *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Organizasyonel İklimin Firma Yenilikçi Düzeyi Üzerine Etkileri; ABD Firmaları Ve Türk Firmaları Karşılaştırması*, T.C. Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze
- BAKALCI H** (2010), *İşe Gönülden Adanma Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki Ve Bir Örnek Olay*, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi,

Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

ADA B (2008), *Türk Kamu Personel Performans Değerlendirilmesi*, T.C. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu yönetimi Ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

ÇİMEN F (2009), *Performans Yönetimi Ve Hizmet Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

AKBAL B (2010), *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara

DEMİR V (2009), *Performans Değerleme Sistemi ve Bir Örnek Şirket İncelemesi*, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara

İnternet Kaynakları

Web 1: <http://belgeler.com/blg/5bt/insan-kaynaklari-kavrami> Erişim tarihi:02.02.2014

Web 2: <http://www.betayayincilik.com/images/uploads/9e888aa7-1442-47e2-8e91-d593f61a06de.pdf> Erişim Tarihi: 25.03.2015

Web 3: <http://www.biymed.com.tr/ho.asp?id=4414&ne=m> Erişim Tarihi: 07.04.2015

Web 4: <http://isguvenligiuzmani.org/2008/12/19/is-sagligi-ve-is-guvenligi-nedir/> Erişim Tarihi: 07.04.2015

Web 5: <http://www.geldik.com/bireysel-gelisim/58112-insan-kaynaklari-yonetimini-etkileyen-cevresel-faktorler-nelerdir.html> Erişim tarihi:16.02.2015

Web 6: <http://www.pdrforum.net/index.php?topic=1586.0> Erişim tarihi: 27.01.2015

Web 7: <http://notoku.com/insan-kaynaklari-bolumunun-orgut-icin-deki-yeri/> Erişim tarihi: 13.09.2014

Web 8: <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/07a/05.htm> Erişim Tarihi: 22.04.2015

- c) Hiç bir zaman
4. Performansı kimler değerlendirir?
- a) Üstler
- b) Astlar
- c) Müşteriler
- d) Hepsi
5. Performans değerlendirme süreci kurumun üretkenliğini ne derecede etkiliyor?
- a) Çok az
- b) Az
- c) Orta
- d) Fazla
- e) Çok fazla

III. Kurumunuzdaki çalışanların performans değerlemesiyle ilgili aşağıdaki soruları cevaplayınız.

	Çok dikkate alınmaktadır	Dikkate alınmaktadır	Fikrim yok	Dikkate alınmamaktadır	Hiç dikkate alınmamaktadır
Çalışanın performansıyla ilgili çalışana geribildirim verilmesi					
Çalışanın işiyle ilgili yeterli teknik bilgiye ulaşmış olması					
Çalışanın kendi aşına karar alabilme yeteneğine sahip olması					
Çalışanların üstleri ve astları ile iyi ilişkiler kurabilmesi					
Çalışanların çalışma saatlerine uyma konusundaki hassasiyetinin yüksek olması					

Kurumun politika, strateji ve genel amaçları hakkında çalışanların yeterli bilgiye sahip olması					
Çalışanların yeni görevleri öğrenme yeteneği ve gönüllülüğü					
Performans değerlendirme sonuçlarının işten çıkarma kararlarında kullanılması					
Performans değerlendirme sonucunda yüksek performansa sahip kişilerin ödüllendirilmesi					
Yöneticilerin performansının düşük olması işgörenlerin performansını etkiler					



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Sayı:B.30.2.AYD.0.41.00.00/0 20-1720

28.09.2015

Konu: ANKET

Sayın Aynur MAMMADOVA

Enstitümüz Y1312.190007 numaralı İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans programı öğrencilerinden Aynur MAMMADOVA' nın "MODERN PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ AZERBAJCANDAKİ İŞLETMELERDE UYGULAMASI" adlı tez çalışması gereği "Performans Değerlendirme Soruları" ile ilgili anketi 24.08.2015 tarih ve 2015/10 İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyon Kararı ile etik olarak uygun olduğuna karar verilmiştir.


Prof. Dr. Zafer UFLU
Enstitü Müdürü

ÖZGEÇMİŞ



Aynur Mammedova, 12.05.1992 tarihinde Azerbaycan'ın Bakü şehrinde doğdu. İlkokul, ortaokul ve lisans eğitimini 286 No okulda aldı. 2009 yılında lisans eğitimi almak için Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi, Türk Dünyası İşletme Fakültesi'ne kabul oldu. 2013 yılında lisans eğitimini tamamladıktan sonra, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi, İnsan Kaynakları bölümünde yüksek lisansa başladı ve devam etmektedir.